

PLAN DE  
NEGOCIO  
PRODUCTOS  
DUPREE EN  
SAN JOSE  
COSTA RICA

11 de septiembre

2015



Fabián Andrés Ávila  
Fonseca; Luz Adriana  
Gómez Salazar; Carlos  
Vera Santana; Ingrid  
Marcela Gracia Álvarez

**PLAN DE NEGOCIO PRODUCTOS DUPREE EN  
SAN JOSE COSTA RICA**



AVILA FONSECA FABIAN ANDRES  
GOMEZ SALAZAR LUZ ADRIANA  
GRACIA ALVAREZ INGRID MARCELA  
VERA SANTANA CARLOS ENRIQUE

UNIVERSIDAD ECCI  
FACULTAD DE CIENCIAS COMERCIO INTERNACIONAL  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
BOGOTÁ, D. C. 2015

## CONTENIDO

CONTENIDO.....	3
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
INTRODUCCION.....	8
RAZONES DE ELABORACION.....	10
MATRIX DE PRESELECCION DE MERCADO .....	11
ANALISIS LOGISTICO .....	12
Determinación de la estrategia de distribución.....	12
Canales propios o ajenos .....	12
La venta directa desde el fabricante .....	12
Canales propios o ajenos .....	13
La venta directa desde el fabricante .....	13
Misión de la logística.....	13
COMERCIO ELECTRONICO DUPREE COMO PROCESO DE EXPANSION EN SAN JOSE COSTA RICA .....	14
MODELO COMERCIO ELECTRONICO DUPREE.....	15
CADENA DE VALOR EMPRESA DUPREE .....	15
PRIMERA FASE CADENA DE VALOR DUPREE PARA LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS MARCA DUPREE .....	16
SEGUNDA FASE CADENA DE VALOR PROVEEDORES.....	17
ACTIVIDADES PRIMARIAS .....	18
ACTIVIDADES DE APOYO .....	19
ORGANIGRAMA.....	19
COMO FUNCIONA .....	20
Departamento de operaciones.....	20
Departamento de Mercado y diseño .....	20
Departamento de Logística y DFI .....	21
Se encarga del transporte internacional de la mercancía desde su producción hasta la entrega del producto hasta el cliente final. ....	21
ALIANZAS ESTRATEGICAS EMPRESARIALES .....	21
CONTRATO DE AGENCIA Y REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL .....	21
APLICACIÓN JOINT VENTURE PARA FUTURAS EXPANSIONES DE MERCADO .....	22
BENEFICIOS DEL JOINT VENTURE CONTRACTUAL.....	23
PLANEACION AGREGADA DE LA PRODUCCION.....	23
PLANEACION DE REQUISITOS DE MATERIALES (MRP) .....	25
MECANICA DEL MRP.....	25
FLUJOGRAMA INVENTARIO.....	27
FLUJOGRAMA PICKING .....	28
ANALISIS DE LA CADENA LOGISTICA INTERNACIONAL DESDE COLOMBIA HACIA COSTA RICA.....	29
LOGISTICA Y TRANSPORTE .....	29
Acceso Marítimo .....	29
Acceso Aéreo.....	30
Tiempos de Nacionalización .....	30
Vía Aérea:.....	31

Vía Marítima: .....	31
Vía Terrestre: .....	31
DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL PARA LA EXPORTACION .....	31
Distribución .....	31
Cadena de distribución en Costa Rica .....	32
ETAPAS DEL PROCESO D.F.I. ....	33
Puertos en Colombia.....	34
Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos .....	34
TRANSPORTE NACIONAL .....	35
La ruta más común para esta operación es Bogotá- Cartagena-Puerto Limón-San José de Costa Rica. ....	37
AGENTE ADUANERO.....	37
TRANSPORTE INTERNACIONAL.....	37
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA LA ENTRADA DEL PRODUCTO A COSTA RICA.....	38
ENVIO DE MUESTRAS .....	39
ACUERDOS INTERNACIONALES ENTRE COLOMBIA Y COSTA RICA .....	39
ESTRATEGIA LOGISTICA GLOBAL .....	40
TIPOS DE ESTRATEGIAS DE LA LOGISTICA GLOBAL.....	41
ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO .....	41
Paso 1 – Total entendimiento de la categoría del gasto.....	41
Las 5 áreas de análisis son.....	42
Paso 2 – Evaluación del mercado del proveedor.....	42
Paso 3 – Preparar una encuesta de proveedor.....	43
Paso 4 – Construyendo la estrategia .....	43
Competitividad del mercado de suministro .....	43
Apoyo de los usuarios de la organización para relaciones con los principales proveedores.....	44
Alternativas para la evaluación de competencias .....	44
Paso Cinco – RFX Solicitudes .....	45
Sexto paso – Selección .....	46
PRESUPUESTO LOGÍSTICO PARA LA EXPORTACIÓN AL MERCADO OBJETIVO AQUÍ VA LAS DEL EXCEL QUE DICE PRESUPUESTO .....	47
EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	49
TIPOS DE IMPACTO.....	49
Impacto social.....	49
Impacto interno.....	49
Contratación del personal .....	49
Prevención de riesgos laborales.....	50
Impacto ambiental .....	50
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	51
Criterios de Rentabilidad usados en la evaluación de Proyectos / Propuestas .....	51
EVALUACION INTEGRAL.....	52
ERRORES MÁS FRECUENTES .....	52
OTRAS VERSIONES SOBRE PLAN DE NEGOCIOS .....	53
Grupos empresariales .....	54
CONTEXTO.....	55

RIESGOS Y RECOMPENSAS .....	56
PALABRAS CLAVE .....	56
CONCLUSIONES .....	57
AGRADECIMIENTOS .....	58
BIBLIOGRAFIA .....	59

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Dupree fue constituida hace 20 años en Colombia. Es una de las compañías más importantes de venta directa por catálogo, cuyo objetivo general es establecer los principios de presupuesto para lograr una adecuada administración financiera. Dupree ofrece diferentes productos como fragancias, artículos para el hogar, joyería, ropa femenina, ropa interior, ropa masculina, productos de aseo, entre otros los cuales se diversifican en referencias y otros tipos de consumo. De acuerdo a la realización de una matriz de preselección de mercado en los países de centro América decidimos escoger como mercado objetivo de expansión a Costa Rica dentro de los países de Centro América. (Fernández, 2013). (Dupree: Una empresa colombiana que se toma Suramérica , 2015).

Las ventajas de acceder a este mercado es que Dupree se daría a conocer en Centro América y en Costa Rica como país influyente e importante de este continente a nivel económico, infraestructura y logístico además de ser uno de los países más seguros de la región, los productos que comercializa Dupree son acogidos en Costa Rica por contar con costumbres similares a las de Colombia y se presentaría una reducción de costos de acuerdo al TLC firmado entre estos 2 países, obteniendo economías de escala, mayor eficacia competitiva ofreciendo más puntos de ataque contra los competidores y las exportaciones serán optimas y rápidas ya que Costa rica cuenta con 7 puertos de los cuales Colombia tiene acceso a 3 puertos Puerto Caldera, puerto limón y San José(Viquez Bogantes, 2015)., (procolombia, 2015).

Dupree ha venido a lo largo de 10 años expandiendo su mercado de venta directa en países como Ecuador, Perú y Bolivia con interés social de que las mujeres sean emprendedoras y obtengan sus ingresos a través de la venta de productos por catálogo. Esta compañía tiene amplios y diversos rivales con los cuales ha competido de manera estratégica demostrando una ventaja comparativa en sus productos, desde la fabricación, distribución internacional y comercialización.

Las características de la organización se basan en que “no solo creemos en la mujer... hacemos todo por ella. Nuestras relaciones se construyen con base en el conocimiento profundo del otro, desde la integridad, la honestidad y el respeto. Nuestra evolución se basa en la búsqueda de una ejecución impecable, en el mejoramiento continuo y en el conocimiento del entorno competitivo. (Gomez Salazar A., 2015)

## INTRODUCCION

El presente plan de negocios se refiere a la expansión de venta directa de los productos Dupree en el país de Costa Rica, como visión de la compañía tener presencia en 5 países de sur América y teniendo como objetivo este país siendo el cuarto como cubrimiento en este continente para el año 2017. En consecuencia sus directivas están conscientes de acoger este nuevo mercado como reto administrativo y financiero para el fortalecimiento y reconocimiento de la marca Dupree en Centro América.

La característica principal de este proceso es expandir la marca e incentivando a las empresas colombianas en hacer inversión extranjera directa con el fin de aumentar la producción de otros países en especial Colombia como bienes y servicios de valor agregado.

Es necesario revisar las causas de la compañía como son los activos, propuestas, productos, servicios, utilidades, el área financiera para acceder a otro mercado y obtener rentabilidad en el futuro mercado objetivo. El estudio se realizó con el interés profesional de acceder a un mercado nuevo con los productos o servicios actualmente ofrecidos en el mercado local, conociendo las oportunidades, accesos directos y restricciones que enfrenta una compañía para expandir su mercado y dar a conocer su marca en otros países, además de conocer los intereses, nuevas industrias y comportamientos competitivos comparativos con las similitudes de ofertas, demandas de productos con valores agregados el ofrecimiento de distintos servicios, el incremento de empleo permitiendo que Dupree acceda a la contratación indirecta de personas para vender e incentivar a la persona en emprendimiento empresarial en donde su segmentación principal es la mujer.

En el marco de la teoría Upsala una de las características principales de este modelo es ganar experiencia del mercado doméstico antes de involucrarse en mercados extranjeros, iniciando



sus operaciones en países cercanos con afinidad cultural, geográfica y Costa Rica será el primer país en Centro América donde Dupree ofrezca sus servicios y productos.

Estas indagaciones se realizaron a través de los canales de investigación Pro Colombia, Legiscomex, publicaciones periodísticas del portafolio y libros informativos de modelos teorías económicas, logísticas y del país Costa Rica.

## **RAZONES DE ELABORACION**

Exponer con claridad que el mercado objetivo cumpla con las metas establecidas para poner a prueba una expansión de negocios de la marca Dupree en Centro América, como nicho de mercado principal que son las mujeres incentivándolas a la belleza el cuidado de una imagen a la moda y como otra línea de moda a los hombres, ofreciendo accesorios, confecciones de calidad a precios asequibles a partir de colecciones innovadoras para cualquier razón social baja, mediana y alta en especial los productos ofrecidos por catálogo son ofrecidos al tipo de clase media.

Es importante dar a conocer el plan de negocios de la empresa como esta en su entorno competitivo a través de un análisis DOFA para interpretar cuales pueden ser las futuras mejoras de la compañía Dupree para enfrentar el exigente camino a nuevos mercados. A partir de una matriz de preselección es favorable expandir la marca Dupree en San José Costa Rica entre los países de centro América.

Dupree está en marcha de nuevos mercados la idea es hallar la estructura empresarial la cual lleva como funcionamiento la compañía para saber que estructuras jurídicas y organizativas se adopta mejor a las necesidades empresariales, administrativas operacionales y financieras.

La razón del plan de negocios es delimitar el plan de marketing, la definición de productos, las exportaciones e importaciones con impacto financiero, con importantes propuestas medioambientales de desarrollo sostenible.

