



**Escuela de Graduados
Maestría en Gerencia y Productividad**

**Trabajo Final para optar por el Título de
Máster en Gerencia y Productividad**

**Título
Estrategia para el posicionamiento de la Agencia de Representaciones
CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L., dentro del sector de
importaciones de pescado procesado**

**Sustentante
Carol Cristina Hernández Barranco Matrícula 1989-1276**

**Asesor (a):
María Dolores Sevilla Quintana**

**Santo Domingo, D.N.
Agosto, 2018**

RESUMEN

La presente investigación surgió a partir de la necesidad que planteó la empresa, una agencia de representaciones dentro del sector de pescado procesado: CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L. La misma presenta la problemática de no poseer una estrategia adecuada para posicionarse dentro de su mercado, por lo que el objetivo principal de este proyecto es diseñar una estrategia de posicionamiento que responda a esta necesidad. Asimismo, se persigue identificar las razones por las cuales los importadores de estos productos prefieren a un agente en particular; cuantificar las ventas mensuales de los productos bacalao noruego y arenque ahumado; y medir el grado de satisfacción de los clientes. El resultado de la investigación arrojó que la empresa tiene una muy buena imagen de credibilidad y tradición en el servicio que ofrece; no obstante, ha presentado inestabilidad en la calidad de la cartera de los productos que representa. Cabe destacar que el sector importador de bacalao y arenque está representado primordialmente por hombres y que la mayoría supera la edad de 60 años. Un aspecto interesante es que los encuestados plantearon que las razones para utilizar un agente es la Confianza que este pueda inspirarle, así como también la Calidad del producto que ofrezca. Por otro lado, se realizó una entrevista al Presidente de la empresa para obtener su percepción y opiniones sobre la situación de la empresa y sus clientes. Es importante señalar que existe la conciencia clara de la mayor fortaleza de la CAHERBA, la cual ha basado su ejercicio en la transparencia y honestidad, generando la confianza requerida dentro de este canal. La propuesta se fundamentó en el planteamiento de la búsqueda, identificación y negociación con un nuevo suplidor del producto que mayores problemas de calidad les ha representado: el arenque ahumado. También se agregaron otras acciones para fortalecer la estructura interna de la empresa y otorgarle mejor dirección.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN	II
ÍNDICE GENERAL	III
ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
ÍNDICE DE CUADROS	IX
ÍNDICE DE IMÁGENES	IX
AGRADECIMIENTOS	X
DEDICATORIA	XI
INTRODUCCION	1

CAPÍTULO I: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

1.1 Antecedentes	2
1.1.1 Origen del vendedor.....	4
1.1.2 Agente Comercial y Representante Comercial	4
1.1.3 Agente Representante en República Dominicana.....	9
1.2 Commodities	11
1.3 Procesamiento del Pescado.....	11
1.4 Orígenes del Pescado Importado.....	15
1.5 Tipos de Pescado Procesado en República Dominicana.....	16

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L. DURANTE EL PERIODO ENERO-JUNIO 2018

2.1 Breve Historia de la Empresa	19
2.2 Análisis FODA.....	20
2.3 Diagnóstico de la situación actual.....	21
2.4 Análisis del Cuestionario	21

2.5 Análisis de la Entrevista	44
-------------------------------------	----

**CAPÍTULO III: PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA POSICIONAR LA
EMPRESA CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L.**

3.1 Resumen concluyente de la Investigación	48
3.2 Propuesta	50
3.3 Importancia de la Propuesta	53
3.4 Presupuesto	53
3.5 Cronograma	54

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1: Porcentaje de Encargados de Compras Internacionales con otras posiciones dentro de la empresa.	23
Tabla No. 2: Porcentaje del grado académico alcanzado por los Encargados de Compras Internacionales.	24
Tabla No. 3: Porcentaje de edades entre los Encargados de Compras Internacionales.	25
Tabla No. 4: Distribución porcentual por sexo entre los Encargados de Compras Internacionales encuestados.	26
Tabla No. 5: Porcentaje que compra o ha comprado a través de intermediarios locales.	27
Tabla No. 6: Distribución de las razones por las cuales se utilizan los servicios de intermediarios locales.	27
Tabla No. 7: Otras razones por las cuales se utiliza un intermediario Local	28
Tabla No. 8: Distribución porcentual de los factores que influyen para escoger un intermediario local en vez de otro.	30
Tabla No. 9: Volumen de compra mensual de Bacalao Noruego.	31
Tabla No. 10: Volumen de compra mensual de Arenque Ahumado.	33

Tabla No. 11: Puntuación a la Calidad del Bacalao representado por CAHERBA.	34
Tabla No. 12: Elementos de la Calidad del Bacalao que representa CAHERBA que necesita mejora.	35
Tabla No. 13: Calificación a la Calidad del Arenque representado por CAHERBA.	37
Tabla No. 14: Elementos de la Calidad del Arenque que representa CAHERBA que necesita mejora.	38
Tabla No. 15: Calificación a la Calidad del Servicio que ofrece CAHERBA.....	39
Tabla No. 16: Aspectos del Servicio de CAHERBA que necesitan mejora. ...	40
Tabla No. 17: Aspectos de la Calidad del Servicio de CAHERBA que necesita mejora.	41
Tabla No. 18: Comentarios sobre mejoras al Servicio de CAHERBA.	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Porcentaje de Encargados de Compras Internacionales con otras posiciones dentro de la empresa.	23
Gráfico No. 2: Porcentaje del grado académico alcanzado por los Encargados de Compras Internacionales.	25
Gráfico No. 3: Porcentaje de edades entre los Encargados de Compras Internacionales.	26
Gráfico No. 4: Distribución de las razones por las cuales se utilizan los servicios de intermediarios locales.	28
Gráfico No. 5: "Otras" razones por lo cual utilizar un intermediario local.	29
Gráfico No. 6: Distribución porcentual de los factores que influyen para escoger un intermediario local en vez de otro.....	30
Gráfico No. 7: Volumen de compra mensual de Bacalao Noruego.....	32
Gráfico No. 8: Volumen de compra mensual de Arenque Ahumado.....	33
Gráfico No. 9: Puntuación a la Calidad del Bacalao representado por CAHERBA.....	34
Gráfico No. 10: Elementos de la Calidad del Bacalao que representa CAHERBA que necesita mejora.	36

Gráfico No. 11: Calificación a la Calidad del Arenque representado por CAHERBA.....	37
Gráfico No. 12: Elementos de la Calidad del Arenque que representa CAHERBA que necesita mejora.	38
Gráfico No. 13: Calificación a la Calidad del Servicio que ofrece CAHERBA.....	39
Gráfico No. 14: Aspectos de la Calidad del Servicio de CAHERBA que necesita mejora.....	41
Gráfico No. 15: Comentarios sobre mejoras al Servicio de CAHERBA.	42

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Listado de Importadores de pescados salados, ahumados y en conservas.....	22
---	----

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen No. 1: Lugar del agente en la cadena de distribución.	5
Imagen No. 2: Desglose del FODA.....	20
Imagen No. 3: Clasificación de puntos de mejora, de acuerdo con responsabilidad de acción.....	43

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi roca, mi fuente de energía y mi remanso de paz en medio de las tribulaciones.

DEDICATORIA

A mi hija Nabile, quien es mi inspiración y por quien deseo ser mejor persona, mujer y profesional.

A mi madre, Dra. Rosario del Carmen Barranco Reyes, por ser mi ejemplo de perseverancia y superación.

INTRODUCCIÓN

El trabajo que a continuación se desarrolla es parte del proceso de evaluación final para optar por el título “Máster” en Gerencia y Productividad de la Universidad APEC y aborda como objetivo principal el diseño de una estrategia a ser implementada en una agencia de representaciones, con especialidad en el pescado procesado, principalmente bacalao noruego y arenque ahumado. Incluye algunas referencias sobre trabajos relacionados sobre el tema, una investigación de campo compuesta por encuesta a los importadores de esos productos en la República Dominicana, así como también una entrevista al Presidente de la empresa objeto de la investigación y aplicación de la estrategia, ampliamente desplegada en el Capítulo II.

Habiendo identificado las dificultades que enfrenta CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L. para lograr posicionarse como agencia de representaciones dentro del sector de pescado procesado y habiendo analizado el resultado de la encuesta y de la entrevista, el Capítulo III presentará el diseño de una estrategia de posicionamiento basada en reforzar la oferta de productos y mejorar la imagen de calidad de los productos que la agencia representa.

Finalmente, se concluye con la revisión de las hipótesis que inicialmente fueron formuladas como parte del anteproyecto de este estudio y las recomendaciones adicionales que el autor ha agregado para afianzar las oportunidades de mejora de la empresa.

CAPÍTULO I

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

1.1 Antecedentes

No se cuenta con información sobre el origen del representante, como agente que promueve ventas; sin embargo, se infiere que surge por la necesidad de fabricantes, mayoristas o productores de tener presencia comercial en localidades y países distantes a sus centros de operaciones y fábricas. Para las empresas pequeñas o carentes de experiencia en exportación, la presencia del agente es de mayor necesidad. Domínguez Pacheco (2014) plantea la importancia de revisar el papel del agente dentro del proceso de comercialización internacional de productos, pues presenta varias ventajas, tales como reducir los costos de contratación; reducción de los costos de ventas por la acuerdo previo con el agente; gastos no fijos, pues sin ventas no hay gastos; la reducción o eliminación de gastos de gestión; la oportunidad de ofrecer asistencia sobre informaciones a importadores, en caso de países de idioma extranjero, facilita la comunicación en lengua nativa entre exportadores e importadores; presencia en el momento que requiera el importador; fortalece las relaciones comerciales basadas en el entendimiento mutuo por semejanzas culturales con los importadores.

Debido a que no se han encontrado estudios específicos sobre Estrategias de Posicionamiento dentro del sector Agentes Comerciales o Representantes de pescado procesado, objeto de este estudio, el concepto general puede aplicar para las mismas, remarcando el enfoque estratégico de ésta. No obstante, se hace referencia a la comercialización de productos alimenticios, a fin de encontrar datos que aporten a la construcción de una estrategia de

posicionamiento de una agencia representante de marcas de pescado procesado.

Dentro del trabajo de tesis que sustenta la comercialización y exportación de productos alimenticios chilenos del sector bebidas alcohólicas, carnes y productos del mar a Macao, China, Galleguillos (2014) plantea la propuesta de la instalación de una agencia estatal en ese destino y la implementación de actividades que contribuyeran a fortalecer ese objetivo. Los aspectos referenciales no necesariamente literales, sino más bien aportan una idea de lo que pudiera fundamentar una estrategia de posicionamiento dentro del marco de los negocios internacionales. El autor lista algunas tales como

definir, categorizar y agrupar a los actuales y potenciales clientes y suplidores, en términos de capacidad de oferta y demanda, categorías de productos; ofrecer retroalimentación a clientes sobre nuevos mercados, tendencias, precios valores y oportunidades de compra; realización de encuentros de intercambio de experiencias y buenas prácticas para fortalecer las habilidades exportadoras de los empresarios chilenos; servicios de asesoría en envases, etiquetado y embalaje de exportación, estos adecuados a las especificaciones técnicas y comerciales prospectadas por la Agencia, además de incluir las especificaciones técnicas y normativas chilenas. (Ibíd)

Por otro lado, Ayala Félix (2013) publica en su investigación sobre el posicionamiento de un cereal llamado quinua, “commodity” de origen peruano, basado en el valor nutricional del mismo como ventaja diferencial en comparación con otros cereales y alimentos en general. Para ello, se elaboró una estrategia de comunicación que abarcó medios masivos, internet, charlas educativas y vallas promocionales. Asimismo, Cárdenas (2017) diseñó un plan estratégico para promover la exportación de productos peruanos, incluyendo pescado procesado, el cual abarcaba: oferta de productos pesqueros altamente demandados; énfasis en aspectos culturales y gastronómicos como elementos de distintivos, diversificación y priorización

de mercados y la integración de entidades que contribuyan a crear una red de apoyo a los propósitos de promoción, comercialización y posicionamiento.

1.1.1 Origen del vendedor

Un centro de capacitación en línea español llamado Axioma Sales Training (2018), ubica el origen de las actividades de ventas a finales del siglo XIX. Sin embargo, a principios del siglo XX se separan los conceptos de vender y gestionar cartera de clientes, cuando también surgen las redes comerciales, impulsadas por el incremento de la competencia, la industrialización de productos y la apertura de mercados locales e internacionales.

Las ventas, como oficio, nacen a raíz del final de la 2da. Guerra Mundial, cuando las economías del mundo se colapsan, sobre todo la norteamericana, donde había capacidad operativa instalada, pero no existía la capacidad de compra. Por tanto, fue requerido “contratar personas cuya labor sería visitar todo el mercado, todos los posibles clientes, y promover sus productos. La misión de estos agentes era vender, a como diese lugar”. (Mejía, 2010)

1.1.2 Agente Comercial y Representante Comercial

El agente es una figura intermediaria dentro de los canales de distribución internacionales para cualquier producto o servicio, el cual busca clientes para un proveedor que le retribuye con una comisión por venta. Los agentes facilitan la unión entre una empresa exportadora y consumidores extranjeros a través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de sus operaciones. La posición del Agente dentro de la cadena de distribución de productos de consumo es como muestra la siguiente imagen:

Imagen No. 1: Lugar del agente en la cadena de distribución.



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, existen amenazas que pueden afectar la permanencia y crecimiento de la gestión del agente representante. A continuación explicaremos solo algunas de las amenazas a las que se refiere Martínez (2012) como impacto a la presencia del Agente Representante en cualquier tipo de sector, desde la visión de un ex agente comercial con experiencia en el mercado de España:

- a) **Disminución de márgenes comerciales:** A pesar de que Martínez plantea que “cuando los márgenes del fabricante o distribuidor disminuyen, suelen hacerlo también las comisiones que cobra el agente comercial” (Ibíd). Este punto dependerá del acuerdo contractual entre representante y representado. En la realidad, existen casos cuando las comisiones son reducidas por el agente voluntariamente, a fin de garantizar la colocación de las órdenes y la presencia del producto. No obstante, esto ocasiona distorsión frente a la percepción del precio de mercado en un momento determinado, no permitiendo a los clientes a tener una visión clara de la situación para planificar próximas compras de ese producto.

