



**UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**Estudio del proceso de compras e importación de accesorios para  
herramientas en el departamento de importación proveniente de Estados  
Unidos a Costa Rica, en Cel Internacional, durante el segundo  
cuatrimestre del 2017.**

**ELABORADO POR**

**Melissa Rojas Hidalgo**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA**

**2017**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

San José, 11 de setiembre del 2017

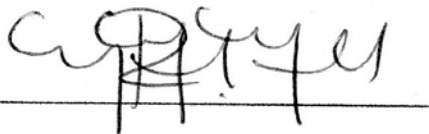
Señores  
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación  
SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Estudio del proceso de compras e importación de accesorios para herramientas en el departamento de importación proveniente de Estados Unidos a Costa Rica, en Cel Internacional, durante el segundo cuatrimestre del 2017, elaborado por la estudiante: Melissa Rojas Hidalgo, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN COMERCIO INTERNACIONAL.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



Licda. Nancy Miranda Murillo

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

San José, 11 de setiembre del 2017

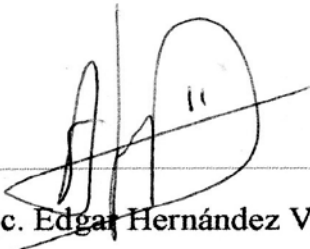
Señores  
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación  
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Estudio del proceso de compras e importación de accesorios para herramientas en el departamento de importación proveniente de Estados Unidos a Costa Rica, en Cel Internacional, durante el segundo cuatrimestre del 2017, elaborado por la estudiante: Melissa Rojas Hidalgo, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN COMERCIO INTERNACIONAL.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



MSc. Edgar Hernández Vásquez

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

San José, 11 de setiembre del 2017

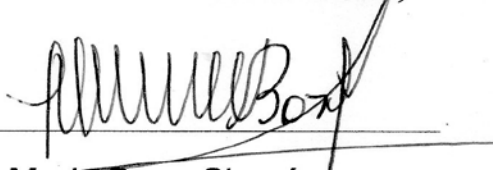
Señores  
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación  
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado estudio del proceso de compras e importación de accesorios para herramientas en el departamento de importación proveniente de Estados Unidos a Costa Rica, en Cel Internacional, durante el segundo cuatrimestre del 2017, elaborado por la estudiante: Melissa Rojas Hidalgo para optar por el grado académico LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN COMERCIO INTERNACIONAL.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,



**Prof. Mario Boza Chacón**  
Filólogo Afiliado al Colegio de  
Licenciados y Profesores número 5034  
Cédula 1 03580444

## DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, Melissa Rojas Hidalgo con cédula de identidad número 206070638, declaro bajo fe de juramento, que conozco las consecuencias penales que lleva el delito de perjurio y que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN COMERCIO INTERNACIONAL de la Universidad Latina y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

San José, once de setiembre del dos mil diecisiete.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Melissa Rojas Hidalgo', written over a horizontal line.

Melissa Rojas Hidalgo

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrito, Melissa Rojas Hidalgo con cédula de identidad número 206070638, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de LICENCIATURA, EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN COMERCIO INTERNACIONAL de la Universidad Latina; por las manifestaciones y apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, al publicar el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

San José, 11 de setiembre del dos mil diecisiete.



Melissa Rojas Hidalgo

## **Agradecimientos**

Primero que todo le agradezco a Dios y a la Virgen por darme la oportunidad de continuar con mis estudios y llenarme de fortaleza durante este tiempo, sin ellos hubiera sido imposible.

A mi esposo y mis hijos gracias por creer en mí y darme ánimo todos los días. Gracias por toda la paciencia y el interés que tuvieron para que mi tesis fuera todo un éxito. Los amo hasta los ojos de Dios.

A toda mi familia, mis papás, mis abuelos, mis suegros, mis tíos y mi hermano les agradezco todo el apoyo. Y a cada una de las personas que me brindaron toda su ayuda de una u otra manera. Un abrazo.

Un gran agradecimiento a mi tutora Nancy y mi lector Edgar, grandes profesionales y excelentes personas, gracias por toda la entrega hacia mi trabajo y persona.

Mi agradecimiento especial a Luis y Marialuz, que me abrieron las puertas de su empresa y permitieron desarrollar esta tesis para mi crecimiento como persona y sobre todo como profesional. Que Dios los bendiga.

Y finalmente a la familia Oviedo Surós que me brindaron toda su ayuda aún en tiempos complicados, gracias amigos fueron una bendición en mi vida, lo logramos.

## **Dedicatorias**

A Dios por llenarme de fuerza para salir adelante cuando estuve a punto de darme por vencida.

A mi esposo Julio por el apoyo incondicional que siempre recibí de ti, tú y yo hasta el fin del mundo, te amo. De igual manera a mis hijos Ignacio y Mathías que han sacrificado tanto tiempo por mi estudio, amores esto es para ustedes, que son y serán siempre mi mayor bendición.

A mi mamá y a mi abuelo que han sido pilares importantísimos en mis estudios. Siempre creyeron en mí y nunca me dejaron caer.



## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos.....	IX
1. Estado Actual de la Investigación.....	15
1.1 Introducción .....	15
1.1.1. Antecedentes. ....	17
1.1.2. Descripción del tema.....	18
1.1.3. Información existente. ....	18
1.1.4. Estudios previos. ....	18
1.2 Delimitación del tema .....	20
1.2.1. Aporte del investigador.....	20
1.2.2 Delimitación espacial. ....	21
1.2.3 Delimitación temporal. ....	21
1.2.4 Objeto de estudio.....	22
1.3 Formulación del problema. ....	23
1.4 Sistematización del problema .....	24
1.4.1 Objetivo general.....	25
1.4.2 Objetivos específicos.....	26
1.5 Justificación Práctica .....	27
1.6 Justificación Metodológica.....	28
1.7 Justificación Teórica .....	29
1.8 Alcances y Limitaciones.....	30
1.8.1 Alcances. ....	30
1.8.2 Limitaciones. ....	30
2 Marco situacional.....	32
2.1 Importaciones en Costa Rica.....	33
2.2 Tratados de libre comercio de Costa Rica.....	35
2.3 Relación comercial de C.R con Estados Unidos.....	38
2.4 Inteligencia Comercial en las empresas .....	40
2.4.1 Beneficios de la Inteligencia Comercial.....	42

2.5 Descripción general de la empresa .....	43
2.5.1 Historia. ....	44
2.5.2 Valores.....	45
2.5.3 Productos. ....	46
2.5.4 Objetivos. ....	46
2.5.5 Organigrama.....	47
2.6. Marco Teórico .....	47
2.6.1 Procesos de compras o abastecimiento. ....	47
2.6.2 Definiciones del proyecto .....	51
3 Descripción de la Metodología .....	60
3.1 Definición del enfoque.....	60
3.2 Diseño de la investigación.....	61
3.3 Métodos de investigación utilizados.....	62
3.3.1 Método Analítico.....	62
3.3.2 Método Deductivo. ....	63
3.3.3 Método de Campo. ....	63
3.3.4 Método Documental.....	63
3.4 Tipo de investigación.....	64
3.5 Sujetos y fuentes de investigación.....	65
3.5.1 Sujetos de investigación.....	65
3.5.2 Fuentes primarias.....	66
3.5.3 Fuentes secundarias.....	66
3.6 Instrumentos y técnicas de investigación .....	66
3.7 Confiabilidad y validez.....	68
3.7.1 Confiabilidad. ....	68
3.7.2 Validez. ....	68
3.7.3 Constructo.....	69
3.7.4 Contenido.....	69
3.8 Operacionalización de variables .....	69
3.8.1 Variable I: Proceso de compras.....	70
3.8.2 Variable II: Fortalezas y debilidades del actual proceso. ....	71

3.8.3 Variable III: Repercusión del proceso de compras en el departamento de ventas.....	72
4 Análisis e interpretación de resultados.....	75
4.1 Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: Proceso de compras.....	76
4.2 Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: Fortalezas y debilidades del actual proceso.....	80
4.2.1 Fortalezas.....	81
4.2.2 Oportunidades.....	82
4.2.3 Debilidades.....	83
4.2.4 Amenazas.....	84
4.3 Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: Repercusión del proceso.....	84
5. Conclusiones.....	94
5.1.1 Conclusiones de la primera variable: Proceso de compras.....	94
5.1.2 Conclusiones de la segunda variable: Fortalezas y debilidades del actual proceso de compras.....	95
5.1.3 Conclusiones de la tercera variable: Repercusión del proceso.....	97
5.2 Recomendaciones.....	98
5.2.1 Recomendaciones de la primera variable: Proceso de compras.....	98
5.2.2 Recomendaciones de la segunda variable: Fortalezas y debilidades del actual proceso de compras.....	98
5.2.3 Recomendaciones de la tercera variable: Repercusión del proceso.....	105
6 Referencias bibliográficas.....	122

## **Lista de figuras**

<i>Figura 1</i> Evolución del comercio exterior costarricense en el periodo 2003-2014 en millones de dólares estadounidenses.....	34
<i>Figura 2</i> Costa Rica evolución del comercio exterior con Estados Unidos, en millones de dólares americanos, período 2003 -2014.....	40
<i>Figura 3</i> Productos comercializados por la empresa Cel Internacional en el 2016 y 2017.....	46
<i>Figura 4</i> Descripción gráfica de los INCOTERMS.....	55
<i>Figura 5</i> Evolución del proceso de compras de la empresa Cel Internacional Enero 2016 – Junio 2017 En Unidades.....	79
<i>Figura 6</i> Evolución del proceso de venta de la empresa Cel Internacional Enero 2016 – Junio 2017 En Unidades. ....	89
<i>Figura 7</i> Evolución del proceso de compra y venta de la empresa Cel Internacional Enero 2016 – Junio 2017. En Unidades.....	90
<i>Figura 8</i> Artículos comprados por la empresa Cel Internacional que no tuvieron venta durante el periodo de estudio, Enero 2016 – Junio 2017 En unidades.....	91
<i>Figura 9</i> Volumen de ventas y compras para el Disco Tronzadora Metal 14" DW44640 Enero 2016 – Junio 2017 En unidades. ....	92

## **Lista de tablas**

Tabla 1 <i>Gerente General de Cel Internacional, Sr. Luis Elizondo, reactivo y respuesta</i> .....	76
Tabla 2 <i>Supervisor de ventas de Cel Internacional, Sr. Luis Vega, reactivo y respuesta</i> .....	77
Tabla 3 <i>Encargada de Inventario de Cel Internacional, Sra. Jessica Herrera, reactivo y respuesta</i> .....	78
Tabla 4 <i>Matriz FODA del proceso de compras e importaciones de Cel Internacional</i> .....	80
Tabla 5 <i>Gerente General de Cel Internacional, Sr. Luis Elizondo, reactivo y respuesta.</i> .....	85
Tabla 6 <i>Supervisor de ventas de Cel Internacional, Sr. Luis Vega, reactivo y respuesta</i> .....	86
Tabla 7 <i>Encargada de inventario de Cel Internacional, Sra. Jessica Herrera, reactivo y respuesta</i> .....	87
Tabla 8 <i>Movimiento de artículo importados por Cel Internacional Enero 2016 – Junio 2017 En Unidades</i> .....	88
Tabla 9 <i>Estrategias propuestas para la implementación del proceso de compras e importaciones de Cel Internacional, a partir de la Matriz FODA.</i> .....	100
Tabla 10 <i>Cronograma de implementación de estrategias.</i> .....	103
Tabla 11 <i>Presupuesto de las estrategias.</i> .....	103

# **Capítulo I**

## **Introducción**

# 1. Estado Actual de la Investigación

## 1.1 Introducción

En este apartado se contextualiza una serie de investigaciones relacionadas con los datos extraídos de los procesos de compras o abastecimiento de las empresas. Estos procesos se convierten en los últimos años, en uno de los procedimientos de vital importancia para las organizaciones, ya que consistente en un conjunto de múltiples actividades donde interactúan diversos actores como: clientes internos y externos, proveedores, compradores, personas ajenas a la organización, entre otros. Para poder realizar un mejor análisis y profundizar más en el tema, se estudian algunas tesis elaboradas en México, Perú y Colombia, así como estudios realizados en Costa Rica. Cabe anotar, que los estudios analizados se escriben en orden cronológico, al presentar de los más antiguos a los más recientes.

El abastecimiento en las organizaciones pasó de estar en un papel secundario a uno estratégico, debido a los alcances de la tecnología, la globalización y los mismos procesos de aprovisionamiento. Las empresas, al darse cuenta de la importancia que juega este proceso para el cumplimiento de sus objetivos, buscan un cambio de visión y de alternativas para poder implementar un procedimiento idóneo. El proceso de abastecimiento o proceso de compras es una etapa de lo que se conoce como cadena de suministros, la cual en términos generales, es el proceso de negocios que contempla a las personas, la organización, la tecnología y el producto o servicio que se ofrece y distribuye a los demandantes para satisfacer sus necesidades.

Se puede definir la gestión de compras como la operación comercial que incluye un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño de la empresa, ubicación o sector. De acuerdo con (Arabia, 2009), el principal objetivo de la función de compras es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el servicio. En términos generales es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización.

Algunas consecuencias de no contar con una adecuada gestión de compras y abastecimiento de inventarios, es la desmotivación de los empleados por no alcanzar la cuota necesaria de ventas, por el desabastecimiento de insumos que no son adquiridos con tiempo, al provocar además pérdidas económicas a la empresa, consecuencia por no contar con el stock necesario, lo que los lleva a que existan ineficiencias en el inventario tanto de productos sin movimiento como falta de los mismos, situaciones que pueden corregirse de contar con las herramientas necesarias.

Dado el panorama anterior, las empresas, y principalmente las pequeñas o PYMES, deben obligatoriamente, contar con sistemas de abastecimiento de productos o servicios, ya sea para el consumo o para la comercialización, llamada a cumplir una importante función estratégica como parte de la gestión global de la empresa. Adicionalmente, como menciona Vera, M. (2005) en su estudio "el tener una guía, que le permita elaborar su plan estratégico, con objetivos claros de lo que se quiere lograr, ayudará a alcanzar el éxito con mayor facilidad" (p. 131).

La Ley de Fortalecimiento a la Pequeña y Mediana Empresa, y su Reglamento (Ley 8262), define a una PYME como la: "Unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios, excluyendo aquellas actividades económicas de subsistencia." (Ministerio de Economía, s.f.).

Las PYMES en Costa Rica han crecido de manera notoria en los últimos años, actualmente tienen una amplia participación en la economía nacional, ya que según se desprende de los datos recopilados en las estadísticas acerca del seguro de salud en 2016, por la Dirección Actuarial y Económica de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), las PYMES representan, en promedio, durante el período comprendido entre el año 2002 y el 2012, el 98% de los aportes de las empresas privadas.



Por todo lo anterior, es muy importante que las PYMES puedan contar con procesos adecuados en todos los departamentos de la organización. Ya que de acuerdo con el estudio denominado Estado de la Situación de las PYMES en Costa Rica, publicado por el Ministerio de Economía y Comercio (MEIC), publicado en abril de 2013, el aporte al PIB que brindan las PYMES es del 30%. Dicho cálculo corresponde al año 2011, el cual es el único que se ha realizado mediante la aplicación de una metodología de procesamiento de datos ya probada en algunos países del Mercosur.

Si las empresas no cuentan con los procesos idóneos para realizar las compras de su inventario, pueden incurrir en gastos innecesarios y pérdidas cuantitativas, como evidencia que existen procesos que no generan valor a la organización. Barrios, J. y Méndez, M. (2012) concluyen en su estudio, que mediante de la implementación de la propuesta de mejoramiento del aprovisionamiento, pretenden disminuir la cantidad de pedidos no conformes, dado que se realiza un constante seguimiento a los proveedores, lo cual garantiza que para las futuras compras se seleccione a los mejores suministradores.

En ese mismo sentido, C. Arisaca, P. Figueroa y D. Candela (2017), mencionan en una investigación realizada, que los costos de compra y tenencia de inventarios pueden reducirse significativamente, al aplicar mejores métodos de planificación de abastecimiento y compras (p. 89). Con esto podemos reconocer que los procesos de compra y abastecimiento son de vital importancia, por ejemplo, aplicados a lo financiero, ayudan a disminuir los costos de almacenamiento, de la compra de inventario, mejora la rotación del mismo y a su vez beneficia otros departamentos, como el de ventas.

**1.1.1. Antecedentes.** El presente estudio surge de la inquietud de parte del investigador, en el momento de hablar con el señor Luis Elizondo, Gerente General de Cel Internacional, y descubrir la necesidad de esta empresa, de contar con un proceso adecuado para realizar las compras a los proveedores internacionales. La revisión del historial de compras que presenta Cel Internacional en la base de datos, permite intuir que se realizan las compras de manera desordenada y poco controlada.

Según una investigación previa, realizada por un experto en asesorías empresariales, contratado por Cel Internacional quien para efectos de este trabajo no se cuenta con la autorización de identificarlo, hace la referencia de contratar a una persona encargada de la inteligencia comercial de la empresa. Con base en lo anterior, es donde nace la necesidad de realizar este estudio.

**1.1.2. Descripción del tema.** Esta investigación consiste en estudiar el proceso de compras que tiene actualmente Cel Internacional. El cual es el talón de Aquiles de esta empresa que tiene más de 15 años en el mercado y ha ido creciendo poco a poco dejando a un lado procesos como este.

Este proceso es realizado por el Sr. Luis Elizondo Gerente General y propietario de Cel Internacional, sin embargo su tiempo lo tiene que dividir en muchas tareas que debe de realizar y le queda poco tiempo para enfocarse en el proceso de compras, por lo que deja mucha responsabilidad al encargado de marca en Costa Rica para que realice el pedido final, sin previa autorización o visto bueno del mismo. Por lo que nace la inquietud de estudiar el proceso actual de compras de esta empresa.

**1.1.3. Información existente.** Para la recopilación de información de este estudio, se recurrió además de las investigaciones antes mencionadas, a datos recolectados de libros de texto, periódicos, páginas web y datos proporcionados por la empresa objeto de estudio, como el análisis de datos y las entrevistas aplicadas a funcionarios, trabajadores y propietario de la misma.

**1.1.4. Estudios previos.** Como parte del análisis de estudios relacionados con la presente investigación y que sirven para guiar el mismo, se presentan los siguientes:

- Jiménez, F. (2012), cuyo estudio propone mejoras en la gestión de almacén de una empresa del ramo ferretero. El investigador expone el caso de una empresa pequeña que fue creciendo sin planificación alguna, lo que les afecta en su productividad y

eficiencia, especialmente en la gestión de almacenes, presentando inventario sin movimiento y con consumo de recursos. Por lo que recomienda un plan estratégico que comprenda el análisis, diagnóstico e integración del área de ventas, administración y almacén, para así tener un manejo de información entre las ventas y compras para evitar malas decisiones.

- Arisaca, C. Figueroa, P. Candela, D (2014) quienes plantean una propuesta de mejora en el proceso de abastecimiento de medicamentos, en una clínica privada de salud. Una de las recomendaciones que plantean los investigadores es la reducción de las mermas y actividades que no agregan valor a la cadena de abastecimiento, con la finalidad de mejorar el proceso del mismo. Además proponen establecer una política integral que aborde todos los procesos del sistema de suministro al establecer controles que permitan gestionar en forma diferenciada los productos de mayor impacto financiero. Con esto, buscan mejorar el sistema de información a modo de adecuar el proceso del sistema de suministros de la empresa objeto de estudio.
- Lozano, M. (2011) el cual fundamenta una opción, ante la toma racional de decisiones, gracias a la inteligencia de negocios. El investigador busca contextualizar las teorías de la inteligencia de negocios para la mejora en la toma de decisiones. De igual manera, concluye que la tecnología, es solo el vehículo que colabora en el entorno de las decisiones, menciona que el verdadero protagonista es la visión que se tenga de los sistemas de información en el proceso de generación de valor en todas las áreas de la compañía.
- Camacho, A. y Parra, J. (2015), las autoras proponen la elaboración de un plan de proyecto para el desarrollo de un sistema de información gerencial mediante una solución de Inteligencia de Negocios, que permita realizar la explotación de la información de la cartera activa y pasiva de Banesco Banco Universal y así apoyar el proceso de toma de decisiones de la organización. Las investigadoras llegan a la conclusión que es de vital importancia la implementación de un sistema informático

que les beneficie la toma de decisiones, con el fin de mejorar tiempos de respuesta y visualización de la información.