## MATRIX DE PRESELECCION DE MERCADO

CRITERIOS PARA PRESELECCIONAR MERCADOS INTERNACIONALES										
PAISES (20%)	COSTA RICA	PTJ	PANAMA	PTJ	SALVADOR	PTJ	HONDURAS	PTJ	NICARAGUA	PTJ
MONEDA										
PIB US\$	\$ 49.552.580.683	3,00	\$ 46.212.600.000	3,00	\$ 25.220.000.000	2,00	\$ 19.385.309.986	1,00	\$ 11.805.641.287	1,00
PIB PER CAPITA	\$ 10.035	3,00	\$ 11.771	3,00	\$ 3.951	2,00	\$ 2.347	2,00	\$ 1.913,60	1,00
CREC PIB	3,5%	2,00	6,2%	3,00	2,0%	2,00	3,5%		4,7%	1,00
INFLACION	4,5%	2,00	2,6%	2,00	1,1%	3,00	6,1%	2,00	6,0%	2,00
TASA DE CAMBIO OFICIAL(UMN)	\$ 538.320000	3,00	\$ 1.000000	2,00	\$ 8.75000	2,00	-	2,00	-	1,00
TASA DE COMERCIAL DE BIENES Y	7,6%	2,00	4,1%	3,00	6,3%	2,00	4,2%	3,00	7,2%	2,00
SUBTOTAL	\$ (2,2)	\$ 3,0	-	\$ 1,0	-	\$ 1,0	\$ (18,9)	\$ 3,0	\$ (17,0)	\$ 2,00
DEMOGRAFIC										
POBLACION	4.937.755	3,00	3.926.017	2,00	6.383.752	3,00	8.260.749	3,00	6.169.269	2,00
TASA DE RELIGION	1,3% Catolica	2,00 3,00	1,6% Catolica	2,00 3,00	0,7% Catolica	1,00 3,00	2,0% Catolica	2,00 3,00	1,4% Catolica	1,00 3,00
IDIOMA	Español	3,00	Español	3,00	Español	3,00	Español	3,00	Español	3,00
SUBTOTAL		90,20		80,20		90,10		90,20		80,10
SUBTOTAL		459,22		428,22		379,11		359,22		288,11
POLITICA COMERCIAL (25%)										
ACUERDOS COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centroamérica</li> <li>• TLC Canadá</li> <li>• TLC CARICOM</li> <li>• TLC Chile</li> <li>• TLC China</li> <li>• TLC República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos (CAFTA-DR)</li> <li>• TLC México</li> <li>• TLC Panamá</li> <li>• TLC República Dominicana</li> <li>• TLC Perú</li> <li>• TLC Singapur</li> <li>• Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE)</li> <li>• TLC Asociación Europea de Libre Comercio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Panamá - Cuba</li> <li>• Acuerdo de Alcance Parcial entre Panamá y Colombia</li> <li>• Acuerdo de Alcance Parcial entre Panamá y México</li> <li>• Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y La Unión Europea (ADA)</li> <li>• Acuerdo entre El Gobierno de La República De Panamá y El Gobierno del Estado de Israel sobre Cooperación Económica y Comercial</li> <li>• Acuerdo Sobre Cooperación Económica y Comercial Panamá - Israel</li> <li>• Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI</li> <li>• Protocolo de incorporación de la</li> </ul>	2,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercio México - Centroamérica</li> <li>• Tratado de Libre Comercio Centroamérica - República Dominicana</li> <li>• Tratado de Libre Comercio Centroamérica - República de Chile</li> <li>• Tratado de Libre Comercio Centroamérica - República Dominicana - Estados Unidos</li> <li>• Tratado de Libre Comercio El Salvador - Honduras - Taiwán</li> <li>• Tratado de Libre Comercio Colombia - El Salvador, Guatemala y Honduras</li> <li>• Sistema Generalizado de Preferencias - SGP</li> <li>• Acuerdo de Alcance Parcial entre la República de El</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y las Repúblicas de Honduras, Tratado de Libre Comercio Centroamérica- República Dominicana</li> <li>• Tratado de Libre Comercio República Dominicana, Centroamérica- Estados Unidos</li> <li>• Tratado de Libre Comercio y de Intercambio Preferencial entre las Republicas de Panamá y Honduras</li> <li>• Tratado de Libre Comercio Centroamérica - Chile</li> <li>• Tratado de Libre Comercio Honduras, El Salvador y Taiwán</li> <li>• Tratado de Libre Comercio Centroamérica - Panamá 06 de Febrero de 2002</li> <li>• Tratado de Libre</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• CARICOM</li> <li>• Tratados de Comercio de los Pueblos-ALBA</li> <li>• Centroamérica - México</li> <li>• República Dominicana</li> <li>• CAFTA DR</li> <li>• Taiwán</li> <li>• Panamá</li> <li>• Nicaragua- Chile</li> <li>• Unión Europea</li> <li>• Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)</li> <li>• Acuerdo de Alcance Parcial Colombia</li> <li>• Acuerdo de Alcance Parcial con Venezuela y Lista de Desgravación</li> <li>• Primer Protocolo Modificatorio al Acuerdo de Alcance Parcial Venezuela</li> <li>• Lista de Productos</li> </ul>	
SUBTOTAL		114,81		107,06		94,78		89,81		72,03
TOTALES		114,81		107,06		94,78		89,81		72,03

Calificación de 1 a 3, en donde 3 es la mejor calificación y uno la peor.  
PTJ: = Puntaje

## ANALISIS LOGISTICO

### **Determinación de la estrategia de distribución**

La empresa debe tomar varias decisiones estratégicas con relación a los canales de distribución por causa y efecto del negocio y de la prestación del servicio el cual quiere brindar a sus clientes cadenas de abastecimiento con tiempos y cumplimiento en entregas y futuros envíos, dado que la compañía puede acceder a elegir varios canales de distribución que se conoce como red de distribución. Las decisiones fundamentales son:

- Canales propios o ajenos.
- Decidir que canales utilizará la empresa.
- El número de escalones de la red de distribución.
- El número de elementos del escalón.

(cartero1605, 2010)

### **Canales propios o ajenos**

De acuerdo a estas decisiones Dupree focaliza sus canales propios o ajenos desarrollando una cadena de abastecimiento desde la creación del producto y la fabricación a partir de proveedores en china para el desarrollo de artículos marca Dupree. Reduciendo costos de reducción de la planta hasta la logística de la entrega del producto.(cartero1605, 2010)

### **La venta directa desde el fabricante**

Es la venta directa del fabricante sin emplear tiendas físicas para la compra de productos por consecuencia se eliminan los intermediarios y Dupree lleva el producto al consumidor por medio de catálogos en campañas de oferta y lo que ofrece en estas campañas entonces debe haber un stock para cumplir a sus consumidores finales con las cantidades modelos y diseños que ofrece en sus catálogos, la forma actual de acuerdo al desarrollo tecnológico a partir de la web pero a Dupree

el modelo de venta por catálogo siendo más efectivo sin embargo la página de Dupree Dupree.co actualmente comercializa sus productos a través del comercio electrónico.(cartero1605, 2010)

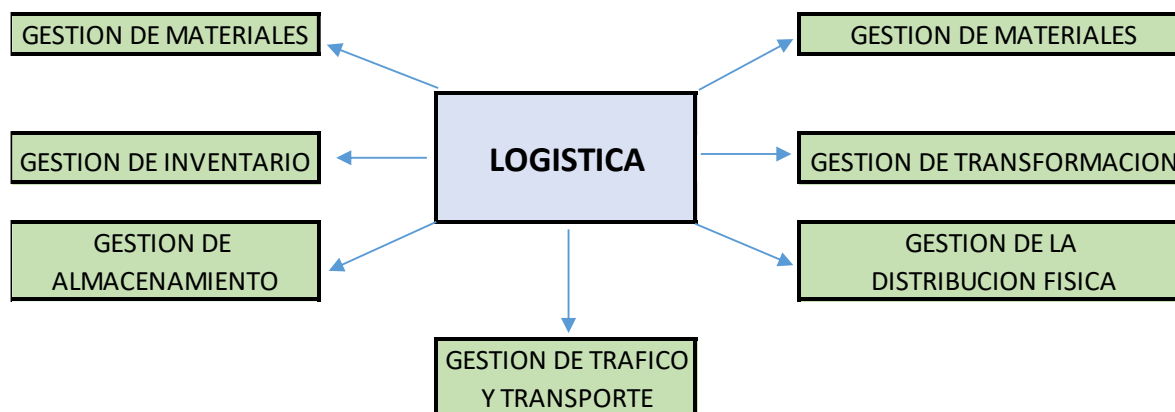
### **Canales propios o ajenos**

De acuerdo a estas decisiones la que se focaliza al negocio de Dupree son los canales propios o ajenos desarrollando su propia cadena de abastecimiento desde la creación del producto y la fabricación a través de proveedores en china para el desarrollo de artículos marca Dupree. Reduciendo costos de reducción de la planta hasta la logística de la entrega del producto. (cartero1605, 2010)

### **La venta directa desde el fabricante**

#### **Misión de la logística**

La misión de la logística es ofrecen un buen servicio al cliente apoyado de los factores de producción, distribución y mercadeo, realizando distintas formas de vender y generación de nuevos mercados ofreciendo un sistema de satisfacción al consumidor en función de los distintos esquemas de hacer logística. (Gaitan, 2010)

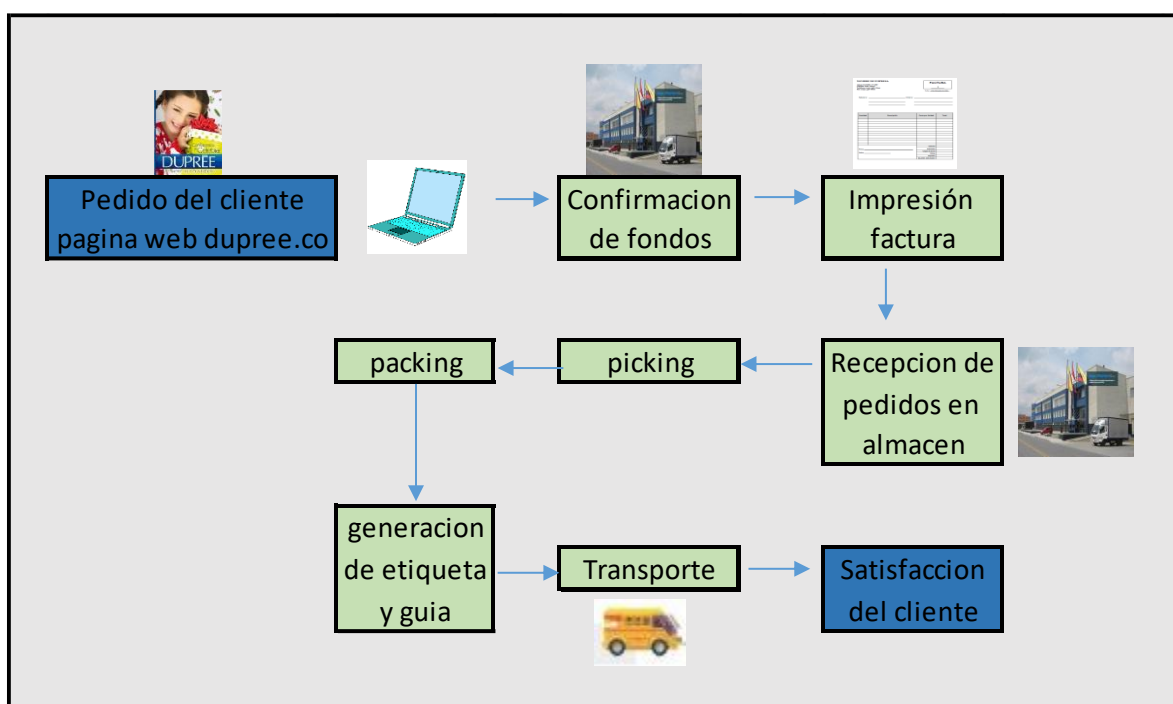


(Gaitan, 2010). Elaborado por Fabián Ávila

## **COMERCIO ELECTRONICO DUPREE COMO PROCESO DE EXPANSION EN SAN JOSE COSTA RICA**

Avanzando en el tiempo encontramos que el comercio electrónico ha sido utilizado por distintas compañías como unión del comercio internacional haciendo intercambio de bienes y servicios por medios electrónicos que cruzan fronteras sin la necesidad de una presencia personal, la venta por catálogo es el origen del comercio electrónico pero se comprende que actualmente es una fuerte modalidad de negocio para las empresas en esta actividad económica que la han ejercido por años como lo es Dupree. A partir de la globalización, internacionalización donde la tecnología es importante para el desarrollo del intercambio de bienes y servicios, Dupree ha querido desarrollar por medio de su página web Dupree.co sus diseños y diferentes productos como venta a través del comercio electrónico de igual modo no solo ofrece sus productos adicional presenta los catálogos por campaña los mismos que imprime para distribución a sus asesores de venta, de acuerdo con lo anterior Dupree no deja su venta de catálogo presencial del asesor con usuario final si bien desarrolla ventas por su página web aprovechando los beneficios del desarrollo la tecnología. De esta manera se presenta un modelo de comercio electrónico como representación de lo que se desarrolla en Colombia y lo que debe representar en San José Costa Rica. (Charly Apolinario, 2012)

## MODELO COMERCIO ELECTRONICO DUPREE



(CdS, 2012)Elaborado por Fabián Ávila

## CADENA DE VALOR EMPRESA DUPREE

Se debe identificar la cadena de valor en la cual opera la empresa, Dupree es una de sus propios productos como patentes únicas de la marca las cuales son fabricadas a través de sus proveedores en china las cuales son solicitadas de acuerdo a las campañas que se publiquen en los catálogos de Dupree para ser importadas desde china para la distribución interna y externa a los países donde cuenta con presencia Dupree, como lo son los siguientes países Ecuador, Perú, Bolivia y con

proyecciones a Costa Rica y como finalidad ser entregadas al usuario final. Esta empresa creadora primera pasa trata de definir el bloque de las actividades en las cuales se generan cadenas de valor para el comprador. (Morillo, 2005)

De acuerdo a lo anteriormente mencionado para que el usuario final obtenga sus productos es necesario generar una cadena de valor la cual nos indicara el proceso y el planeamiento estratégico para que se cumplan con las necesidades del cliente como lo son tiempos, producto calidad y oportunos tiempos de respuesta.