- b) **Disminución del precio medio:** En la realidad, lo que sucede en el sector del bacalao noruego y arenques ahumados es que los proveedores se abstienen de ofrecer sus productos por un corto período, frenando los esfuerzos de ventas del agente y por tanto sus

ingresos. En algunos casos, los clientes importadores reaccionan comprando otros productos sustitutos. “Este factor, unido a una mayor concentración de ventas en las franjas de precio más bajas, hace que para igualar facturaciones pasadas haya que vender más mercancía, lo que no parece muy factible en tiempos de crisis”. (Ibíd)

- c)** Caída del consumo: En el mercado de bacalao noruego y arenques ahumados, las caídas de consumo no son drásticas, aunque se evidencie la reducción. De acuerdo con la Dirección General de Aduanas (DGA, 2018), en el caso del bacalao noruego, el consumo se ha mantenido entre las 9 mil y 11 mil toneladas al año, a pesar de la fluctuación de su precio a causa de la fluctuación de la corona (NOK\$), moneda noruega frente al dólar americano (US\$), divisa de comercialización internacional. Se experimenta variación sensible de consumo ante la variación de los precios “con especial relevancia en ciertos sectores y pese a los ajustes de precio, las caídas de consumo son casi generales, con recortes muy serios en ciertos sectores, como los vinculados al sector inmobiliario y las grandes compras”. (Martínez, 2012)

- d)** Incremento de marcas: Actualmente, en este mercado existen 5 marcas de bacalao noruego y 8 marcas de arenques ahumados del Canadá de comercialización continua, así como reconocidas en el sector importador de la República Dominicana, entre otras tantas de eventual venta. Las marcas reconocidas dentro del ambiente de Compras Internacionales son muy fuertes en calidad y precio, lo que torna la competencia muy agresiva, lo cual pasa desapercibido por el consumidor final, pues no se identifican las marcas en los puntos de ventas. “Al haber más marcas, la cuota de mercado por la que pelea cada una de ellas es cada vez menor”. (Ibíd)

- e)** Zonas más amplias: El autor plantea que, al ampliarse las zonas de ventas, los gastos desplazamiento (combustible, parque, peajes) y estadías (hotel, dieta, comunicación) se incrementan y no así la facturación, en algunos casos. En el tipo de gestión objeto de este estudio, los gastos están más asociados a la etapa de introducción a nuevas zonas que de mantenimiento de esas zonas, debido a que los clientes importadores conocen el “commodity” y su mercado. Una vez establecida la relación comercial, los desplazamientos son esporádicos y puntuales, y básicamente los cierres de ventas y colocación de órdenes se efectúan vía telefónica.
- f)** Subida de impuestos: Sostiene sobre este punto que “además de disminuir la rentabilidad de su facturación de manera directa, también lo hace de manera indirecta al provocar mayores caídas del consumo” (Ibíd). No obstante y al momento, tanto el bacalao noruego como el arenque ahumado están posicionados como artículos de la Canasta Familiar en la República Dominicana (Banco Central de la Republica Dominicana, 2017), por lo que tienen arancel cero y sólo se les aplica el Impuesto a la Transferencia de Bienes y Servicios (ITBIS), lo cual los hace sensibles sólo a la variación de este impuesto.
- g)** Contracción de sectores: A medida que el ritmo de la vida moderna se acelera, se modifican los hábitos de consumo y a su vez, los de comercialización. Dice Martínez que “los cambios en la manera de vivir, los avances tecnológicos o la crisis son factores, entre otros, que pueden hacer desaparecer una gran parte del mercado donde desarrolla su actividad un agente comercial (...)” (Martínez, 2012). En este caso, la necesidad de nuevas estrategias de negocio se impone ante tal amenaza.

h) Cierre de pequeño comercio y pymes: Continúa Martínez explicando que

en los últimos años, un buen número de pequeños comercios y pymes han cerrado sus persianas y está siendo sustituido por cadenas de tiendas, franquicias o tiendas propias de las marcas. Cualquiera de estos formatos, en su mayoría, no precisa de la labor de un agente comercial (Ibíd).

Ésta es una realidad; sin embargo, mientras exista el sector importador mayorista diversificado, la experiencia y conocimiento del agente comercial en el renglón pescado procesado siempre será necesaria. A pesar de ello, nuevos mecanismos deberían ser evaluados para mantener su presencia en el sector cadenas de tiendas y franquicias.

i) Cambios en las leyes: Por ejemplo, si el Gobierno decide excluir al bacalao noruego y al arenque ahumado de la Canasta Familiar dominicana y aplica impuestos sobre la importación de estos productos, puede reducirse el consumo de estos *commodities* y afectarse los ingresos de los agentes representantes, pues “cualquier cambio en una ley puede tener efectos positivos o negativos (...) sobre el desempeño del agente comercial” (Ibíd).

Ante tantos augurios de amenazas a la figura del agente y de las agencias de representaciones y las características que esto representa, se revisa la posibilidad de diferenciar la gestión y labor de esta figura. Si bien el posicionamiento se entiende como un “proceso de perfeccionamiento de la marca, incremento de nuestro valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas” (Moraño, 2010), también se entiende que durante este proceso se pueden cometer errores relacionados imagen muy limitada,

confusa, dudosa, de vaguedad, lo cual puede evitarse aplicando algunas técnicas de investigación.

1.1.3 Agente Representante en República Dominicana

En la República Dominicana, el concepto y sentido de Agente Representante o Agente Comercial se expresa en el Artículo 1 de la Ley 173-66 regida por la Cámara de Comercio, Agricultura e Industria, bajo el nombre de CONCESIONARIO, como

persona física o moral que se dedica en la República a promover o gestionar la importación, la distribución, la venta de productos o servicios, el alquiler o cualquier otra forma de tráfico, explotación de mercadería o productos de procedencia extranjera y los servicios relacionados con dichas gestiones o cuando los mismos sean fabricados en la República Dominicana, ya sea que actúe como agente, representante, comisionista, concesionario, o bajo otra denominación. (Ley 173-66, 1966)

De acuerdo con Hearst España (2001), la función del Representante Comercial y la del Agente Comercial es prácticamente la misma: intermediario independiente que realiza actividades comerciales a nombre de otra persona o entidad a cambio de una retribución. Se plantea que la diferencia entre un Agente Representante y un Agente Comercial es la responsabilidad legal para defender los intereses del suplidor que tiene el primero en comparación con la del segundo, sin responsabilidad legal, ni tampoco sobre los acuerdos de venta ni de los bienes del productor o suplidor.

Considerando que los Agentes Representantes están debidamente constituidos como empresas de lícito comercio en la República Dominicana, cuyos registros comerciales deben estar debidamente registrados en la Cámara de Comercio y Producción, la Ley 173-66 regula los acuerdos

contractuales entre las partes siempre que se registre en la Consultoría Jurídica del Banco Central. La firma legal dominicana Pellerano & Herrera (2014) sostiene en su página web que, en ausencia de este registro, el agente no podría reclamar indemnización por término de contrato injustificado y no contemplado en el acuerdo. No obstante, cuando falta el registro,

existe la posibilidad de que un concesionario local pueda intentar una demanda por ante los tribunales de la República Dominicana alegando la existencia de una relación de facto de distribución mediante cualquier medio de prueba que denote la existencia de una relación comercial, la cual en caso de prolongarse en el tiempo pudiese ser interpretada como una designación como concesionaria en el país, consecuentemente pudiendo determinarse que las disposiciones de la Ley 173-66 aplicarían a dicha relación de facto por ser esta ley de carácter de orden público. (Ibíd)

Es probable que existan agentes representantes como personas físicas que operen sin contrato de representación o informalmente; no obstante, pueden contar con protección dentro del marco jurídico dominicano.

En consulta a un directorio virtual de carácter internacional (Directorio República Dominicana , 2017), se encontraron que en República Dominicana están registrados 476 Agentes Comerciales y 26 Representantes. En este directorio, los términos Agente o Agencia, se asocian a casas de cambio y agencias turísticas. Por otro lado, el término concesionario se asocia mayormente a la representación, distribución y comercialización de vehículos importados.

A los fines de este estudio, se utilizan los términos agentes representante o agencia de representaciones bajo el mismo significado y pueden ser empleados en cualquiera de estas nociones.

1.2 Commodities

El fenómeno de la globalización ha permitido que las fronteras comerciales prácticamente desaparezcan al acercarse cada vez más compradores y vendedores de diversos productos, especialmente de consumo masivo. Es por ello, que las empresas a nivel mundial buscan competir a través de nuevas y mejores estrategias de comercialización, sobre todo cuando tales productos no presentan diferencias en origen, calidad y precio, convirtiéndose en lo que se llama “commodity” o “bien que es producido en masa por el hombre, o del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, que tiene valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización”.(Zanoni, 2009) Podemos citar como ejemplo de “commodities” a: cacao, especias, pescado procesado (tales como el arenque ahumado y el bacalao salado), entre otros.

Para competir en países de culturas e idiomas diferentes, las empresas dedicadas a la exportación de “commodities”, necesitan la gestión de un agente que les represente, venda sus productos, les mantenga al tanto de las informaciones de mercado que les permita competir en destinos lejanos a sus orígenes y que pueda aportar algún elemento que pueda diferenciarlo de los demás competidores.

1.3 Procesamiento del Pescado

Desde el origen de los primeros trueques se conoce la práctica de procesar el pescado para su conservación, considerando las distancias y el tiempo que conllevaba la comercialización del mismo. Procesos tales como salar, ahumar o poner en soluciones para su conservación preserva este producto de insectos, variaciones de clima y manipulación.

La conceptualización de PESCADO PROCESADO implica diferentes procesos de conservación de este producto perecedero, para su mejor manipulación y comercialización. A continuación, se describen los más conocidos por el Consejo de Productos del Mar de Noruega (Norwegian Seafood Council, 2017):

- Salado: Técnica que consiste en apilar el pescado, limpio de escamas, espinas y vísceras, en capas que se mezclan con sal, en una proporción de 2 a 3 kilos de sal por cada 10 kilos de pescado. Existen diversas formas de salar el pescado puede ser salado, seco salado o en salmuera. En Noruega, se utiliza la salmuera para cubrir el pescado. Dependiendo de la preferencia del mercado, el bacalao seco salado es salado y madurado durante 10-20 días para crear su sabor único. En Noruega utilizan 0.5-1 kilos de sal por kilo de pescado y prefieren usar sal de mar. (Ibíd)
- Seco Salado: Una vez que el pescado se ha salado, se pone en paletas y se dejan secar en el interior. En Noruega se utilizan túneles de secado, especialmente diseñados a una temperatura entre 20-25°C. El tiempo que tarda el pescado en secar depende de su tamaño y de su salado, así que puede ser entre 2-7 días. El pescado está listo cuando su contenido de agua es de alrededor 40-50% (dependiendo del mercado de destino). Luego se almacena a temperatura baja, entre 0-5°C. (Ibíd)

El que se importa a República Dominicana se conserva entre 2°C y 3°C y puede durar hasta 18 meses en esa temperatura. Es muy popular su consumo debido a que la sal y secado evita el desarrollo de bacterias, de fácil reproducción en países cálidos como el nuestro.

Por otro lado, la Fundación Eroski (2018) define otras categorías de pescado procesado, tales como:

- Seco: Se reduce la cantidad de agua hasta tal punto que los gérmenes quedan inactivos o mueren. Este proceso puede realizarse al sol y al aire, sobre fuegos de madera o mediante técnicas modernas dirigidas por ordenador. La adición de sal acorta el tiempo de desecación. Se aplica para pescados tales como: bacalao, abadejo y liba. (Ibíd)
- Congelado o Frizado: La calidad del pescado es tanto mejor cuanto menor es el tiempo transcurrido entre su captura y su congelación. La ultracongelación es el mejor sistema y consiste en alcanzar una temperatura de 0 a -5°C en menos de 2 horas en el centro del alimento. A continuación, se mantiene el pescado a temperaturas de -20°C hasta su completa congelación y, por último, se mantiene a -25°C . (Ibíd)
- Ahumado en frío: Se agrega sal en grandes cantidades (4%) y se cura con humo proveniente de maderas resinosas en hornos especiales. Es utilizado en pescados tales como: arenques, salmón y eglefino. El pescado necesita refrigeración. (Ibíd)
- Ahumado en caliente: Se agrega sal en cantidades menores (2%) y se cura con humo proveniente de maderas resinosas en hornos especiales. Se someten a temperaturas que rondan los 80°C , de forma que se cuecen y ahúman al mismo tiempo. Es utilizado en pescados tales como: arenques, caballa, trucha y anguila. (Ibíd)
- Semiconservas: “(...) Dependen del tratamiento de conservación previo. Por ejemplo, las anchoas se salan, prensan y almacenan de

cuatro a cinco meses antes de envasarse (...) No necesitan ser sometidos al proceso de esterilización.” (Ibíd)

Asimismo, el Club de Amigos de las Conservas de Pescado (2012) identifica otro proceso para conservar este producto del mar, tal como lo es el Enlatado. Este proceso se puede hacer a mano o llevar a cabo con sistemas automatizados. Se limpia para eliminar cualquier suciedad, así como porciones no comerciales como conchas, cabeza, etc. Normalmente, se lleva a cabo un proceso de deshidratación mediante una cocción, a vapor o por inmersión en agua o salmuera. Tras su cocción, es necesario que el producto se deje enfriar hasta alcanzar una temperatura que permita una adecuada manipulación. De esta forma es posible limpiar y adaptar el producto a la modalidad de envasado y presentación deseados (filete, tronco, lomo, etc.). Posteriormente, se envasa el producto y se le adiciona el líquido de cobertura (aceite, salmuera, salsas). Tras el llenado los envases se cierran herméticamente y se procede a su esterilización mediante el empleo de altas temperaturas, empleando vapor o agua.

Un estudio realizado por Infopesca, Mateo (2017) trata sobre consumo y comercialización de productos pesqueros en la República Dominicana, reveló el nivel de consumo de productos pesqueros (incluyendo pescado procesado) en este país, tanto de producción, de exportación y de importación. El informe presenta se cuentan con datos de importación de productos pesqueros desde mediados del siglo XX y mayormente la categoría se concentraba en pescado seco salado (bacalao), seco salado ahumado (arenque) y conserva (“pica-pica” o sardinas en salsa de tomate picante).

La importación de estos productos ha estado influenciada por las políticas sociales del Estado, ligadas a la búsqueda de satisfacer las necesidades

nutricionales de la población a bajo precio. Es por ello que se popularmente se le llama al arenque “comida de pobre” o “comida de guardia”, haciendo alusión a que el salario bajo de un policía solo puede costear este tipo de alimento. A partir de ahí, el crecimiento en la comercialización de estos productos se extendió a puestos de venta populares. Posteriormente, los altos precios del pescado local, crecimiento del turismo y la demanda interna han favorecido la importación de pescado e impulsado la diversificación de la oferta con la introducción de nuevos productos a partir de la expansión del consumo en diferentes extractos sociales.