## **1.2 Delimitación del tema**

**1.2.1. Aporte del investigador.** Esta investigación se realiza como parte del trabajo final de graduación, en el cual se identifica un problema en la empresa objeto de estudio, específicamente en el departamento de importaciones. Dado que no cuenta con las herramientas o procedimientos necesarios a la hora de realizar las compras internacionales para el abastecimiento de inventario. Al ser una empresa que se dedica a la comercialización y venta de accesorios de herramientas, estos procedimientos son indispensables para evitar que incurra en gastos innecesarios.

La idea por parte del investigador en este estudio, es señalar la factibilidad de implementar un puesto de Inteligencia Comercial, el cual le puede traer grandes beneficios a la empresa, ya que su objetivo es realizar el estudio del mercado en el que se desenvuelve la empresa, para que le permita ordenar y procesar la información a los encargados por medio de indicadores estadísticos que interpretan la misma para la toma de decisiones.

Esto con el fin de efectuar un proceso de compras internacionales con mayor eficiencia, que le genere a la empresa beneficios y una mejora continua. El aporte del investigador de esta tesis, es que la persona encargada de la plaza de inteligencia comercial este permanentemente estudiando el mercado en el que Cel Internacional se desenvuelve, además, que esté pendiente de las importaciones y toda su logística, basada en análisis estadísticos del comportamiento de las ventas de la empresa y en los movimientos de inventario, para así efectuar compras inteligentes y correctamente planificadas.

**1.2.2 Delimitación espacial.** El presente estudio se realiza en Cel Internacional. Esta compañía está ubicada en la Garita de Alajuela, la cual es una ciudad de Costa Rica, país en el que se realiza esta investigación, a unos 20 kilómetros hacia oeste de la capital, San José. Alajuela es la cabecera del cantón central y es parte de la Gran Área Metropolitana. Según estimaciones del año 2014, la ciudad de Alajuela tiene 265.472 habitantes, la segunda urbe más poblada del país (Fallas, C. 2015).

En Alajuela se encuentra el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, el más importante de Costa Rica, también presenta una ubicación estratégica, al ubicarse en medio de la Red Nacional de Carreteras. Esto hace que Alajuela cumpla con un papel importante como centro de comercialización y distribución de gran variedad de productos. Adicionalmente, es un importante centro industrial, ya que cuenta con gran cantidad de zonas francas, por ejemplo, las zonas francas, la llamada Coyol Free Zone & Business Park, es el parque industrial más grande de Centroamérica.

Cel Internacional se encuentra en un punto estratégico, en relación con sus competidores, ya que encuentra en medio de todo este crecimiento y comercialización con el que cuenta la ciudad de Alajuela, lo que permite potencializar una excelente logística para la entrega de sus productos y mantener bajos costos en cuanto a des-almacenaje, transporte y nacionalización de mercancías se refiere. Por su naturaleza, Cel Internacional es una empresa importadora que encuentra en un nicho de mercado una gran oportunidad de crecimiento.

**1.2.3 Delimitación temporal.** El estudio tiene una duración de cuatro meses, el cual inicia en mayo de 2017 y finaliza en agosto del mismo año.

**1.2.4 Objeto de estudio.** El estudio se realiza en la empresa Cel Internacional, la cual es una empresa de importación y venta de accesorios para herramientas eléctricas, las cuales distribuye en todo el territorio nacional. El objeto de estudio se orienta hacia el desarrollo de controles en los procesos de compras y equipamiento que permitan la agilización de las asignaciones, de manera que la empresa en su giro normal laboral, genere ahorro y evite el desperdicio de recursos, en consideración que la obtención de utilidades es el objetivo primordial de toda empresa privada.

Se pretende la identificación de las partes del proceso de compras actuales que no se realizan de manera idónea, asimismo, los procesos existentes de importación de accesorios para herramientas, realizados por el departamento de importaciones, las cuales principalmente son de origen estadounidense. La investigadora considera que el comercio es uno de los actos que ayudan al cumplimiento de los objetivos de una empresa, ya que en la medida que se realiza una buena compra, los costos repercuten directamente en el precio de venta del producto final, ya que si son bajos, puede ofrecerse un precio de mercado competitivo y como consecuencia, se obtiene un margen de utilidad mayor.

De esta manera, el objeto de estudio gira en la posibilidad de identificar las funciones eficaces y realizar la descripción del puesto de *Inteligencia Comercial*.

Lo supra citado se presenta en el planteo del tema de estudio:

**Estudio del proceso de compras e importación de accesorios para herramientas en el departamento de importación proveniente de Estados Unidos a Costa Rica, en Cel Internacional, durante el primer cuatrimestre del 2017**

### **1.3 Formulación del problema.**

En el mundo actual, las empresas desarrollan su labor con el acceso a recursos escasos, materiales, financieros y de otras índoles, y las oportunidades de un mejor aprovechamiento de los mismos, no se dan por sí solas, sino que requieren la inversión de tiempo y del trabajo de especialistas en diferentes áreas de la administración, para generar procesos específicos que permitan hacer una mejor selección, un mejor aprovechamiento y uso de estos.

Entre los procesos que las empresas desarrollan se encuentra el de contar con una adecuada cantidad de producto de calidad en las bodegas, con el fin de hacerlo llegar al cliente de manera expedita, una vez hecha la compra.

Las empresas actualmente presentan la necesidad de contar con sistemas de abastecimiento de productos o servicios, que contribuyan eficazmente al cumplimiento de los objetivos indicados por la Administración y con los de los propietarios. Dicho sistema debe ser sistemáticamente objeto de revisión y control, con el fin de permitir una planificación adecuada de las compras y de dar seguimiento a los proveedores, así como a la desocupación de la bodega.

El no contar con estas tácticas estratégicas de manejo de adquisiciones para sus inventarios, y de técnicas de manejo para controlar las salidas del mismo, provoca que los encargados de estos procesos realicen una serie de acciones, con muy buenas intenciones, pero que no necesariamente sean idóneos para la estrategia comercial y de aprovisionamiento de la empresa. También pueden caer en gastos excesivos, importación de productos no vendibles, es decir, compras improductivas y con ello una administración deficiente.

La empresa Cel Internacional presenta un área de importaciones que actualmente carece de un manejo estratégico en el área de abastecimiento del producto, lo cual afecta el cumplimiento de sus objetivos empresariales, en particular el uso estratégico de los

recursos y la incursión en gastos inconvenientes, adicionalmente, por un tema de Control Interno, es necesario que los encargados de realizar las compras de acuerdo con las estimaciones de material requerido, sean colaboradores de la misma empresa, cuyas decisiones sean respaldadas por información verídica de los datos analizados por el encargado de *inteligencia comercial*, pues realizar compras sin controles establecidos, generan pérdidas cuantiosas por mercancía vencida u obsoleta, faltantes o sobrantes de las mismas, y costos por almacenaje y manejo.

En el mismo orden de ideas (Serrano, M.J. 2013) sugiere que la empresa debe contar con un plan de Gestión y Control de Existencias, con el fin de que se determine la cantidad que se debe almacenar de cada producto y calcular la frecuencia y cantidad que es solicitada en cada pedido, para generar el mínimo costo de almacenamiento.

Por estas razones se considera en este estudio, la existencia de un problema que es apto para ser investigado, a saber:

**¿Cuál es el proceso de compras e importación de accesorios para herramientas proveniente de Estados Unidos a Costa Rica, aplicado en el departamento de importación, en Cel Internacional, en el primer cuatrimestre del 2017?**

#### **1.4 Sistematización del problema**

El planteamiento del problema supra citado, da origen al enunciado de otros problemas, en un nivel ejecutivo, que afectan directa e indirectamente, al objeto de estudio, los cuales se detallan a continuación:

- ¿Cómo describir el proceso de compras de accesorios para herramientas que debe tener el departamento de importación en Cel Internacional?



La descripción del proceso de compras que debe tener el departamento de compras es un punto base en el estudio, para determinar el mejor esquema de funcionamiento adecuado para la empresa.

- ¿Qué indica el análisis de las fortalezas y debilidades del actual proceso de compras e importación de mercancías?

Con el análisis FODA el investigador logra determinar las fortalezas y debilidades del proceso actual de compras, por lo cual puede identificar las oportunidades y amenazas desde una mejor perspectiva del proceso.

- ¿Afecta el actual proceso de compras al departamento de ventas en su gestión?

No se sabe si el actual proceso de compras afecta el departamento de ventas por lo que se pretende medir la negatividad que le pueda generar a este importante proceso de esta empresa.

De esta forma, el problema presentado líneas arriba brinda la oportunidad de generar propuestas de resolución metodológicas con el fin de solucionarlo, para ello, se debe marcar un camino claro y delimitado por medio de los objetivos del estudio, que direccionen y hagan posible el desarrollo de acciones y adicionalmente, una propuesta para que la empresa implemente y con ello mejore sus procedimientos de manera efectiva y cumpla sus propios objetivos.

El problema genera una serie de objetivos los cuales se presentan en este apartado:

#### **1.4.1 Objetivo general**

*Analizar el proceso de compras e importación de accesorios para herramientas proveniente de Estados Unidos a Costa Rica, en Cel Internacional, en el primer cuatrimestre del 2017.*

Los objetivos específicos buscan las respuestas posibles a cada una de estas interrogantes, mediante la puntualización de acciones específicas que vayan acercando al investigador al cumplimiento del objetivo general.

**1.4.2 Objetivos específicos.** A continuación se presentan los objetivos específicos del estudio, donde se establece en el primer rubro la descripción del proceso actual de compras que tiene el departamento de compras de Cel Internacional para evaluarlo en la presente investigación. En el segundo objetivo específico se consideran las fortalezas y debilidades del actual proceso por medio de una matriz FODA para determinar su desempeño como tal. Y por último, en el tercer objetivo se indaga si el actual proceso de compras afecta de alguna manera el departamento de ventas de esta empresa.

- 1. Describir el proceso de compras de accesorios para herramientas con que dispone el departamento de importación en Cel Internacional.*
- 2. Analizar las fortalezas y debilidades del actual proceso de compras e importación de mercancías.*
- 3. Indagar si el actual proceso de compras afecta al departamento de ventas en su gestión.*

## **1.5 Justificación Práctica**

La justificación práctica de este proyecto, es poder analizar los procesos involucrados en el ejercicio del área de gestión de las existencias, el cual en la empresa en estudio, no se realiza de manera acorde con las propuestas teóricas investigadas. A partir del envío de los requerimientos, hasta que el ingreso de los productos al inventario, con el fin de evidenciar los factores causantes de los incumplimientos en las entregas a los clientes, en faltantes en inventario, en la mala rotación de la mercadería, entre otras situaciones no deseables que se dan actualmente.

La importancia de este aspecto radica en la cantidad de pérdidas de ventas dadas a causa de estos inconvenientes, ya que la tardanza o carencia de la disponibilidad de algunos productos, hace que no se le pueda cumplir la promesa de entrega al cliente, así mismo, una mala rotación en el inventario, puede generar pérdidas, entre otros motivos, por tener un inventario inflado con producto de poca rotación o bien, mantener productos obsoletos y fuera de servicio, que tienen un costo para la empresa.

Una eficiente medición del mercado, mediante la promoción de los servicios de las empresas en el punto y en actividades tales como ferias y campañas, el reconocimiento de la estacionalidad de los diversos productos que corresponden al giro empresarial, y la propuesta de mejores precios permiten mejorar la gestión así como los rendimientos de manera más eficiente. El departamento de inteligencia comercial, por su naturaleza, permite el cumplimiento de dichas necesidades y la vez genera indicadores necesarios para proyectar e identificar la factibilidad con la que cuenta la empresa a la hora de incursionar en una nueva línea de productos, entre otras posibilidades.

Por esta razón, es que nace la necesidad de implementar procedimientos en el presente estudio, para que la empresa Cel Internacional tenga las herramientas óptimas con las cuales trabaje de una manera más eficaz y eficiente tanto para su parte interna como hasta para el cliente final al poder contar con un proceso adecuado para el abastecimiento de mercancía, Cel Internacional puede obtener beneficios, como analizar datos para la toma

decisiones en las compras internacionales, identificar oportunidades de la empresa, contar con un plan de compras anual y realizar los pertinentes ajustes mensuales.

Al realizar dicha implementación se puede decir que Cel Internacional puede lograr una eficiente gestión de compras o abastecimiento y una ventaja que puede generar valor agregado a los clientes y además ahorros en costos a la empresa.

Por estas razones, es tan importante la implementación de un nuevo procedimiento de compras o abastecimiento para Cel Internacional, el cual se alimenta con el sistema de datos utilizado en la organización y un buen manejo de inventarios, logrando obtener una logística integral. Según (Tejero, J. 2007) la logística integral es un flujo de procesos que mejora el nivel de servicio al cliente, realiza una disminución drástica de las inversiones en *stock*, flexibiliza la fuente de suministros para adaptar estos a las necesidades del mercado y fija objetivos medibles y operativos. En otras palabras, lo que se pretende es llevar a Cel Internacional a su punto óptimo a partir de la integración de un proceso de compras y abastecimiento eficaz.

## **1.6 Justificación Metodológica**

El trabajo de investigación en el área de la administración debe estar sustentado en evidencias visibles, cuantificables y demostrables, por lo cual se tiene gran cuidado en la selección del método a seguir para diseñar la investigación, estructurar el procedimiento, recolectar los datos y analizarlos con el fin de obtener conclusiones válidas que generen recomendaciones realistas a la empresa.

La metodología por utilizar se fundamenta principalmente en el paradigma cuantitativo, sin embargo, no se circunscribe únicamente a este, sino que busca ampliar la perspectiva mediante la adopción del paradigma cualitativo, para una mejor comprensión de la realidad estudiada. Se selecciona una metodología mixta, lo que se conoce como cuantitativa con rasgos cualitativos, Hernández et al (2010), la cual abarca ambas perspectivas y genera resultados tanto cualitativos como cuantitativos.

Por otro lado, se considera el aporte de expertos en el área de la administración y de los propietarios de la empresa en estudio, como fuentes de información fidedignas y ampliamente conocedoras de la realidad de dicha organización. Para ello se realizan encuestas, que se analizan bajo el lente cuantitativo y se aplican entrevistas estructuradas, las cuales se analizan de manera cualitativa.

La información suministrada por ambos tipos de instrumentos se analiza a la luz de la teoría, la cual se compila mediante un análisis de los principales estudios y postulados teóricos relacionados con el tema y objeto de estudio, Hernández et al (2010).

Para garantizar la validez de los instrumentos y sus resultados, se hace una revisión de los mismos por parte de la docente y se realizan los cálculos estadísticos necesarios. Por parte de las entrevistas, estas se analizan desde una perspectiva analítica (Bernal, 2010) y deductiva (Cegarra, 2010)

## **1.7 Justificación Teórica**

El estudio se basa en una serie de teorías de la administración basadas en las estrategias tecnológicas definidas por Dresner (1985) y Porter (2001), ya que se hace el uso de la tecnología como herramienta para realizar los análisis necesarios.

También se considera la teoría de la Ventaja competitiva establecida por Porter (1985) y Stiglitz (2000) la cual es el producto del desarrollo de una estrategia, en este caso el estudio se enfoca a la estrategia por costos. Adicionalmente y considerado como un elemento teórico fundamental aplicado es la teoría de Agencia, evidenciado en las propuestas estratégicas de la negociación y el manejo de la comunicación en la empresa y a lo externo.

## **1.8 Alcances y Limitaciones**

**1.8.1 Alcances.** El presente trabajo investigará el proceso de compras e importación, al dar como resultado el beneficio, estos alcanzan llegar a:

- Cel internacional. Empresa objeto de estudio, es la mayor beneficiada ya que con un proceso adecuado puede bajar costos de almacenaje, costos de nacionalización de mercancías, mejora la rotación de inventario, en fin al optar por un mejor proceso de compras ayuda con la eficiencia de la empresa.
- Departamento de ventas. El alcance DE este departamento de la empresa es bastante significativo, se garantiza inventario óptimo y acertado para la comercialización de los productos.
- Departamento de importaciones. Por su parte, el alcance del estudio de este departamento es muy beneficioso, un buen proceso ayuda a optimizar la logística de importación de mercancías, al tener un estudio y análisis previo por realizar sus compras.

**1.8.2 Limitaciones.** Las limitaciones se presentan principalmente en relación con el alcance generalizable del estudio y a la temporalidad del mismo.

- Para el presente estudio no se contó con información que podía ser valiosa, por políticas de la empresa como inversión, costos, presupuestos, entre otros. Por lo que su alcance es limitado.
- El estudio no puede realizarse de manera transversal, en el marco de su desarrollo como tesis.

# **Capítulo II**

## **Marco Situacional y Marco Teórico**

## 2 Marco situacional

En Costa Rica, el aumento de empresas catalogadas como PYME (micro, pequeña y mediana empresa), provocan una gran cantidad de estudios que pretenden conocer, entre otras variables, sus características, el sector y la rama de actividad a la que se dedican.

Actualmente, las empresas están buscando mejorar la ejecución de los procesos propios de su giro comercial, con la finalidad de obtener mayores beneficios, y hoy en día se cuenta con nuevas tecnologías que están permitiendo redefinir los procesos de negocios, generando con ello un mayor valor agregado a los productos de las actividades realizadas. A través de la tecnología se puede rediseñar los procesos de compras, al aumentar con ello su eficiencia, lo cual beneficia a las empresas en un ciento por ciento.

Costa Rica es un país importador y esto le abre las puertas a pequeñas y grandes empresa para poder desarrollar su negocio, sin embargo, son las PYMES principalmente las que carecen de la implementación de procesos idóneos en el momento de realizar sus compras y abastecer sus inventarios, a pesar que estas tiene un aporte del 30% al PIB anual (Ministerio de Economía, (s.f.)), y generan una fuente importante de trabajo para los costarricenses.

La presente investigación, se sustenta en la gran importancia que tiene para las pequeñas y medianas empresas costarricenses, el contar con el conocimiento básico para llevar a cabo el proceso de abastecimiento y así poder ahorrar costos. Cabe agregar, que es debido a razones empíricas lo que hace que las empresas carezcan de estos procedimientos, ya que muchas veces son empresas que empiezan sin ningún conocimiento en el área del comercio y la administración.

La empresa Cel Internacional, como gran cantidad de empresas costarricenses, tiene un origen empírico y por ello presenta algunas prácticas poco profesionalizadas, entre ellas las asociadas con el abastecimiento y mantenimiento de su inventario. Así mismo, al tener en cuenta la importancia que esta compañía le da a su mercado, se pretende en este



proyecto un aporte académico por medio de varias herramientas logísticas, logrando mantener el excelente nombre por el que se ha caracterizado esta empresa, y mejorar el proceso que se requiere.

## **2.1 Importaciones en Costa Rica**

Costa Rica es un país cuya economía de pequeña escala provoca limitaciones de índole productiva, de manera que recibe gran parte de los equipos eléctricos profesionales para ferretería, electricidad y construcción, por medio de importaciones, al carecer de este tipo de producción. Sin embargo, siempre busca obtener los bienes y servicios que internamente no puede producir. Esto inicia desde los años 1808 cuando se empieza con la promoción de la siembra del café.

Durante el siglo XX, el comercio exterior se diversifica y crece significativamente al obtener un desarrollo económico y una mejora de las condiciones de la vida de los costarricenses. Desde esa época hasta la actualidad Costa Rica muestra un crecimiento revelador, incluso Frendt, L. (s.f) menciona que Costa Rica tiene varias décadas de crecer alrededor de un 6% al año.

Con respecto de lo anterior y según la autora, los sectores más dinámicos de la economía en este momento son los componentes electrónicos, los servicios, el transporte y las telecomunicaciones. Sin embargo, en 2016 las importaciones en Costa Rica caen un 6,86% respecto al año anterior. Según información de la revista web Datos Macro (2016), "las compras al exterior representan el 26,33% de su PIB, por lo que se encuentra en el puesto 57, de 189 países, del ranking de importaciones respecto del PIB, ordenado de menor a mayor porcentaje" (párr. 1).