La cadena de valor para la distribución de producto marca Dupree a Costa Rica consta de 2 fases la primera la primera que es la interna por parte de la gestión comercial, marketing y logística para llevar a cabo la producción por parte de terceros para la venta interna y externa de los productos y la otra fase es donde interviene el proveedor cumpliendo con sus obligaciones como productor.

## **PRIMERA FASE CADENA DE VALOR DUPREE PARA LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS MARCA DUPREE**



(Muñiz, 2015) . Elaborado por Fabián Ávila 2015



A partir de la tabla anterior se explicara como actuara Dupree en cada fase de cadena de valor al plan de negocios en san José Costa Rica.

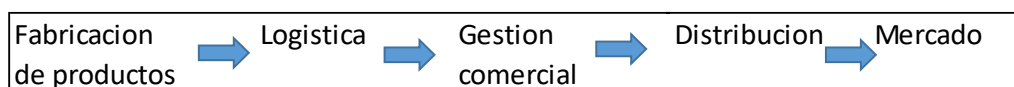
I+D+i	Desarrollo diseño producto	Gestion de Compras	Logistica
Desarrollo de productos	Envases ecologicos	no habra cambio de proveedores	Gestion de stocks
Identificacion de oportunidades	apoyo a la actividad comercial	Gestion de relaciones y negociaciones con los proveedores	Distribucion/local contro de calidad
orientacion al producto ecologico	Respeto por el medio ambiente	Recepcion y registro de los pedidos	Legalizacion de mercancías (Dian)
		control de pago	Coordinacion embarques
			Distribucion en Costa rica

(Muñiz, 2015) . Elaborado por Fabián Avila 2015

Gestion comercial	Distribucion	Marketing	Mercado
Identificacion de nuevos sectores y asesores de venta	Planificacion de demandas de toda la red	Gestion de publicidad gestion satisfaccion del cliente	Fidelizacion del asesor/cliente seguimiento de quejas y reclamos
Control de ventas	Analisis de riesgos	Estudio de las necesidades del cliente	Exploracion de nuevos mercados
Estudio de las necesidades del cliente	Rotura de stocks Aseguramiento ante riesgos y accidentes	Internet	
Gestion de la fuerza de ventas		Diseño de catalogo	

(Muñiz, 2015)Elaborado por Fabián Ávila 2015

## SEGUNDA FASE CADENA DE VALOR PROVEEDORES



(Muñiz, 2015)Elaborado por Fabián Avila 2015

Fabricacion de productos	Logistica	Gestion comercial	Distribucion	Mercado
solicitud de pedidos por dupree	Stocks materia prima pickin, packing	Oportunos tiempos de respuesta a cotizaciones	Analisis de rutas aereas/ maritimas	satisfaccion cliente
precios competitivos	shipping aplicación MRP	aplicación terminos incoterms	supervision recogidas y entregas origen/destino	
aplicación de productos ecologicos		tarifas	aduana	
Verificacion de calidad productos en proceso y terminado BPM				

(Muñiz, 2015)Elaborado por Fabián Avila 2015

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

Fabricación, importación, exportación y comercialización de los siguientes productos

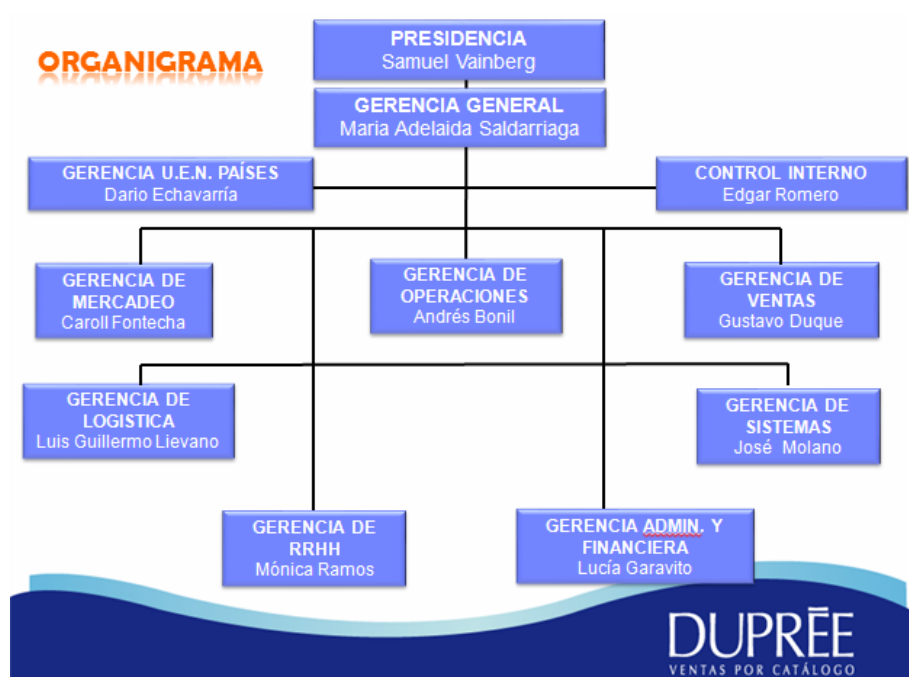
- Fragancias
- Hogar
- Joyería
- Ropa interior
- Ropa masculina
- Moda femenina
- Artículos de aseo personal

(Gomez Salazar A., 2015)

## ACTIVIDADES DE APOYO

Como actividades de apoyo se encuentran los departamentos administrativos y operativos de la empresa de la siguiente forma:

## ORGANIGRAMA



(S.A.S., 2015)

## COMO FUNCIONA



(S.A.S., 2015)

Los departamentos especiales para el crecimiento de la compañía son diseñados en funciones primordiales, entre estas funciones la producción y comercialización de productos son las siguientes

### **Departamento de operaciones**

Este se encarga de la fabricación, importaciones y exportación de los productos

### **Departamento de Mercado y diseño**

Se encargan del diseño y publicidad de los productos para su comercialización por medio de los catálogos de venta directa.

## **Departamento de Logística y DFI**

Se encarga del transporte internacional de la mercancía desde su producción hasta la entrega del producto hasta el cliente final.

(Gomez Salazar A., 2015)

### **ALIANZAS ESTRATEGICAS EMPRESARIALES**

Dupree permite participantes de diversas formas de incursión para nuevos escenarios, disminuyendo riesgos, eliminando competidores o fomentando alianzas estratégicas para lograr economías de escala.

Sus premisas básicas son el método gana-gana, los valores compartidos y el compromiso con el éxito.(www.ilvem.com, 2015)

Como alianza estratégica, Dupree se asoció con Totto para poder comercializar sus morrales, billeteras, loncheras y cartucheras.

También se realizan alianzas estrategias entre países y localmente como ejemplo Totto y Dupree también se asoció con más de 50 proveedores extranjeros para poder producir sus productos a bajos costos de calidad.

Dupree tiene proveedores en China como principal fabricante mundial por su mano de obra económica y en sus materiales.

Las exportaciones se hacen a partir de alianzas estratégicas con Perú, Ecuador y Bolivia, y para el 2017 el objetivo Costa Rica.

(Gomez Salazar A., 2015)

### **CONTRATO DE AGENCIA Y REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL**

Actualmente Dupree en los mercados objetivos alcanzados no ha tenido representación o alianza con otra compañía como encargada de promocionar distribuir o comercializar los productos o servicios de otra marca a diferencia de la distribución de productos vendidos a los usuarios finales

por factores de costos debido a que tener una flota propia de distribución incrementaría los costos y el área financiera se observaría afectada. En este contrato se firma una representación internacional para el conocimiento de productos y servicios de una compañía con la otra respetando las cláusulas de representación y factores financieros de pérdidas y ganancias efectuadas por la comercialización o venta del producto o servicio. Por consiguiente se resalta que Dupree no tiene como objetivo o estrategia implementar un contrato o alianza comercial con una compañía internacional, de acuerdo a lo anterior se propone manejar como estrategia gerencia un joint venture. (caro, 2012)

### **APLICACIÓN JOINT VENTURE PARA FUTURAS EXPANSIONES DE MERCADO**

En ocasiones las empresas no optan por realizar asociaciones o alianzas por los riesgos que conllevan como en la estrategia de joint venture pero es una opción generadora de nuevos mercados y representativos ingresos, Dupree ha adquirido sus nuevos puntos de oferta o sucursales a través de estudios de mercado y elaboraciones de plan de negocios por su cuenta pero Dupree podría acceder a nuevos mercados con la ayuda de alianzas estratégicas o por medio de joint venture adoptando una figura apta para unirse con otro y celebrar un acuerdo comercial, por consiguiente Dupree podría ofrecer sus productos por medio de otra compañía que comparta la misma actividad económica con el fin de expandir el mercado y dar conocer los productos fabricados bajo otra razón social la cual compartan con su aliado. (Asociados, 2012)

El joint venture se clasifican de varios tipos que son los siguientes.

- Joint Venture de alianzas estratégicas
- Joint Venture de coinversión
- Joint Venture contractual

De acuerdo a los tipos anteriormente mencionados la adecuada para la expansión de mercado y reconocimiento en distintos países del mundo es el joint venture contractual por las siguientes características.

- No se establece una nueva empresa
- Las personas jurídicas realizan una actividad en común
- Se estipulan cláusulas de responsabilidad entre las 2 partes
- Se estipulan la forma de repartir ganancias y riesgos.

El objetivo del joint venture contractual es mejorar su propia condición a través del posicionamiento en el mercado de la otra parte ofreciendo ventajas competitivas con la posibilidad de expansión de mercados. (Asociados, 2012)

### **BENEFICIOS DEL JOINT VENTURE CONTRACTUAL**

- Permite compartir recursos financieros, talento humano, tecnológicos.
- Superación de barreras comerciales
- Nuevos nichos de mercado en culturas distintas
- Incremento de utilidades y productividad
- Mejorar sistemas de calidad
- Proyección de competitividad
- Desarrollo de investigación y avance tecnológico

### **PLANEACION AGREGADA DE LA PRODUCCION**

Dupree respalda el crecimiento integral de la mujer, como lema y pasión de sus sueños mejorando su nivel de vida y el de su familia. A este propósito en equipos para ofrecerle una

oportunidad de negocios propios en el que la calidad del producto, el servicio y la calidez en el trato son el sello diferenciador y la garantía de éxito.