Es importante destacar que el informe revela que “las principales variables que determinan el comportamiento del mercado de los productos pesqueros importados al país son: a) Consumo interno; b) Competencia de precio en la producción local; c) Turismo; d) Reexportación hacia Haití”. (Mateo, 2007). Para esta última variable cabe destacar que el bacalao y el arenque forman parte del comercio informal entre la República Dominicana con Haití, por lo que no se conoce con precisión qué proporción de los volúmenes de estos productos importados por la República Dominicana son consumidos en Haití.

1.4 Orígenes del Pescado Importado

Dentro de los orígenes del pescado importado se encuentran Estados Unidos, Noruega, Canadá, España y Tailandia, entre otros. En Noruega, país de origen del 99% del bacalao que se importa en República Dominicana (2018), existe una entidad llamada Consejo de Productos del Mar de Noruega (NORGE), la cual promueve el consumo del bacalao noruego en sus principales mercados de exportación, constituyéndose este país como el exportador número 1 de pescado salado y congelado en el mundo. Detrás de Brasil, la República Dominicana en el 2do. consumidor per cápita mundial de

bacalao noruego, importando durante el año 2017, 463 contenedores de este producto (Ibíd).

Actualmente, el enfoque de NORGE es elevar el consumo a partir de la diferenciación del bacalao noruego como marca país, fundamentada en la calidad del procesamiento y clasificación del pescado, frente al bacalao que se procesa en China, el cual se ha posicionado como más barato, empaque de conveniencia y deshuesado, facilitando el proceso de cocción; sin embargo, contiene grandes cantidades de conservantes y otros aditivos que incrementan su peso antes de la cocción, ofreciendo la percepción de que se adquiere más peso por menor precio.

1.5 Tipos de Pescado Procesado en República Dominicana

A pesar de que nuestro país es una isla, el consumo de pescado fresco no es masivo, reduciendo su mayor consumo en restaurantes y hoteles del sector turístico. No obstante, se consumen de manera masiva grandes volúmenes de pescado procesado e importado en diferentes vertientes:

- “Arenque (*Clupea spp.*): Pez teleósteo, fisóstomo, de unos 25 cm de longitud, cuerpo comprimido, boca pequeña, dientes visibles en las dos mandíbulas, aletas ventrales estrechas, y color azulado por encima, plateado por el vientre, y con una raya dorada a lo largo del cuerpo (...). (Diccionario RAE, 2005).

Generalmente consumido ahumado, de origen canadiense.

- “Bacalao Noruego (*Gadus Morhua*): Pez teleósteo, anacanto, de cuerpo simétrico, con tres aletas dorsales y dos anales, y una barbilla en la sínfisis de la mandíbula inferior”. (Ibíd)

Consumido seco salado, de origen noruego.

- “Sardina (*Sardina*): Pez teleósteo marino fisóstomo, comestible, de doce a quince centímetros de largo, parecido al arenque, pero de carne más delicada, cabeza relativamente menor, la aleta dorsal muy delantera y el cuerpo más fusiforme y de color negro azulado por encima, dorado en la cabeza y plateado en los costados y vientre”. (Ibíd)

Consumido enlatado, en diferentes vertientes: en salsa de tomate con picante y sin picante, en agua y en aceite vegetal, y cuyo origen es primordialmente Tailandia.

- “Tuna (*Thunnus*): Pez teleósteo, acantopterigio, común en los mares de España, frecuentemente de dos a tres metros de largo, negro azulado por encima y gris plateado por debajo, y con los ojos muy pequeños, cuya carne se consume fresca o en conserva”. (Ibíd)

Consumido enlatado, en diferentes vertientes: en salsa de tomate con picante y sin picante, en agua y en aceite vegetal. En trozos o desmenuzado y cuyo origen es variado: Canadá, Perú, Tailandia.

Otros pescados procesados consumidos en menor cuantía, y solo en niveles de la sociedad de mayor ingreso y conocimiento, son: anchoas, boquerones, y diferentes tipos de pescados y mariscos congelados.

El alto consumo de estos productos y la masificación del mismo se debe a la facilidad de almacenaje y la conservación en el tiempo dentro del comercio detallista (colmados), puntos de mayor acceso para las clases populares y de bajos recursos. Otro aspecto que los hacen atractivos es el alto rendimiento en la preparación de comidas para familias numerosas y de escasos recursos económicos.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L. DURANTE EL PERIODO ENERO-JUNIO 2018

2.1. Breve Historia de la Empresa

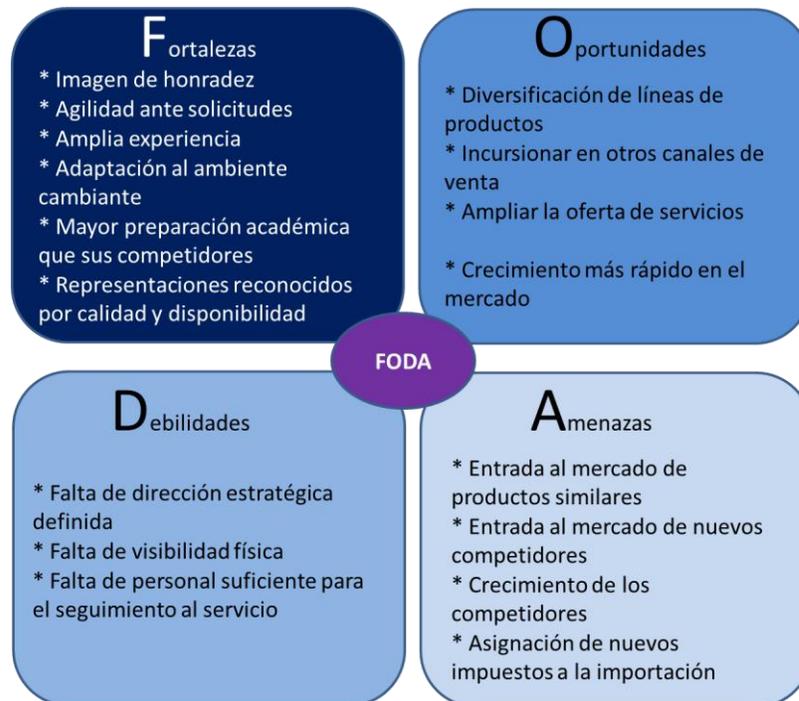
La agencia de representaciones CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L. es el resultado de una tradición en una familia de vendedores. El Sr. Juan Hernández, padre de la fundadora, inició como empleado en empresas de larga data en el ramo de las representaciones, fundando en los años 80's la empresa Agencias JAHL, dedicada a la representación de Arenques ahumados y Bacalao seco y salado, así como también una diversidad de otros productos estacionales para la época, tales como: manzanas, pinos naturales para Navidad, sardinas enlatadas y algunas especias. Todos estos productos de diversos orígenes: Canadá, Noruega, Indonesia, Tailandia y Estados Unidos.

La empresa baja sus operaciones con el pasar de los años y el deterioro de la salud de su fundador, representando unos pocos suplidores; sin embargo, siempre mantuvo el buen nombre y las excelentes relaciones personales que se construyó en más de 30 años de contactos comerciales. A inicios del 2007, los hijos del Sr. Hernández crean CAHERBA y deciden iniciar operaciones fundamentados en las buenas relaciones y el buen nombre ganado por su padre en años anteriores, integrando nuevos suplidores dentro de los mismos renglones de productos, creando a CAHERBA y ofreciendo servicios a través de canales los canales que ofrecen los avances tecnológicos. Inicialmente, representaba productos de consumo masivo, iniciando sus operaciones con parafina y especias, tales como: canela,

pimienta gorda o malagueta, pimienta negra, anís estrella, entre otras. Luego de identificar la saturación del mercado en esos artículos y buscar la estabilidad financiera de la empresa, deciden enfocarse en aquellos productos que tienen mayor demanda y de mayor rentabilidad. Es por ello, que se enfocan en la línea de pescado procesado (arenque y bacalao), así como en especias de estación, pero de consumo constante. Para los fines de este estudio, el enfoque será basado sólo el arenque y bacalao. Actualmente, representa las siguientes empresas: Scan-mar A/S, Sea Tide Import & Export Ltd., Brün Fisheries Ltd., Sorab Enterprise Pte Ltd., NH Mercado Global, S. A. de C.V. Export & Import.

2.2 Análisis FODA

Imagen No. 2: Desglose del FODA



Fuente: Elaboración propia

2.3 Diagnóstico de la situación actual

La agencia de representaciones CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L. (sólo CAHERBA para el manejo de esta investigación) , localizada en la ciudad de Santo Domingo para la representación de empresas comercializadoras de arenque ahumado y bacalao noruego cuenta con una estrategia inadecuada para su posicionamiento dentro del sector de representaciones de pescado procesado, lo cual provoca un crecimiento lento y dependiente de circunstancias ambientales de mercado, así como también la dificultad para establecer relaciones comerciales a largo plazo con nuevos clientes.

Durante el período Enero-Junio 2018, CAHERBA realizó gestión de ventas, colocando 50 contenedores de bacalao noruego y 14 contenedores de arenques ahumados, representando el 21% y el 12%, respectivamente, de cuota del mercado de estos renglones en ese periodo. Las especias en menor proporción: la malagueta es estacional y se ofertan a inicios de septiembre; otras especias, como la canela y el anís estrella han reducido su demanda debido al incremento de los precios en el mercado internacional.

2.4 Análisis del Cuestionario

En el estudio realizado por Mateo (2007) en Infopesca, el universo de las empresas importadoras-mayoristas productos pesqueros que operan en la R.D. son 82 y de éste número, se identifican 23 empresas que importan pescado procesado, salado, ahumado o enlatado, no congelado, como población. Debido al interés de esta investigación que se enfoca en pescado procesado, salado o ahumado, se confirmó que sólo 17 de estas empresas se mantienen importando estos productos. Debido a que la base es muy pequeña, no se realizará muestreo. El cuestionario (Anexo 1) fue

aplicado en las oficinas de los Encargados de Compras internacionales de las empresas importadoras escogidas localizadas en las ciudades de Santo Domingo y Santiago, y así como también en el local de la empresa CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L., ubicado en la Zona Metropolitana de la ciudad de Santo Domingo. El período en el que se ha desarrollado la investigación es Enero-Junio 2018, pues la data a analizarse abarcará un período de 6 meses.

Cuadro No. 1:

Listado de Importadores de pescados salados, ahumados y en conservas.

1	Amador Pimentel & Co., C. por A.
2	Bravo, S.A.
3	Casa Castillo Hnos., C. por A.
4	Casa Celestino Genao, C. por A.
5	Casa Paco, C. por A.
6	Centro Cuesta Nacional, S.A.S.
7	Comercial Marino Calderon, C. x A.
8	Distribuidora Agrícola Jiménez Collado, S. A.
9	Francisco Orlando Rodríguez, C. por A.
10	Grupo Ramos, S. A.
11	Jasser Agroimportadora S.R.L.
12	José María Canales, C. por A.
13	Juan De Jesús Hermanos, S. A.
14	Mayoristas Asociados, C. por A.
15	Nautica Import S.R.L.
16	Orlando Rodríguez Trading S.R.L.
17	YCL import S.R.L.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las hipótesis que sustenta esta investigación se encuentra:

- Los importadores de pescado procesado, específicamente de bacalao noruego y arenque ahumado, prefieren hacerlo a través de un agente representante.
- La preferencia de los importadores de pescado procesado por un agente frente a otro se fundamenta, básicamente por el precio del producto que ofrece.

A continuación, se presentan los resultados del levantamiento a partir del cuestionario y su correspondiente análisis, realizado a los Encargados de Compras Internacionales en las empresas listados:

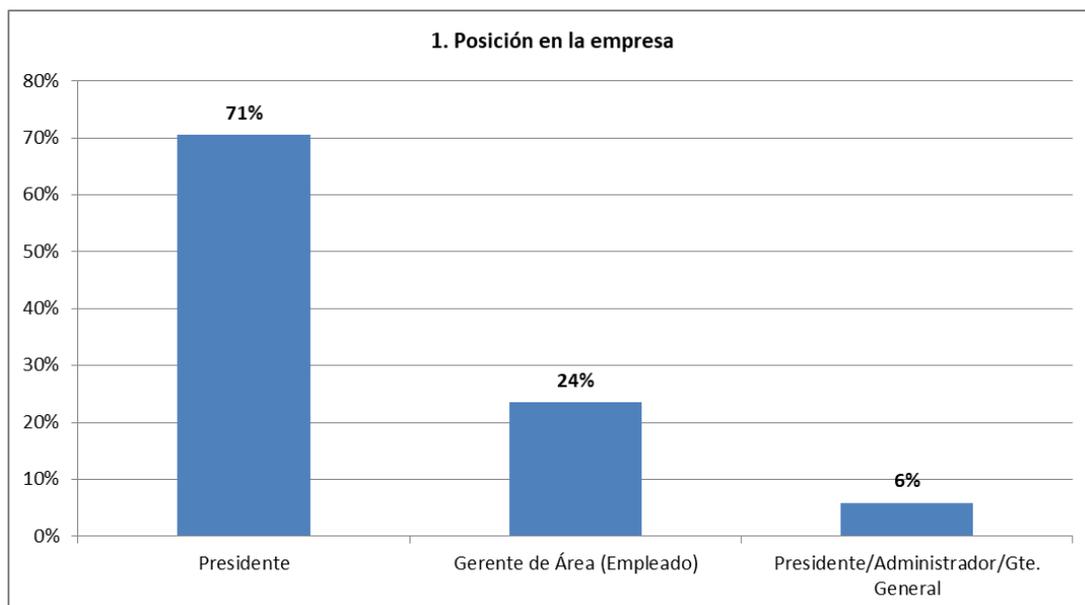
Tabla No. 1: Porcentaje de Encargados de Compras Internacionales con otras posiciones dentro de la empresa

Posición	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Presidente	12	71%
Gerente de Área (Empleado)	4	24%
Presidente/Administrador/Gte. General	1	6%
Total Encargados de Compras Internacionales	17	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 1

Porcentaje de Encargados de Compras Internacionales con otras posiciones dentro de la empresa



Fuente: Tabla No.1

Es usual entre las empresas importadoras, distribuidores-mayoristas de bacalao noruego y arenques que el Presidente sea el Encargado de las Compras Internacionales. Esto se debe a que el precio de estos productos es muy flexible a la oferta y demanda, lo cual se comporta de acuerdo con las fluctuaciones del dólar en función de la corona noruega (en el caso del bacalao) y con las demandas de otros mercados, tales como Haití y Trinidad (en el caso del arenque de Canadá. Por tanto, las compras de estos productos son muy sensibles en los costos de venta y las decisiones deben ser tomadas con agilidad.