A pesar de eso hay un déficit en la Balanza Comercial costarricense ya que las exportaciones son menores a las importaciones. Como lo muestra la siguiente figura:

Descripción	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exportaciones	6.121,1	6.282,1	7.004,8	8.195,6	9.343,2	9.569,8	8.675,6	9.471,2	10.376,0	11.386,6	11.531,1	11.304,4
Importaciones	7.663,2	8.268,0	9.823,6	11.548,1	12.952,4	15.371,6	11.394,5	13.569,6	16.215,9	17.572,1	18.001,7	17.090,2
Saldo de Balanza Comercial	-1.542,1	-1.985,9	-2.818,8	-3.352,5	-3.609,2	-5.801,8	-2.718,9	-4.098,4	-5.839,9	-6.185,5	-6.470,6	-5.785,8

*Figura 1* Evolución del comercio exterior costarricense en el periodo 2003-2014 en millones de dólares estadounidenses.

Fuente: Procomer, 2016

En total, Costa Rica importa para el 2014, 7.442 variedades de partidas arancelarias diferentes, 44 menos que en el 2013 y 157 abajo si se compara con 2012, según informe anual de inteligencia del sector importador de Crecex, 2015. Estados Unidos sigue siendo el principal mercado de importación, ya que de esas 7.442 partidas, 6.595 son provenientes del país norteamericano. El informe revela que si bien, el consumo de bienes importados continúa en crecimiento, han bajado, debido a factores como la estabilidad del colón frente al dólar, el descenso en los precios de productos y el éxito en la capacidad de negociación por parte del importador nacional, que busca mercados más competitivos y mejores condiciones para realizar sus compras.

Esta actividad económica que tiene Costa Rica como país importador hace que la globalización llegue a todas las áreas de la economía, esta investigación se realiza en una empresa importadora de accesorios para herramientas, y aunque sea un pequeño nicho de tan grande mercado, se ven afectados por la introducción de empresas extranjeras en el país.

Sin embargo, organizaciones como ésta enfocan sus objetivos desde otro punto de vista, como lo menciona Freddy Brenes, Gerente General de la Ferretería Brenes en una entrevista para el periódico La Nación (2016), "...más allá de pensar en eso estamos pensando en qué hacer para mantener el éxito"(párr. 2).

Como menciona José Manuel Quirce, Presidente de la Junta Directiva de CRECEX:

*Los costarricenses sabemos comprar mejor, gracias a instituciones como CRECEX, Comex y Procomer, que logran pulir y profesionalizar cada vez más al importador nacional, con capacitaciones y herramientas efectivas a su alcance. Entre éstas se encuentra, el informe Costa Rica Importa, el cual nos sirve para contar con una fotografía sobre la realidad importadora en tiempo y espacio real, lo que facilita su análisis, discusión y comprensión. Eso les permite a ellos(los importadores), conocer la dinámica del mercado y como consecuencia, posibilita al empresario para tomar mejores decisiones de compra.(p.8)*

Lo anterior demuestra que los importadores giran de forma pausada pero constante hacia una compra internacional más barata, al cambiar los orígenes de importación tradicionales por otros, con una oferta más atractiva en productos con precios más bajos. Adicionalmente Costa Rica mantiene un régimen atractivo de zonas francas el cual es eficiente en la atracción de inversión extranjera.

## **2.2 Tratados de libre comercio de Costa Rica**

Un Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo mediante el cual dos o más países pactan las reglas para intercambiar productos y servicios con beneficios en los aranceles para poder comercializarlos. Según Valdelomar, E; Steinmetz, A. (s.f) los Tratados de Libre Comercio son acuerdos donde dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por ende, su nivel de desarrollo. Estos tratados promueven fuertes lazos comerciales y de inversión, que es lo más llamativo por empresas tanto públicas como privadas que quieren gozar de esos beneficios y tener una economía dinámica y estable.

Si bien es cierto que las empresas importadoras y exportadoras son grandes beneficiadores de estos tratados, el país en general es el principal ganador, ya que se crean nuevas plazas de trabajo gracias a la inversión extranjera, el sector agrícola tiene más opción de comercializar productos y los consumidores cuentan con más opciones de productos para realizar sus compras, todo esto bajo una serie de reglas que negocian entre sí. Por lo mencionado anteriormente, Valdelomar, E; Steinmetz, A. (s.f) señalan que "los Tratados de Libre Comercio contienen normas y procedimientos, tienden a garantizar que los flujos de bienes, servicios e inversiones entre países que suscriben dichos tratados, se realicen sin restricciones injustificadas y en condiciones transparentes" (p. 32).

Costa Rica tiene alrededor de 20 años, de construir una sólida plataforma de comercio exterior, la cual sirve como una herramienta de competitividad para el país. Esta plataforma incluye, acuerdos con la Organización Mundial de Comercio (OMC) del cual es miembro desde 1995 y la Integración Centroamericana, además de trece Tratados de Libre Comercio (TLC), estos acuerdos cubren cerca del 80% del comercio internacional del país. Los países con los que Costa Rica cuenta con estos acuerdos comerciales vigentes son: Colombia, Centroamérica, Canadá, CARICOM (países del Caribe), Chile, China, República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos (CAFTA-DR), México, Panamá, República Dominicana, Perú, Singapur, Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE), Asociación Europea de Libre Comercio (PROCOMER, 2017).

Además de esos acuerdos vigentes, Costa Rica cuenta con otros más que están en proceso entre ellos están: el Tratado entre Centroamérica y la República de Corea, la Alianza del Pacífico, el Acuerdo sobre Comercio de Bienes Ambientales (EGA) y el Acuerdo sobre Comercio de Servicios (TiSA) (PROCOMER, 2017). Con todos estos acuerdos Costa Rica busca negociar con los distintos socios comerciales como una forma de materializar el objetivo central de su política de comercio exterior: promover, facilitar y consolidar una integración creciente del país a la economía internacional.

Para este trabajo de investigación se profundiza en el TLC Costa Rica y Estados Unidos los cuales son socios comerciales por medio del CAFTA, desde el 2003 se inicia

con las negociaciones con los diferentes países miembros de este acuerdo, Costa Rica es el único país en firmar este acuerdo hasta en el año 2004 y someterlo a ratificación a un referéndum, el cual se realiza el 7 de octubre de 2007, al obtener un estrecho pero positivo resultado en favor del TLC. Los principales objetivos que Costa Rica se plantea son impulsar el desarrollo económico y social para mejorar los niveles de vida de los costarricenses, según el Documento Explicativo del Tratado de Libre Comercio República Dominicana - Centroamérica - Estados Unidos son: seguir construyendo una economía abierta por medio del libre comercio, eliminando cualquier tipo de proteccionismo; brindar nuevas y mejores oportunidades de comercio para el sector exportador; promover y desarrollar las inversiones y alianzas estratégicas para el país, entre otras (p. 11).

Este TLC le trae al país una serie de ventajas, como lo son: acceso a uno de los mercados más grandes del mundo, al incrementar las exportaciones significativamente; mejores productos a mejores precios para los consumidores costarricenses; permite la modernización de sectores claves para la competitividad, como el de las telecomunicaciones y el de seguros (no muy desarrollado aún); se abre el paso en el mundo de la tecnología convirtiendo a Costa Rica en un gran exportador de componentes electrónicos para microprocesadores por ejemplo; y la atracción de inversión extranjera la cual es la más creciente de América Latina.

No obstante, no todo es bueno y según los especialistas, Costa Rica cuenta con una serie de desventajas como: la mala infraestructura y organización con la que cuenta el país, si se puede contar con mejores puertos y buenas carreteras sin duda alguna las exportaciones de Costa Rica crece con porcentajes más altos; al mismo tiempo se habla que el sector más perjudicado es el agrícola, ya que los productores nacionales no cuentan con los subsidios que obtienen los productores estadounidenses por parte del gobierno de ese país, lo que los lleva a adquirir deudas que encarecen los productos poniéndolos en desventaja de la competencia internacional.

Sin embargo y en manera de concluir el apartado del TLC CAFTA , se puede argumentar que los efectos de un acuerdo de libre comercio son más amplios en cuanto

mayor sea el flujo comercial entre los socios, al mismo tiempo se puede decir que el TLC ha sido indudablemente beneficioso para Costa Rica, hoy día contamos con más y nueva tecnología, el hecho de tener la oportunidad de que empresas extranjeras se establezcan en el país hace más grande el deseo de los costarricenses de prepararse profesionalmente para ser competitivos en el mercado nacional e internacional. La oportunidad de que se conozcan nuestros mejores productos alrededor del mundo ha sido de las principales ventajas, nos permite competir con otros países y ser más reconocidos en el nivel mundial.

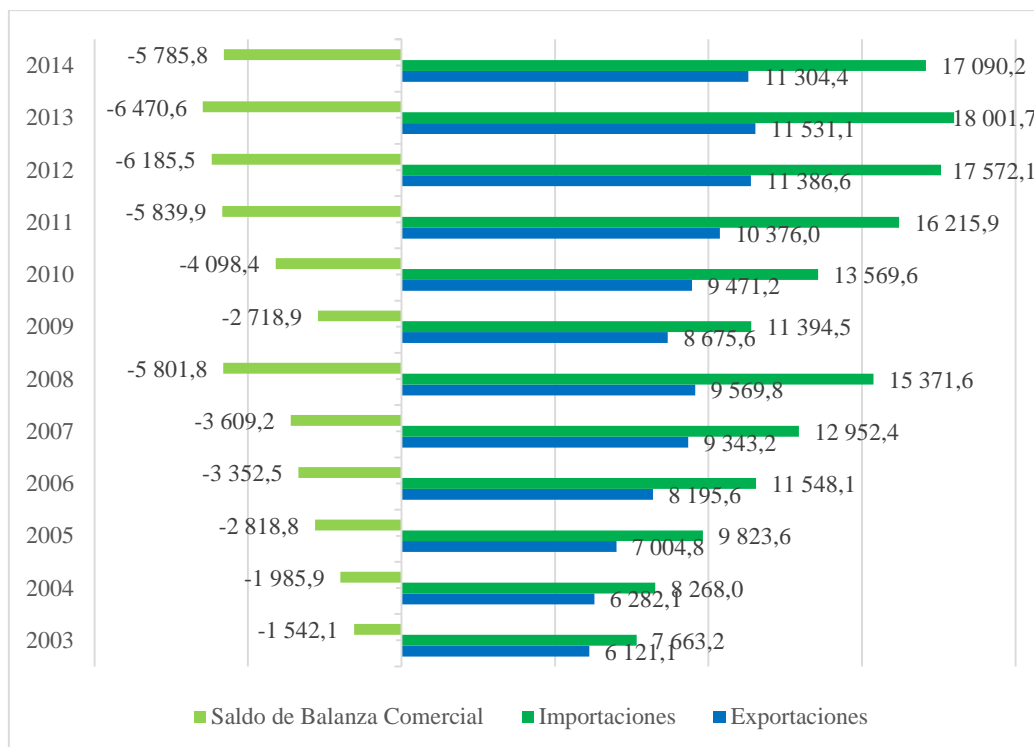
### **2.3 Relación comercial de C.R con Estados Unidos**

Según LaFeber, W. el interés de los Estados Unidos en los mercados de América Latina, Asia y África, se intensifica después de 1850 al completar su expansión continental y aún más cuando su economía industrial llega a la plena madurez. Desde esa época Costa Rica tiene relaciones comerciales con el país del norte, contando con una embajada norteamericana en Costa Rica y dos embajadas costarricenses en dicho país, una en Washington y la otra en Nueva York, a partir de esa apertura comercial Estados Unidos es el principal socio comercial de este país.

En la actualidad alrededor de 15,898 estadounidenses viven en Costa Rica, al obtener el tercer lugar de inmigrantes más numeroso, nicaragüenses y colombianos obtienen el primer y segundo lugar respectivamente. Por otra parte, en Estados Unidos hay unas 126.418 personas inmigrantes costarricenses o hijos de los mismos, siendo la comunidad tica más grande en el exterior. Con datos como estos se percibe la buena relación tanto política como comercial que tienen estos países de América, generando buenas oportunidades de empleo, inversión y mejores condiciones de vida para los habitantes, así como lo indica Carlos Benavides, Ministro de la Presidencia en el 2013:

*Me parece que hay una expectativa creciente de la relación de Costa Rica con Estados Unidos en materia comercial, creo que es lo que inspira a la mayor parte de empresarios que se encuentran aquí y que el Gobierno se identifica con la solución de algunos problemas en la misma vía que los Estados Unidos lo ha venido planteando; como mejorar las condiciones de vida de la región Centroamérica a través de la industria, comercio y mejoramiento en las condiciones de salud, educación y equidad económico (párr. 4).*

Actualmente esa relación comercial está creciendo poco a poco, en el siguiente gráfico, se muestra cómo evoluciona el comercio entre el 2003 y el 2014, al obtener un comportamiento ascendente principalmente en las exportaciones las cuales crecen gracias al TLC con Estados Unidos. De este país norteamericano se importa alrededor de un 51% del total de los productos importados por Costa Rica, una cifra bastante significativa.



*Figura 2* Costa Rica evolución del comercio exterior con Estados Unidos, en millones de dólares americanos, período 2003 -2014.

Fuente: Procomer, 2016.

Si bien es cierto que Costa Rica tiene una buena relación con Estados Unidos, en la actualidad existe un poco de miedo o incertidumbre con respecto al gobierno de Donald Trump por parte de los empresarios, se habla que el presidente de EE.UU quiere renegociar los TLC incluyendo el CAFTA, además está exigiendo a las empresas que prestan servicio de *outsourcing* volver a este país de Norteamérica, lo que provocaría desempleo no solo en Costa Rica sino también en Centroamérica, sin embargo el empresario y ex-diplomático de Estados Unidos, Fitzgerald, S. (2017) menciona a Diario Extra que:

*La relación entre Costa Rica y Estados Unidos es fuerte, y va a seguir fuerte, pero sería bueno tener alguien acá pronto. Nosotros nos mantenemos como socio comercial número de Costa Rica, con fuerte inversión directa y esos lazos van a seguir. Habrá un equipo manejando la relación muy bien (párr.5).*

## **2.4 Inteligencia Comercial en las empresas**

La inteligencia comercial o *Business Intelligence* (*B.I.* siglas en Inglés) es el conjunto de métodos y técnicas para recabar y analizar la información de la competencia, acciones del gobierno, tratados, política externa, entre otros; con la finalidad de permitir a la empresa que lea el mercado y tome oportunidades y minimice los riesgos que pueda enfrentar. Del mismo modo Das Neves, F. de la revista digital *iprofesional* define *BI* como un conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y la creación de conocimientos a través del análisis de datos existentes en una organización o empresa.



Por su parte, Jourdan, Rainer y Marshall (2008) indican que la inteligencia comercial o inteligencia de negocios es un proceso y un producto. Proceso porque es un método que las empresas usan para desarrollar información que les permite salir adelante en un mundo muy competitivo y globalizado. Y al mismo tiempo, es un producto ya que la información les permite predecir el comportamiento de los competidores, proveedores, clientes, tecnologías, adquisiciones, mercados, productos y servicios, en fin el comportamiento general del ambiente de los negocios.

Según los expertos del tema, la inteligencia comercial no es algo nuevo, siempre ha existido, sin embargo como hasta el año 2000 empieza a tomar más valor para las empresas, y a partir del 2004 se empieza a analizar los datos ingresados por ventas en los sistemas administrativos, y así lograr estadísticas con información valiosa para la organización. Para lograr esto, las empresas deben de educar al personal, invertir en plataformas como *softwares* especializados en BI. Estos sistemas operativos aportan a las empresas una visión globalizada ya que obtiene la realidad del entorno en el que se desarrolla sin perder la conexión con la realidad del negocio y además acumula conocimientos porque permite el almacenamiento y análisis de la información.

En Costa Rica la Cámara de Comercio Exterior (Crecex), tiene un área de Inteligencia Comercial la cual brinda a las empresas un portafolio de herramientas indispensable una vez que estas inician un proyecto relacionado con las operaciones de comercio internacional, estos servicios ayudan a las empresas interesadas a tomar decisiones precisas con respecto de las operaciones de comercio que deseen desarrollar y les ayuda al mismo tiempo a llevar a buen término esas decisiones, al lograr mayores rendimientos. Esto genera increíbles beneficios principalmente a las PIMES, ya que los orientan y enseñan como desenvolverse en el mercado y anticiparse a la competencia.

**2.4.1 Beneficios de la Inteligencia Comercial.** Estera, A. (2016) expresa que los nuevos modelos de *BI* son más fáciles de utilizar, tienen interfaces muy simples y se pueden entender aunque no se tenga conocimientos tecnológicos, por lo anterior mencionado, se puede decir que la Inteligencia Comercial trae una serie de beneficios a las organizaciones, que pueden marcar la diferencia entre el estancamiento y el crecimiento de las empresas, lo cual la revista digital *iprofesional*, confirma, diciendo que:

*El uso apropiado de las herramientas de BI puede marcar la diferencia entre el servicio de mala calidad y el servicio al cliente personalizado, entre la relación óptima con los proveedores y la pérdida de los beneficios de trabajar con ellos y con otros socios de negocios, en definitiva, entre la vida y la muerte de la empresa. Por todo ello, una buena solución de BI es fundamental (párr. 5).*

Así que se pueden puntualizar una serie de privilegios que da la implementación de la Inteligencia Comercial en los negocios. Ortiz, P. (2013) menciona cinco beneficios de tener *BI* en una organización; ayuda a incrementar la eficiencia, se obtienen respuestas más rápido, pasos certeros en el negocio con información precisa, analiza el comportamiento del consumidor, y permite tener el control sobre las áreas funcionales de la empresa. Por su parte Estera, A. (2016) puntualiza diez beneficios de la inteligencia comercial:

1. *Nos olvidamos de las especulaciones.*
2. *Nos da respuestas más rápidas.*
3. *Puedes conseguir importantes métricas sobre tu negocio.*
4. *Conseguir información valiosa sobre el comportamiento de tus clientes.*
5. *Identificar las oportunidades de venta cruzada y up-selling.*
6. *Permite optimizar las operaciones*

7. *Desarrollar la eficiencia*
8. *Encuentra cuáles son tus costes de producción reales*
9. *Crear un mejor inventario*
10. *Entender mejor el pasado, presente y futuro de tu empresa.*

Debido a lo anterior se puede concluir que gracias a los sistemas operativos de Inteligencia Comercial se puede conocer el estado de la empresa en un tiempo concreto, además una de las mayores ventajas es que los datos obtenidos provienen de una misma fuente lo cual ayuda a generar informes rápidos y asertivos y por último y de mayor importancia para este estudio, los programas de *BI* ayudan a obtener un inventario eficiente, de esta manera los clientes no se ven afectados por falta de productos en momentos requeridos y la organización no incurre en costos adicionales por almacenar más inventario del necesario.

## **2.5 Descripción general de la empresa**

Cel Internacional es una empresa 100% costarricense, dirigida al mercado ferretero de accesorios para herramientas eléctricas y su distribución a lo largo del territorio nacional. Se enfoca en la especialización, factor que ha sido clave a lo largo de la trayectoria y con la que se ha logrado marcar la diferencia, además cuenta con una amplia cartera de productos, el respaldo y la calidad de sus colaboradores.