La Venta Directa por catálogo es un canal de distribución al por menor de acuerdo con la rápida expansión basándose en el contacto personal de los Vendedores independientes con el consumidor calificándose como un "Negocio de Gente" (S.A.S., 2015)

La tecnología de producción que maneja la empresa es el **WMS, (warehouse management system)**, es el sistema gerencial de bodegaje, que se utiliza para el almacenaje de depósito, para el adecuado manejo del inventario de las importaciones y exportaciones. Manejo adecuado de estibas, embalaje y etiquetado del producto, éste es un factor clave para la planeación agregada de producción que ayuda a disminuir tiempos en entregas del cliente final.

La diversidad de productos es referente fundamental, teniendo en cuenta la competencia, existen marcas sólidas en el mercado por su calidad y trayectoria, hasta la existencia de estas marcas es impensable ser competidor, pero cuando se llega al mercado con productos innovadores, con novedosos diseños, nuevas combinaciones, productos de primera línea con excelente calidad, publicidad refrescante, catálogos bien elaborados, se puede marcar la diferencia, la pauta, llegar a las mentes es difícil, pero una vez se consigue la misión es no salir de ellas.

Su ventaja competitiva son precios cómodos para todos los perfiles socioeconómicos, tener variedad de productos para diferentes segmentos de mercado, no solo maneja artículos de belleza para la mujer si no también artículos para el hogar, ropa, fragancias, joyería tanto para hombre como para mujer y venta de productos novedosos para las temporadas como navidad, escolares y juguetería

(Gomez Salazar A., 2015)





(Litman, 2015)

### **PLANEACION DE REQUISITOS DE MATERIALES (MRP)**

Sistema de planificación de componentes de fabricación que mediante un conjunto de procedimientos lógicamente relacionados, traduce un programa maestro en necesidades reales de componentes con fechas y cantidades.

Para el manejo MRP el registro debe hacerse en forma exacta como comprar y en qué momento, pidiendo exclusivamente lo necesario, esto puede hacerse con la ayuda de cuadros donde se encuentre la información de materiales.

Toda la empresa debe tener conocimientos sobre el MRP, de su manejo y en general de la forma como opera, para alcanzar éxito en él y así el producto final esté en el momento oportuno, teniendo de esta manera clientes satisfechos (www.virtual.unal.edu.c, 2015)

### **MECANICA DEL MRP**

Las relaciones más usadas dentro de la mecánica del método son:

- $\text{Requerimientos Netos} = \text{Requerimiento Total} - \text{Inventario Disponible}$
- $\text{Requerimientos totales} = \text{Requerimientos brutos} + \text{Asignaciones}$

- Inventario disponible = Recepciones disponibles + Recepciones

Programadas.

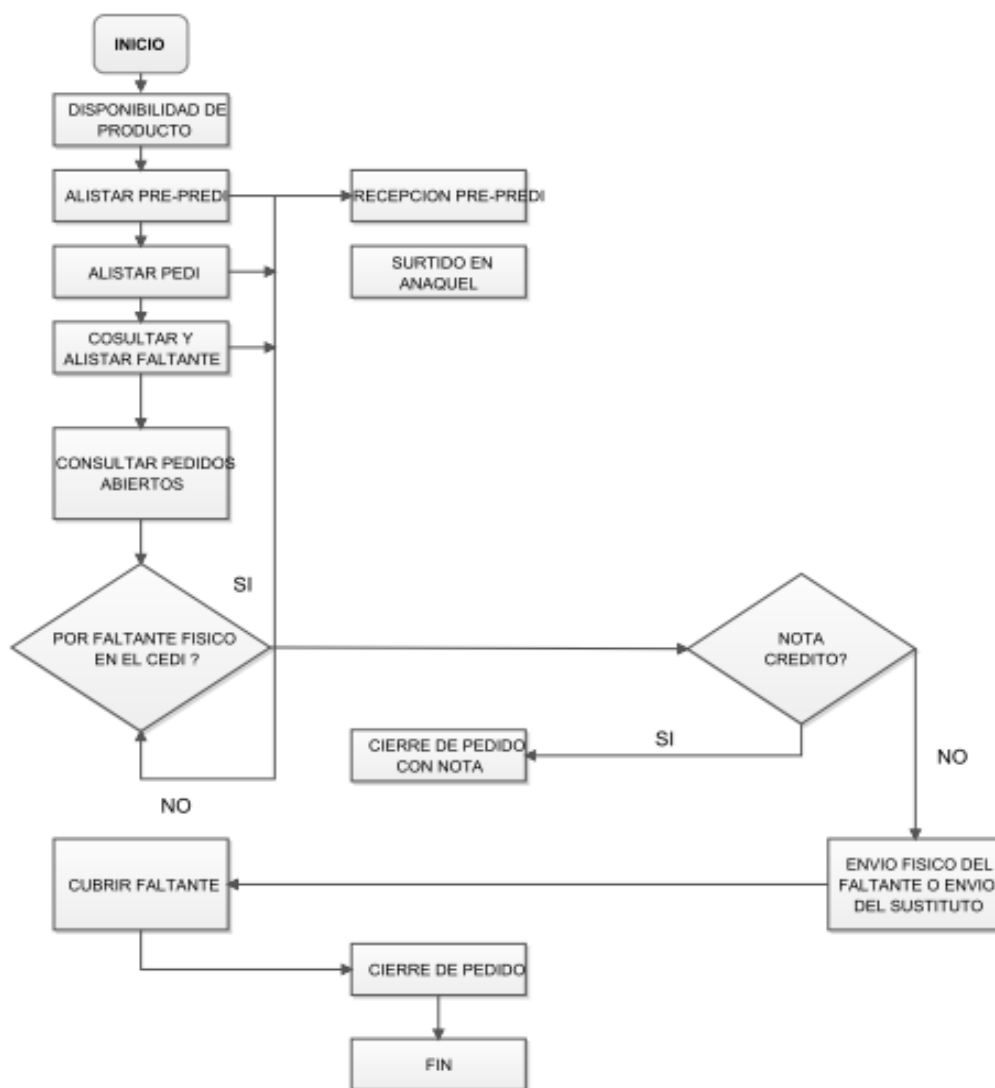
- Los requerimientos totales ocurren en la mitad del período.
- El inventario disponible se mide al final de cada período.
- Los requerimientos netos son el inicio del período.
- Lo planeado se pedirá en el momento establecido para la realización del

pedido, de manera que los materiales lleguen cuando se requieren (www.virtual.unal.edu.c, 2015)

En el punto anterior este tipos de procesos Dupree maneja el “WMS – Warehouse Management System” es una herramienta útil para el manejo de Depósitos y Centros Distribución de alta complejidad y envergadura, que operan cantidades de artículos diferentes y despachan importantes cantidades de pedidos (sistema-logistico, 2015)

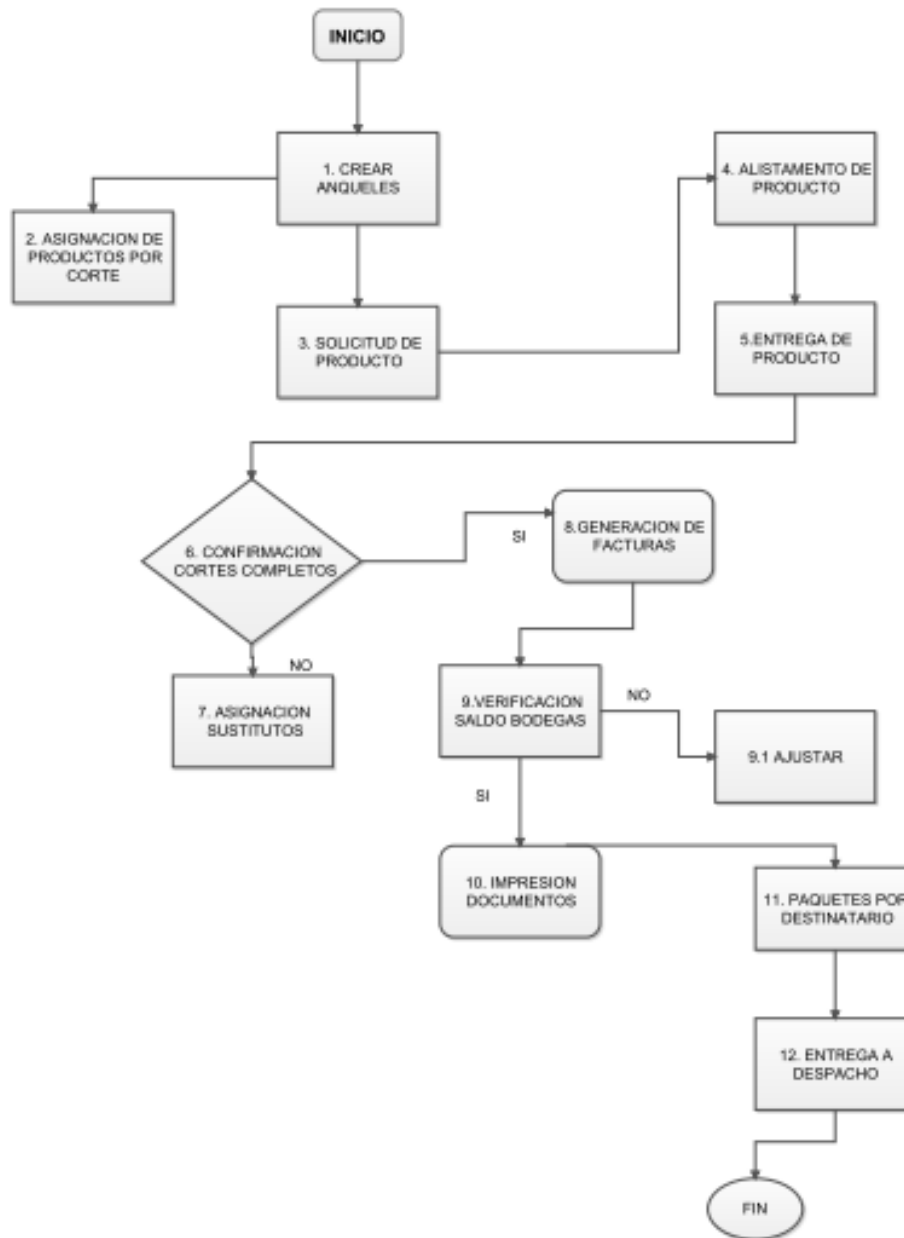
En Dupree el proceso inicia con el reporte de inspección de compra por producto, donde muestra las cantidades estimadas de venta, este cubrimiento de facturación para Picking, que se alista mediante tareas del WMS ingresadas y monitoreadas por el líder operativo de turno por medio del siguiente proceso:

## FLUJOGRAMA INVENTARIO



(S.A.S., 2015)

## FLUJOGRAMA PICKING



(S.A.S., 2015)

## **ANALISIS DE LA CADENA LOGISTICA INTERNACIONAL DESDE COLOMBIA HACIA COSTA RICA**

### **LOGISTICA Y TRANSPORTE**

#### **Acceso Marítimo**

La infraestructura portuaria de Costa Rica ésta compuesta por siete puertos, ubicados en ambas costas: Los puertos de Limón y Moín se encuentran ubicados en el Mar Caribe, en el Pacífico, se localizan los puertos de Puntarenas, Puerto Caldera, Golfito y Punta Morales.