Por otro lado, las empresas tales como los supermercados prefieren contratar personal para ejecutar esta gestión, basados en procedimientos internos bien definidos y bajo políticas internas predeterminadas, todo lo cual orientan a estos empleados para desempeñar su función con mayor eficiencia y asertividad en el logro de los objetivos corporativos de calidad y costos. En menor proporción, los Encargados de Compras Internacionales son además del rol de Presidente, también desempeñan el rol de Gerente General o Administrador.

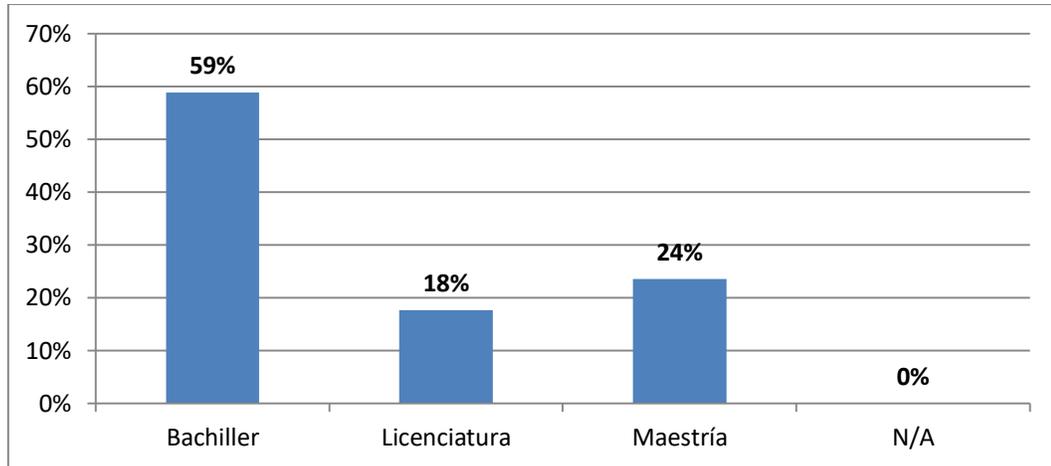
Tabla No. 2: Porcentaje del grado académico alcanzado por los Encargados de Compras Internacionales

Grado Académico	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Bachiller	10	59%
Maestría	4	24%
Licenciatura	3	18%
N/A	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 2

Porcentaje del grado académico alcanzado por los Encargados de Compras Internacionales



Fuente: Tabla No. 2

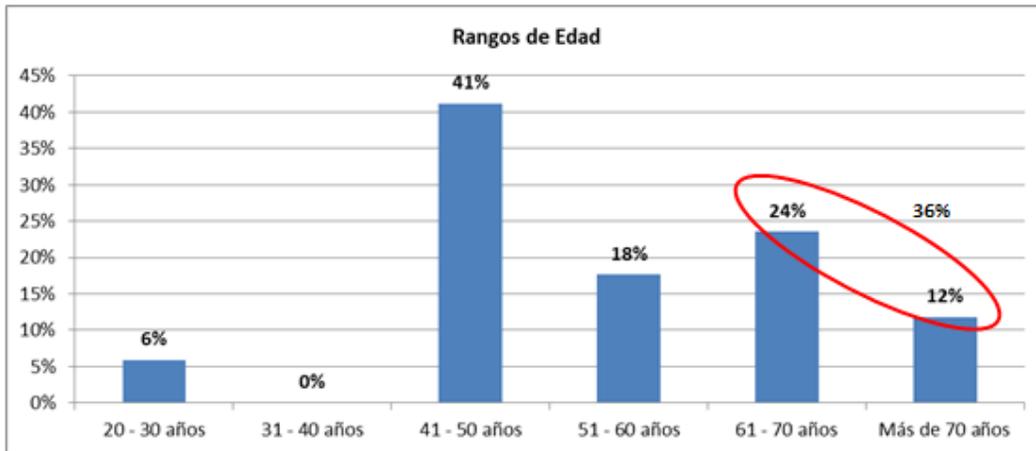
En cuanto al grado académico, más de la mitad de los encuestados solo alcanzaron el grado de bachiller, lo cual basa su desempeño en la experiencia adquirida con el inicio de sus negocios de almacén de provisiones, para lo cual se han sostenido en el conocimiento de la idiosincrasia y naturaleza del mercado. Sólo los Encargados de Compras internacionales contratados para estos fines tienen grados de Licenciatura y Maestría, específicamente en las cadenas de supermercados.

Tabla No. 3: Porcentaje de edades entre los Encargados de Compras Internacionales

Edad	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
41 - 50 años	7	41%
61 - 70 años	4	24%
51 - 60 años	3	18%
Más de 70 años	2	12%
20 - 30 años	1	6%
31 - 40 años	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 3
Porcentaje de edades entre los Encargados de Compras Internacionales



Fuente: Tabla No. 3

Las edades de los Encargados de Compras Internacionales indican que pertenecer a una generación donde el estilo tradicional de hacer negocios se impone. El 41% se encuentra por encima de los 40 años, una edad en la cual se ha alcanzado cierta madurez; no obstante el 36% supera los 60 años, una edad en la que la mayoría debería estar en proceso de retiro, aunque siendo los Presidentes y fundadores de las empresas, se les dificulta entrar a esa etapa.

Tabla No. 4: Distribución porcentual por sexo entre los Encargados de Compras Internacionales encuestados

Sexo	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Femenino	0	0%
Masculino	17	100%
Total	17	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Un rasgo relevante es que los Encargados de Compras Internacionales en el sector pertenecen al sexo masculino. Este aspecto se puede interpretar a partir del carácter tradicionalista del negocio de importación de arenques y bacalao, cuando los negocios estaban dominados por hombres. Por ello, es fácil entender que el 54% de los encuestados tienen más de 50 años.

Tabla No. 5: Porcentaje que compra o ha comprado a través de intermediarios locales

Respuesta	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
SI	17	100%
NO	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Aunque algunos de los encuestados informaron que han realizado y que negocian con suplidores extranjeros de forma directa, confirmaron que todos compran bacalao noruego y arenques a través de un intermediario o agente local. Las razones se grafican a continuación:

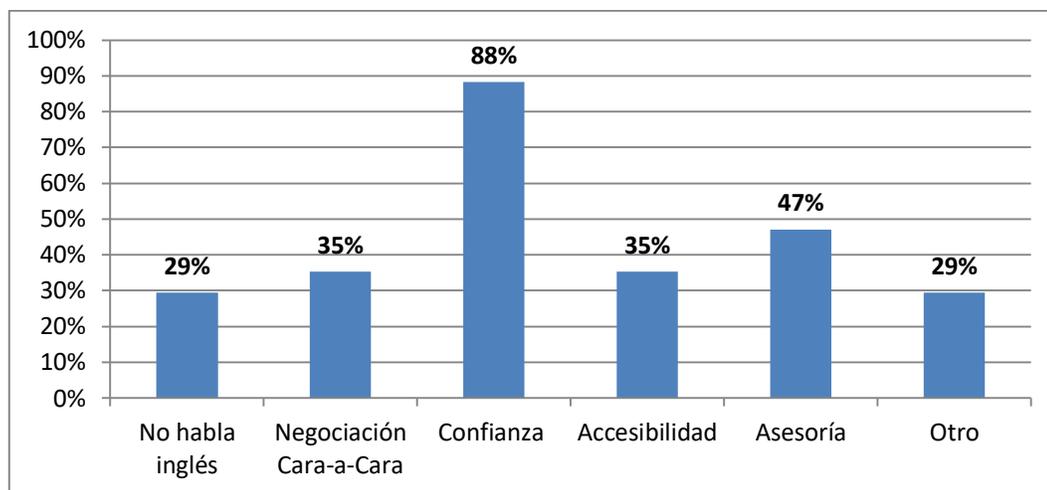
Tabla No. 6: Distribución de las razones por las cuales se utilizan los servicios de intermediarios locales

Razones por las cuales utiliza intermediarios locales	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Confianza	15	88%
Asesoría	8	47%
Negociación Cara-a-Cara	6	35%
Accesibilidad	6	35%
No habla inglés	5	29%
Otro	4	24%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, enero-junio, 2018

Gráfico No. 4

Distribución de las razones por las cuales se utilizan los servicios de intermediarios locales



Fuente: Tabla No. 6

Sin limitar la cantidad de razones para justificar utilizar los servicios de un intermediario local, la razón principal para negociar con un agente local es la “Confianza” que este pueda generar con el cliente. El 88% de los encuestados coincidieron en este punto, el cual puede complementarse con el porcentaje que expresaron otras razones como “Otro”, por estar muy relacionados con el criterio al que se refieren con “Confianza”. A continuación, se detalla esas razones en la Tabla No. 7:

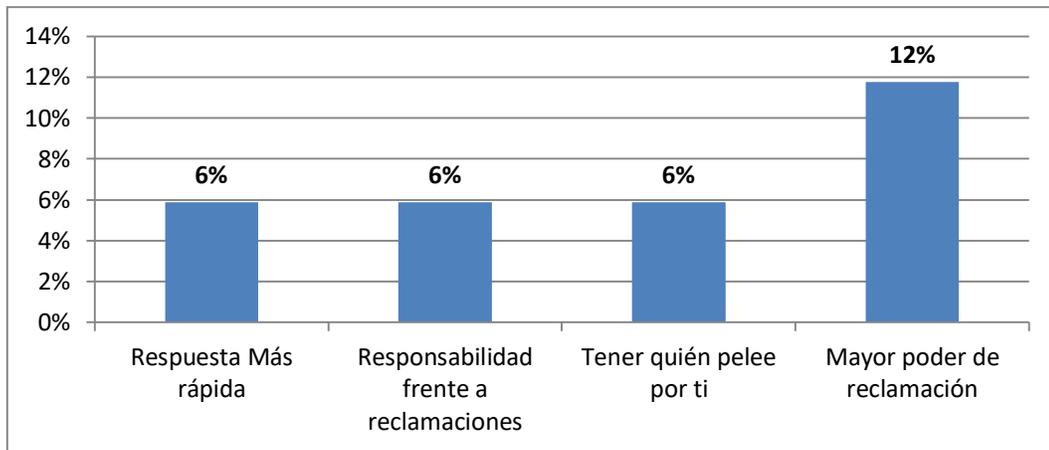
Tabla No. 7: Otras razones por las cuales se utiliza un intermediario local

Razones	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Respuesta Más rápida	1	6%
Responsabilidad frente a reclamaciones	1	6%
Tener quién pelee por ti	1	6%
Mayor poder de reclamación	2	12%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 5

"Otras" razones por lo cual utilizar un intermediario local



Fuente: Tabla No. 7

Los Encargados de Compras Internacionales prefieren tener una persona con asiento en el país, argumentando que “reciben respuesta más rápida”, “tener quién pelee” por ellos ante reclamaciones y porque el agente o intermediario tiene “mayor poder de reclamación”. Este último comentario se asocia que los importadores tienen la percepción de que, debido a que el agente es quien negocia y se comunica con los suplidores extranjeros, es la figura que maneja y coloca un volumen considerable de órdenes. Por tanto, entienden que los suplidores le prestarían mayor atención. Esta es una percepción errada, pues los suplidores atienden de manera particular cualquier reclamación, caso a caso.

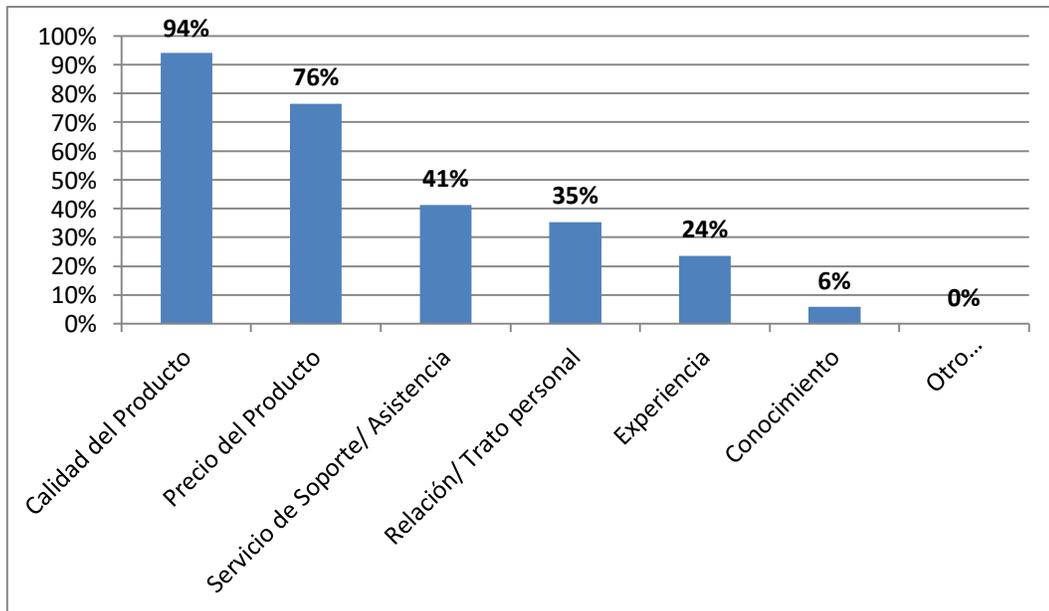
Tabla No. 8: Distribución porcentual de los factores que influyen para escoger un intermediario local en vez de otro

Factores	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Calidad del Producto	16	94%
Precio del Producto	13	76%
Servicio de Soporte/ Asistencia	7	41%
Relación/ Trato personal	6	35%
Experiencia	4	24%
Conocimiento	1	6%
Otro	0	0%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 6

Distribución porcentual de los factores que influyen para escoger un intermediario local en vez de otro



Fuente: Tabla No. 8

El 94% de los encuestados expresaron que la Calidad del producto es, definitivamente, el principal elemento de selección de un intermediario frente a otro, mientras que el Precio ocupa un segundo lugar, con 76%. No obstante, el Servicio que reciben junto con la relación personal que pueda construirse son elementos que son bien valorados también y que sumados alcanzan el 76% de la escogencia.

Considerando la interacción personal la base de la gestión del Agente, el trato o relación personal es un elemento de consideración para los importadores tradicionales, personas que iniciaron sus negocios en una época en la que no existía el internet. Por tanto, este punto tiene coherencia con la escogencia de la Confianza (con el 88% como razón para comprar a través de un intermediario local) representando un gran valor entre esos importadores porque se encuentran por encima de los 60 años de edad, los cuales representan el 36% del universo de esta investigación.