Cuenta con alrededor de 25 colaboradores entre las áreas administrativas, mercadeo, logística y ventas, se encuentra ubicado en la Garita de Alajuela, un lugar estratégico ya que se ubica cerca de almacenes fiscales, aduanas, zonas francas, autopistas principales del país, entre otras; lo que le facilita la logística tanto del desalmacenaje como la distribución de los productos a sus clientes. Cel Internacional cuenta con la virtud de crear e implementar su misión y visión, la cual la describe el Sr. Luis Elizondo propietario de la empresa (2017), como:

- **Misión:** *Vendemos las mejores marcas de prestigio mundial en productos y accesorios para la construcción al mercado costarricense.*
- **Visión:** *Ser la opción más especializada y respetada en soluciones de clase mundial, que necesita el mercado de la construcción para hacer más simple su trabajo.*

**2.5.1 Historia.** Se obtuvo la historia de Cel Internacional, después de realizar una entrevista al propietario de esta, el Sr. Luis Elizondo (2017) menciona:

*Se empezó hace 19 años, trabajando medio tiempo porque yo tenía otro trabajo, mi esposa me programaba citas y yo hacía las visitas en la tarde. Al trabajar en una ferretería se vio la oportunidad, ya que vendían máquinas pero no así los accesorios para las mismas. Al principio se compraban los productos en Costa Rica propiamente en la oficina local de Dewalt, al año cambiaron las cosas y se hizo la primera importación. Por mucho tiempo se estuvo en la casa de mi mamá, luego se logró alquilar unas bodegas en "Panasa" hasta llegar a tener nuestro propio local. En Panasa empezamos con 2 vendedores, luego pasamos a tener 5 muchachos en ventas, poco a poco se fue evolucionando hasta tener un supervisor y ahora que se cuentan con 8 vendedores más él. En la parte administrativa empezó mi esposa y una persona más, en este momento ya somos 14 empleados. Estamos creciendo bastante y con pasos seguros, con muchos retos por delante y llenos de energía.*

**2.5.2 Valores.** Al ser una empresa familiar y costarricense, Cel Internacional cuenta con una serie de valores arraigados desde la fundación de la misma, para esta organización contar con estos principios es de suma importancia tanto para la empresa como para sus colaboradores, ya que se identifican con sus clientes y marcan la diferencia entre los competidores. La Sra. Marialuz Rojas describe los valores de la siguiente manera:

- **Honestidad.** Como empresa y como individuos, la honestidad siempre debe respaldar nuestras acciones.
- **Comunicación.** Fomentamos la comunicación asertiva tanto con nuestros clientes como entre nuestros colaboradores.
- **Crecimiento.** Apoyamos el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores y la promoción interna.
- **Responsabilidad.** Desarrollamos y motivamos a nuestro personal para que asuma plenamente su responsabilidad.
- **Calidad.** En cada uno de nuestros actos debe prevalecer el interés por entregar el máximo nivel de calidad y servicio.
- **Lealtad.** Con nuestros clientes, nuestro personal y entre colaboradores, procurando siempre contribuir con su desarrollo.

**2.5.3 Productos.** La empresa objeto de estudio cuenta con una amplia gama de accesorios para herramientas de las principales marcas y de mayor reconocimiento en el nivel internacional, además artículos para salud ocupacional, herramientas, hogar, entre otros. *DeWalt* es una marca procedente de Estados Unidos con la que cuentan con una gran relación comercial desde los comienzos de Cel Internacional y es la más comercializada, sin embargo no es la única, a continuación se presentan una serie de productos comercializados por esta empresa:



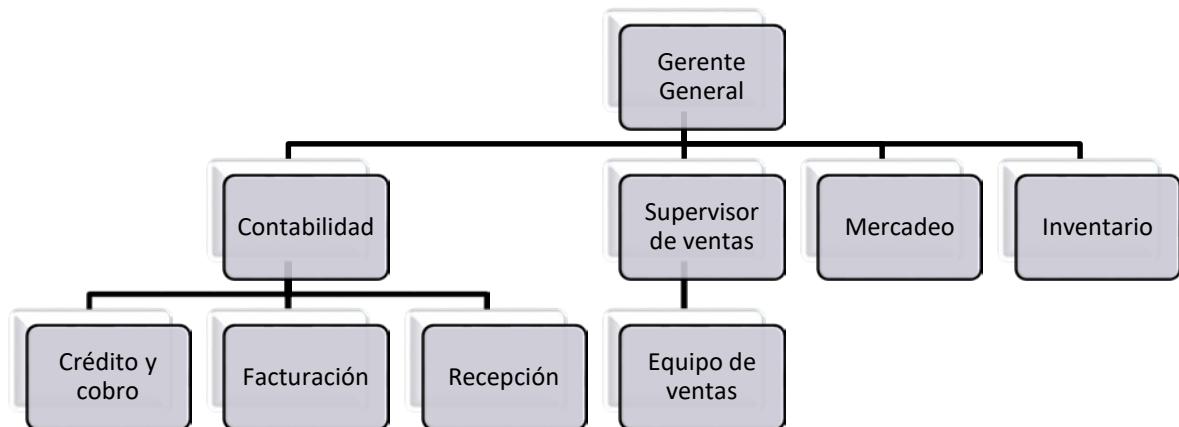
Figura 3 Productos comercializados por la empresa Cel Internacional en el 2016 y 2017.

Fuente: elaboración propia

**2.5.4 Objetivos.** Cel Internacional cuenta con los siguientes objetivos, para los cuales se trabaja duro para cumplirlos y optar por una mejor empresa:

- Contar con una administración en permanente estado de evaluación del desempeño.
- Alcanzar y mantener un nivel de crecimiento sostenido en ventas de al menos dos dígitos.
- Tener una cartera de productos adecuada a los objetivos de la empresa.
- Contar con una estructura de logística de importaciones robusta, confiable y flexible.

## 2.5.5 Organigrama



Fuente: Elaboración propia, con datos suministrados por Cel Internacional.

## 2.6. Marco Teórico

**2.6.1 Procesos de compras o abastecimiento.** El proceso de compras puede ser entendido como el paso realizado por una compañía para conseguir aquellos bienes y servicios que requieren para su operación, los cuales son producidos por terceros. Este proceso empieza desde el momento que se crea una necesidad, por lo que comprende la adquisición de la mercancía necesaria, pasando por el traslado de la misma y toda la logística que conlleva, hasta llegar a las bodegas de la empresa, en otras palabras, el proceso de compras emprende desde la negociación con el proveedor hasta que termina en su destino final.

Caamaño, D. (s.f.) profesor del Complejo Educacional Padre Nicolás menciona que no todas las empresas realizan sus compras de la misma manera, este profesor señala que hay dos tipos de organizaciones; centralizada, la cual es la que concentra las compras en un

solo departamento o encargado y la descentralizada; esta empresa divide las compras por departamentos, según las necesidades de cada uno(p. 1).

Los expertos plantean que el proceso de compras tiene diferentes etapas, Caamaño, D. (s.f.) en su estudio identifica cinco etapas que cumple este proceso, los cuales son el análisis de las solicitud de compras, investigación y selección de proveedores, negociación con el proveedor, acompañamiento de pedido y por último el control de la recepción del material comprado.

Sin embargo, el proceso de compras es un área poco atendida en las empresas y por lo tanto presenta un gran potencial de mejora. Muchas organizaciones que han comprendido el valor estratégico del abastecimiento no solo han reestructurado esta función, sino que han comenzado a replantearse las formas tradicionales de las compras y su relación con los proveedores.

**2.6.2.1 Manejo de inventario.** El inventario son los bienes almacenados por realizar una operación, cual puede ser de compra, alquiler, venta, uso o transformación. Este es un activo en circulación de la empresa, por lo que tiene su registro contable.

Perdemo, A. (2004) define el inventario como el conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (productos en proceso) y venta (mercancías y productos terminados) (p. 72).

El inventario debe de estar en una rotación constante, ya que mientras sea más rápida su rotación, es menor el monto de inversión para la empresa. A menudo se entra en conflicto la parte financiera de la compañía con el objetivo de la empresa de mantener inventarios suficientes para minimizar su escasez en un momento dado y así satisfacer las demandas de producción o venta. Por lo cual, se habla del nivel óptimo de inventario que contienen ambos objetivos, es como el punto de equilibrio entre ambas partes.



Velázquez, D. (2016) menciona cuatro puntos básicos que debe de tener las empresas en la administración de inventarios, los cuales son “la cantidad de unidades que corresponderían comprar en un momento determinado, momento en que debería comprarse el inventario, los artículos del inventario que merecen una atención especial y protección contra los cambios en los costos de los artículos del inventario” (p. 5).

El manejo de inventario se realiza con la finalidad de desarrollar pronósticos de ventas o presupuesto, para así determinar los costos de inventarios, compras, recepción, almacenaje, embarque y contabilidad del mismo. Los métodos utilizados por las empresas para lograr estos objetivos, varían según la actividad que se realiza en las distintas entidades y de acuerdo con la complejidad y volumen de las operaciones de la organización.

Existen muchas técnicas para la administración y control de los inventarios, sin embargo, el sistema ABC es el más utilizado por las empresas. El cual consiste en efectuar un análisis del inventario al establecer categorías, con el objetivo de lograr un mayor control y atención sobre el inventario, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente, lo que quiere decir, que los artículos se dividen en A, B y C según el porcentaje de valor que tienen para la empresa.

Para un control de inventario exitoso, es vital manejar la técnica que se va a emplear y un manejo minucioso del mismo, sin embargo esto no se puede lograr con eficiencia sino se tiene una optimización adecuada del inventario. Ya que si se tiene un inventario demasiado grande, los costos de almacenamiento son altos, pero si es el caso contrario y es muy pequeño, se incurre en faltantes de inventario que puede perjudicar a la empresa. Dado lo anterior, las empresa debe de establecer un análisis riguroso del manejo de inventario, para evitar pérdidas cuantiosas por falta del mismo, y por lo contrario llegar a tener un inventario óptimo para la compañía.

**2.6.2.2 Rotación de inventario.** La rotación de inventario es el tiempo que tarda la mercancía que tiene una empresa en su bodega en venderse. Entre más alta sea la rotación menos tiempo está la mercancía en la bodega de la compañía, lo que da como resultado una gestión de inventarios eficiente. Esta rotación se mide durante un periodo de tiempo que normalmente es un año, sin embargo, se puede medir en periodos determinados como una campaña o promoción específica.

En la página web Eco-finanzas describen la rotación de inventarios como la proporción existente entre el costo de la mercancía vendida y el inventario promedio o el saldo final del mismo (parr. 2). Con esta descripción obtenemos al mismo tiempo la fórmula para calcular la rotación de inventarios de una empresa.

Rentablemente hablando, una empresa tiene un factor negativo en las finanzas si cuenta con un inventario de poca rotación, muchas de las veces que esto pasa es por realizar compras impulsivas y sin planificación, por lo que las empresas deben de evitar estas prácticas para lograr una alta rotación de inventarios y maximizar la utilización de los recursos.

**2.6.2.3 Cadena de suministros.** Ballou, R. (2004) describe la cadena de suministros como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros (p. 5). En otras palabras, la cadena de suministros es la preparación y distribución de un artículo para su venta, es decir, es el proceso que se encarga de la planificación o coordinación que los productos requieren para la comercialización.

Los expertos mencionan que existen tres tipos de empresas a la hora de ejecutar la cadena de suministros, las empresas industriales las cuales presentan una cadena de suministros bastante compleja por las líneas de productos que fabrican y según el mercado en el que se desarrollen; las empresas comercializadoras que presentan una cadena de

suministros moderada, ya que solo se encargan de comprar productos terminados y revenderlos y por último las empresas de servicios que son las que cuentan con la cadena de suministros más sencilla.

Zamarripa, N. (2008) expresa que la cadena de suministros tiene una serie de actividades, las cuales son la selección de compra, programación de producción, proceso de órdenes, control de inventario y el sistema de operación; todas estas bajo un mismo objetivo, la entrega de los productos en tiempo, forma y calidad para la empresa y el cliente final.

Las empresas que le toman importancia a la cadena de suministros logran identificar la necesidad para mejorar el desempeño de la organización, al mismo tiempo la reducción de las actividades que no generan mayor valor y además de una mejor especialización en los diferentes encargados de los procesos ligados.

## **2.6.2 Definiciones del proyecto**

**2.6.2.1 Inteligencia comercial.** La inteligencia comercial o *Business Intelligence* como también es conocida, para la cual se dice que es una nueva cultura que utilizan las organizaciones para el manejo de la información. Se habla que la inteligencia comercial es el conjunto de métodos, técnicas y mecanismos los cuales sirven para la obtención de información con el fin de que esta sea analizada con el propósito de aprovechar y minimizar riesgos dentro de las empresas.

Los expertos mencionan que el término inteligencia comercial siempre ha estado en el lenguaje de los negocios, sin embargo las empresas no le habían tomado la importancia requerida, el auge de este término se empezó a dar por ahí del año 2000, cuando las empresas empiezan a implementar plataformas informáticas en las cuales se almacenan datos administrativos, como por ejemplo las ventas, las cuales se enlazan con más información, al dar datos estadísticos importantes para los comercios.

Sierralta, A. (2005) describe que inteligencia comercial es el dato concreto, más preciso que los catálogos estadísticos y contables, y permite conocer el grado de interés de los sujetos, e incluso determinar volúmenes, precios y especificaciones sobre los proveedores, compradores o vendedores de nuestro ocasional negociador (p. 61).

Según toda la información analizada se puede concretar que la inteligencia comercial es una versión mejorada de la toma de decisiones que en el nivel conceptual se define como el conjunto de herramientas y técnicas de aplicación tecnológica como de gestión empresarial, que permite desde una formulación estratégica y con el objetivo de dar soporte al proceso administrativo, la extracción de datos y generación de información separada.

En la página web *Ecured* la cual es una enciclopedia virtual cubana, se menciona que la inteligencia comercial tiene tres enfoques, los cuales se describen a continuación:

- **Visión Globalizadora.** Se refiere a la realidad específica a modo que no pierde la conexión con la realidad del negocio.
- **Carácter acumulativo de los conocimientos.** Esto permite que la información sea debidamente almacenada y analizada dentro de la organización y así lograr un mejor flujo de información concreta en la empresa.
- **Visión sincrónica y diacrónica.** Lo que quiere decir este enfoque es que la inteligencia comercial tiene visión sincrónica la cual muestra el estado de situación de las diferentes variables en un momento específico y una visión diacrónica la misma permite evaluar la evolución de las variables a través del tiempo.

La información anterior describe lo que es y los enfoques que tiene la inteligencia comercial, al mismo tiempo los beneficios que le puede traer a la empresa implementar esta herramienta. Los expertos dividen la inteligencia comercial en tres maneras diferentes de operar, las cuales se detallan en seguido:

**2.6.2.2 Estrategia.** La estrategia y la inteligencia son términos distintos pero entre ambas podemos decir que hay puntos que comparten en común, cabe mencionar que hay una conexión con las actividades de obtener información y que esta sea analizada, ambas están sujetas a amplias discusiones conceptuales y metodológicas.

Actualmente no hay una definición estandarizada de estrategia pero hay una definición global la cual se establece en la obra Dirección Estratégica de Johnson, G. Scholes, K. y Whittington, R. (2006).

*Estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (p. 156).*

**2.6.2.3 Táctica.** No hay un concepto estrictamente basado en lo que es Inteligencia Táctica, pero podemos decir que la Táctica es un métodos para lograr el alcance de un objetivo Si nos referimos al Marketing dentro de una organización es llegar a la investigación de mercados la cual nos permitirá saber cuáles son las necesidades y deseos que el cliente tiene.

**2.6.2.4 Operacional.** La inteligencia comercial operacional trata de un conjunto de acciones todas a través del tiempo que identifican los planes de la empresa, en un espacio determinado, en el cual se observa el comportamiento del mercado nacional o internacional.

Ya que se ha abordado un poco el tema sobre la inteligencia comercial se puede decir que no es más que un método por medio del cual se trata de establecer pautas que sirvan de implemento dentro de una organización, para así lograr un funcionamiento más que

exitosos dentro de la misma al aplicar así todos los elementos estudiados con los que se genera ese proceso sistematizado y analizado para el logro de los objetivos definidos, y estos nos llevan así al propósito final dentro de la organización.

**2.6.2.5 INCOTERMS.** Los Incoterms son términos de negociación de cargas en el nivel internacional, los cuales determinan la responsabilidad de las partes negociadoras. Estos términos son de suma importancia para las empresas importadoras o exportadoras porque les aclara y establece las reglas que cada uno debe cumplir. Vera. M (2015) contextualiza los Incoterms como reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales, creadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), a partir de 1936 (p. 4).

Siguiendo con lo anterior, este mismo autor menciona que el objetivo principal de los *Incoterms* es establecer criterios claros y definidos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre las partes en un contrato de compraventa internacional (p. 4). Estos términos regulan la entrega de la mercancía, la transmisión de los riesgos, la distribución de los gastos y los trámites documentales de cada una de las partes.

Los *Incoterms* se dividen en 11 denominaciones diferentes, entre los cuales están los multimodales, los mismos pueden utilizarse en cualquier medio de transporte como aéreo, terrestre o marítimo, entre estos se encuentran: EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DAT y DDP. Por su parte, también se encuentran términos para el transporte marítimo exclusivamente los cuales son: CFR, CIF, FAS y FOB, siendo CIF y FOB los más utilizados por las partes negociadoras. Para una mayor comprensión de los derechos y obligaciones del vendedor y comprador de mercancías se presenta la siguiente figura.

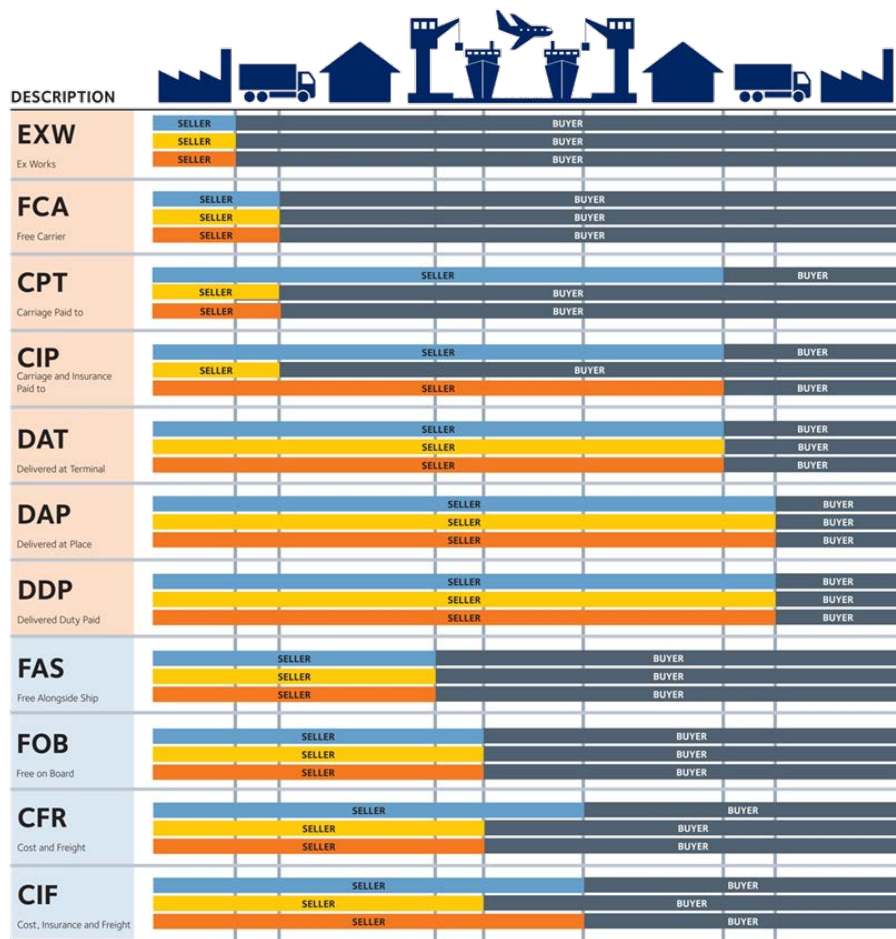


Figura 4 Descripción gráfica de los INCOTERMS.

Fuente: Tránsito Marítimo Tarragona

Estos términos buscan eliminar las barreras de lenguaje, distancia, cultura de negocios y las prácticas comerciales; descartan la certidumbre que pueda haber entre el importador o exportador; por lo que facilitan el intercambio de bienes en las transacciones internacionales, lo que permite que ambas partes tenga un complemento al contrato de compra-venta que los respalda ante cualquier eventualidad.

**2.6.2.6 Importación definitiva.** La importación definitiva es aquella importación en la cual la mercancía entra legalmente del exterior y queda a disposición del dueño para que esta sea comercializada según como el mismo dueño lo designe. La guía aduanera de Costa Rica (2009) del Ministerio de Hacienda, la contextualiza, "es el ingreso, previo cumplimiento de requisitos arancelarios (pago de derechos aduaneros e impuestos) y no arancelarios (permisos de importación por ejemplo), de mercancías procedentes del exterior, para su uso o consumo definitivo en el país" (p. 31).