El principal puerto de Costa Rica es Puerto Caldera, ubicado a 100 kilómetros (6 horas) de San José. Es la principal puerta de entrada del comercio internacional, está orientado principalmente a la importación de granos, vehículos y carga en general. Cuenta con 3 atracaderos y está conectado a la red ferroviaria por un ramal que se enlaza con el Ferrocarril Eléctrico al Pacífico. En segunda instancia se encuentra Puerto Limón, especializado en manejo de carga general y cruceros. Cuenta con un área de almacenamiento de 3,26 hectáreas y un total de cinco atracaderos y se encuentra a 6 kilómetros de Puerto Moín, puerto con el cual funcionan como un complejo portuario. Puerto Moín cuenta con un canal de acceso de 14 metros, el cual permite entrada de buques de gran capacidad. Adicionalmente, está dotado con tres atracaderos, de los cuales dos son multipropósito, donde se embarca el banano para exportación. Para más detalles sobre los servicios marítimos de exportación desde Colombia consulte Oferta de Servicios de Transporte Marítimo. Allí encontrará información sobre navieras, rutas, frecuencias de Zarpe y tiempos de tránsito entre otros. Para Referencia en cuanto a tarifas consulte: Tarifas de transporte marítimo (proexport, 2015)

## **Acceso Aéreo**

Costa Rica posee 151 aeropuertos. Cuatro de estos aeropuertos son internacionales: Juan Santamaría, ubicado en Alajuela a 17 Kilómetros de San José, Daniel Oduber, que se encuentra en la ciudad de Liberia (provincia de Guanacaste), Aeropuerto Limón situado sobre la Costa del mar Caribe y Tobías Bolaños Palmas, ubicado en el distrito de Pavas.

El Aeropuerto Internacional Juan Santa María se encuentra ubicado a 17 kilómetros al noroeste de la ciudad de San José. Concentra parte sustancial de la carga aérea internacional y la totalidad de la carga procedente de Colombia. Está dotado de facilidades para el manejo y almacenamiento de carga general, perecedera y de valores.

El Aeropuerto Internacional de Liberia Daniel Oduber se encuentra ubicado al noroeste del país en la provincia de Guanacaste. Este aeropuerto es de alta importancia para el sector turístico y para el país en términos de clima, funcionando como aeropuerto alternativo al Internacional Juan Santa María.

El Aeropuerto Internacional de Limón se encuentra ubicado a 2 kilómetros al sureste de la ciudad de Limón sobre la costa del mar Caribe.

Así mismo, el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños se encuentra ubicado en el distrito de Pavas 8 kilómetros al noroeste de San José y 11 kilómetros al sureste del Aeropuerto Internacional Juan Santa María. Es la principal base para la aviación general del país y en él se realizan la mayoría de las operaciones de vuelos privados, fletados, turísticos y de escuelas de aviación (proexport, 2015)

## **Tiempos de Nacionalización**

Por tiempo de nacionalización se entiende el lapso en el que se desarrollan los trámites aduaneros con el fin de legalizar la entrada de la mercancía a territorio nacional de destino. Dado que este factor puede afectar la entrega de sus mercancías y costos de su proceso, tenga en cuenta los siguientes tiempos promedio en la aduana de Costa Rica:

**Vía Aérea:**

Automática: 6 horas

Documental: 14 horas

Física: 14 horas

**Vía Marítima:**

Automática: 6 horas

Documental: 14 horas

Física: 18 horas

**Vía Terrestre:**

Automática: 3 horas

Documental: 11 horas

Física: 8 horas

(proexport, 2015)

## **DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL PARA LA EXPORTACION**

### **Distribución**

La distribución puede hacerla cualquier persona residente en el territorio nacional sin distingo de nacionalidad.

Costa Rica tiene una estructura de distribución exacta para la importancia de cada tipo de compañía logrando el acceso al mercado, en la parte inferior de la pirámide, las empresas idóneas para lograr negocios exitosos, hasta las menos formales en la parte superior.

### **Cadena de distribución en Costa Rica**



Fuente: (proexport, 2015)

En el caso de Dupree, D.F.I. inicia desde la fabricación del producto en China por medio de proveedores partiendo de los servicios de transporte como agentes de carga ( que tengan convención con navieras, aerolíneas, aduana y transporte nacional), se importa la mercancía llega a un proceso de inspección de calidad verificado que todos los productos se encuentren en buen estado y no haya ningún faltante, posterior a ello se realiza el picking, packing y shipping mencionados anteriormente para ser exportada a Costa Rica y otros países como Ecuador, Perú y Bolivia.



Al momento de ser exportada a Costa Rica se realizan los procesos de aduana necesarios para distribuirla al cliente final. Nuestro cliente final son las asesoras de venta por catálogo.

Las etapas que se realizan en el DFI son las siguientes:

- Análisis de la carga a transportar.
- Preparación del empaque y el embalaje.
- Selección del modo de transporte
- Costos.
- Documentación

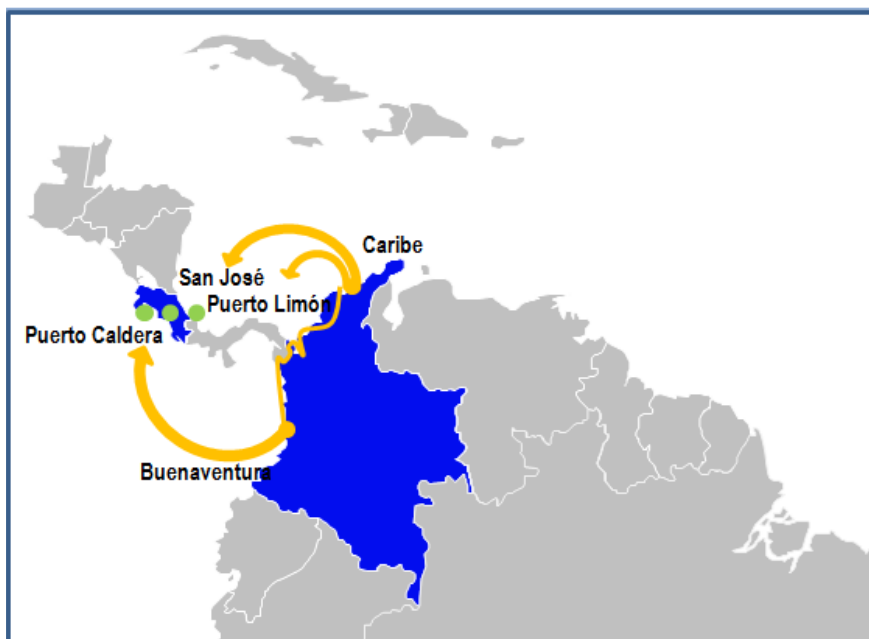
(Gomez Salazar A., 2015)

### ETAPAS DEL PROCESO D.F.I.



(minomoblog.blogspot, 2015)

Nuestro mayor porcentaje de exportación será por medio marítimo a diferentes puertos de Costa Rica.



### Puertos en Colombia

### Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos

Origen	Destino	Tiempo de tránsito (días) directo	Tiempo de tránsito (días) conexiones
Bucaramanga	Moin		10
	Puerto Limón	3-5	7-13
	San José	4	6-14
	Puerto		7-16

Buena aventura	Caldera		
	Puerto Limón		8-11
	San José		12-20
	Moin	1-3	9
	Puerto Calera		8
Cartagena	Puerto Limón	1-8	5-13
	San José	4	3-14
	Moin		7
Santa Marta	Puerto Limón	4	5
	San José		9

(Procolombia, 2015)

### **TRANSPORTE NACIONAL**

En Colombia el transporte nacional, es parte de la logística, es decir que además de vender, el éxito de cualquier empresa es realizar las entregas puntuales, a ningún cliente le interesan los obstáculos que se presenten, solamente realizar negocios y le interesa que su mercancía se la entreguen a tiempo, en buen estado y con un buen servicio.

En el caso de Dupree, el trámite de su operación es asesorado y elaborado por una Agencia de aduana o agente de carga internacional, este un puente entre proveedores y cliente final, el cual se embarca la carga por las diferentes modalidades que se ofrecen ya sea marítimo, aéreo o terrestre desde el puerto de origen hasta el depósito del cliente final en destino.

La geografía Colombiana, es bastante difícil de recorrer, en términos logísticos no se puede ser ajeno a las diferentes situaciones que a diario se presentan en el país, desde un cierre en las vías por algún derrumbe, paros de transportadores que afectan de manera clara la economía, manifestaciones campesinas, retenes por parte de grupos al margen de la ley, situaciones de orden público, en fin muchas adversidades. Pero el comercio debe estar un paso adelante, identificando las posibles soluciones, siendo muy preciso y honesto, esto le da seriedad y credibilidad a cualquier compañía.

(Gómez, 2015)

La compañía Dupree utiliza los servicios de la agencia BLUE LOGISTIC, una empresa dedicada a prestar todo el servicio integral de logística, pero en cuanto al transporte terrestre o nacional se refiere a lo siguiente:

Transporte de contenedores y carga suelta desde puertos hacia el interior, desde el interior hacia puertos o entre ciudades según la necesidad del cliente. Con altos niveles de control y de seguridad permiten operaciones monitoreadas, información de entregas y novedades.

- Transporte terrestre de Contenedores desde y hacia puertos
- Transporte terrestre de Carga Suelta o Consolidada desde puertos y entre ciudades
- Operación monitoreada en tiempo real a través de puestos de control y nuestro

Centro de Control (Colombia)

- Gestión de ‘Entrega en el Punto’ apoya la entrega transmitiendo cualquier novedad de la entrega en el acto, buscando solucionar la novedad desde el sitio de recibo de sus mercancías

(Colombia)

- Información en línea de entregas y novedades (Colombia)
- Servicio de Escoltas para mercancías de alto riesgo

(Vera, Blu logistics, 2015)

**La ruta más común para esta operación es Bogotá- Cartagena-Puerto Limón-San José de Costa Rica.**



([www.blulogistics.com/transporte-terrestre-es/vehiculos-es/](http://www.blulogistics.com/transporte-terrestre-es/vehiculos-es/), 2015)

## **AGENTE ADUANERO**

### **TRANSPORTE INTERNACIONAL**

El transporte es la evidencia de la gestión realizada por la Agencia de Aduana, desde su salida de la fábrica en los contenedores por tierra para su traslado a puerto, su correcto embarque en la nave y su arribo al puerto de destino, hasta llegar al depósito final, el transporte no solo invita a realizar un traslado de mercancías, también nos lleva a descubrir la correcta cubicación dentro de un contenedor, nos lleva a verificar tiempos establecidos, el cuidado con las mercancías transportadas. El equipo ágil de comercio exterior de la empresa Dupree, en alianza con su

agencia de aduana o agente de carga, verifica que la orden de sus clientes, en este caso puntual Dupree Colombia- Costa Rica ese encuentre completa, teniendo en cuenta la variedad de productos y el amplio portafolio de referencias. No deben existir errores, se debe hacer una verificación del inventario físico, una inspección de las mercancías, un alistamiento de toda la documentación correspondiente, la agencia de aduanas adelantará todos los trámites, para que las mercancías puedan salir del Territorio Aduanero Nacional. El empaque y embalaje juegan un papel importante, el correcto almacenamiento y la ubicación en las estibas.

([www.blulogistics.com/transporte-terrestre-es/vehiculos-es/](http://www.blulogistics.com/transporte-terrestre-es/vehiculos-es/), 2015)

## **DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA LA ENTRADA DEL PRODUCTO A COSTA RICA**

- Cinco facturas comerciales firmadas por el expedidor.
- Debe contener:
- Nombre completo y dirección del expedidor y del consignatario
- Fecha y lugar del envío
- Estación de salida y destino
- País de origen
- Fecha del envío
- Cantidad
- Clase de paquetes
- Licencia de importación para determinados bienes.

## ENVIO DE MUESTRAS

- Para envíos con valor US\$ 25 o menos se deben presentar tres facturas pro forma.
- Para envíos superiores a US\$ 25 se debe cumplir los requisitos de envíos comerciales, expuestos anteriormente.

(<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=3432>, 2015)

## ACUERDOS INTERNACIONALES ENTRE COLOMBIA Y COSTA RICA

Las negociaciones para un TLC con Costa Rica iniciaron a finales de julio de **2012**. Este Acuerdo responde a los esfuerzos que adelantaba el país para diversificar los destinos de nuestras exportaciones.

La negociación con Costa Rica resulta ser relevante para Colombia por la importancia económica y cercanía de Costa Rica y los lazos comerciales y culturales con nuestro país.

La negociación con Costa Rica abrió oportunidades comerciales a la exportación de productos colombianos industriales y agroindustriales, principalmente.

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Costa Rica fue aprobado en 2014 en segundo debate por la plenaria del Senado, informó el Ministerio de Comercio.