Tabla No. 9: Volumen de compra mensual de Bacalao Noruego

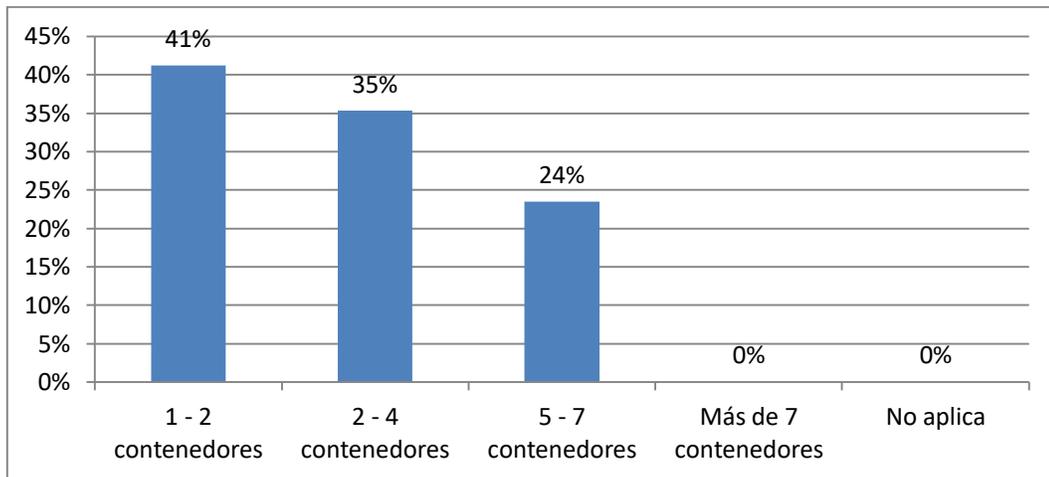
Volumen de Compras mensuales de Bacalao Noruego	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
1 - 2 contenedores	7	41%
2 - 4 contenedores	6	35%
5 - 7 contenedores	4	24%
Más de 7 contenedores	0	0%
No aplica	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio,

2018

Gráfico No. 7

Volumen de compra mensual de Bacalao Noruego



Fuente: Tabla No. 9

Del total de los encuestados, el 41% solo importa de 1 a 2 contenedores de bacalao noruego al mes, lo cual indica que la mayoría de estos importadores prefieren limitar la compra a las 1000 o 2000 cajas de bacalao mensual. Las razones están asociadas a que el margen de utilidad del importador-distribuidor oscila entre 4% y 5% y a que nuevos importadores han surgido dentro del mercado, iniciando este tipo de importaciones de forma tímida.

Por otro lado, siendo el costo (C&F) de un contenedor de bacalao noruego alrededor de los RD\$4.5MM, tal capital no es comprometido dentro de negocios de pocos años de operaciones en un sólo contenedor de un solo producto, más cuando se valen de líneas de crédito bancario para las mismas. No obstante, el 35% que plantea un volumen de compra entre 2 y 4 contenedores es de importancia, pues representan la evolución que han tenido dentro de las importaciones de este producto. El 24% que supera la compra de 5 contenedores de bacalao noruego al mes es representado por almacenes importadores de más de 30 años de operaciones y por algunas cadenas supermercados, todos bien posicionados y con una cartera de clientes definida y leal.

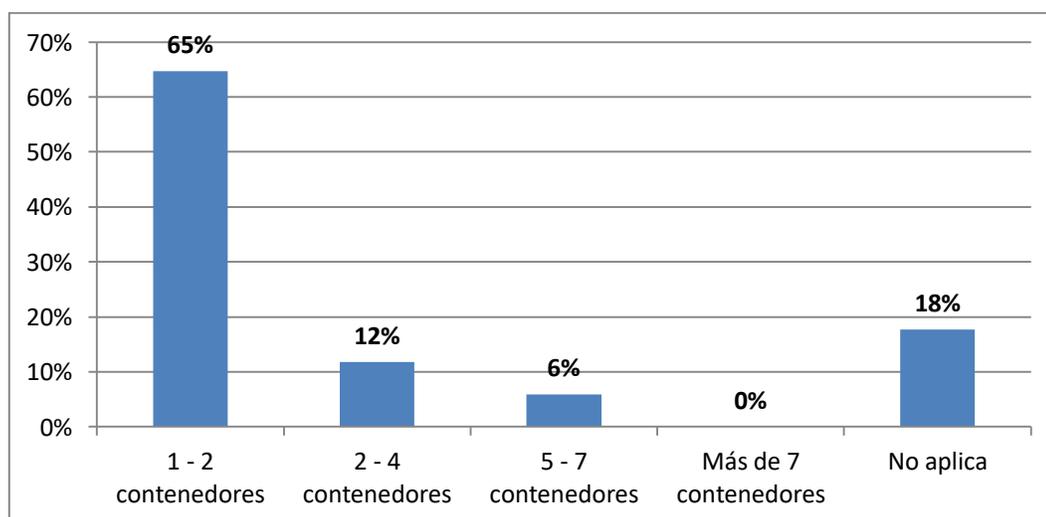
Tabla No. 10: Volumen de compra mensual de Arenque Ahumado

Volumen de Compras mensuales de Arenque Ahumado	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
1 - 2 contenedores	11	65%
2 - 4 contenedores	2	12%
5 - 7 contenedores	1	6%
Más de 7 contenedores	0	0%
No aplica	3	18%
Total	17	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 8

Volumen de compra mensual de Arenque Ahumado



Fuente: Tabla No. 10

La demanda del Arenque Ahumado es menor que la del Bacalao. Dentro del periodo de esta investigación se han importado 121 contenedores de Arenque Ahumado. De este volumen, solo 4 contenedores fueron colocados por CAHERBA, representando un 3% del volumen importado en el periodo. Este resultado se asocia a que cada vez más suplidores del Canadá prefieren vender de forma directa su producto, tal como lo están haciendo en mercados tales como Haití y Trinidad.

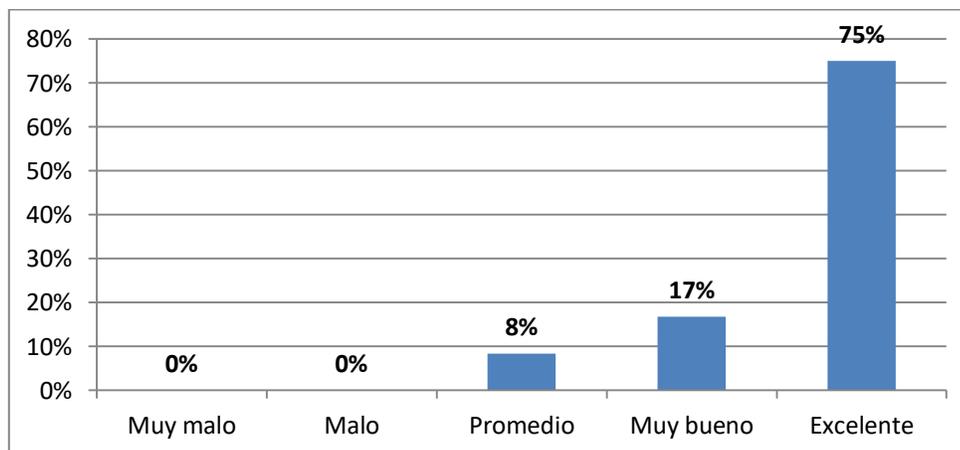
La preferencia por vender de forma directa otorga a los productores mayor capacidad de negociación para reducir el precio por caja, al eliminar la comisión del vendedor dentro de los costos. No obstante, el 65% de los encuestados no colocan órdenes de compra por más de 1 ó 2 contenedores al mes de este producto. Si sumamos el 12% de los encuestado que alcanzan hasta 4 contenedores por mes, concluimos en que el 77% promedia 2 contenedores mensuales. Solo un sólo importador importa más de 5 contenedores mensuales, siendo la excepción al comportamiento de colocación de órdenes de este producto. El 18% de los encuestados nunca ha colocado órdenes de arenques ahumados, por lo que el universo de empresas-mercado de este “commodity” es de 14 importadoras.

Tabla No. 11: Puntuación a la Calidad del Bacalao representado por CAHERBA

Calificación	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Promedio	1	8%
Muy Bueno	2	17%
Excelente	9	75%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

**Gráfico No. 9
Puntuación a la Calidad del Bacalao representado por CAHERBA**



Fuente: Tabla No. 11

De los 17 encuestados, 5 de los encuestados nunca han colocado órdenes a través de CAHERBA, por lo que el resultado sobre el criterio de evaluación tiene como base sólo 12 de los encuestados. El 75% calificó como “Excelente” la calidad del bacalao que representa CAHERBA; considerando el porcentaje que calificó como “Muy bueno”, se entiende que el 92% de los clientes de CAHERBA tienen muy buena percepción sobre esta representación. El 8% tiene comentarios sobre la calidad del bacalao de CAHERBA, analizada a partir de la Tabla No.12.

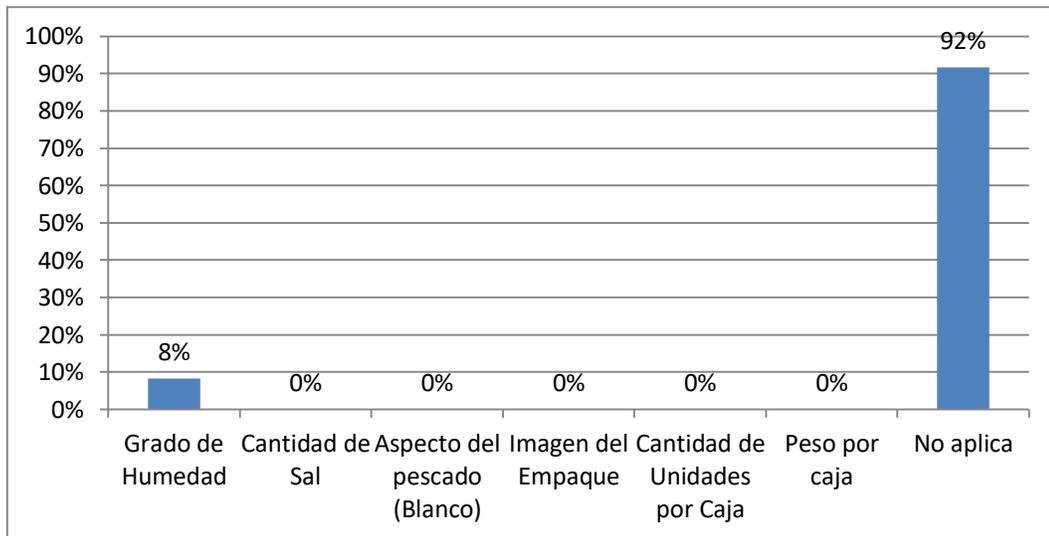
Tabla No. 12: Elementos de la Calidad del Bacalao que representa CAHERBA que necesita mejora

Elementos	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Grado de Humedad	1	8%
Cantidad de Sal	0	0%
Aspecto del pescado (Blanco)	0	0%
Imagen del Empaque	0	0%
Cantidad de Unidades por Caja	0	0%
Peso por caja	0	0%
No aplica	11	92%
Otro	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 10

Elementos de la Calidad del Bacalao que representa CAHERBA que necesita mejora



Fuente: Tabla No. 12

El cliente que manifestó que el bacalao representado por CAHERBA tiene inconvenientes con la humedad (luego de que se expone el pescado al calor de los colmados, se humedece con rapidez) tuvo un caso de reclamación por esta razón. El suplidor atendió la misma; sin embargo, el tema de la humedad es un aspecto de la naturaleza del producto cuando proviene de un pescado congelado y luego descongelado, salado y secado. Esto es un punto inherente a todos los procesadores de bacalao noruego. Las plantas noruegas procesadoras de pescado insisten en que el secar más allá de los 7/8 tradicionales incrementaría el costo del producto, lo cual el mercado de importadores-mayoristas dominicanos no está dispuesto a asumir.

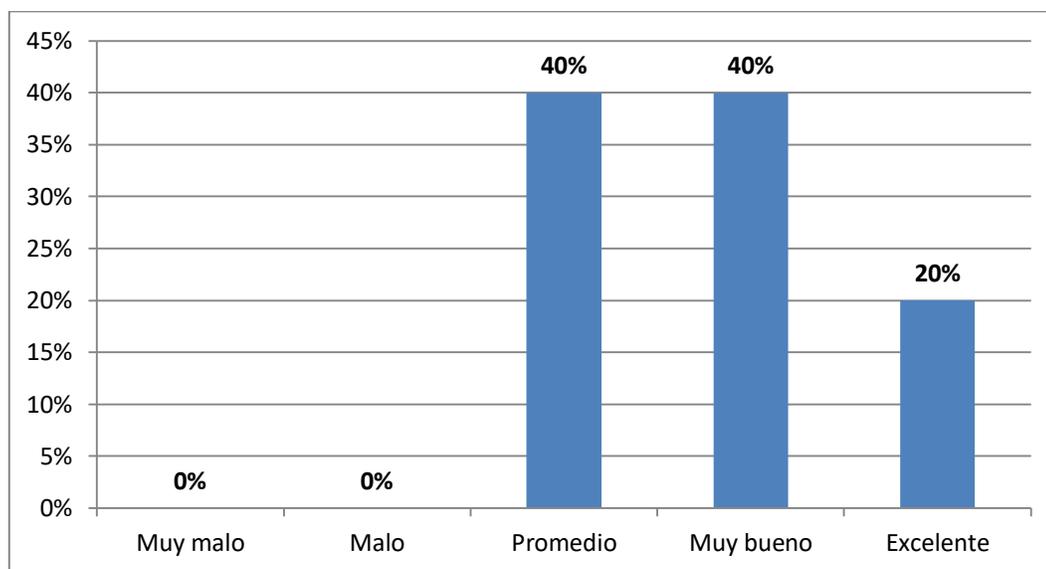
Tabla No. 13: Calificación a la Calidad del Arenque representado por CAHERBA

Calificación	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Promedio	2	40%
Muy Bueno	2	40%
Excelente	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 11

Calificación a la Calidad del Arenque representado por CAHERBA



Fuente: Tabla No. 13

Sólo 5 de los encuestados tienen criterio de evaluación sobre la calidad del Arenque Ahumado representado por CAHERBA, por tanto, esa es la base del análisis de la calificación. El 60% califica el arenque entre “Muy Bueno” y “Excelente”. El 40% lo considera “Promedio”. La distribución en criterios es casi la misma, por lo que debemos profundizar en los aspectos de inconformidad, como se describe en la Tabla No. 14, a continuación.