**2.6.2.7 Aduanas y tránsito aduanero.** La aduana es el ente encargado de administrar las entradas y salidas de productos del extranjero al país. Costa Rica cuenta con un total de 10 aduanas, las cuales se clasifican en 3 categorías: marítimas, interiores y fronteras. Las fronteras marítimas con las que C.R. cuenta son Caldera, Limón y Golfito debido a que atienden los trámites aduaneros de los puertos marítimos. Como aduanas fronteras se encuentran Paso Canoas y Peñas Blancas, encargadas de los trámites terrestres, y por último se nombran las aduanas internas que entre ellas está Santamaría, Postal, Central, La Anexión y Multimodal las cuales se dedican a atender el tráfico aéreo y terrestre al interior del país, según datos obtenidos de sistema aduanero nacional de Costa Rica.

El tránsito aduanero según descrito por el Ministerio de Hacienda, es el régimen bajo el cual, las mercancías sujetas al control aduanero, son transportadas de un lugar a otro, dentro o fuera del territorio nacional (p. 35). Estas mercancías están sujetas a un control y supervisión aduanera en cualquier momento, para así poder comprobar el estado de la mercancía declarada por el importador o exportador, si fuera el caso.

**2.6.2.8 Análisis de ventas.** El análisis de ventas es un informe que realiza la empresa en tiempos determinados para mostrar las tendencias que presentan los productos comercializados. Estos informes les indican a los gerentes del área como es el comportamiento de sus ventas, si han aumentado o más bien están en descenso. Inclusive,



facilita identificar oportunidades de mercado y así permitirle al empresario tomar mejores decisiones.

Siguiendo con lo anterior, el informe de ventas es una herramienta indispensable en toda empresa dedicada a la comercialización de productos o servicios, con la cual se muestran las ventas reales que se obtuvieron en un año o un trimestre, por ejemplo. De igual manera, con este análisis se puede proyectar las ventas futuras y así lograr un mejor planeamiento a la hora de realizar compras internacionales, proyección de inventario, problemas con la demanda de los productos, entre otros.

Arce, M. (2006) menciona en la página web Peoi que el análisis de ventas cuenta con cuatro etapas:

*La primera, el patrón de ventas del pasado revela la tasa de crecimiento y el grado de inestabilidad. Segundo, las ventas de la empresa se comparan con las del sector. Tercero, se incorpora al análisis el impacto de los ciclos y las tendencias económicas. Cuatro, las estrategias empresariales indican si se seguirá produciendo o cambiará el patrón de ventas (parr. 1).*

Gracias a lo anterior, se puede decir que el análisis de ventas puede traerle a la empresa grandes beneficios, si es cuidadosamente realizado y con la información certera, las ventas son el resultado de decisiones administrativas bien planeadas y ejecutadas eficientemente, respaldadas por el resultado de un informe de ventas bien proyectado.

**2.6.2.9 Proyección de compras.** Se puede describir este término como una predicción de las compras que la empresa va a realizar en el futuro. Estas proyecciones pueden ser por mes, año o por cinco años según la operación de la organización. Bravo, J. (1995) menciona en su libro que una eficaz proyección de compras le permite a la empresa cumplir con:

*Mantener un flujo ininterrumpido de materiales y servicios para permitir el funcionamiento continuo de la empresa. Mantener el nivel de los stocks en los niveles más bajos posibles, con el fin de reducir los costes que dicho mantenimiento implica. Mantener lo más bajos posible los precios de compra. (p. 65).*

Este tipo de proyecciones bajo los objetivos correctos ayudan a la empresa a tener una mejor planificación en los departamentos involucrados en este proceso como el de contabilidad o finanzas, inventarios, ventas, entre otros. Si bien es cierto que en las empresas grandes estos procesos lo manejan ejemplarmente analítico, las PYMES lo manejan muy rústicamente, por lo que para alcanzar niveles óptimos, este mismo autor les recomienda: Establecimiento de un sistema de compras que señale el número óptimo de unidades que debe comprarse en cada caso. Implantación de sistemas de alerta que eviten las rupturas de stocks. Sistema de seguimiento del comportamiento del sistema logístico (p.66).

Dado lo anterior, las empresas pueden optar en realizar con anticipación las compras requeridas, lo que les permite organizar de una mejor manera el proceso de abastecimiento, y grandes ventajas como reducir costos administrativos, optar por compras oportunas, realizar presupuestos en cuanto a aranceles, costos de importación y logística se refiere, incluso poder distribuir la carga de trabajo. Lo que se traduce en numerosos beneficios para la empresa, al optimizar día con día el proceso de compras.

# **Capítulo III**

## **Marco Metodológico**

### **3 Descripción de la Metodología**

#### **3.1 Definición del enfoque**

Los expertos exponen que existen tres tipos de enfoques investigativos, los cuales se determinan según el tipo de estudio que se requiera realizar, estos enfoques se dividen en: cualitativo, cuantitativo o mixto. El enfoque cualitativo se caracteriza por ser inductivo, recurrente, al mismo tiempo profundiza los significados de la investigación, en otras palabras lo que realiza es una interpretación de la información ya que no mide numéricamente un proceso, ni se fundamenta en estadísticas.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo presenta una serie de mediciones las cuales se caracterizan por utilizar la estadística, medir fenómenos y realizar hipótesis y teorías, los mismos se realizan en un proceso deductivo, secuencial, analizando una realidad objetiva. Siguiendo el mismo contexto, el enfoque mixto es una combinación del enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo, el cual recolecta, analiza y vincula los datos de una o varias investigaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.755).

En el caso de la presente investigación su enfoque es cuantitativo con rasgos cualitativos , o como menciona el autor, mixto ya que para recolectar y analizar la información necesaria el investigador debe acudir a instrumentos como la entrevista a profundidad aplicada a las personas que tienen que ver con el proceso de compras, la cual es cuantitativa y de técnicas como son el análisis de datos y el análisis FODA tomados por medio de la observación, los cuales son cualitativos, para así obtener resultados concretos que tanto la empresa como la investigación necesitan.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican estos enfoques como:

*La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares....*

*La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista "fresco, natural y holístico" de los fenómenos como flexibilidad. (p. 32)*

Se puede agregar, que aplicando un enfoque mixto, el investigador tiene una perspectiva más concreta de la investigación, puede sustentar la investigación con los métodos utilizados ya que según Hernández et al (2010) se fundamenta en la triangulación de los métodos y así obtener un apoyo más sólido.

### **3.2 Diseño de la investigación**

En este apartado se detallan los tipos de diseño que presenta la investigación. El diseño se explica como el "plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responde al planeamiento" (p.128). Se cuenta con varios tipos de diseño, sin embargo para esta investigación aplican los siguientes diseños:

**No experimental.** Este diseño según Hernández et al (2010) aplica a los "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (p.152). Es decir, el estudio no experimental no genera ninguna situación, si no lo que se realiza es una observación de las situaciones ya existentes, sin manipular variables y obteniendo los datos requeridos por parte de los administrativos de la empresa y es lo que ciertamente realiza el investigador en Cel Internacional para lograr los objetivos del estudio.

**Seccional.** El diseño seccional se determina por tener un inicio y un final, por lo que este diseño aplica para esta investigación ya que tiene como tiempo el II cuatrimestre del 2017.

**Trasversal.** Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como "tomar una fotografía" de algo que sucede (Hernández [et al], 2010, p. 154). Lo cual se cumple en la presente investigación ya que la información se obtiene por una entrevista a profundidad aplicada y analizada una sola vez.

### **3.3 Métodos de investigación utilizados**

Para el presente estudio se aplican varios métodos de investigación como lo son: analítico, factorial, deductivo, de campo y documental, con el fin de analizar todos los datos que puedan respaldar al investigador, y así obtener los resultados queridos.

**3.3.1 Método Analítico.** Se utiliza el método analítico con el fin de analizar datos de fuentes primarias como lo es la base de datos de Cel Internacional, con información existente y actualizada al igual que fuentes secundarias, ya que permiten descifrar circunstancias y hechos relevantes para alcanzar la finalidad del estudio.

Bernal, C. (2010) describe el método analítico como "proceso cognoscitivo consistente en descomponer un objetivo de estudio, separando cada una de las partes del método para estudiarlas en forma individual" (p. 60)

**3.3.2 Método Deductivo.** El método deductivo según Cegarra, J. (2012) es el camino lógico para buscar la solución de los problemas que nos planteamos (p. 82). Igualmente describe que consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles (p. 82).

Como se describe anteriormente, para esta investigación se utiliza el método deductivo ya que se analizan factores de lo general a lo específico, y así llegar a dar conclusiones amplias basadas de la información analizada.

**3.3.3 Método de Campo.** Tal y como lo menciona Hernández et al (2010) los métodos de campo "son estudios efectuados en una situación "realista" en la que el investigador manipula una o más variables independientes en condiciones tan cuidadosamente controladas como lo permite la situación" (p. 150).

Parte de esta investigación, se realiza con el método de campo, ya que para conocer el proceso de compras e importación se realizan entrevistas a las personas ligadas de una u otra manera al objeto de estudio en Cel Internacional.

**3.3.4 Método Documental.** Bernal, C. (2010) dice que el método documental "consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estados actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio" (p. 111).

Para la presente tesis, se analiza información con el propósito de establecer relaciones que ayuden con el tema de estudio, por lo que aplica el método documental ya

que se obtiene información de fuentes secundarias que proporcionan datos valiosos a esta investigación.

### **3.4 Tipo de investigación**

Según el tema de estudio y el enfoque que tenga el mismo se clasifica en diferentes tipos de investigación y siguiendo la metodología de Hernández, et al (2003) hay estudios descriptivos, exploratorios, correlacionales y explicativos. La investigación descriptiva consiste en recopilar datos numéricos para responder preguntas de investigación. Las fuentes de datos que se necesitan para abordar este problema logístico en especial corresponden a datos primarios tomados de fuentes de primera mano, lo cual caracteriza la presente tesis.

Este estudio es una investigación descriptiva porque es necesario identificar el tamaño del problema, es decir, determinar cuál es el mejor plan para incorporar en el proceso de compras e importación de accesorios de herramientas en Cel Internacional. Lo anterior, dentro de los elementos de juicio que se sobresalgan durante el estudio en los departamentos relacionados con este proceso, como ventas inconclusas y mala rotación de inventario, con el fin de sugerir la estrategia que mejor se adapte a la solución del problema.

"La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice" (Hernández et al, 2010, p. 119). Por lo anterior, se puede decir que los estudios descriptivos utilizan diversos métodos para la recolección de información, tales como: las entrevistas a profundidad, análisis de datos, los cuestionarios, la observación y las encuestas, siendo las dos primeras aplicadas en este estudio para la obtención de los datos necesarios. Lo cual más adelante se explica ampliamente.



### **3.5 Sujetos y fuentes de investigación**

En este apartado se determinan los participantes o población de la cual se obtiene la información para realizar la presente investigación, por medio de entrevistas a profundidad y el análisis de datos.

**3.5.1 Sujetos de investigación.** Levin (1988) menciona, la población es el conjunto de todos los elementos que estamos estudiando y acerca de los cuales tratamos de sacar conclusiones. Dicho lo anterior y en relación con esta investigación, la población se refiere al grupo total del estudio, los cuales poseen una característica en común la cual es el inventario, la población investigada la constituye el Gerente General, la Encargada de Inventario y el Supervisor de Ventas de Cel internacional, los cuales están ligados al proceso objeto de estudio.

A pesar que la recolección y análisis de datos para la investigación mixta es cuidadosa y rigurosa, este proyecto busca entender a los participantes de la investigación, con la idea de descubrir conocimientos preliminares y sondear más profundamente el proceso de estudio en Cel internacional. La metodología seleccionada, es apropiada desde el punto de vista que nos permite identificar si existe una oportunidad de mejora. Además nos facilita recabar ideas preliminares sobre los factores que pueden influir en el proceso de compra internacional y su debido abastecimiento para eventualmente elaborar algún modelo que permita explicar el comportamiento del proceso y a su vez se pueda mejorar.

La información recopilada sirve como datos confiables a la hora de realizar este proyecto. Para comprender de mejor manera el procedimiento por llevar a cabo, las fuentes se clasifican como se explica más adelante. Las fuentes de información son todas aquellas personas, documentos e incluso contextos, que brindan los datos requeridos en la presente investigación. Se utilizan dos tipos de fuentes de información, las primarias y las secundarias, ambas dan al investigador, bases fiables en la obtención de los datos.

**3.5.2 Fuentes primarias.** Llamadas así porque ofrecen datos de primera mano: entrevista directa a personas que han vivido la experiencia de lo que se desea investigar, escritos originales, diarios personales, entre otros. En la investigación, se recaba información de diferentes tipos de fuentes, las fuentes primarias en este estudio son los datos técnicos de la empresa, y las entrevistas que se aplican a los colaboradores de las diferentes áreas que poseen relación con el proceso de compras internacionales.

**3.5.3 Fuentes secundarias.** Según (Hernández et al, 2010) las fuentes secundarias consisten en complicaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular y son listados de fuentes primarias. Entre las fuentes secundarias se cuenta con lo que son los libros, antologías, monografías, revistas, tesis, seminarios, talleres, testimonios de expertos, artículos científicos, materiales documentales, trabajos de grado, internet y cualquier otra información que sirva de apoyo al investigador.

### **3.6 Instrumentos y técnicas de investigación**

Los instrumentos por utilizar para la recolección de datos son todos aquellos medios empleados para recopilar información. Existe una amplia gama de técnicas para lograr la recopilación de datos; no obstante, en la presente investigación se hace uso de la entrevista a profundidad y el análisis de datos.

La entrevista a profundidad, es una visita cara a cara en donde el investigador pregunta al entrevistado y recibe de él las respuestas pertinentes a la hipótesis de investigación. Según Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996).

*El entrevistador desea obtener información sobre determinado problema y a partir de él establece una lista de temas, en relación con los que se*

*focaliza la entrevista, quedando ésta a libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayuda a establecer determinado factor.*(p. 168).

Este tipo de instrumento, permite obtener información única, ya que el entrevistador le indica al entrevistado el objetivo del estudio y, estos autores afirman que la preparación de este tipo de entrevista requiere de habilidad y tacto para saber buscar lo que se desea investigar, para lograr esto se debe centrarse progresivamente al objetivo, en función de una mejor comprensión de los temas tratados.

Las aplicaciones a esta técnica son muy amplias y comunes para muchos profesionales. El objetivo de la entrevista a profundidad, es obtener información más detallada y profundizar en ella. Existen dos tipos de entrevistas: la entrevista estructurada y la no estructurada. La entrevista no estructurada deja que el entrevistador tenga su propia iniciativa, y le permite expresar sus opiniones de acuerdo con su experiencia. Esta es la que utiliza menor tiempo de trabajo, ya que no necesita alguna guía para realizarse.

Por otro lado, las entrevistas estructuradas utilizan preguntas estandarizadas. Esta se utiliza bajo el formato de preguntas cerradas o abiertas, con las cuales se suministra información necesaria para el proyecto. En la entrevista cerrada se adjuntarán las respuestas por elegir. En cambio con las preguntas abiertas busca el tenerse los datos más acertados y concretos en la entrevista. En la práctica, en esta investigación se realiza una entrevista estructurada de respuesta abierta para que el entrevistado pueda expresar su conocimiento y experiencia sin límites.

Otra de las técnicas utilizadas en esta investigación es el análisis de datos, la cual ayuda al investigador a inspeccionar y transformar datos con el fin de elaborar conclusiones que ayuden en la toma de decisiones. Específicamente en esta investigación los datos por analizar son las ventas y las compras entre el primer cuatrimestre del 2016 contra el primer cuatrimestre del 2017. Al utilizar esta técnica se puede determinar diferentes aspectos del

estudio, llevando al investigador a dar conclusiones y recomendaciones certeras a la organización.

### **3.7 Confiabilidad y validez**

**3.7.1 Confiabilidad.** Como lo describe Hernández [et al], " la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales" (2010, p. 200).

Siguiendo con la misma idea, en el presente estudio los datos son confiables, ya que son adquiridos por fuentes primarias relacionadas con el proceso de compras en la empresa como lo son el análisis de datos obtenidos de la base de datos de Cel Internacional y las entrevistas a encargados de diferentes departamentos que tienen que ver de una u otra forma con el objeto de estudio.

**3.7.2 Validez.** En la presente investigación la validez se determina por medio de la aplicación del instrumento del análisis de datos y la técnica de la entrevista. Los datos a analizar es la relación que tiene las compras y ventas de los accesorios de herramientas en el periodo de enero de 2016 a junio de 2017. Y por su parte, la entrevista es aplicada a encargados de las diferentes aéreas que tienen que ver con el proceso de compras e importación.

Como lo determina Hernández et al (2010), "la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir" (p. 200)

**3.7.3 Constructo.** Se establece una entrevista a profundidad, por lo que se busca hallar las palabras correctas para que la entrevista sea lo más entendible posible, la misma es estructurada y de respuestas abiertas para así obtener la mayor información posible, con datos más certeros y concretos del proceso en estudio logrando que el entrevistado pueda expresar su conocimiento y experiencia sin límites.

**3.7.4 Contenido.** La información recopilada sirve como datos confiables a la hora de realizar este proyecto, para comprender de mejor manera el procedimiento a estudiar, por lo cual los instrumentos y técnicas implementadas en esta tesis están basados en los objetivos específicos.

La metodología seleccionada, es apropiada desde el punto de vista que permite identificar si existe una oportunidad de mejora. Además recaba ideas preliminares sobre los factores que pueden influir en el proceso de compra internacional y su debido abastecimiento para eventualmente elaborar algún modelo que permita explicar el comportamiento del proceso y a su vez se pueda mejorar.

### **3.8 Operacionalización de variables**

La intención de operacionalizar la variable radica en medir las mismas mediante la aplicación de un instrumento, con el fin de evitar errores de medición sobre todo cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se decide medirla.

Ahora bien, una variable es una característica o un atributo que se va a medir, de acuerdo con Hernández [et al], (2010) una variable se define como propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Para la presente investigación, las tres variables se obtienen de la idea central de cada uno de los objetivos específicos. De acuerdo con Hernández, existen tres tipos:

conceptual, instrumental y operacional. La conceptual es una definición conceptual que trata la variable en otros términos. Es un tipo de definición de diccionario o técnica. Una variable operacional consiste en un conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable. Por último, está la variable instrumental que trata de aclarar el medio o instrumento por el cual se recolecta la información.

### **3.8.1 Variable I: Proceso de compras.**

**Conceptual.** El proceso de compras se entiende como el conjunto de actividades que realiza la empresa para adquirir bienes o servicios que satisfacen una necesidad, en este caso la compra de herramientas para la venta al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno.

**Instrumental.** Se utilizan dos tipos de instrumentos para el estudio de esta variable. La primera consiste en una entrevista a profundidad efectuada al gerente general, al supervisor de ventas y a la encargada de inventario de Cel Internacional, el cual describe cómo se desarrolla el proceso de compras actualmente, misma que permite desarrollar un flujograma de los procesos desarrollados y el segundo instrumento consiste en el análisis de datos que permite mostrar los volúmenes de compras y ventas para el periodo objeto de estudio.

**Operacional.** Esta variable presenta una naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa, ya que se va a medir por medio de un análisis de datos y una entrevista a los colaboradores que tienen que ver con el proceso.

#### ***Ítems de la entrevista aplicada al Gerente General***

- Ítem 1: Indicador de razón
- Ítem 2: Indicador de razón

*Ítemes de la entrevista aplicada al Supervisor de Ventas:*

- Ítem 1: Indicador de razón

*Ítemes de la entrevista aplicada a la Encargada de Inventarios*

- Ítem 1: Indicador de razón

**3.8.2 Variable II: Fortalezas y debilidades del actual proceso.**

**Conceptual.** EL análisis FODA es el estudio de las características propias de la organización, en el cual se determina las fortalezas y debilidades en el mercado (disponibilidad de recursos económicos, calidad del producto) y la situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el país (pago de los impuestos, empleo, avances tecnológicos).

El estudio además comprende cómo se puede resaltar las fortalezas, cómo se puede aprovechar las oportunidades, cómo se puede amparar la empresa de las debilidades y cómo se enfrentan las amenazas. Una vez realizado el estudio de los aspectos internos y externos de la empresa, se debe de elaborar la matriz FODA, con el fin de analizar ambos aspectos y de esta manera formular y seleccionar las estrategias por seguir en el mercado.