(Vera, 2015)

La ministra de esa cartera, **Cecilia Álvarez-Correa**, señaló en un comunicado de su despacho que el acuerdo es importante para Colombia porque se trata de una economía importadora de bienes industriales y agroindustriales, en donde los empresarios nacionales tienen grandes oportunidades.

"Cerca del 90% de las exportaciones de Colombia a Costa Rica, son bienes industriales", dijo la ministra.

Entre los principales bienes exportados a ese país, están los químicos, las confecciones, los jabones y cosméticos, los productos de plástico y bienes agroindustriales.

Costa Rica es una de las economías más dinámicas y estables de Latinoamérica, con la que Colombia ha sostenido fuertes vínculos culturales, comerciales y diplomáticos.

El acuerdo contempla la **desgravación**, por parte de Costa Rica, del 98 % de los productos industriales, pero Colombia tendrá acceso inmediato **libre de arancel** al 74 % de ellos.

El tratado incluye un capítulo que busca incentivar y proteger la inversión. En él se establecen reglas del juego claras en doble vía, esquemas ágiles y oportunos en resolución de conflictos y trato de nacional para la inversión extranjera.

Costa Rica aspira a ser miembro pleno de la Alianza del Pacífico por consiguiente debe tener acuerdos de libre comercio con cada uno de los cuatro socios: Chile, Colombia, México y Perú.

(<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=3432>, 2015)

### **ESTRATEGIA LOGISTICA GLOBAL**

La estrategia global es la fortaleza máxima que puede tener una empresa, al posicionarse en un mercado es importante, pero ser competitivo y estar a la vanguardia ofrece posibilidades de crecimiento.

La preocupación de los diferentes empresarios por ser líderes, los hace sacar toda su capacidad gerencial y productiva para ganar terreno en los diferentes mercados, visto de otro ángulo, se puede obtener trabajando con lo que ellos resaltan todo el tiempo, Trabajar en equipo, solo que en este caso los miembros del equipo serian aliados en otros países, todos con la misma marca, pero descubriendo que es más rentable producir en determinado país, identificar que se puede producir a más bajo costo y poder intercambiar productos, operando de manera logística



para cubrir las necesidades de los clientes, asegurando a su vez el suministro de productos que dificultan fabricar, pero garantizando su llegada a tiempo y con la calidad que los caracteriza.

(Vera, 2015)

### **TIPOS DE ESTRATEGIAS DE LA LOGISTICA GLOBAL**

- Pronóstico.
- Planeación.
- Manejo inicial de logística
- Empaque.
- Almacenamiento.
- Transporte de mercancías.
- Centros de distribución y Estrategia deservicio.

Todos estos factores son importantes para una buena conclusión de estrategia. Las pequeñas empresas pueden desarrollar un modelo de estrategia global que se vinculen directamente a la expansión por ejemplo una pequeña empresa no puede aperturar una cede en otro país, no puede limitarse y dejar de buscar el crecimiento, lo que puede hacer es desarrollar un modelo conjunto con proveedores y clientes para que todos resulten beneficiados.

(<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=3432>, 2015)

### **ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO**

La compañía debe tener clara su visión, misión, objetivos, toda su cultura organizacional, conociendo sus fortalezas y debilidades, teniendo esta información clara debe diseñar una estrategia para que todas las órdenes de compra lleguen su destino en los términos acordados representados en siete pasos de estrategias sólidas, respaldada en la experiencia de otros.

#### **Paso 1 – Total entendimiento de la categoría del gasto**

Este paso es conducido por el equipo de abastecimiento a partir de los siguientes pasos en éste nivel, el equipo necesita asegurarse de entender todo lo relacionado con la categoría del gasto. Por ejemplo, si la categoría es envases de cartón corrugado en una empresa de productos de consumo, el equipo necesitará entender la definición de la categoría, patrones de uso y el por qué fueron especificados los distintos tipos y grados.

### **Las 5 áreas de análisis son**

- Gasto total histórico y los volúmenes
- Los gastos clasificados por materias primas y productos básicos
- Los gastos por división, departamento o usuario
- Los gastos por proveedor
- Proyecciones futuras de la demanda o de los presupuestos.

(Vera, 2015)

(Estrategia de abastecimiento, 2015)

### **Paso 2 – Evaluación del mercado del proveedor**

Al mismo tiempo ejecutar la evaluación del mercado del proveedor para buscar proveedores alternativos a los tradicionales. Entender las tendencias clave de los mercados de proveedores. Preparar la información de lo que “deberían costar” los principales componentes de los productos clave. Tener una visión de los proveedores claves, sub-mercado y analizar los posibles riesgos y oportunidades.

El análisis del costo estimado podría no ser apropiado para todos los elementos en casos anteriores se comprende que bien las técnicas de abastecimiento estratégico tradicionales. Sin embargo, en aquellos casos donde el abastecimiento estratégico no puede ser aplicado, el análisis de costo estimado provee una valiosa herramienta conducida a reducciones de costo y esfuerzos en la mejora continua de los proveedores.

### **Paso 3 – Preparar una encuesta de proveedor**

Siguiente, desarrollar una encuesta para ambos proveedores potenciales alternativos y establecidos. Esta encuesta ayudará a evaluar las capacidades del proveedor.

La encuesta es para evaluar la competencia y la capacidad del mercado para atender sus requerimientos. Esto permite evaluar en una etapa inicial si la atención de un requerimiento es factible considerando la base de oferta identificada. Esto también provee una alerta temprana sobre requerimientos al mercado, permitiendo a los proveedores piensen acerca de cómo responderán ante un incremento de la misma. El objetivo principal es que los proveedores cuenten con una capacidad de producciones flexibles para atender incrementos en la demanda.

(Vera, Blu logistics, 2015)

Busca reunir los conocimientos en éstas áreas clave:

- Factibilidad.
- Competencia
- Madurez.
- Capacidad

### **Paso 4 – Construyendo la estrategia**

Éste paso implica desarrollar la estrategia de abastecimiento. La combinación de los primeros tres pasos provee los ingredientes esenciales para la estrategia de abastecimiento. Sin embargo, por cada área o categoría dependerá de:

#### **Competitividad del mercado de suministro**

Armado con la información de los proveedores, se puede construir el panorama de la competencia en el mercado de suministro. Esto puede ayudar a demostrar el "tamaño del premio"

a los proveedores alternativos; así mismo realizar un ejercicio de abastecimiento con los principales proveedores.

### **Apoyo de los usuarios de la organización para relaciones con los principales proveedores**

Un equipo de abastecimiento tiene dos grupos internos de partes interesadas: las personas quienes utilizan las cosas que se compran, y los ejecutivos que manejan los costos generales.

Las personas que consumen en categoría gastos aceptarán reducciones de costos, siempre y cuando el proceso: Se inicie en otro departamento, no signifique un cambio en los proveedores, no ponga en peligro una buena relación con la base de suministro, generen quejas o afecte a cuestiones tales como la fiabilidad de entrega, servicio o pagos.

Para los ejecutivos, la competitividad de costos y servicio es un objetivo clave, pero también son usuarios de los diversos servicios corporativos, por lo que a menudo quedan atrapados entre la búsqueda de la mejora de costos y la mentalidad del usuario de resistencia al cambio. Movilizar a los usuarios y ejecutivos para apoyar a la estrategia de abastecimiento de cada es vital para comunicar todas los beneficios y superar cualquier riesgo potencial.

(Vera, 2015)

### **Alternativas para la evaluación de competencias**

Si la base de la oferta es competitiva, se pueden aprovechar esas fortalezas para conseguir un menor precio o mejores condiciones de contratación. Una vez que el resultado del esfuerzo competitivo de abastecimiento concluye, será útil establecer un programa de colaboración con el proveedor ganador, que se extenderá hasta que tenga lugar el próximo evento competitivo de abastecimiento.

Si un enfoque competitivo de abastecimiento no es una opción viable, vale la pena considerar cuáles son las alternativas, y el nivel de colaboración con los proveedores para:

Reducir la complejidad del proceso y convertirla en incremento de productividad;

Crear mejoras al proceso de forma colaborativa que reduzcan los costos operativos;

Cambiar la forma en que la relación es estructurada. Por ejemplo, las empresas pueden invertir en operaciones con proveedores que garantizan acceso al suministro, nuevas tecnologías o mejora de procesos.

(Vera, Blu logistics, 2015)

Estas alternativas se persiguen por lo general cuando una empresa compradora tiene poca influencia sobre su base de proveedores. Se confía en la buena fe de que los proveedores compartan los beneficios de un nuevo enfoque.

La estrategia de abastecimiento es una acumulación de todos los puntos hasta ahora mencionados.

### **Paso Cinco – RFX Solicitudes**

Cuando se utiliza un enfoque competitivo, que es el caso general para la mayoría de categorías de gastos, tendrá que ser preparada una solicitud de propuesta u oferta que definirá y aclarará los requisitos para todos los proveedores pre-calificados. Debe incluir las especificaciones del producto o servicio, requisitos de entrega y de servicio, criterios de evaluación, estructura de precios, y los términos y condiciones financieras. Un plan de comunicación también debe aplicarse en esta etapa para atraer el interés máximo del proveedor. Asegúrese de que cada proveedor tiene conocimiento que están compitiendo a nivel de igualdad de condiciones.

Una vez que el RFX es enviado a todos los proveedores, asegúrese de que se les dé tiempo suficiente para responder. Mensajes de seguimiento también deben ser enviados para fomentar una mayor respuesta.

## **Sexto paso – Selección**

Selección y negociación con los proveedores el equipo de abastecimiento debería aplicar los criterios de evaluación definidos a las propuestas recibidas de los postores. Si se requiere información adicional más allá de la respuesta del RFX, es factible solicitarla como aclaraciones.

Si se lleva a cabo de forma manual, el proceso de negociación primero se lleva a cabo con un conjunto amplio de proveedores y luego se reduce a unos pocos finalistas. Si el equipo de abastecimiento utiliza una herramienta de negociación electrónica, es factible mantener, durante más tiempo, un número mayor de proveedores, dándoles la oportunidad de ganar el negocio. Comparar los resultados en términos de valor total o diferencias de costos relacionados.

(Vera, Blu logistics, 2015)

## **Paso Siete – Comunicarse con los nuevos proveedores**

Una vez que el proveedor ganador es notificado, deben ser invitados a participar en la implementación de las recomendaciones. Los planes de implementación varían dependiendo del grado de cambios de proveedores. Para los proveedores habituales, habrá un plan de comunicación que incluya los cambios en las especificaciones, las mejoras en la entrega y servicio o modelos de fijación de precios. Estos deben ser comunicados adicionalmente a los usuarios y de ser el caso a almacenes.

Ser capaz de controlar si el rendimiento del nuevo proveedor es superior o no al del proveedor anterior será vital a fin de tomar decisiones oportunas finalmente será importante contar con un sistema de soporte que permita: gestionar el conocimiento del equipo de abastecimiento; así mismo generar ahorros a lo largo del proceso, transformando a compras en un área de generación de valor para la empresa.