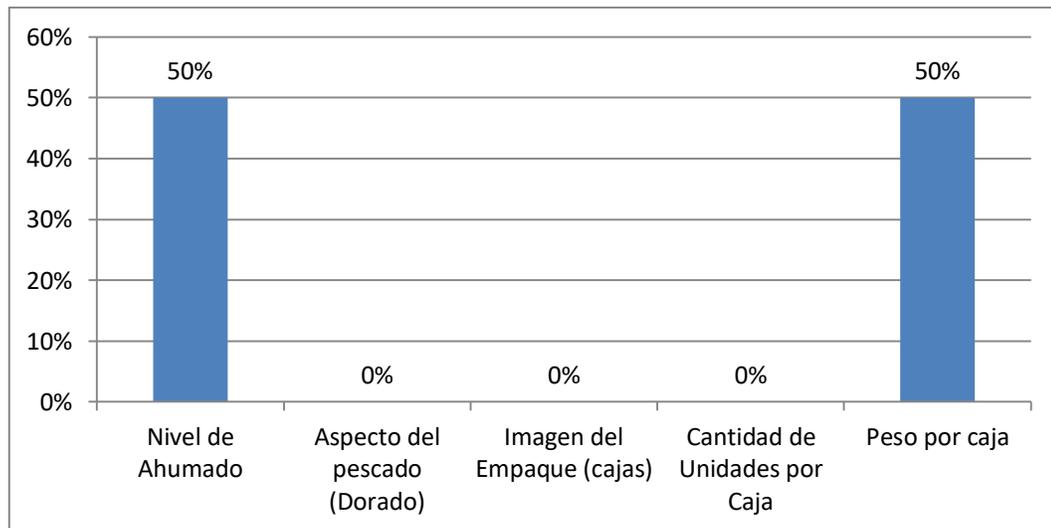
Tabla No. 14: Elementos de la Calidad del Arenque que representa CAHERBA que necesita mejora

Elementos	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Nivel de Ahumado	1	50%
Aspecto del pescado (Dorado)	0	0%
Imagen del Empaque (cajas)	0	0%
Cantidad de Unidades por Caja	0	0%
Peso por caja	1	50%
Otro	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 12

Elementos de la Calidad del Arenque que representa CAHERBA que necesita mejora



Fuente: Tabla No. 14

Considerando que de los 5 clientes de CAHERBA, importadores de Arenque Ahumado, sólo 2 manifestaron inconformidad frente a la calidad del arenque ahumado, sólo 2 manifestaron inconformidad frente a la calidad del arenque ahumado, este número representa la base para la distribución porcentual del resultado. En ese sentido, el resultado es igual para las dos oportunidades de mejora de la calidad: 50% necesita mejorar el “Nivel de ahumado” y 50%

necesita mayor precisión en el “Peso de las Cajas”, el cual no es estándar en algunos casos y afecta la imagen de integridad del suplidor. El peso es de 18 lbs. por caja; sin embargo, en algunos casos se han pesado cajas conteniendo de 14 lbs. a 16 lbs.

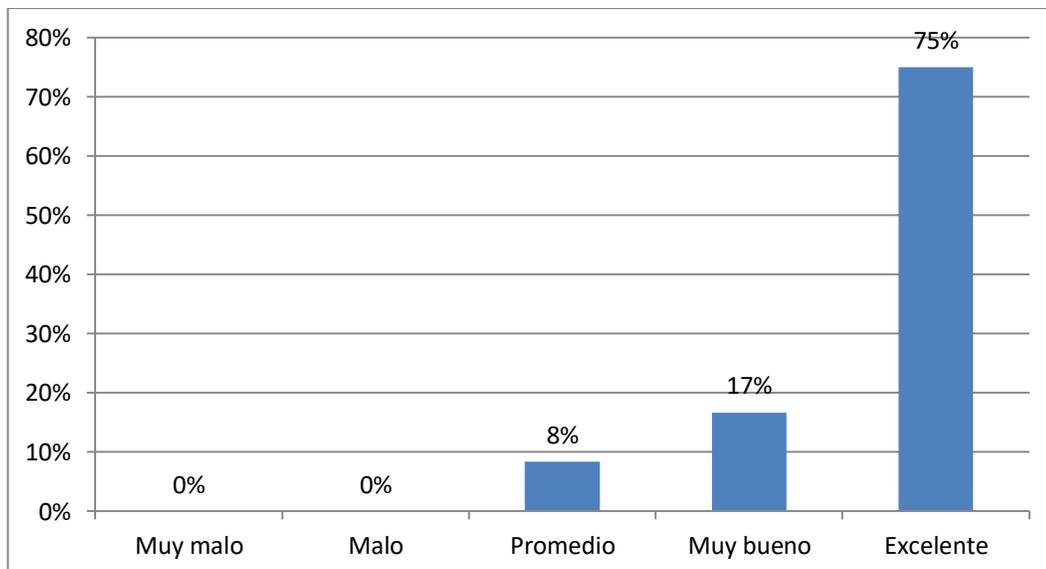
Tabla No. 15: Calificación a la Calidad del Servicio que ofrece CAHERBA

Puntuación a la CALIDAD DEL SERVICIO de CAHERBA	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Promedio	1	8%
Muy Bueno	2	17%
Excelente	9	75%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 13

Calificación a la Calidad del Servicio que ofrece CAHERBA



Fuente: Tabla No. 15

De los 17 encuestados, sólo 12 son clientes activos de CAHERBA. Por tanto, ese es el número base para realizar el análisis de los resultados de este punto. El 75% calificó “Excelente” el servicio de CAHERBA, probablemente basado en una relación personal y de confianza. Sin embargo, el 17% lo calificó “Muy Bueno”, lo cual es una calificación que permite oportunidades sin catalogar el servicio como deficiente. Este punto es de observación, pues vislumbra que hay un margen de necesidad de mejora que no le permite llegar a calificarlo como “Excelente” o sobresaliente. En el caso del 8% (un cliente) que calificó el servicio como “Promedio”, identificaremos causas a en la Tabla No. 16, a continuación.

Tabla No. 16: Aspectos del Servicio de CAHERBA que necesitan mejora

Aspectos del SERVICIO de CAHERBA necesitan mejora	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Frecuencia de contacto	1	100%
Entrega de Documentos oportuna	0	0%
Envío oportuno de informaciones relevantes	0	0%
Asertividad en las informaciones	0	0%
Soporte ante reclamaciones	0	0%
Efectividad en la gestión de negociación con el proveedor	0	0%
Otro	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Un cliente ha manifestado que necesita recibir mayor contacto, ya sea telefónico, correo electrónico o personal (vía de mayor uso en este tipo de negocios. Este representa el 100% de la manifestación de mejora, por lo que, al momento de generar acciones concretas dentro de la empresa, este es un punto al cual darle prioridad.

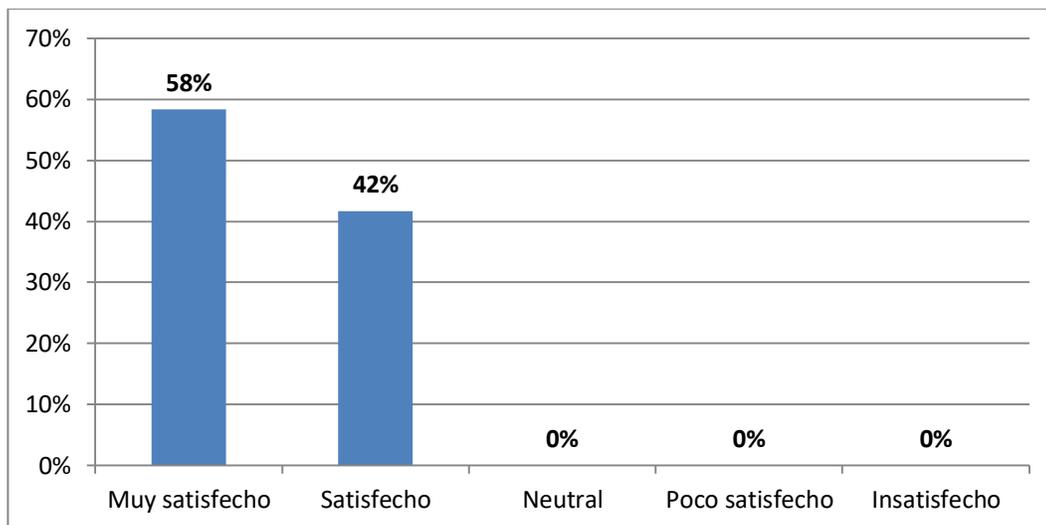
Tabla No. 17: Aspectos de la Calidad del Servicio de CAHERBA que necesita mejora

Nivel de Satisfacción	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Muy satisfecho	7	58%
Satisfecho	5	42%
Neutral	0	0%
Poco satisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 14

Aspectos de la Calidad del Servicio de CAHERBA que necesita mejora



Fuente: Tabla No. 17

Considerando que sólo 12 de los encuestados son clientes activos de CAHERBA con el criterio para evaluar su servicio, la base para medir el Nivel de Satisfacción es ese número. El 58% dijo sentirse “Muy Satisfecho” y el 42% dijo sentirse “Satisfecho”. Este resultado se relaciona con la “Confianza”, como razón de utilizar intermediarios locales o agentes (ver

Tabla No. 6), lo cual es una de las fortalezas de esta empresa. No obstante, al resultado, se procedió a hacer una última pregunta abierta sobre los puntos de mejora y buscando confirmar este nivel de satisfacción, la cual arrojó comentarios espontáneos de parte de los encuestados, desglosados en la Tabla No.18.

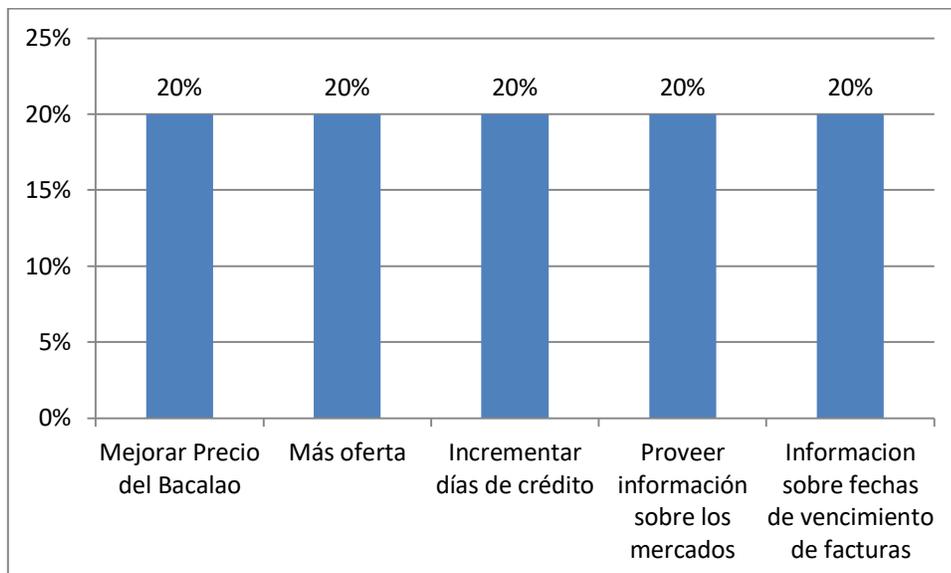
Tabla No. 18: Comentarios sobre mejoras al Servicio de CAHERBA

Comentarios	Resultado Absoluto	Resultado Porcentual
Mejorar Precio del Bacalao	1	20%
Más oferta	1	20%
Incrementar días de crédito	1	20%
Proveer información sobre los mercados	1	20%
Información sobre fechas de vencimiento de facturas	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Cuestionario realizado a Encargados de Compras Internacionales, Enero-Junio, 2018

Gráfico No. 15

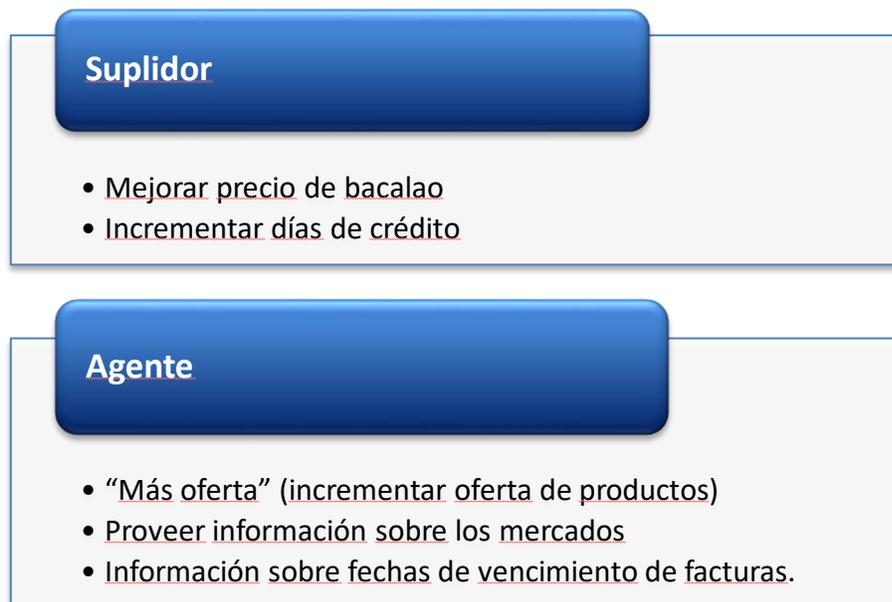
Comentarios sobre mejoras al Servicio de CAHERBA



Fuente: Tabla No. 18

Como parte de la encuesta, se insistió en los aspectos que los clientes entendían necesitaban mejora. Sólo 5 de los encuestados respondieron a esta insistencia, cuyos comentarios fueron individuales y no repetidos por los otros que también respondieron. Tales comentarios se han clasificado de acuerdo con el nivel de control o radio de acción directa del agente y del proveedor, para su mejor comprensión y abordaje, como se presenta en la Imagen No. 3, a continuación:

Imagen No. 3: Clasificación de puntos de mejora, de acuerdo con responsabilidad de acción



Fuente: Hernández, 2018

Como se plantea arriba, sólo 3 de los comentarios son directamente inherentes a la acción del agente. El comentario sobre “más oferta” se relaciona con incluir más ítems a la cartera de productos y también nuevos proveedores, los cuales puedan ser del interés de estos clientes, propietarios de almacenes mayoristas que comercializan variadas categorías. El comentario sobre “proveer información de los mercados” se relaciona con comunicar periódicamente las fluctuaciones del precio, así sea sólo para el

manejo de los compradores, aunque este no tenga la intención de compra en ese momento. Este es un punto que afecta directamente la oferta de bacalao noruego, pues el precio de este producto es sensible a las constantes fluctuaciones del valor del dólar (USD\$) frente a la corona noruega (NOK\$).