**Instrumental.** La matriz FODA permite: observar soluciones, identificar los problemas que permitan cumplir los objetivos, visualizar los puntos débiles de la empresa y transformar las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas, potenciar los puntos fuertes de la empresa u organización objeto de estudio.

**Operacional.** La presente variable se determina con naturaleza cualitativa, ya que sus resultados se van obtener por medio de la observación, para así obtener los criterios que permiten realizar el análisis FODA.

### **3.8.3 Variable III: Repercusión del proceso de compras en el departamento de ventas.**

**Conceptual.** El proceso de compras comprende toda la logística para que un bien o servicio pueda ponerse a la venta. Se requiere un estudio previo de insumos que permita al tomador de decisiones, conocer las cantidades requeridas y evitar faltantes de inventario. Ante un mal proceso de compras, se corre el riesgo de que el Departamento de Ventas no cuente con el inventario necesario para su operación, al ocasionar un desabastecimiento o faltante del mismo.

**Instrumental.** Se utiliza el Análisis de Datos como instrumento para medir la repercusión de la gestión del proceso de compras en el departamento de ventas. Consiste en analizar la información primaria obtenida de los sistemas administrativo-contables de la empresa investigada de los cuales se puede cuantificar las líneas de productos que se adquieren para la venta así como las cantidades vendidas y niveles de stock que maneja la empresa.

Esta información también es medida en la entrevista a profundidad realizada al Sr. Luis Elizondo Gerente General, el Sr. Luis Vega Supervisor de Ventas y a la Sra. Jessica Herrera encargada de Inventarios, la cual valida la información proporcionada por el departamento.

**Operacional.** Esta variable presenta una naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa, ya que se va a medir por medio de un análisis de datos y una entrevista a los colaboradores que tienen que ver con el proceso.



***Ítemes de la entrevista aplicada al Gerente General***

- Ítem 3: Indicador de razón
- Ítem 4: Indicador de razón
- Ítem 5: Indicador de razón
- Ítem 6: Indicador de razón

***Ítemes de la entrevista aplicada al Supervisor de Ventas:***

- Ítem 2: Indicador de razón
- Ítem 3: Indicador de razón
- Ítem 4: Indicador de razón

***Ítemes de la entrevista aplicada a la Encargada de Inventarios:***

- Ítem 2: Indicador de razón
- Ítem 3: Indicador de razón
- Ítem 4: Indicador de razón

# **Capítulo IV**

## **Análisis e interpretación de datos**

## **4 Análisis e interpretación de resultados**

En el presente capítulo se expone un panorama sobre los instrumentos aplicados en la recolección de datos. Se describe algunos elementos estadísticos útiles tanto para la organización como para el estudio. Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procede a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, la información que arrojan estos resultados es la que indica las conclusiones a las cuales llega la presente investigación, con respecto del proceso de compras e importación de accesorios para herramientas que aplica Cel Internacional.

El volumen de los datos reunidos, si bien es cierto para este estudio no es extenso, si presentan el conocimiento de la información recopilada con la idea de que la clasificación de los datos así como la presentación de los mismos precede sentido. Primeramente se procedió con la recopilación de los datos del sistema operativo de Cel Internacional, para el cual, se realiza un análisis cuidadoso de las compras realizadas durante el 2016 y el primer semestre del 2017, al igual que las ventas realizadas por la empresa durante ese mismo periodo con el fin de ver el movimiento de inventario con respecto de las compras.

Por otra parte, se realiza una entrevista a las tres personas que están de una u otra manera ligadas a este proceso con la finalidad de entender la necesidad que tiene la empresa y plantear las fortalezas y debilidades que presenta el proceso objeto de estudio y a la vez indagar si el mismo afecta el departamento de ventas. Una vez concluidos los instrumentos aplicados antes mencionados, se procede a realizar una integración de los datos obtenidos con la idea de dar un manejo y presentación adecuada de los mismos, para lograr dar respuesta a los objetivos de la investigación.

El despliegue de los datos detallados a continuación busca resumir y reducir los extensos datos recopilados en el proyecto en desarrollo, con la idea de mostrarlo de una manera compacta y clara. Se enfoca en realizar un despliegue de la información mediante figuras, acompañados con un análisis de los mismos, con la idea de hacer una referencia

más directa a cualquier información encontrada durante la presentación de los datos. El periodo de recopilación de información, es de aproximadamente tres días entre las entrevistas y la recolección de datos del sistema para el respectivo análisis. Las entrevistas se realizan de forma individual y profunda para así obtener la mayor información posible de las variables presentadas, las cuales se detallan a continuación.

#### 4.1 Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: Proceso de compras.

Tabla 1 *Gerente General de Cel Internacional, Sr. Luis Elizondo, reactivo y respuesta*

Ítem	Reactivo	Respuesta
1	Proceso actual de compras	Se hace una revisión del inventario de acuerdo con el sistema, vemos la rotación y pedimos aproximadamente para 16 semanas, hacemos una fórmula para que los productos que tengan la existencia actual más lo que se ocupa pedir el monto final nos cubra 16 semanas de inventario. Luego de eso se le envía al encargado de marca en Costa Rica para que él monte el pedido a fábrica, casi siempre adiciona productos para cumplir con un monto de compra.
2	Proceso idóneo	No, porque no hay un previo análisis, como debe de ser para la realización de la orden de compra, al analizar inventario y rotaciones, ni se investiga que es lo está necesitando el mercado. Esto hace que aunque se trata de tener inventario para 16 semanas en alguna u otra ocasión nos quedemos sin inventario o tengamos excedente del mismo.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista realizada al señor Luis Elizondo, Gerente General.

Una vez aplicada la entrevista correspondiente al Gerente General, se observa en la Tabla N°1 que el proceso desarrollado es informal, se realiza una revisión rápida del inventario del que disponen en sistema y no se efectúa una revisión física de las mercancías. Se lleva a cabo un estudio ligero de la cantidad de semanas que esperan el producto se encuentre a la venta para que posteriormente el encargado de marca en Costa

Rica, efectúe el pedido correspondiente, el cual en muchas ocasiones añade productos sin estudio previo y sin autorización de las personas encargadas.

El proceso de compras en cualquier empresa, conlleva un estudio previo, existe un análisis del inventario según ventas por mes, se realiza un estudio de las mercancías en *stock* y su movimiento, con el fin de no adquirir de más algún producto de baja salida. Lo cual implica que al menos hay una idea base de lo que no se debe adquirir, sin embargo, es información que no se mantiene actualizada.

Tabla 2 *Supervisor de ventas de Cel Internacional, Sr. Luis Vega, reactivo y respuesta*

Ítem	Reactivo	Respuesta
1	Proceso actual de compras	Se tiene un formulario de compras, que la gente de bodega nos pasa una lista y se basa sobre esa lista, que en el final es como de 185 productos que son como los más importantes y después sobre eso se revisa el total del inventario, eso lo pasa la compañera Jessica que es la encargada de inventario y me lo pasa a mí y se lo pasa a Luis. Se revisan las ventas pero muy por encima, para revisarlo con la fórmula que se tiene para finalizar con el pedido.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N°2 describe cómo el supervisor de ventas ve la implementación del proceso de compras muy por encima y sin profundizar en el mismo, ya que él es parte del mismo, sin embargo no es quien lo implementa, por lo que lo ve muy pobre y con muchas deficiencias. Recalca que es de suma importancia empezar a cambiar este proceso en beneficio del departamento de ventas y toda la empresa en general. El entrevistado siente que este procedimiento es lento y con poca planificación, plantea a la vez, que el proceso que actualmente tiene Cel Internacional no analiza el mercado como se recomienda y se quedan muchos puntos importantes sin considerar, entre ellos el cambio tendencial de

compra de los clientes, la prevención del stock y el evitar de manera sistemática la realización de compras no planificadas.

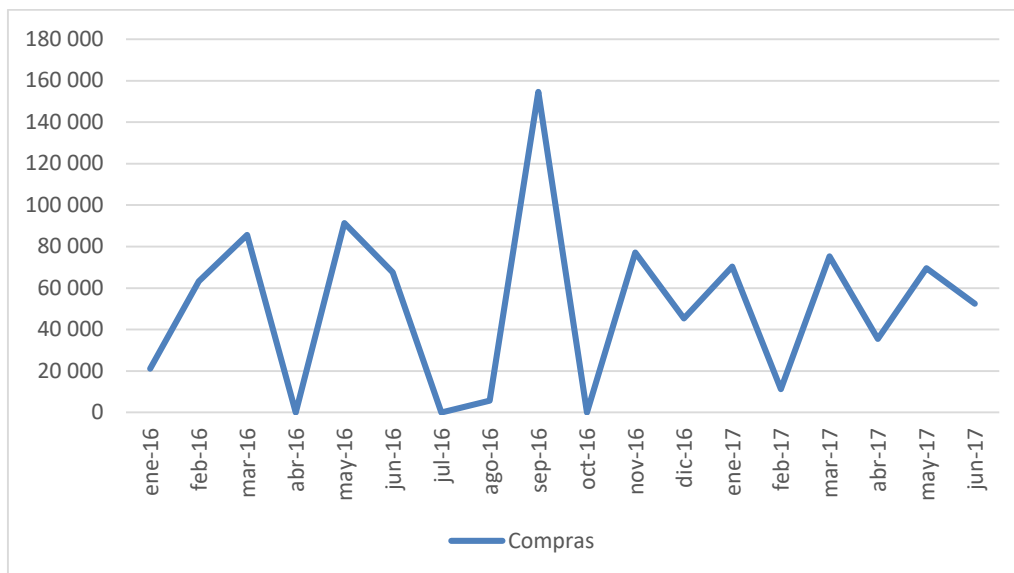
Es importante señalar que los principales afectados es el departamento de ventas, los cuales son los encargados de comercializar la mercancía importada y a los que les genera deficiencias el no contar con una buena planificación de parte del departamento de importaciones.

Tabla 3 *Encargada de Inventario de Cel Internacional, Sra. Jessica Herrera, reactivo y respuesta*

Ítem	Reactivo	Respuesta
1	Proceso actual de compras	No tengo conocimiento del proceso de compras, lo que sé es que es realizado por el Gerente Luis Elizondo, yo me encargo de recibir en el momento que entra a bodega luego de ser nacionalizada.

Fuente: Elaboración propia

Según la respuesta de la encargada de inventario en la figura anterior, no tiene conocimiento de cómo es el proceso de compras y abastecimiento, sin embargo está completamente ligada con este al ser quien trabaja directamente con el inventario, pero aun así no tiene conocimientos de tiempo de tránsito o trámites de desalmacenaje, lo que puede implicar en malos reportes a la hora de informar sobre el inventario y mal rendimiento en el momento de cumplir con los mismos.



*Figura 5* Evolución del proceso de compras de la empresa Cel Internacional Enero 2016 – Junio 2017 En Unidades.

Fuente: Elaboración propia con datos de Cel Internacional.

La figura anterior nos indica el comportamiento de las compras, se puede observar que las importaciones no son regulares, ni tienen un promedio de compra establecido. Se observa la existencia de picos y de disminución notable en las mismas, que indican que no hay una planificación del proceso que permita tanto importaciones como cantidad de ventas más estables.

Se observa que en general, las importaciones fluctúan de manera alterna en los meses durante el 2016, mientras que en el 2017 se presenta una menor oscilación, de manera que las importaciones marcan una posible tendencia a la estabilización. Se puede observar que durante el 2016, el mes de setiembre presenta una importación de aproximadamente 155 mil unidades, sin embargo, el mes siguiente la importación se reduce a cero, lo cual no sería significativo, si se siguiera el mismo patrón a lo largo del año. Es importante indicar que si bien se realizó un estudio del comportamiento de las importaciones, este iba orientado hacia el ordenamiento de las compras, no se orientó a la generación de tendencias de compra y prospección de las mismas en el futuro.

En relación con las brechas entre cantidad de compras o su no realización, el comportamiento particular del 2016, es un ejemplo de una mayor inversión, tanto de inventario en sí, como de aranceles y el pago de desalmacenaje, que tienen que cubrir en momentos dispares, lo cual puede adicionalmente, evitar que se proyecten los cambios en los costos de dichos servicios. La presentación de la información de manera gráfica permite el reconocimiento de tendencias y describe muy bien el panorama que tiene Cel Internacional con respecto de la falta de coordinación en las importaciones, con el fin de proponer proyecciones para la mejora del negocio.

#### **4.2 Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: Fortalezas y debilidades del actual proceso.**

Cel Internacional, al ser una empresa PYME importadora, se ve afectada en su proceso de compras internacionales por diferentes razones, las cuales se han venido analizando e interpretando con la finalidad de llegar a las conclusiones y recomendaciones deseadas.

Como parte del análisis de las observaciones e información recabada, en la siguiente figura se agrupan las cualidades intrínsecas del proceso de compras o abastecimiento, como fortalezas y debilidades, y los factores externos que influyen en el mismo, como oportunidades y amenazas.

Tabla 4 *Matriz FODA del proceso de compras e importaciones de Cel Internacional*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado, comprometido y responsable con sus asignaciones.</li> <li>• Experiencia de 20 años en el mercado.</li> <li>• Principal marca comercializada es de preferencia por el mercado.</li> <li>• Excelente relación comercial con los proveedores de Dewalt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de las herramientas ferreteras inundado de equipos de mala calidad</li> <li>• Necesidad de un nuevo producto que la empresa pueda importar</li> <li>• Posibilidades de establecer alianzas con empresas relacionadas con la importación de productos ferreteros, distintos a los de Cel Internacional</li> </ul>



- Tratados comerciales vigentes con Estados Unidos y otras naciones productoras de las unidades a importar
- Incremento del poder adquisitivo del mercado meta

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cel Internacional no cuenta con la representación exclusiva de los productos que importa.</li> <li>• No se realizan análisis estadísticos a la hora de hacer las compras.</li> <li>• Largos tiempos de tránsito.</li> <li>• El personal relacionado con el proceso de compras no tienen conocimiento de cómo se hace este proceso.</li> <li>• No se informa al departamento de ventas cuando entran nuevos productos.</li> <li>• No se realiza informe de los productos sin movimiento.</li> <li>• Ventas perdidas por falta de inventario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos de aranceles para nacionalizar las importaciones y cargas son altas.</li> <li>• Cambios negativos en las relaciones comerciales internacionales.</li> <li>• Incremento de aranceles o prohibición por aranceles</li> <li>• Aumento de importaciones de productos chinos</li> <li>• Limitaciones arancelarias al mercado de importaciones nacional, no así a la introducción de los productos por extranjeros</li> <li>• Aumento de los precios de los equipos importados</li> </ul>

**4.2.1 Fortalezas.** Cel Internacional tiene grandes fortalezas, y una de ellas es contar con un personal altamente capacitado en las diferentes áreas de la empresa, son colaboradores comprometidos y responsables en cada una de las asignaciones o tareas que les corresponde. Adicionalmente, la excelente experiencia en el mercado de alrededor de 20 años, le permite ser una empresa de preferencia por sus clientes, gracias al servicio dado por sus colaboradores, que cuentan con gran experiencia y el trato preferencial de parte de la empresa.

La empresa cuenta con una de las marcas con más reconocimiento en el nivel mundial, lo cual asegura al cliente respaldo de marca y respaldo de taller, de primera calidad. Esto garantiza ventas en cada cliente al que visita. Otra fortaleza muy importante es la gran relación que tiene con su principal proveedor, empresa que es el representante de la marca Dewalt en el nivel internacional, su relación comercial es de tal confianza que

entablan negociaciones independientes y especiales con tal de ayudarse entre ambas partes. Esto les ha beneficiado grandemente, al asegurarse productos de calidad, como importaciones exclusivas.

**4.2.2 Oportunidades.** La empresa incursiona en un mercado lleno de oportunidades de crecimiento y de mejora de sus procesos internos. Actualmente, con la introducción de las importaciones de origen oriental, el mercado se llena de equipos de mala calidad, de una vida útil de cortísima duración. Sin embargo, esta misma situación, permite evidenciar el tipo de herramienta que más se consume en el mercado nacional, lo que genera la oportunidad de, que si esta herramienta no se encuentra en el *stock* de Cel Internacional, medir la posibilidad de importarla, para ofrecer una de mayor calidad que las orientales.

La empresa al estar inmersa en un mercado global, tiene la oportunidad de establecer alianzas con empresas relacionadas con la importación de productos ferreteros, si bien no competidoras, con el fin de buscar mecanismos de mejoramiento de los procesos de importación.

La siempre presente oportunidad de ampliar las fuentes de productos por importar, desde diferentes países, según las condiciones, al mantener la calidad del producto como parte del cumplimiento de la misión y visión de la misma empresa.

Por último, la mejora en la economía y las tendencias en el mercado industrial generan una mejoría en la capacidad adquisitiva del mercado meta, particularmente los ámbitos de la construcción y el mantenimiento industrial, lo cual posibilita una mayor demanda de los productos ofrecidos por Cel Internacional.

**4.2.3 Debilidades.** Cel Internacional carece de la representación exclusiva, lo cual le limita las posibilidades de generar una imagen corporativa más fuerte y poderosa, además permite a otras empresas importar los mismos productos de esta organización, con ello se limita la exclusividad de los servicios asociados a la venta y mantenimiento de los mismos productos ofrecidos.

Al implementar la observación como parte de las técnicas para desarrollar esta investigación, observa que no se realizan análisis estadísticos para comparar la tendencia de las compras que se requieren, además los entrevistados mencionan que es un proceso muy lento, por todas las etapas que tiene que cumplir. Ello tiene una implicación negativa para la empresa, porque se carece de información suficiente y confiable para hacer proyecciones de compra e importaciones en el tiempo. Además es poco eficiente para los clientes que deben esperar por largos periodos de tiempo para la entrega de su producto.

Otra de las explicaciones que se tiene, es que el personal relacionado con el proceso no tiene conocimiento de cómo se hace, los tiempos que dura, qué debe de cumplir y mucho cómo debe ser un proceso idóneo que ayude a la empresa. Esto incide directamente en la relación con los clientes, quienes ya deben esperar por la entrega del producto, encontrar personas que no pueden atenderle de manera expedita, o que desconocen los procedimientos y afecta la percepción hacia la organización.

Por otra parte, una gran debilidad que expresa de los entrevistados es que no existe un reporte que le informe al departamento de ventas los productos que entran nuevos ni los que se quedan sin movimientos por diferentes razones, lo que genera desconocimiento a la hora de ofrecer los productos abundantes, o los faltantes, por lo que se ofrece al cliente productos inexistentes y no se ofrecen los que sí están en *stock*, lo cual produce inconvenientes en el proceso de venta, como pérdidas por falta de inventario y en la imagen al cliente. Tampoco se determina cuáles son los productos sin movimiento, por lo cual la empresa puede adquirir otra cantidad más, al generar gastos innecesarios.

**4.2.4 Amenazas.** De las amenazas más evidentes que presenta este proceso se evidencia el alto costo de los aranceles a los productos importados y el costo de la nacionalización del producto. Esto genera cargos fantasmas y una disminución de los ingresos. Igualmente es constante la amenaza del aumento de aranceles o la prohibición.

El mercado es fluctuante y cambiante, por lo que los cambios en las relaciones comerciales inciden directamente con la dinámica de las empresas, en particular Cel Internacional, cuyos productos provienen en su mayoría de un solo origen.

El ingreso al país de productos orientales de baja calidad es una amenaza al ser estos productos de muy bajo costo para el cliente, que muchas veces prefiere comprar el mismo producto varias veces que hacer una sola inversión en un producto de buena calidad. Por otro lado, los equipos importados son susceptibles a un aumento de precios por parte de las casas matrices, al limitar las opciones de la empresa a la adquisición de nuevos productos o mayor cantidad de *stock*.

### **4.3 Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: Repercusión del proceso.**

El proceso de compras e importación de accesorios para herramientas en el departamento de importación, se relaciona con la mayor parte de los procesos internos y externos de la empresa, particularmente con las ventas y el control de bodegaje. Una excelente gestión del mismo provocaría beneficios a la misma. En este análisis se presentan las implicaciones que tiene este proceso para los sujetos consultados.

Tabla 5 Gerente General de Cel Internacional, Sr. Luis Elizondo, reactivo y respuesta.