(Vera, Blu logistics, 2015)

# PRESUPUESTO LOGÍSTICO PARA LA EXPORTACIÓN AL MERCADO OBJETIVO AQUÍ VA LAS DEL EXCEL QUE DICE PRESUPUESTO

## PRESUPUESTO PARA EXPORTACION PRENDAS DE VESTIR Y GANANCIA PROYECTADAS

**ORIGEN :** BOGOTA - COLOMBIA

**DESTINO :** Costa Rica

**Tasa Cambio Liquidacion :**

3.142,34

**TERMINO:** CIF - PUERTO LIMON - VÍA CARTAGENA

**PROVEEDOR:** FABIAN AVILA

**TIEMPO DE TRANSITO:** 6 DIAS

**VIA:** MARITIMO / FCL 1X20 HASTA 8 TON

**FECHA:** 05/09/2015

### VENTA

REF	PRODUCTO	CANT	V/R UNIT USD VENTA	FOB VENTA USD	FLETE NACIONAL VENTA USD	ESCOLTA NACIONAL VENTA USD	FLETE INTERNACIONAL VENTA USD	GASTOS DE ADUANA VENTA USD	SEG VENTA USD	OTROS GASTOS	VALOR VENTA EN USD	VALOR VENTA EN PESOS	VALOR VENTA UNIDAD		FACTOR VENTA \$
													USD	PESOS	
1	BLUSA	1.600,00	9,00	14.400,00	79,2	34,9	190,2	21,0	57,60	29,27	14.812,17	46.544.867	9,26	29.091	1,85
2	PANTALON	1.600,00	14,00	22.400,00	123,2	54,3	295,9	32,6	89,60	45,53	23.041,15	72.403.126	14,40	45.252	2,40
3	VESTIDO DE BAÑO	1.600,00	14,00	22.400,00	123,2	54,3	295,9	32,6	89,60	45,53	23.041,15	72.403.126	14,40	45.252	2,40
4	CAMISA	1.600,00	7,00	11.200,00	61,6	27,2	148,0	16,3	44,80	22,76	11.520,57	36.201.563	7,20	22.626	2,40
5	FALDA	1.600,00	13,00	20.800,00	114,4	50,5	274,8	30,3	83,20	42,28	21.395,35	67.231.475	13,37	42.020	1,91
6	VESTIDO	1.600,00	16,00	25.600,00	140,7	62,1	338,2	37,3	102,40	52,03	26.332,74	82.746.430	16,46	51.717	2,06
7	ENTERIZO	1.600,00	25,00	40.000,00	219,9	97,0	528,5	58,2	160,00	81,30	41.144,91	129.291.297	25,72	80.807	2,14
8	CAMISA POLO	1.600,00	14,00	22.400,00	123,2	54,3	295,9	32,6	89,60	45,53	23.041,15	72.403.126	14,40	45.252	2,06
9	BODY CONTROL	1.600,00	11,00	17.600,00	96,8	42,7	232,5	25,6	70,40	35,77	18.103,76	56.888.171	11,31	35.555	3,77
<b>TOTALES</b>				<b>196.800,00</b>	<b>USD 1.082,00</b>	<b>USD 477,35</b>	<b>USD 2.600,00</b>	<b>USD 286,41</b>	<b>USD 787,20</b>	<b>USD 400</b>	<b>202.432,96</b>	<b>\$636.113.182</b>			

Verificacion de los Totales:

<b>GASTOS PRESUPUESTADOS PARA EXPORTACION EN USD.</b>	<b>\$5.633</b>
<b>COMPRA NETA DE TODOS LOS PRODUCTOS USD</b>	<b>\$91.200</b>
<b>VENTA NETA POR TODOS LOS PRODUCTOS USD</b>	<b>\$202.433</b>
<b>GANANCIAS PROYECTADAS EN EXPORTACION DE CONT 40" DESDE CARTAGENA HASTA PTO LIMON - INCOTERM CIF.</b>	<b>\$111.233</b>
<b>FACTOR DE VENTA PROMEDIO 2,31% POR PRENDA EN LA VENTA</b>	

<b>COMPRA</b>				
<b>REF</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CANT</b>	<b>V/R UNIT USD VENTA</b>	<b>FOB USD TOTAL</b>
1	BLUSA	1.600,00	5,00	8.000,00
2	PANTALON	1.600,00	6,00	9.600,00
3	VESTIDO DE BAÑO	1.600,00	6,00	9.600,00
4	CAMISA	1.600,00	3,00	4.800,00
5	FALDA	1.600,00	7,00	11.200,00
6	VESTIDO	1.600,00	8,00	12.800,00
7	ENTERIZO	1.600,00	12,00	19.200,00
8	CAMISA POLO	1.600,00	7,00	11.200,00
9	BODY CONTROL	1.600,00	3,00	4.800,00
<b>TOTALES</b>				<b>\$91.200</b>
<b>TOTALES</b>				<b>\$286.581.408</b>

(conalca, 2015), (CCNI, 2015),(MAPFRE, 2015),(INTERLOGISTICA, 2015)



## EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### TIPOS DE IMPACTO

#### Impacto social

En el impacto social de la organización podemos encontrar dos enfoques el impacto interno y el externo.

#### Impacto interno

Aquí se toman en cuenta las condiciones laborales de los empleados. Para ello se investiga acerca de las normas legales vigentes para la contratación del personal en el país donde vamos a incursionar, la implementación de capacitación es para el desarrollo de competencias laborales y personales, las condiciones salariales en que se encuentra la organización frente a la competencia, prevención de riesgos laborales entre otras.

#### Contratación del personal

El análisis de las condiciones laborales según el Instituto Nacional de Estadística y Censos

Cuadro 3 Fuerza de trabajo Por condición de empleo y tasas Según región de planificación y sexo Julio 2009												
Región de planificación y sexo	Total	Ocupados plenos	Subempleados visibles			Subempleados invisibles			Condición de empleo ignorada <sup>1/</sup>	Desocupados	Tasa de desempleo abierto	Tasa de subutilización total
			Personas	Puestos equivalentes	Tasa	Personas	Puestos equivalentes	Tasa				
Total País	2 121 451	1 420 589	245 148	103 237	4,9	220 982	62 540	2,9	68 788	165 944	7,8	15,6
Hombres	1 314 981	886 517	136 572	49 926	3,8	155 400	42 374	3,2	50 110	86 382	6,6	13,6
Mujeres	806 470	534 072	108 576	53 311	6,6	65 582	20 167	2,5	18 678	79 562	9,9	19

de Costa Rica (2009):

Ilustración 1 <http://www.inec.go.cr/enaho/result/empleo.aspx>

No muestra que para el último censo realizado en el año 2009 la tasa de desempleo estaba en 7.8 pero según las última Encuesta Continua de Empleo II trimestre 2015 el Desempleo alcanzó una tasa de 9,5%, mientras

que en el mismo período del año anterior fue de 9,1%<sup>1</sup> es decir que el proyecto de abrir una sucursal en el país es bastante viable ya que además de que contribuiríamos con la generación de aproximadamente 1000 nuevos empleos directos y más de 1000 indirectos.

### **Prevención de riesgos laborales<sup>2</sup>**

Aquí hacemos referencia a las normas legales en salud ocupacional vigentes en el país, las cuales van dirigidas a brindar la protección de las personas, durante el desarrollo de su actividad, creando una serie de derechos y deberes tanto para el empleado como para el empleador regidos siempre por CSO(Consejo de Salud Ocupacional de Costa Rica).

### **Impacto ambiental**

Analizando las causas que derivarían la puesta en marcha de una planta de DUPREE en el país centro americano se establecen una serie de impactos ambientales iniciando por la carga contaminante con la que tendrá que lidiar el entorno dado que la producción de perfumes y utensilios utilizaría de por sí una variedad de químicos para su terminación, teniendo en cuenta que el uso de recurso hídrico en la fabricación de los productos supone una carga adicional al ecosistema local.

No obstante las emisiones que se puedan fugar al ambiente de material particulado (pm10) el cual sería una carga adicional para el entorno el cual se vería disminuido en su calidad del aire dado que esta nación ha recibido múltiples reconocimientos por su preservación del ambiente, por lo tanto al momento de realizar el montaje de una planta de producción en este país se podría realizar bajo altos estándares de cuidado del entorno velando por la calidad del aire realizando un óptimo manejo del recurso hídrico y un adecuado manejo de desechos y lixiviados con el fin de no alterar el ecosistema local.

---

<sup>1</sup><http://www.inec.go.cr/Web/Home/pagPrincipal.aspx>

<sup>2</sup><http://www.cso.go.cr/>

## EVALUACIÓN FINANCIERA

Dependiendo de los objetivos y las metas de la propuesta de mejoramiento que se persiguen podemos identificar cuatro formas distintas pero complementarias de hacer dicha ponderación o "evaluación"; se habla entonces de la "*evaluación privada*" o "*evaluación financiera*" cuando solamente el beneficio o lucro de agentes particulares (personas o entidades públicas o privadas) orienta la asignación de recursos hacia distintas aplicaciones;

### **Criterios de Rentabilidad usados en la evaluación de Proyectos / Propuestas**

- Plan de amortización de crédito.
- Flujo de inversiones
- Flujo neto de propuesta
- Valor presente neto
- Tasa interna de retorno
- Costo / Beneficio
- Valor Anual Equivalente
- Costo Anual Equivalente
- Periodo de Recuperación Capital
- Flujos de efectivo
- Flujos de caja
- Estados proformas o proyectados

## **EVALUACION INTEGRAL**

Costa Rica es una de las economías más dinámicas y estables de Latinoamérica, un mercado con un poder adquisitivo superior en más de 20% al de los colombianos y con orientación importadora en materia de bienes industriales. “Esto, sumado a la cercanía y el conocimiento del Costa Rica es una de las economías más dinámicas y estables de Latinoamérica, un mercado con un poder adquisitivo superior en más de 20% al de los colombianos y con orientación importadora en materia de bienes industriales. “Esto, sumado a la cercanía y el conocimiento del m Costa Rica es una de las economías más dinámicas y estables de Latinoamérica, un mercado con un poder adquisitivo superior en más de 20% al de los colombianos y con orientación importadora en materia de bienes industriales. “Esto, sumado a la cercanía y el conocimiento del Costa Rica es una de las economías más dinámicas y estables de Latinoamérica, un mercado con un poder adquisitivo superior en más de 20% al de los colombianos y con orientación importadora en materia de bienes industriales. “Esto, sumado a la cercanía y el conocimiento del mercado por parte de los colombianos, lo hacen un destino muy atractivo para las exportaciones y las inversiones colombianas”.

Si bien el acuerdo contempla disciplinas en materia de servicios, inversión y compras públicas entre otros temas, resulta importante lo pactado en materia de acceso al mercado de bienes. La negociación con Costa Rica abre oportunidades comerciales a la exportación de productos industriales y agroindustriales principalmente. En materia de bienes industriales, donde están concentrados los intereses exportadores del país, Costa Rica desgravará más del 98% del universo arancelario, con cerca del 75% con liberación inmediata de aranceles.

(Mincomercio Industria y turismo, 2015)

## **ERRORES MÁS FRECUENTES**

Los errores que suceden frecuentemente es el no cumplimiento de las exportaciones ya que para que el producto llegue a tiempo al exterior deben coordinarse un número de tareas desde el momento de la fabricación del producto para importarlo y luego exportarlo.

Como por ejemplo uno de los errores es no tener una comunicación clara con el proveedor del exterior al momento de fabricar el producto ya que para esto se deben cumplir un cronograma donde se encuentran estipulados los tiempos para que las importaciones lleguen sin ningún imprevisto. Aparte de la comunicación también se pueden presentar defectos de calidad en los productos el cual se debe corregir con una inspección en origen retrasando también las fechas de importación y exportación para entrega al cliente final.

Otro factor de error se encuentra en la mala administración del espacio en la bodega ya que al no cumplir con las fechas de importación (en el cronograma) se genera sobre inventario en el depósito y de deben pagar altos costos de bodegajes mientras se organiza el inventario en el almacén.

Todos estos errores se pueden disminuir con diagramas de Pareto mostrando las causas y efectos de los errores para encontrar una solución inmediata.

(Gomez Salazar A., 2015)

### **OTRAS VERSIONES SOBRE PLAN DE NEGOCIOS**

En Costa Rica podemos encontrar al rededor de 250 compañías multinacionales que también decidieron realizar inversión en el país por verlo como una gran oportunidad de negocio.

Entre las empresas más importantes que han invertido en el país encontramos:



**Ilustración 2** <http://www.procomer.com/es/inversionista>

Estas compañías realizan su incursión en el país con la ayuda de la organización CINDE3 Agencia de Promoción de Inversión en Costa Rica.