El obtener datos sobre elementos macroeconómicos de los mercados de origen permite a los importadores tomar decisión sobre la cantidad y el momento para colocar nuevas órdenes, en función de si entienden que el precio se incrementará o se reducirá. El aspecto relacionado con “fechas de vencimiento de las facturas” se relaciona a la desinformación del cliente sobre la fecha límite para pagar. Es un dato que se encuentra en la factura comercial; no obstante, el cliente necesita instrucción al respecto para interpretar todo lo que se expresa en el documento, considerando que la mayoría de los clientes no hablan inglés.

Finalmente, los 2 aspectos inherentes a la acción del suplidor (“mejorar precio de bacalao” e” incrementar los días de crédito”) están relacionados con: 1) condiciones del comportamiento de la prima antes mencionada, y 2) políticas internas de la empresa. Ambos, fuera del control local.

2.5 Análisis de la Entrevista

El Presidente-Fundador de CAHERBA entiende que la razón por la que sus clientes utilizan sus servicios es debido a la tradición de servicio y la imagen de honestidad que hemos construido durante los años de servicio. En adición, a lo largo de los años, hemos contado con excelentes suplidores, proveyendo productos de calidad. En los últimos años, hemos tenido inconvenientes con suplidores que no han alcanzado los niveles de calidad que el mercado demanda y nos hemos visto perjudicado por ello.

Asimismo, encuentra las fortalezas del servicio que proveen a sus clientes en la honestidad, la experiencia y la credibilidad que han construido a lo largo de los años de operaciones y sólidas relaciones.

Sobre los factores que entiende son determinantes para que sus clientes prefieran a CAHERBA frente a otras agencias de representaciones manifestó que los productos que han ofrecido han tenido buena acogida en los mercados, entre los clientes a los que los importadores-mayoristas les revenden, debido a la calidad. Usualmente, los mayoristas no realizan grandes esfuerzos en vender más un producto o marca que otra; es la reacción del mercado la que determina si un producto puede comprarse/venderse. Los mayoristas buscan el menor precio; no obstante, no se resisten ante las peticiones de sus clientes cuando estos exigen una calidad (identificada con una marca), por encima del precio.

Agregó que no cuentan con datos estadísticos formales sobre el comportamiento de las ventas, contando solo con un proceso para comparar los datos al inicio de cada año, cuando se solicitan información a la Dirección General de Aduanas (DGA) sobre los volúmenes de los contenedores de bacalao noruego y arenque ahumado llegados al país en el año anterior, para compararlos con las ventas realizadas en la compañía durante ese período. La empresa no cuenta con un sistema de medición que le permita obtener información de sus clientes y del mercado. Las informaciones se van obteniendo en la medida que se tiene contacto con los clientes para hacerles las ofertas. No se registran. Sólo se consideran para las acciones a ejecutar en el momento. Debido a que el negocio del bacalao es muy competido, las acciones se hacen sobre la marcha.

El Presidente-Fundador de CAHERBA entiende que sus clientes tienen la una buena opinión y percepción en relación con el servicio que les ofrece. Sí reconoce que algunos se han quejado de la calidad del bacalao, que en algunos casos aislados no ha sido adecuada. Insiste que ha alcanzado credibilidad entre sus clientes y que éstos saben cuándo un problema es originado por el proveedor o por el agente. Continúa indicando que se han esforzado por mantener buenas relaciones a partir de la transparencia en las informaciones y en el manejo como intermediario y que buscan ser un equilibrio para que ninguna de las partes sienta que están más inclinados hacia uno más que hacia el otro.

En CAHERBA se reconoce que siempre se puede mejorar. Durante estos años, algunos proveedores no los han apoyado en el mejoramiento de la calidad del bacalao cuando se han presentado las reclamaciones, sólo compensando con algún crédito sobre factura; no obstante, estos proveedores no atienden a profundidad lo que provocó la queja. Ese comportamiento está relacionado con la percepción que tienen los proveedores de bacalao noruego sobre el comportamiento de este mercado, el cual lo comparan con el mercado africano, más inclinado a aceptar calidades inferiores.

Con relación al arenque, han concluido que deben conseguir un mejor proveedor y que pueda proveer el mercado de acuerdo con la demanda. Los proveedores con los han trabajado son pequeñas fábricas y no alcanzan a satisfacer la demanda de sus clientes. En este punto, estaría dispuesto a realizar los ajustes necesarios para cerrar las brechas en el servicio, en sentido general. De hecho, tiene planes para viajar a Canadá para hacer algunos contactos que ya se han hecho. Esos proveedores potenciales no los conocen, pero confiamos en que nuestra buena imagen y reputación facilite cualquier posible negociación. Sobre el bacalao, (el asunto) es más

complejo. No existen muchas fábricas interesadas en estos mercados, pues los mercados europeos le son más rentables.

En CAHERBA están dispuestos a invertir para aplicar las mejoras necesarias. Sin embargo, no cuentan con un gran capital, pero pueden realizar algunos viajes. El riesgo es que no haya retorno sobre esa inversión, pues la visita no garantiza que se pueda concluir con algún acuerdo. Pero reconocen que es necesario salir a buscar nuevas cosas, ya sean nuevas líneas o nuevos suplidores. Mientras haya un suplidor que desee comercializar a través de un agente, tanto el bacalao noruego y el arenque ahumado, CAHERBA estará interesada en trabajarlo, pues son productos de comercialización especializada.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA POSICIONAR LA EMPRESA CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L.

3.1. Resumen concluyente de la Investigación

Concluido el análisis de la encuesta a los Encargados de Compras Internacionales y la entrevista al Presidente de la empresa, a continuación, se listan las conclusiones a modo de resumen sobre las informaciones relevantes que arrojó la investigación:

1. El 76% de los Encargados de Compras Internacionales son los propietarios, dueños o Presidentes de las empresas para la cual laboran. Por tanto, tienen total control sobre las decisiones estratégicas en ese sentido.
2. La mayoría de los Encargados de Compras Internacionales (59%) solo alcanzaron el grado de Bachiller.
3. Más de la tercera parte de los Encargados de Compras Internacionales supera la edad de 60 años (36%), por lo que la edad de retiro no es un elemento a considerar por este grupo de importadores.
4. El total de los Encargados de Compras Internacionales encuestados son hombres.
5. El total de los encuestados compran o han comprado a través de intermediario local o agente.
6. La razón principal para realizar compras internacionales a través de un agente es la “Confianza” que este le inspire, lo cual se complementa con la percepción de que al trabajar con un agente se obtiene “mayor poder de reclamación”.

7. La razón principal para escoger un agente en particular es la “Calidad” del producto que vende, seguido del “Precio”. El “Servicio” o “Asistencia” que puedan recibir es un tercer factor de importancia.
8. La mayoría de los encuestados (76%) ordena hasta 4 contenedores de bacalao noruego al mes.
9. La mayoría de los encuestados (65%) ordena hasta 2 contenedores de arenques ahumados al mes.
10. El 75% de los encuestados califica al bacalao que representa CAHERBA como “Excelente” y el 17% lo califica como “Muy Bueno”. Sólo el 8% lo califica como “Promedio”.
11. El aspecto más relevante a mejorar en el bacalao que representa CAHERBA es la “Humedad”, punto a evaluarse desde el origen y las expectativas.
12. Solo el 20% de los encuestados que han comprado el arenque que representa CAHERBA lo han calificado como “Excelente”, mientras que un 40% lo calificó como “Promedio”.
13. Existen relevantes aspectos de mejora manifestados por estos encuestados sobre la calidad del arenque de CAHERBA, tales como: Nivel de Ahumado (punto crítico) y el Peso por Caja, asociado a la integridad del suplidor.
14. Los encuestados que han trabajado con CAHERBA perciben su servicio como “Excelente” en un 75%, porcentaje debajo de lo que se podría considerar como “aceptable” como empresa.
15. Uno de los encuestados manifestó necesitar más frecuencia de contacto, elemento de consideración para evaluar a profundidad.
16. No obstante haber alcanzado solo el 75% en la calificación de un servicio “Excelente”, la totalidad de los encuestados que han utilizado los servicios de CAHERBA dijeron sentirse “Muy Satisfechos” en su mayoría (58%) y “Satisfechos” el resto del grupo. Es necesario

evaluar las expectativas a profundidad y comparar lo que se ofrece con lo que se espera.

17. Al profundizar en los puntos de mejora, sólo 5 de los clientes de CAHERBA manifestaron aspectos que desean sean mejorados. Dentro de esos aspectos, sólo tres pueden ser trabajados de forma directa por el agente.
18. CAHERBA tiene imagen de honestidad y credibilidad. Mantiene excelentes relaciones con sus clientes.
19. CAHERBA no cuenta con un sistema de información interno que le permita obtener data de forma confiable y rápida.
20. CAHERBA no cuenta con un plan estratégico. Las decisiones se toman sobre la marcha.
21. El Presidente de CAHERBA reconoce que la empresa tiene puntos de mejora y desea accionar sobre los mismos.

3.2 Propuesta

La propuesta se basa en las informaciones recopiladas mediante la encuesta a Encargados de Compras Internacionales y la entrevista al Presidente de CAHERBA, así como en la comparación de estas con los objetivos de la investigación.

A continuación, se presenta una imagen sobre el desempeño en las ventas de CAHERBA durante el período Enero-Junio, 2018:

Imagen No. 4: Participación de mercado de CAHERBA vs. Mercado de Pescado Procesado (Arenque y Bacalao) – En contenedores 40'R

PRODUCTO	MERCADO	CAHERBA	MARKET SHARE
Bacalao	245	50	20%
Arenque	121	14	12%

Fuente: DGA (Dirección General de Aduanas de la República Dominicana) y archivos de CAHERBA

El desempeño en ventas de CAHERBA es de evaluación, pues en 10 años de representación de su marca actual, han podido alcanzar el 20% del mercado de Bacalao Noruego y 12% del mercado de Arenque Ahumado en la República Dominicana. El crecimiento ha sido sostenido en el tiempo para el bacalao; no obstante, la inestabilidad es lo que ha caracterizado la oferta de arenques ahumados de Canadá, producto de los cambios de suplidor, suplidores con baja capacidad de producción, así como la baja calidad del producto final, no ha permitido que CAHERBA se consolide en ese renglón. Precisamente, la Calidad del producto es la razón no. 1 para que los importadores de este sector escojan un agente en particular en vez de otro.

Tal como expresara el Presidente de CAHERBA, las acciones se implementan sobre la marcha, basadas en una dinámica de oferta-demanda semanal y las situaciones que se van presentando. Se han podido posicionar en el mercado como una empresa honesta y con credibilidad. Sólo habría que fortalecer ese buen servicio con productos de alta calidad, sobre la base de relaciones “suplidor-agente” más estables.

Las acciones a implementar se asocian a las oportunidades identificadas, plasmadas en una estrategia donde se delimitan las acciones, prioridades y responsabilidades, tal como se plantea a continuación:

Propuesta	Acciones	Responsable	Fecha
Establecer contrato con un nuevo proveedor de Arenque Ahumado de alta calidad (certificada)	Buscar a través de la Cámara de Comercio Dominicano-Canadiense la lista de exportadores de Arenque Ahumado en Canadá.	Presidente de CAHERBA	Agosto 2018
	Establecer contacto con los que se identifiquen con mayor capacidad de producción y concertar reuniones de negocios, para lo cual las reuniones deberán efectuarse en la localidad de estos proveedores.	Presidente de CAHERBA	Agosto 2018
	Viajar a Canadá	Presidente de CAHERBA	Septiembre, 2018
	Identificar el mejor de los proveedores, basado en criterio de alta calidad y capacidad de producción anual	Presidente de CAHERBA	Septiembre, 2018
	Establecer los acuerdos contractuales basados en: comisiones por ventas, volúmenes requeridos, calidad del producto, soporte a reclamaciones, etc.	Presidente de CAHERBA	Septiembre, 2018
	Iniciar la promoción y venta de la nueva marca a través de venta cara-a-cara, introduciendo muestras entre los proveedores, como de muy alta calidad.	Vendedor	Octubre, 2018
	Monitoreo del desempeño del Plan-Piloto durante 3 meses: esquema de visitas, frecuencia, reacciones y comentarios, estadísticas de colocación de órdenes.	Presidente de CAHERBA	Oct. - Dic., 2018
	Diseñar canales de comunicación y buscar su administrador para alcanzar mayor visibilidad a la empresa y dar a conocer sus productos como de "alta calidad": página web, presencia en Instagram, Tweeter y LinkID, como empresa.	Presidente de CAHERBA	Enero 2019

Fuente: Elaboración propia

3.3 Importancia de la Propuesta

La propuesta es importante desde la óptica de la consolidación de la imagen de CAHERBA, considerando los elementos relacionados con sus fortalezas y añadiendo valor con nuevos suplidores y mejores productos. Es importante que se apliquen nuevas acciones, a fin de que la empresa logre sus objetivos de permanencia en el mercado.

Reconocer las oportunidades de mejora es el gran primer paso que la empresa demuestra ya ha dado. A partir de este momento, depende de su líder la ejecución de las próximas decisiones.

3.4 Presupuesto

	Montos en RDS		
	Capital	Ingresos	Egresos
	500,000.00		
Total Ingresos		1,500,000.00	
Gastos:			
Consultoría Plan de Comunicación			80,000.00
Honorario Servicios Legales			25,000.00
Ticket de Avión			40,000.00
Gastos de Viaje			50,000.00
Diseño de Página Web			63,000.00
Honorarios Administrador Página Web			25,000.00
Licencias			70,000.00
Total Egresos			353,000.00

Fuente: Elaboración propia

3.5 Cronograma

Actividades	Agosto '18			Septiembre '18			Octubre '18			Noviembre '18			Diciembre '18			Enero '19									
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20	Sem 21	Sem 22	Sem 23	Sem 24	
Fase 1: Identificar mejor proveedor																									
Buscar exportadores a través de la Cámara de Comercio Dominicano-Canadiense																									
Establecer contacto con los proveedores potenciales																									
Viajar a Canadá, establecer reuniones de trabajo y escoger un proveedor.																									
Definir acuerdos contractuales																									
Fase 2: Promover y Vender el Producto																									
Visitas y presentación de muestras																									
Monitoreo del Desempeño y reacciones																									
Evaluación del Desempeño y reacciones																									
Fase 3: Plan de Comunicación																									
Buscar asesoría de un experto en Comunicación																									
Diseño de plan en canales de comunicación y redes sociales																									
Implementación de Plan de Comunicación en redes sociales																									
Contratar diseñador de página web																									
Diseñar página web																									
Lanzamiento página web																									

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

A partir de los puntos concluyentes en el punto 3.1, podemos dar respuesta a las hipótesis planteadas en el inicio de esta investigación:

Hipótesis 1er. Grado: *Los importadores de pescado procesado, específicamente de bacalao noruego y arenque ahumado, prefieren hacerlo a través de un agente representante.*

Se concluye que los importadores de arenque humado y bacalao noruego sí prefieren hacerlo a través de agentes representantes, debido a la tradición que este tipo de negocios representa y cuyo origen se ubica en tiempos antes de la introducción del internet. Por tanto, la importancia de la una relación de confianza es relevante para este tipo de negociaciones.