Ítem	Reactivo	Respuesta
	Base para realizar compras	Nos basamos en el inventario existente, realizando un análisis muy por encima.
	Se vende lo que compran	No, porque todas las compras se han venido haciendo muy desorganizadas, incluso se compra de más muchas veces por solicitud del proveedor a cambio de más días de crédito o pago de bodegaje si no se cuentan con los recursos para nacionalizar las mercancías. Por lo que se cuenta con inventario de mercadería que no tiene la rotación que se quisiera.
	Que hacen si se les acaba el inventario	Tratamos que no pase, contemplando el tiempo de tránsito, tratamos de tener un mes de reserva pero no siempre es así, y si por una eventualidad se acaba el inventario se le compra a otra empresa que también importa la misma marca que nosotros, y dicho sea de paso tenemos buena relación con ellos, los cuales nos venden en buen precio para nosotros poder cumplir con el pedido del cliente.
	Cantidad de inventario sin movimiento	Esos productos sin movimiento se pasan a una categoría que le nombramos liquidación, no tengo el dato de cuántos productos pueden ser en total.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N°5 nos plantea un escenario que presenta la afectación que tiene el departamento de ventas, por el mal actuar del proceso de abastecimiento al realizar compras desordenadamente, al dar como resultado la generación de gastos innecesarios para la empresa, como lo son el pago de más aranceles por llegar con acuerdos con el proveedor, los cuales no están contemplados en el presupuesto de la importación.

El entrevistado nos comenta que trata de mantener un *stock* de 16 semanas de inventario, lo que según él no lo cumplen, por lo que acuden a un plan B, el cual es comprar a proveedores nacionales los productos que necesitan para no quedarle mal a los clientes que no pueden esperar la llegada de la importación, siendo por causa de la deficiencia que presenta el proceso de compras. Para la empresa es un golpe a la parte financiera y una mala imagen para los clientes.

En el caso de los productos sin movimiento lo que realizan es un traslado a la categoría de liquidación, pero según lo conversado con el entrevistado no se cuenta con el seguimiento que esto se requiere tanto como para venderlo como para no comprar más al proveedor y para evitar a la empresa gastos innecesarios.

Tabla 6 *Supervisor de ventas de Cel Internacional, Sr. Luis Vega, reactivo y respuesta*

Ítem	Reactivo	Respuesta
2	Afectación del actual proceso de compras	Lo que nos retrasa un poco es el proceso final al generar la orden, que tal vez la revisión es más lenta, como pasa por varias manos se hace muy lento, por ejemplo se supone que a nosotros todos los lunes nos tienen que pasar la estadística del inventario por medio de ello lo revisamos a ver si hay que pedir o no, el problema es que a veces la revisión no se hace como debe ser, entonces empezamos con errores. También hay atrasos cuando el margen de pedido no es suficiente para realizar una orden de compra, así que nos afecta porque hay que esperar más tiempo.
3	Sugerencias de compras	Si se realizan sugerencias, ya que los mismos clientes nos hacen pronósticos de compras, así que yo se lo tengo que transmitir a Luis para que el contemple eso cuando realiza una orden de compra a fábrica. Lo que pasa es que no siempre se cumple, por lo que nos ha pasado que no se ha llegado a la meta por la falta de inventario para la venta.
4	Encargado del proceso de compras e importación	Sí, es algo que se ha estado conversando bastante acá porque si se ocupa una persona que esté fielmente encargado de las compras y que no sea tanto de las compras sino también que esté al tanto de los productos que se pegan en bodega, rotación y más, que sea informado al departamento de ventas para que no se nos haga producto pega. Es indispensable que haya una persona que nos tenga informados de todos esos movimientos.

Fuente: Elaboración propia

Según el supervisor de ventas y como se describe en la figura anterior, el proceso actual no es adecuado, lo que le afecta al departamento de ventas, incluso a la bodega porque al tener inventario estancado le genera pérdidas en ventas y en productos que se deterioran. El largo tiempo de tránsito que tienen las importaciones les perjudica, en

particular, si no fue planeada con anticipación, con el fin de no quedarse sin los productos con mayor movimiento. El desabastecimiento o sobreabastecimiento son dañinos para la empresa, ya que ambos generan costos fantasma y costos evidentes. Además de generar problemas a lo interno de la misma en los procesos comunicativos que se evidencian en los procesos de ventas, lo cual atenta contra la eficacia de la empresa.

Al preguntarle que si cree necesario la implementación de un profesional en inteligencia comercial, el entrevistado contesta con un contundente sí, ya que cree indispensable que se tenga una persona que se meta y analice más de fondo todo este proceso para una mejor funcionalidad del mismo.

Tabla 7 *Encargada de inventario de Cel Internacional, Sra. Jessica Herrera, reactivo y respuesta*

Ítem	Reactivo	Respuesta
2	Sugerencias de compras	Se hacen sugerencias de compras según lo que se está agotando, para que no llegue el momento que ya no haya mercadería, tenemos una lista de aproximadamente de 185 líneas que de momento se está manejando para llevar un control semanal.
3	Movimiento de inventario	Si, poca en realidad.
4	Encargado del proceso de compras e importación	Por supuesto, para que lleve más control, ya que nosotros no podemos enfocarnos mucho en el inventario ni su rotación, ya que mi principal función es el despacho de pedidos, recibir importaciones y acomodo.

Fuente: Elaboración propia

La entrevista anterior, revela que hay poca comunicación por parte de bodega con el departamento de ventas, se hacen sugerencias de los productos que se están agotando en el inventario, pero no de los productos que tienen poca rotación, la encargada recalca que al tener otra funciones a las cuales les tiene que dar prioridad, no se puede enfocar en revisar a menudo el inventario, por lo que es favorable que haya una persona encargada únicamente del proceso de compras y todo el análisis que se requiere para realizarlo eficazmente.

Ello evidencia que hay un problema interno de comunicación que no solamente afecta el proceso de ventas sino también el clima organizacional, lo que afecta el trabajo de

los colaboradores y la coordinación interdepartamental. Todo ello incide en las ventas, ya que estos problemas son evidentes para el cliente.

A continuación se detalla en la Tabla N°8, la afectación que tiene el departamento de ventas por esa falta de comunicación entre encargados de áreas, según el movimiento de los artículos importados entre enero del 2016 a junio de 2017.

Tabla 8 *Movimiento de artículo importados por Cel Internacional Enero 2016 – Junio 2017 En Unidades*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Solo Compras	127
Compra y Venta	349
<b>Total general</b>	<b>476</b>

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que Cel Internacional importa un total de 476 líneas de productos diferentes en un año, sin embargo solo 349 productos presentan venta, una vez nacionalizada la mercancía, dejando 127 líneas en bodega ocupando espacio y generando costos, incluso desgastándose y depreciando su valor en el mercado.

Esta figura muestra y confirma la falta de planificación descrita por el supervisor de ventas en la entrevista, al aclarar que los artículos objeto de estudio son los provenientes de Estados Unidos, sin embargo la empresa cuenta con importaciones de otros países, dejando como incógnita cuántos son los productos en total que tiene la empresa sin movimiento, a causa de un mal empleo de su proceso de compras o abastecimiento.



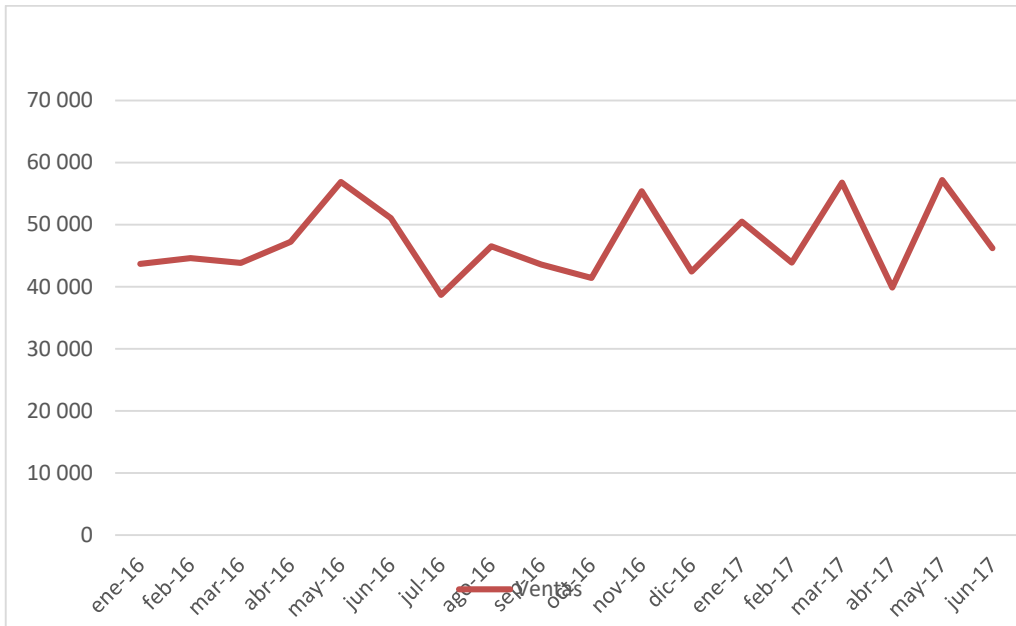


Figura 6 Evolución del proceso de venta de la empresa Cel Internacional Enero 2016 – Junio 2017 En Unidades.

Fuente: Elaboración propia con datos de Cel Internacional.

En el presente gráfico se observa la regularidad que tienen las ventas de accesorios provenientes de Estados Unidos de Cel Internacional, sin embargo se presentan dos meses que las ventas caen significativamente, como lo son julio de 2016 y abril de 2017, dejando en cuestión que si es por falta de inventario la baja de las ventas de los meses antes mencionados. Y si se analizan la información dada anteriormente, se puede percibir que la deficiencia del actual proceso es preocupante ya que le está generando pérdidas cuantiosas a la empresa.

Para entender con mayor certeza la relación entre las compras y ventas de accesorios para herramientas, se presenta la siguiente figura:

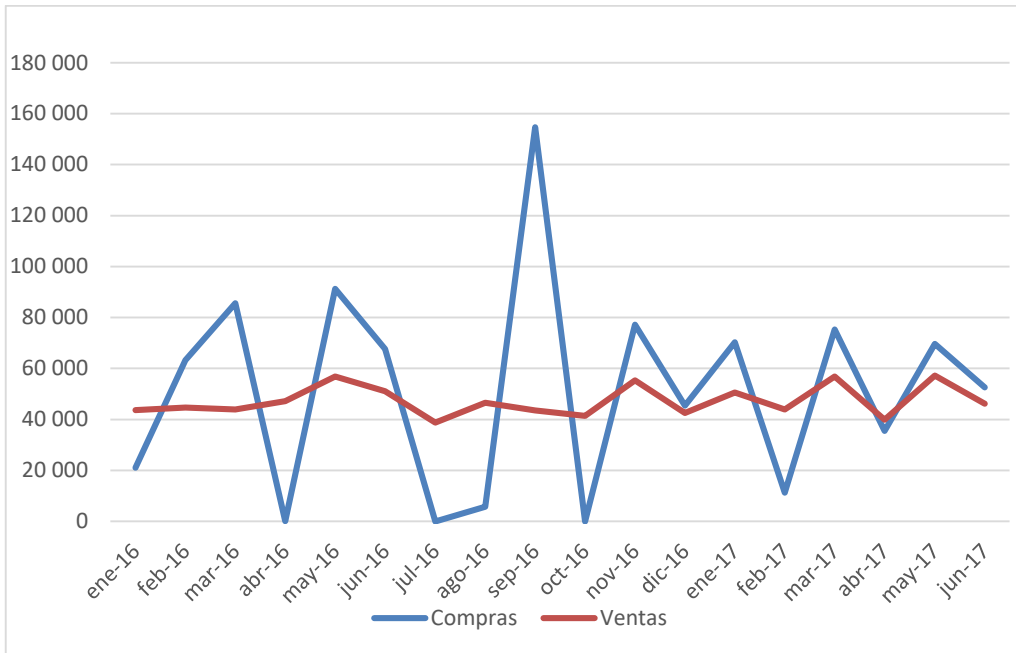
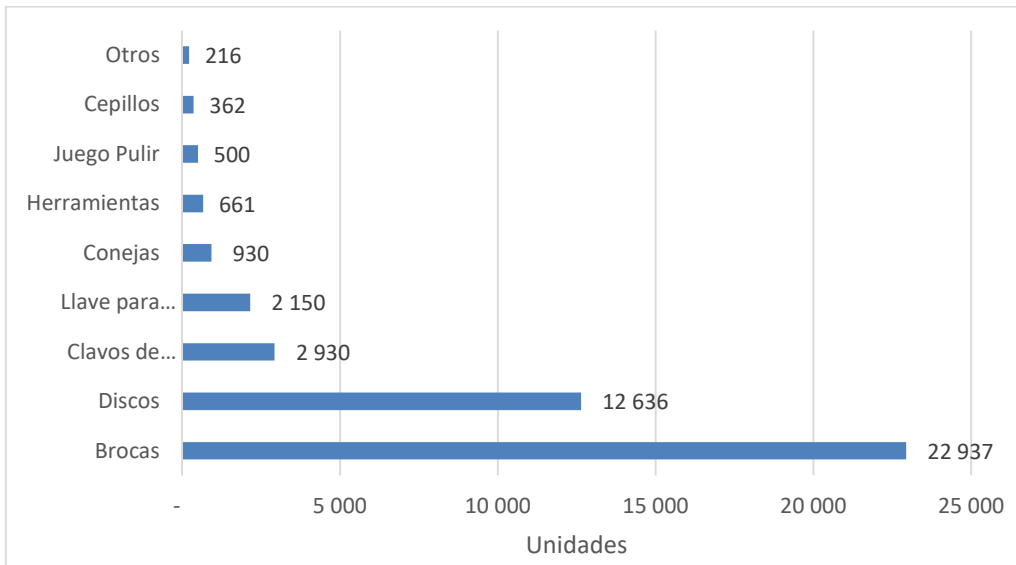


Figura 7 Evolución del proceso de compra y venta de la empresa Cel Internacional Enero 2016 – Junio 2017. En Unidades.

Fuente: Elaboración propia con datos de Cel Internacional.

Tal y como se aprecia en la figura N°7 las ventas tienden a mantenerse constantes a través del periodo en cada uno de los meses. En cambio las compras presentan fluctuaciones importantes, en ciertos meses no se realizan compras mientras que en otros las compras son fuertes como por ejemplo el mes de setiembre de año 2016. Podemos ver que el dejar pasar varios meses sin realizar importaciones, genera que después las mismas sean más grandes, parte de la falta de coordinación en el proceso.



*Figura 8* Artículos comprados por la empresa Cel Internacional que no tuvieron venta durante el periodo de estudio, Enero 2016 – Junio 2017 En unidades.

Fuente: Elaboración propia con datos de Cel Internacional.

En la figura anterior, se agruparon los productos según su categoría para un mejor entendimiento del mismo, ya que se presentan varios artículos que son similares. Esta figura muestra explícitamente la cantidad de productos que ha importado Cel Internacional en el último año y que no han presentado ningún movimiento. Aquí se puede ver gráficamente lo que explican las personas ligadas al proceso de compras, las cuales nos hablaban de la falta de organización que hay a la hora de realizar pedidos. Y a la vez, la falta de reportes que informen a los departamentos relacionados sobre estos productos que no han tenido movimiento.

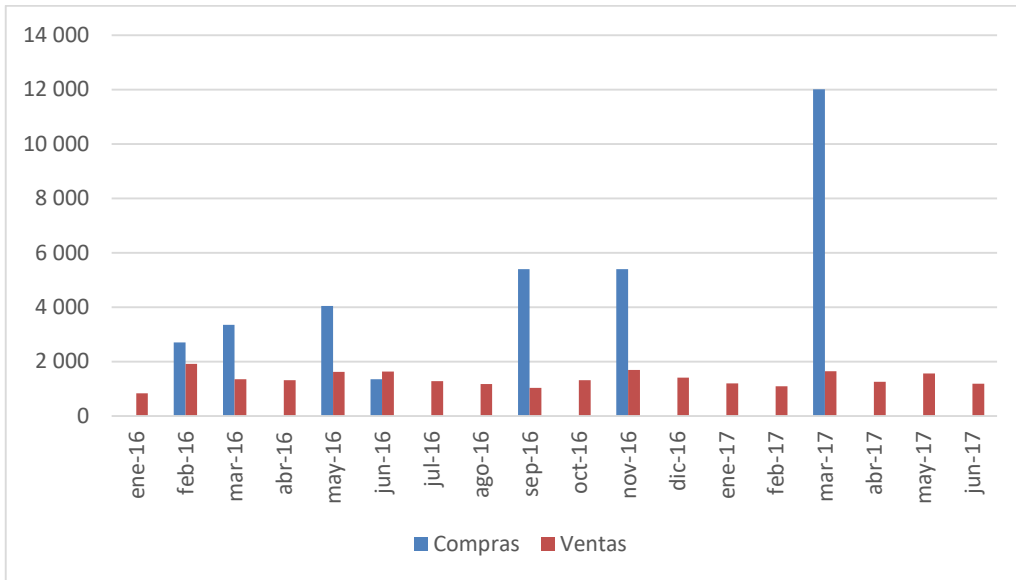


Figura 9 Volumen de ventas y compras para el Disco Tronzadora Metal 14" DW44640 Enero 2016 – Junio 2017 En unidades.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez más, se puede ver cómo las ventas no son concordantes con las compras, la figura 9 muestra el ejemplo de la forma en cómo se realizan las compras en la empresa objeto de estudio. Se puede observar que el promedio de ventas en unidades es de alrededor de 1300 unidades. Sin embargo llama la atención que en el mes de marzo se compraron 12 mil unidades, cifra que representa 9 veces el volumen de ventas de un mes promedio.

Este dato es importante ya que se está realizando una inversión muy importante en un artículo que no tiene un movimiento de ventas mensual que justifique tal compra.

# **Capítulo V**

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Las conclusiones permiten confirmar la situación real de Cel Internacional con evidencia fundamentada, lo cual robustece las recomendaciones que se generan para cada una de las variables propuestas. Se presentan organizadas en viñetas y por variable para una mejor comprensión y lectura.

## **5. Conclusiones**

### **5.1.1 Conclusiones de la primera variable: Proceso de compras.**

- Luego de haber entendido cómo es el proceso actual que tiene Cel Internacional, según la entrevista realizada a Luis Elizondo Gerente General de la empresa, se puede concluir que tiene muchas inconsistencias y existen pasos que no se implementan de la manera correcta, lo que implica que haya un mal manejo al realizar compras. Esto es a raíz que el Gerente de la empresa no solo se dedica a este proceso, sino que vela por todo el funcionamiento de la empresa, y deja las compras en un segundo plano, sin darse cuenta que le trae grandes gastos por no tener control de esto. Por otra parte, el realizar compras sin un previo análisis de puntos primordiales como la rotación de inventario, costos de aranceles, necesidades del mercado y un presupuesto de compra genera una completa desorganización, que puede cobrarle caro los errores.
- Se llega a la conclusión que no es recomendable que el personal ligado al proceso de compras no tenga conocimiento del mismo, ya que esto puede entorpecer la fluidez que debe tener un proceso como este. Si el personal no cuenta con la suficiente información de importación pasan por alto ciertos reportes que les pueden agilizar los trámites.
- Por estas razones, es tan importante la implementación de un nuevo procedimiento de compras o abastecimiento para Cel Internacional, el cual se alimenta con el sistema de datos utilizado en la organización y un buen manejo de inventarios, logrando obtener una logística integral. Según (Tejero, 2007) logística integral es un

flujo de procesos que mejora el nivel de servicio al cliente, realiza una disminución drástica de las inversiones en *stock*, flexibiliza la fuente de suministros para adaptar estos a las necesidades del mercado y fija objetivos medibles y operativos. En otras palabras, lo que se está buscando es llevar a Cel Internacional a su punto óptimo desde la integración de un proceso de compras y abastecimiento.

- Con base en lo observado, se concluye que en general toda esta información recabada nos transmite la falta de planificación que presenta el actual proceso de compras de Cel Internacional y a la vez la falta de coordinación entre departamentos que están ligados a este proceso, con una mala comunicación entre sí y desconocimiento de la importancia del análisis de estadísticas para generar los rendimientos deseados.