Una vez tomada la decisión de invertir CINDE asiste las necesidades de los inversionistas, preparando reuniones con: proveedores de servicios, organizaciones gubernamentales, universidades, abogados, asesores fiscales, reclutadoras, parques industriales y complejos de oficinas.<sup>4</sup>

Una vez instalada en Costa Rica el departamento de After Care de CINDE proporciona apoyo especializado, en aspectos estratégicos dirigidos a desarrollar exitosamente los proyectos de expansión operacional o de promoción de la diversificación de productos.<sup>5</sup>

### **Grupos empresariales**

Dupré hace alianzas con empresas como Tutto (Nalsani S.A.) y Samurái con el fin de internacionalizar estos mercados y alcanzar objetivos comunes que permiten que las empresas alcancen un potencial de crecimiento de forma más rápida y en el menor tiempo posible. Estas oportunidades de crecimiento pueden generar nuevas alternativas de negocio, aumentar los clientes

<sup>3</sup><http://www.cinde.org/es/cinde>

<sup>4</sup><http://www.procomer.com/es/inversionista>

<sup>5</sup><http://www.procomer.com/es/inversionista>

y mejorar los tiempos de producción. Además de satisfacer la demanda de los consumidores con altos estándares de calidad.

### **Oportunidad**

Según datos de Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer) entre el 2008 y el 2014, las exportaciones de cosméticos registraron un aumento superior al 50%. En ese último año se reportó un valor de \$5,6 millones y según los últimos reportes tiene un incremento anual de alrededor del 20%.<sup>6</sup>

Es decir que según estas cifras la oportunidad de que la compañía tenga una muy buena acogida en el país centroamericano es bastante viable. Además cuenta con personas talentosas y trabajadoras abiertas a ser capacitadas para desarrollar cualquier tipo de tarea para el año 2014 más de 2441 empresas exportaron sus productos a aproximadamente 156 países del mundo abriendo el mercado a diferentes continentes.

## **CONTEXTO**

En el marco local se ve como una estrategia positiva la puesta en marcha de una planta de producción en Costa Rica dado que este país es un destino atractivo en la región, goza de estabilidad política y sobre todo tiene una excelente posición geográfica.

Cabe resaltar la creación de puestos de trabajo originados de la creación de esta planta en el país contribuyendo al desarrollo de la economía y sobre todo al fomento del empleo y mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

En el contexto global vemos que el establecer una planta de producción en Costa Rica es una buena decisión dado que cuenta con una buena posición geográfica lo cual facilita el

---

<sup>6</sup><http://www.procomer.com/>

transporte de mercadería a distintos lugares del mundo aparte de ser una economía estable sin variaciones de orden político los cuales pongan en riesgo la estabilidad de la operación en el país.

### **RIESGOS Y RECOMPENSAS**

Costa Rica es conocida por su biodiversidad a nivel mundial en este momento cuenta con más de 250 empresas multinacionales que operan en el país entre los que encontramos sectores de manufactura, servicios, tecnología, financiero entre otras.

La mano de obra es calificada y más del 70% de los ciudadanos son bilingües, su ubicación geográfica es estratégica ya que tiene conexiones con varios países de diferentes continentes; es una de las ubicaciones nearshore más importantes<sup>7</sup> del mundo y tiene más de cien años de estabilidad económica y política.

### **PALABRAS CLAVE**

El subempleo visible se refiere a las personas ocupadas que trabajan habitualmente menos de un total de 47 horas por semana en su ocupación principal y en su ocupación secundaria, que desean trabajar más horas por semana y están disponibles para hacerlo, pero no lo hacen porque no consiguen más trabajo asalariado o más trabajo independiente. A continuación la tasa para el cálculo del subempleo visible.<sup>8</sup>

El subempleo invisible son aquellas personas ocupadas que trabajan habitualmente un total de 47 horas o más por semana en su ocupación principal o secundaria y su ingreso primario mensual es inferior a un mínimo establecido que es el salario mínimo minimorum (salario de protección legal que el Estado garantiza a los trabajadores que no se enmarcan en alguna ocupación específica dentro del Decreto de Salarios Mínimos).<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup><http://www.procomer.com/es/inversionista>

<sup>8</sup><http://www.auladeeconomia.com/articulos15.htm>

<sup>9</sup><http://www.auladeeconomia.com/articulos15.htm>



## CONCLUSIONES

- Delante de un mundo cada vez más globalizado y competitivo y de unos consumidores que piden más calidad en los productos y servicios, la logística juega un papel fundamental para alcanzar unos buenos resultados en la gestión empresarial.
- La Logística internacional de este trabajo se ha enfocado en la cadena logística de la empresa Dupree S.A.S. de temas directamente relacionados con la gestión de la Empresa con relación a sus proveedores y clientes (logística externa) y sus procesos logísticos relacionados con la producción (logística interna).
- Los operadores logísticos especializados pueden jugar un papel clave para integrar la red de distribución inversa y optimizar los circuitos para todos los actores de la cadena como proveedores, operador logístico, aduana, y distribución física internacional.
- Adicional La Logística Inversa ahora es un factor muy importante en las empresas ya que es un requisito de gestión de calidad el cual se debe implementar por medio de las normas ISO.
- Vimos como participación de mercado el país Costa Rica ya que es un país que se encuentra en buenas condiciones económicas y con alto nivel de competencia donde podemos extinguir el mercado. Es un país con buenas relaciones comerciales y maneja tratado de libre comercio con Colombia para la extinción de aranceles.

(Logística Internacional, 2015)

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo fue realizado con esfuerzo, dedicación e investigación con el objetivo de culminar una etapa importante de nuestra vida, por ello damos un cordial agradecimiento a nuestro tutor y amigo el profesor Guillermo Roa, quien nos guio con su conocimiento, experiencia y sabiduría en el desarrollo y análisis de esta investigación.

También agradecemos a los directivos de la universidad ECCI quienes contribuyen día a día a promover la investigación, explotación y aprovechamiento de los recursos para ser mejores profesionales que aporten ideas innovadoras para el desarrollo del país.

## BIBLIOGRAFIA

- Asociados, G. &. (12 de 07 de 2012). *Joint venture (alianza estratégica)*. Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/54231/Joint-venture-alianza-estrat%C3%A9gica->
- Balanko-Dickson, G. (2015). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. McGraw-Hill Interamericana.
- bravo, j. (2015). *El plan de negocios*. España: diaz de santos.
- caro, R. e. (17 de 02 de 2012). *CONTRATO DE AGENCIA Y REPRESENTACIÓN*. Obtenido de <http://thesmadruga2.blogspot.com.co/2012/02/contrato-de-agencia-y-representacion.html>
- cartero1605. (19 de febrero de 2010). *scribd*. Obtenido de scribd:  
<https://es.scribd.com/doc/27109310/ESTRATEGIAS-DE-DISTRIBUCION>
- CCNI. (20 de 08 de 2015). Obtenido de <http://www.ccn.cl/ccni/es/ccni/>
- CdS. (24 de 07 de 2012). *El Libro Blanco del e-commerce*. Obtenido de <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-libro-blanco-del-e-commerce/>
- Charly Apolinario, P. P. (17 de 04 de 2012). *coyuntura economica*. Obtenido de <http://coyunturaeconomica.com/negocios-internacionales/comercio-electronico-internacional>
- conalca. (15 de 08 de 2015). Obtenido de <http://www.conalca.co/site/>
- daviddematiasbatalla. (03 de 09 de 2015). *El modelo de Uppsala / Nociones de economía y empresa*. Obtenido de <https://nocionesdeeconomaiyempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/>
- Dupree: Una empresa colombiana que se toma Suramérica . (2015). *la otra cara* , 1.
- Estrategia de abastecimiento*. (10 de 09 de 2015). Obtenido de Estrategia de abastecimiento:  
<http://www.logyca.com/serviciosysoluciones/investigaci%C3%B3n/proyectocentrodeinnovaci%C3%B3n/proyectosdeinvestigaci%C3%B3n/estrategiaencadenadeabastecimiento.aspx>
- Fernández, G. P. (22 de 10 de 2013). *planeacion de presupuesto para la empresa dupree*. Obtenido de [ssuu.com/gabrielapfdz/docs/dupree\\_sa](http://ssuu.com/gabrielapfdz/docs/dupree_sa)
- Gaitan, H. H. (2010). *Generalidades de la logistica*. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/1033669/#.Vetlt9wxd08.facebook>
- GIRALDO, M. M. (2015). *INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS COLOMBIANAS CASO EXITOSO: GRUPO NUTRESA*. BOGOTÁ: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.
- Gomez Salazar A. (20 de Agosto 2015 de 2015). Bogotá.
- Gómez, C. V. (10 de 09 de 2015). Transporte internacional. Bogotá.
- Gracia, G. A. (2015). *Conclusiones*.  
<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/15/agencias-de-aduana/>. (15 de Agosto de 2008). Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/15/agencias-de-aduana/>.
- <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=3432>. (20 de Agosto de 2015). Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=3432>.

INTERLOGISTICA. (10 de 08 de 2015). Obtenido de <http://www.logisticazf.com/chanel.asp?chnl=14>

Litman, T. G. (02 de abril de 2015). Dupreé revela ambicioso plan de crecimiento. *Dupreé revela ambicioso plan de crecimiento* .

*Logística Internacional*. (10 de 09 de 2015). Obtenido de Logística Internacional: <http://www.upct.es/~gio/conclusiones.htm>

*Logística Internacional*. (10 de 09 de 2015). Obtenido de Logística Internacional: <http://www.upct.es/~gio/conclusiones.htm>

MAPFRE. (15 de 08 de 2015). Obtenido de <https://www.mapfre.es/seguros/empresas/vehiculos-transporte/seguro-transporte-terrestre/>

*Mincomercio Industria y turismo*. (03 de junio de 2015). Recuperado el 05 de Septiembre de 2015, de Mincomercio Industria y turismo: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=5811>

*minomoblog.blogspot*. (23 de Agosto de 2015). Obtenido de <http://minomoblog.blogspot.com/>

Morillo, M. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias. Venezuela: Red Actualidad Contable Faces.

Muñiz, R. (2015). *CEF.-Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/la-cadena-de-valor-en-el-marketing-estrategico-2.htm>

*procolombia*. (15 de 09 de 2015). Obtenido de [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil\\_costa\\_rica.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_costa_rica.pdf)

*Procolombia*. (23 de Agosto de 2015). Obtenido de [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil\\_de\\_logistica\\_desde\\_colombia\\_hacia\\_costa\\_rica.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_de_logistica_desde_colombia_hacia_costa_rica.pdf)

*Proexport*. (s.f.). Recuperado el 05 de Septiembre de 2015, de Proexport: <file:///C:/Users/user/Downloads/DocNewsNo4048DocumentNo7377.PDF>

*proexport*. (20 de Agosto de 2015). Obtenido de <file:///C:/Users/user/Downloads/proexport%20costarica.PDF>

S.A.S., D. (2015). *Sistemas de gestión Dupree S.A.S*. Bogotá: Sistemas de gestio.

*sistema-logistico*. (22 de Agosto de 2015). Obtenido de sistema-logistico: <http://www.sistema-logistico.com.ar/sistema-logistico/gestion-de-almacenes>

Vera, C. (10 de 09 de 2015). Bogotá.

Vera, C. (10 de 09 de 2015). *Blu logistics*. Obtenido de Blu logistics: [www.blulogistics.com/transporte-terrestre-es/vehiculos-es/](http://www.blulogistics.com/transporte-terrestre-es/vehiculos-es/), 2015

Viquez Bogantes, D. (2015). *La globalización en Costa Rica*. El Cid Editor | apuntes.

[www.blulogistics.com/transporte-terrestre-es/vehiculos-es/](http://www.blulogistics.com/transporte-terrestre-es/vehiculos-es/). (14 de Agosto de 2015). Obtenido de [www.blulogistics.com/transporte-terrestre-es/vehiculos-es/](http://www.blulogistics.com/transporte-terrestre-es/vehiculos-es/).

*www.ilvem.com*. (20 de Agosto de 2015). Obtenido de [www.ilvem.com](http://www.ilvem.com): <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=692>

*www.virtual.unal.edu.c.* (21 de Agosto de 2015). Obtenido de *www.virtual.unal.edu.c:*  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060015/Lecciones/Capitulo%20III/mrp.htm>