Hipótesis 2do. Grado: *La preferencia de los importadores de pescado procesado por un agente frente a otro se fundamenta, básicamente por el precio del producto que ofrece.*

Si bien es cierto que la variable “Precio” ocupa un importante segundo lugar en las decisiones de los importadores de pescado procesado, la investigación ha demostrado que la “Calidad” del producto es la principal razón para escoger trabajar con un agente en particular.

En adición, se concluye que CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES S.R.L. debe aprovechar su imagen de honestidad, integridad y tradición de servicio para acompañarla de una cartera de productos de alta calidad a través de suplidores que también le agreguen valor a partir de sus mejores prácticas de negocios y de desarrollo de productos.

La mayor parte del camino, la parte más compleja, está recorrido. El implementar una estrategia esquematizada y monitoreada permitirá a esta empresa alcanzar el lugar que desea dentro de su mercado.

RECOMENDACIONES

Otros aspectos identificados y que CAHERBA debería considerar dentro de su plan de mejora continua, son los siguientes:

1. Buscar asesoría en Desarrollo Organizacional.
2. Buscar *coaching* para el Presidente de la empresa.
3. Segmentar la cartera de Clientes de CAHERBA: Diseñar un perfil de cada cliente, en cuanto a las preferencias y expectativas, tanto en los productos como en el servicio que desea recibir. Crear una base de datos de clientes actuales y potenciales.
4. Proveer Dirección Estratégica a todo el personal: Definir mejor Visión, Misión y Valores y difundirlos a través de mecanismos visuales y capacitaciones.
5. Crear una página web: Listar los servicios que la empresa ofrece; mostrar la oferta de productos y sus marcas, junto con una breve sinopsis de los suplidores, historia de la empresa; actualizar la página con novedades, recetas y tendencias sobre el sector del pescado procesado; registrar las variaciones del Dólar americano (USD\$), en comparación con la corona noruega (NOK\$); graficar la tendencia del precio del bacalao en función de las variaciones de la divisa (USD\$).
6. Registro Automatizado de las ventas: Implementar un software que permita guardar y proveer data histórica del comportamiento de las ventas por producto.

7. Mantener el trato personalizado y directo con los importadores:
Diseñar un esquema de visitas y llamadas que permita manejar la cartera, rotar frecuencias, sin que los clientes se sientan hostigados o abandonados.

BIBLIOGRAFÍA

Alcázar, P., & Escudero, J. (2001, Agosto 3). *¿Qué diferencias hay entre ser distribuidor, representante y agente comercial?* Retrieved Febrero 11, 2018, from Emprendedores: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/diferencias-representantes-distribuidor-agente-comercial#>

Axioma Sales Training. (2018). *Origen y Evolución de las Técnicas de Ventas*. Retrieved Febrero 11, 2018, from Formacion de Vendedores y Escuela de Ventas: <https://www.axiomafv.com/origen-tecnicas-de-venta/>

Ayala Felix, F. (2013, septiembre 8). *Desarrollo de estrategias de posicionamiento*. Retrieved febrero 17, 2018, from Perspectivas: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000200002

Banco Central de la República Dominicana. (2017). Retrieved Febrero 3, 2018, from Índice de Precios al Consumidor por Artículo: https://www.bancentral.gov.do/estadisticas_economicas/precios/

Cardenas, J. (2017). *Estrategias de Promoción en Mercados Priorizados*. Retrieved febrero 17, 2018, from Comisión de Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=E4B630BC2620-4936-A3D8-2E3D8D31DAEE.PDF>

Club Amigos de las Conservas de Pescado. (2012). Retrieved mayo 21, 2018, from <http://www.clubamigosdelasconservasdepescado.com/index.php/conservas/proceso/>

DGA. (2018, Febrero 2). IMPORTACIONES NACIONALES, ENERO 2016 - DICIEMBRE 2017. Santo Domingo, República Dominicana. Retrieved Febrero 2018, from Direccion General de Aduanas de la República Dominicana.

Diccionario RAE. (2005). *Asociacion de Academias de la Lengua Española*. Retrieved Mayo 7, 2018, from <http://dle.rae.es/?id=4jHz5SC>

Directorio República Dominicana . (2017). *Agente Comercial*. Retrieved Febrero 8, 2018, from Plastic Web:
<https://www.telefono.do/buscar/agente-comercial?pagina=8>

Domínguez Pacheco, C. (2014, Marzo 3). *Ventajas de los agentes comerciales*. Retrieved Febrero 5, 2018, from
<http://cadexport.com/ventajas-de-los-agentes-comerciales/>

Fundacion Eroski. (n.d.). *Eroski Consumer*. Retrieved mayo 22, 2018, from
<http://pescadosymariscos.consumer.es/metodos-de-conservacion/congelacion>

Galleguillos, C. (2014). *Estrategia de posicionamiento estrategico de la industria alimentaria chilena. Tesis*. Retrieved Marzo 2, 2018, from repositorio.uchile:
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116615/cf-galleguillos_cg.pdf?sequence=1

Hearst España. (2001, Agosto 3). *¿Qué diferencias hay entre ser distribuidor, representante y agente comercial?* Retrieved Febrero 11, 2018, from Emprendedores: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/diferencias-representantes-distribuidor-agente-comercial#>

Hogarmania. (2008, Octubre). *Metodos de Conservacion del Pescado*. Retrieved Abril 25, 2018, from Hogarmania:

<https://www.hogarmania.com/cocina/escuela-cocina/tecnicas/200810/metodos-conservacion-pescado-5932.html>

Infopesca. (n.d.). Retrieved from

<http://www.mercadosinternos.infopesca.org/papers/RepublicaDominicanaInforme.pdf>

Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion .

Ley 173-66. (1966, Abril 6). *Banco Central de la República Dominicana*.

Retrieved Febrero 2018, from

https://www.bancentral.gov.do/normativa/leyes/Ley_173-66.pdf

Martínez, C. (2012, Septiembre 18). *Las 12 amenazas del Agente Comercial*

en peligro de Extincion. Retrieved Enero 10, 2018, from Comunico,

luego vendo: [http://celestinomartinez.com/2012/09/18/las-12-](http://celestinomartinez.com/2012/09/18/las-12-amenazas-del-agente-comercial-en-peligro-de-extincion/)

[amenazas-del-agente-comercial-en-peligro-de-extincion/](http://celestinomartinez.com/2012/09/18/las-12-amenazas-del-agente-comercial-en-peligro-de-extincion/)

Mateo, J. (2007). *Comercialización y consumo de productos pesqueros en la República Dominicana*. Santo Domingo: Infopesca.

Mateo, J. (2017). *Comercializacion y consumo de productos pesqueros en la R.D*. Retrieved febrero 4, 2018, from Infopesca:

<http://www.mercadosinternos.infopesca.org/papers/RepublicaDominicanaInforme.pdf>

Mejía, M. (2010, abril 19). *Mercadeo Creativo*. Retrieved mayo 24, 2018, from

<https://mercadeocreativo.wordpress.com/el-vendedor-exitoso/historia-de-las-ventas/>

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico, Conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

- Moraño, X. (2010, Octubre 4). *Estrategias de Posicionamiento*. Retrieved Enero 9, 2018, from E-Marketing & Consumo:
<http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Norwegian Seafood Council. (2017). *Seafood from Norway*. Retrieved Mayo 24, 2018, from <https://cod.fromnorway.com/es/bacalao-noruego/bacalao-seco-salado/>
- Pellerano & Herrera. (2014, Enero 24). *Ley No. 173-66 sobre Protección a los Agentes Importadores de Mercaderías y Productos*. Retrieved Febrero 8, 2018, from P&H:
<http://www.phlaw.com/es/publicacion/307/ley-no-173-66-sobre-proteccion-agentes-importadores-mercaderias-productos>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Editorial Patria.
- Thompson, I. (2016). *Definicion de Ventas*. Retrieved Mayo 6, 2018, from PromonegocioS.net:
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
- Zanoni, L. (2009). *¿Que son los commodities?* Retrieved Enero 18, 2018, from <http://www.eblog.com.ar/7743/%C2%BFque-son-los-commodities/>

ANEXO I

Cuestionario a Clientes
CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L.
Mayo - Junio 2018

Estimado cliente,

Interesados en conocer su opinión sobre los servicios que durante el proceso de compras internacionales, deseamos realizar algunas preguntas:

Cargo: _____

Grado Académico: Bachiller _____ Licenciatura _____ Maestría _____ N/A _____

Edad: _____

Sexo:

M		F	
---	--	---	--

1

¿Utiliza o ha utilizado intermediario local al realizar compras internacionales?

Si su respuesta es NO, favor no continuar.

SI		NO	
----	--	----	--

2

¿Qué le motiva a comprar a través de un intermediario? Puede escoger más de uno.

a. Idioma (no habla inglés)

b. Negociación Cara-a-Cara

c. Confianza

d. Accesibilidad

e. Asesoría

f. Otro _____

3

¿Qué factores determinan el que prefiera negociar con un intermediario en vez de otro? Puede escoger más de uno.

a. Calidad del Producto

b. Precio del Producto

c. Servicio de Soporte/ Asistencia

d. Relación/ Trato personal

e. Experiencia

f. Conocimiento

g. Otro _____

4

Aproximadamente, ¿qué volumen de contenedores de Bacalao Noruego importa al mes, regularmente?

a. 1 - 2 contenedores

--

- b. 2 - 4 contenedores
- c. 5 - 7 contenedores
- d. Más de 7 contenedores
- e. No aplica

5 **Aproximadamente, ¿qué volumen de contenedores de Arenques importa al mes, regularmente?**

- a. 1 - 2 contenedores
- b. 2 - 4 contenedores
- c. 5 - 7 contenedores
- d. Más de 7 contenedores
- e. No aplica

6 **Del 1 al 5, ¿Qué puntuación le otorga a CAHERBA en cuanto a CALIDAD DEL BACALAO NORUEGO, frente a sus competidores? (5 es lo máximo)**

- a. 1-Muy malo
- b. 2-Malo
- c. 3-Promedio
- d. 4-Muy Bueno
- e. 5-Excelente
- f. No aplica

7 **Si su respuesta es 3 o menos, favor indicar brevemente qué aspectos de la CALIDAD DEL BACALAO NORUEGO necesita mejora.**

- a. Grado de Humedad
- b. Cantidad de Sal
- c. Aspecto del pescado (Blanco)
- d. Imagen del Empaque
- e. Cantidad de Unidades por Caja
- f. Peso por caja
- g. Otro _____
- h. No aplica

8 **Del 1 al 5, ¿Qué puntuación le otorga a CAHERBA en cuanto a CALIDAD DEL ARENQUE, frente a sus competidores?**

- a. 1-Muy malo
- b. 2-Malo
- c. 3-Promedio
- d. 4-Muy Bueno
- e. 5-Excelente

f. No aplica

9 **Si su respuesta es 3 o menos, favor indicar brevemente qué aspectos de la CALIDAD DEL ARENQUE necesita mejora.**

a. Nivel de Ahumado

b. Aspecto del pescado (Dorado)

c. Imagen del Empaque (cajas)

d. Cantidad de Unidades por Caja

e. Peso por caja

f. Otro _____

g. No aplica

10 **Del 1 al 5, ¿Qué puntuación le otorga a CAHERBA en cuanto a CALIDAD DEL SERVICIO, frente a sus competidores?**

a. 1-Muy malo

b. 2-Malo

c. 3-Promedio

d. 4-Bueno

e. 5-Excelente

e. No aplica

11 **Si su respuesta es 3 o menos, favor indicar brevemente qué aspectos del SERVICIO necesita mejora.**

a. Frecuencia de contacto

b. Entrega de Documentos oportuna

c. Envío oportuno de informaciones relevantes

d. Asertividad en las informaciones

e. Soporte ante reclamaciones

f. Efectividad en la gestión de negociación con el suplidor

g. Otro _____

12 **¿Cuál es su nivel de satisfacción en el Servicio que le ofrece CAHERBA?**

a. Muy satisfecho

b. Satisfecho

c. Neutral

d. Poco satisfecho

e. Insatisfecho

13 **Si su respuesta fue c., d. ó e., favor indicar brevemente "Por qué?"**

14 **Que entiende CAHERBA puede mejorar?**

ANEXO II

**Entrevista a Ejecutivo de la Empresa
CAHERBA NEGOCIOS GLOBALES, S.R.L.
Mayo - Junio 2018**

1. ¿Por qué entiende usted es la razón por la que sus clientes utilizan sus servicios?
2. ¿Cuál entiende usted son las fortalezas del servicio que provee a sus clientes?
3. ¿Cuáles factores entiende usted son los que determinan que sus clientes lo prefieran a usted frente a otros representantes?
4. ¿Cuenta usted con datos estadísticos sobre el comportamiento de las ventas?
5. ¿Cuenta usted con un sistema de medición que le permita obtener información de sus clientes y del mercado?
6. ¿Cuál es la percepción que tiene de la opinión de sus clientes frente al servicio que les ofrece?
7. ¿Entiende que tiene puntos a mejorar en el servicio?
8. ¿Estaría dispuesto a realizar los ajustes necesarios para gestionar los puntos de mejora?
9. ¿Invertiría para aplicar las mejoras necesarias?

ANEXO III



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Carol Cristina Hernández B., cédula 001-0121913-7, matrícula de la Universidad APEC 1989-1276, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el posicionamiento y crecimiento de la empresa.

CAHERBA (Firma)

Yo, Rosario Barranco Reyes (nombre de quien autoriza) Presidente, (cargo que ocupa), cédula 001-0722349-3 autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Incluirlo dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.



CAHERBA (Firma y sello)