### **5.1.2 Conclusiones de la segunda variable: Fortalezas y debilidades del actual proceso de compras.**

- Como parte del análisis FODA realizado en el capítulo anterior, se determina que debe haber un mejoramiento técnico continuo, principalmente a los que tienen relación directa con el proceso de compras, con el fin de optimizar todas las etapas que necesite el proceso objeto de estudio.
- Por esta razón se concluye que debe haber una disposición tanto del personal como de las estructuras gerenciales y administrativas, de llevar a cabo mejoras en el proceso.
- Siguiendo con la observación que se realiza para el proceso de compras en Cel internacional, se pueden señalar las oportunidades que tiene esta empresa para mejorar dicho proceso, como lo es realizar compras más seguidas a proveedor, pero de menor cantidad de producto, si bien es cierto que en el final es parecido a hacer una compra grande cada tres meses hablando del inventario, no es la más

conveniente en el aspecto económico, porque al efectuar compras más baratas puede planificar si presupuestó de la manera más eficiente e incluso el pago de los impuestos de nacionalización se reducen, por lo que exige una mejor organización.

- Esto es parte también, de la disposición de llevar a cabo mejoras en el proceso que tiene la Gerencia General, actualmente están en un transcurso de mejora continua, abiertos a cualquier cambio para beneficio de la empresa. Por otra parte, una oportunidad de optimizar este proceso, está en empapar al personal relacionado como la encargada de inventario y el supervisor de ventas de cómo es proceso de compras e importación ya que con esto pueden entender y cumplir con las tareas en los tiempos requeridos para una mejor fluidez del mismo.
- Otra oportunidad importante que tiene Cel Internacional es la tecnología, el uso de dispositivos móviles por ejemplo, es una herramienta que puede mejorar el movimiento de inventario en general, con datos actualizados que ayudan a un mejor desempeño del proceso en sí.
- Se concluye que es de suma importancia la implementación de un nuevo proceso de compra de mercancías que satisfaga las necesidades de la empresa, con el uso de análisis estadísticos que les proporcione información valiosa que les permita realizar compras inteligentes y planificadas.
- Una de las grandes debilidades que presenta el proceso de compra actual, es la deficiencia en comunicación que le proporciona al departamento de ventas, ya que por las fallas en el mismo, este departamento se ve sometido a ventas perdidas por falta de inventario, lo cual se determina que, es por falta de la planificación, es imperativo para la empresa la implementación de una persona encargada de compras e importación.



### **5.1.3 Conclusiones de la tercera variable: Repercusión del proceso.**

- Se incurre en grandes pagos de aranceles por fines errados y de negociaciones erróneas, en las que se compra más mercancía de lo establecido con el fin de "ayudar" al proveedor, esto se da por darle parte del proceso de compras al representante de la marca en Costa Rica, en otras palabras una persona ajena a la empresa. Sin darse cuenta de la afectación que está teniendo Cel Internacional, ya que por experiencias anteriores, no han podido desalmacenar la totalidad de la carga que se importa por falta de flujo de caja para cubrir el pago de aranceles, por lo que se determina la importancia de unificar el proceso a una sola persona, para que el departamento de ventas no se vea afectado por retrasos como estos.
- Al analizar los resultados que nos dan los datos suministrados por Cel Internacional, se concluye que muchos de los problemas vistos en el inventario como: exceso de productos, poco movimiento de los mismos, falta en el *stock*, es por falta de planificación de compras y a la vez por falta de una persona que esté dedicada a estudiar bajo estadísticas y análisis de datos toda la información para poder tener un proceso eficaz y eficiente.
- A nivel de los objetivos específicos planteados, el presente estudio permite desarrollar las bases teóricas de la inteligencia comercial a la luz de los referentes señalados, esto nos permite contextualizar la importancia de que Cel Internacional valore en abrir una plaza llamada Inteligencia Comercial, con la cual se logran obtener datos exactos con los cuales se puedan planificar las futuras compras.

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1 Recomendaciones de la primera variable: Proceso de compras.**

- Se recomienda que Cel Internacional modifique el actual proceso de compras, el cual cumpla con todos los parámetros que se requieren para tener un proceso eficaz y eficiente. Lo que se busca es que ese proceso sea realizado por una sola persona, para lograr realizarlo en menos tiempo pero con datos más certeros.
- Otra recomendación es realizar talleres de información al personal que compete, con el fin de explicar detalladamente como es el proceso de compra e importación y la importancia de cumplir con tiempos requeridos, reportes solicitados para que no hayan atrasos que después pueden repercutir en el tiempo de tránsito de las importaciones.
- Según lo visto en esta investigación lo que se recomienda específicamente para esta variable es el trabajo en equipo, que cada parte involucrada en el proceso de compras esté comprometida y se sienta parte del mismo, para poder optimizar los recursos y hacer más eficiente el proceso de adquisición.

### **5.2.2 Recomendaciones de la segunda variable: Fortalezas y debilidades del actual proceso de compras.**

- La recomendación para la variable dos y fundamentándose en el FODA realizado, es establecer una mejora continua y permanente, al aplicar la tecnología como el mejor aliado. Y lograr que todo el equipo de trabajo de Cel Internacional obtenga información actualizada y veraz.

- La mejor alternativa para poder optar por un proceso de compras inteligentes y planificadas es la implementación de un nuevo proceso el cual esté a cargo de una persona o grupo de ellas que tengan el puesto de inteligencia comercial, los cuales son personas expertas en la materia y dedicadas el 100 % de su tiempo a lograr este objetivo.
- Con respecto de la afectación que presenta este proceso en el departamento ventas, se recomienda el uso de herramientas que mejoren los puntos débiles de la empresa, en este caso, la ejecución de reportes mensuales como el de ventas perdidas por falta de inventario o lo contrario, un reporte de productos sin movimiento para así realizar un análisis que les pueda decir por qué está sucediendo esto y cómo solucionarlo.
- Al puntualizar, ante la situación antes planteada, Cel Internacional puede establecer una estrategia para medir el mercado, por ejemplo, identificar estacionalidad de productos, participar en ferias o "expo", y una mayor promoción por parte del departamento de mercadeo y ventas, también se recomienda adelantarse a la competencia, compitiendo con mejores precios. Un departamento de inteligencia comercial alcanza a tener todo lo antes descrito y la vez genera indicadores, los cuales analizan las ventas perdidas, la factibilidad con la que cuenta la empresa a la hora de incursionar en una nueva línea de productos o proyectar la posibilidad de ejecutar compras de producto en promociones que los proveedores o la casa matriz tengan a disposición.
- Por estas razones, es tan importante la implementación de un nuevo procedimiento de compras o abastecimiento para Cel Internacional, el cual se alimenta con el sistema de datos utilizado en la organización y un buen manejo de inventarios, logrando obtener una logística integral. Según (Tejero, 2007) logística integral es un flujo de procesos que mejora el nivel de servicio al cliente, realiza una disminución drástica de las inversiones en stock, flexibiliza la fuente de suministros para adaptar estos a las necesidades del mercado y fija objetivos medibles y operativos. En otras

palabras, lo que se está buscando es llevar a Cel Internacional a su punto óptimo desde la integración de un proceso de compras y abastecimiento.

Tabla 9 *Estrategias propuestas para la implementación del proceso de compras e importaciones de Cel Internacional, a partir de la Matriz FODA.*

<b>Estrategia derivada</b>	<b>Insumos FODA</b>	<b>Objetivo de la estrategia</b>	<b>Breve descripción de la estrategia</b>
<b>1. Mejoramiento técnico continuo</b>	<p>Personal capacitado y comprometido (f). Experiencia de 20 años en el mercado (f). Excelente relación comercial con el proveedor (f). Realizar compras pequeñas y más seguidas (O). Uso de sistemas operativos actualizados (O)</p>	<p>Mantener la capacitación del personal en el tema de compras e importaciones.</p>	<p>Aprovechar la coyuntura que se obtiene de contar con personal capacitado y su experiencia, ya que con su conocimiento sobre el movimiento de inventario de la empresa, pueden coadyuvar a una mejor implementación del proceso adecuado para la empresa. Para ello se genera una serie de procesos de capacitación para el personal, con la participación de ese personal con amplia experiencia en el proceso de diseño. Adicionalmente, este proceso formativo presenta una estructura que incluye los programas informáticos que permiten sistematizar el proceso de compras, como el SAP, el cual les emite informes que les facilita el análisis de la información, es una inversión bastante alta para la empresa, se puede hablar de \$50.000 para iniciar. Estas capacitaciones se realizan dos veces al mes en las dos últimas horas de trabajo, los participantes se seleccionan de manera que no se interrumpen los procesos propios de la empresa, pero que lleguen a completar a todo el personal en un período de tres meses como máximo. Dichas capacitaciones son repartidas por una empresa especialista en asesorías empresariales, la cual cuenta con profesionales altamente calificados, Grupo Jiménez son los encargados de estas</p>

Estrategia derivada	Insumos FODA	Objetivo de la estrategia	Breve descripción de la estrategia
<b>2. Implementar un proceso de compra y venta de productos que satisfaga las necesidades comerciales de la empresa.</b>	<p>Principal marca comercializada es de preferencia en el mercado nacional (F).  Excelente relación comercial con proveedores en el exterior (F).  Dar a conocer el proceso de compras a departamentos relacionados (O).  No se realizan análisis estadísticos al realizarse las compras (D).  Personal relacionado con el proceso de compras no tiene conocimiento del proceso (D).  Depto de ventas no conoce del ingreso de nuevos productos (D).  Ventas perdidas por falta de inventario (D).</p>	<p>Dotar a la empresa de una herramienta apta para el desarrollo del proceso de compra y venta de productos.</p>	<p>capacitaciones, al generar una inversión para Cel Internacional de \$2.500.</p> <p>Para hacer de conocimiento de todo el personal el proceso de compras, se prevé la inclusión de uso del análisis estadístico, en los procedimientos cotidianos de los departamentos de ventas y la sección de bodega, así como la de comercio internacional, estos procedimientos se desarrollan con el fin de valorar los movimientos de los productos y evitar pérdidas por faltante de inventario o en su defecto tener almacenado stock obsoleto.  Esta inclusión se hace de manera gradual y se inicia con el departamento de compras. Su duración de implementación incluye la capacitación específica por parte de un consultor a contratar. Esta capacitación tiene una inversión para la empresa de \$2.500 en total.</p>
<b>3. Plaza de inteligencia comercial</b>	<p>No contar con análisis estadístico que permitan realizar las compras (D).  Falta de planificación para realizar una compra (D).  No se realizar informes con productos sin movimientos (D).  Realizar compras en menor cantidad pero más seguidas (O).  Pagos de aranceles para nacionalizar cargas (A).  Largos tiempos de tránsito (A).</p>	<b>Crear una plaza de inteligencia comercial</b>	<p>La implementación de una plaza de inteligencia comercial subsana muchos problemas encontrados en el análisis anterior. Se definen sus labores como las funciones establecidas por las empresas más reconocidas como American Data y otras. De esta manera se definen algunas tareas básicas como ejecución del proceso de logística de compras e importación el análisis del movimiento de inventario, el cálculo del costo de los impuestos a pagar en el</p>

Estrategia derivada	Insumos FODA	Objetivo de la estrategia	Breve descripción de la estrategia
4. Validación de los procesos de compra y venta de la empresa	Ventas perdidas por falta de inventario (D). Proceso lento en compras e importaciones (D). No se informa al depto de ventas de los productos sin movimiento (D). Disposición de llevar mejoras en el proceso (O).	<b>Verificar si el proceso de compras con que cuenta la empresa actualmente afecta de alguna manera la etapa de ventas</b>	<p data-bbox="1057 264 1398 747">momento de nacionalizar la mercancía, la realización de un presupuesto con el gerente correspondiente. Este puesto solventa la elaboración de informes relacionados con los productos sin movimiento, así como los de mayor demanda. Mediante la colaboración del Departamento de Recursos Humanos, se generaría dicha plaza, y mediante la entrevista con su personal y la gerencia se puede definir si el mismo será de tiempo completo o media jornada</p> <p data-bbox="1057 810 1398 1627">Desarrollo de talleres acerca del tema de comunicación organizacional, talleres específicos para los directivos y la gerencia en una primera etapa, posteriormente se desarrolla al resto del personal. Se propone que dicha estrategia se lidere por personal del Departamento de Recursos Humanos. Con ello, y de acuerdo con los insumos obtenidos del FODA, se pretende que la empresa mejore su comunicación interna, en relación con los procesos tanto de compras como de ventas, lo que actualmente afecta su gestión, ya que se observa pérdidas de ingresos por no contar en inventario de algún tipo de producto, se torna lenta la etapa de compra e importaciones así como un volumen nada despreciable de productos sin movimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10 *Cronograma de implementación de estrategias.*

Estrategia	Tiempo de ejecución											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Mejoramiento técnico continuo												
Preparación de contenidos y material	■											
Capacitación		■		■		■		■		■		■
2. Implementar un proceso de compra y venta de productos que satisfaga las necesidades comerciales de la empresa.												
Selección del personal participante	■											
Capacitación		■		■		■		■		■		■
3. Plaza de inteligencia comercial												
Estudio de funciones	■	■	■									
Elaboración de manual de puesto				■	■	■						
Contratación de persona que cumple perfil								■	■	■	■	■
4. Validación de los procesos de compra y venta de la empresa												
Desarrollo de talleres para personal gerencial									■	■		
Desarrollo de talleres para resto del personal											■	■

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 *Presupuesto de las estrategias.*

Rubro	Monto
Capacitación y talleres	\$2.500
Sistema informático	\$50.000
<b>Total</b>	<b>\$52.500</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizado el cuadro anterior, se generan cuatro estrategias por desarrollar como producto de las dos matrices obtenidas del análisis FODA, que permite a la empresa mejorar los tiempos de gestión de inventarios.

El resumen de las estrategias se detalla a continuación:

- **Mejoramiento técnico continuo.** Se debe hacer de conocimiento de todo el personal el proceso de compras y más aún a los que tiene relación directa, como es el departamento de ventas, al igual que los productos nuevos. Se prevé la inclusión de uso de análisis estadísticos con el fin de valorar los movimientos de los productos y evitar pérdidas por faltante de inventario o en su defecto tener almacenado *stock* obsoleto.
- **Implementar un proceso de compra y venta de productos que satisfaga las necesidades comerciales de la empresa.** Se debe hacer de conocimiento de todo el personal el proceso de compras y más aún a los que tiene relación directa, como es el departamento de ventas, al igual que los productos nuevos. Se prevé la inclusión de uso de análisis estadísticos con el fin de valorar los movimientos de los productos y evitar pérdidas por faltante de inventario o en su defecto tener almacenado *stock* obsoleto.
- **Plaza de inteligencia comercial.** Con la implementación de una plaza de inteligencia emocional se subsana muchos problemas encontrados en el análisis anterior, pues esta persona se convierte en la encargada del proceso de logística de compras e importación, como lo es el análisis del movimiento de inventario, calcular el costo de los impuestos por pagar en el momento de nacionalizar la mercancía con el fin de realizar un presupuesto con el gerente correspondiente. Este puesto viene a solventar la elaboración de informes relacionados con los productos sin movimiento, así como los de mayor demanda. Actualmente dicha plaza no existe y se observa que con esta persona se evita una mala administración de inventarios, este puesto le genera un costo a la empresa de \$1.800 por mes aproximadamente.



- **Validación de los procesos de compra y venta de la empresa.** De acuerdo con los insumos obtenidos del FODA, se observa que la empresa no tiene una adecuada comunicación interna de sus procesos tanto de compras como de ventas, por lo que este último se ve afectado en su gestión, ya que se observa pérdidas de ingresos por no contar en inventario de algún tipo de producto, se torna lenta la etapa de compra e importaciones así como un volumen nada despreciable de productos sin movimiento.

### **5.2.3 Recomendaciones de la tercera variable: Repercusión del proceso.**

- Durante el trabajo de campo con el instrumento de captura de datos, los encuestados expresaron la necesidad de iniciar un proceso de toma de decisiones con variables claras y definidas en función del proceso de compras, no en función al proveedor. Para esto se recomienda la implementación de realizar compras más seguidas, por ejemplo una vez al mes, pero más pequeñas. Esto les ayuda a reducir el pago de los aranceles significativamente y a la vez el pago al proveedor, al lograr una mejor organización gracias a una planificación eficiente.
- Como se plantea anteriormente, se recomienda evaluar la opción de implementar la plaza de comercio internacional, para que esa persona lleve el control de los procesos de compra y la información obtenida mediante el análisis de los datos, proyectos, información, recursos y responsabilidades.
- Es importante recomendar el uso de las herramientas de inteligencia comercial en áreas estratégicas de la empresa. Cel Internacional debe tomar en cuenta que para implementar un sistema de inteligencia comercial es necesario: contar con una persona responsable de esta actividad, identificar claramente las necesidades de información por obtener, al analizar los resultados, almacenarlos y tomar decisiones certeras y optar por emprender a la empresa hacia una cultura negociadora.



# **Anexos**

## **Anexo 1**

**Entrevista aplicada a Luis Elizondo, Gerente**

**General de Cel Internacional**

1. Describa el proceso actual de compras a proveedores internacionales que Cel Internacional tiene.
2. Usted cree que ese proceso es el idóneo?
3. En que se basa para realizar una compra de accesorios para herramientas DeWalt?
4. Sabe usted si todo lo que compra se vende en el tiempo programado?
5. Qué pasa si el inventario se le acaba antes que venga la siguiente importación?
6. Tiene conocimiento de la cantidad de inventario que tiene sin movimiento desde que lo importó?

## **Anexo 2**

**Entrevista aplicada al Sr. Luis Vega,  
Supervisor de Ventas de Cel Internacional**

1. Tiene conocimiento del proceso actual de compras o abastecimiento de la empresa?
2. En qué afecta el actual proceso de compras al departamento de ventas?
3. Usted como supervisor de ventas y conocedor del mercado, le hace sugerencias de compras al encargado de compras?
4. Creé importante que haya una persona encargada de realizar el proceso de compras e importación de mercancías?

## **Anexo 3**

**Entrevista aplicada a la Sra. Jessica Herrera,  
Encargada de Inventario de Cel Internacional**



1. Conoce el proceso de importación y compras de Cel Internacional?
2. Hace sugerencias al encargado de compras según el inventario que tiene en bodega?
3. Tiene mercadería en bodega con poco movimiento?
4. Creé importante que haya una persona encargada de realizar el proceso de compras e importación de mercancías?

## **Anexo 4**

**Ventas Cel Internacional enero 2016**

**a junio 2017**

Total	Total							
	enero 2016	febrero 2016	marzo 2016	abril 2016	mayo 2016	junio 2016	julio 2016	agosto 2016
Total	43618	44432	43759	47222	56746	50918	38592	46470
Adaptador SDS MAX a SDS PLUS DW5891 Dewalt							1	
Adaptador SDS Plus a Chuck 1/2(rosca 20mm) DW5351 Dewalt	15	3	4			3	1	4
Broca Auger 1" x 6" madera DW1671 Dewalt				1				
Broca Cobalto 11/64 Acero Inox. DWA1211 Dewalt	13	10	26	26	12		6	26
Broca Cobalto 1/16 Acero Inox DWA1204 Dewalt	21	18	40	37	18		16	30
Broca Cobalto 1/16 Suelta Acero Inox DWA1204B Dewalt	10							
Broca Cobalto 1/2 Acero Inox DWA1232 Dewalt	131	60	65	41	61		45	107
Broca Cobalto 1/2 Suelta Acero Inox DWA1232B Dewalt								
Broca Cobalto 13/64" Acero Inox DWA1213 Dewalt	11	3	11	15			6	12
Broca Cobalto 1/4 Acero Inox DWA1216 Dewalt	282	247	249	257	333		328	211
Broca Cobalto 1/8 Acero Inox DWA1208 Dewalt	356	143	238	135	224		214	188
Broca Cobalto 3/16 Acero Inox DWA1212 Dewalt	347	188	184	132	262		245	212
Broca Cobalto 3/32 Acero Inox DWA1206 Dewalt	62	35	64	46	51		60	40
Broca Cobalto 3/8 Acero Inox DWA1224 Dewalt	180	132	145	109	194		157	152
Broca Cobalto 5/16 Acero Inox DWA1220 Dewalt	106	89	114	75	153		148	120
Broca Cobalto 5/16 Suelta Acero Inox DWA1220B Dewalt								
Broca Cobalto 5/32 Acero Inox DWA1210 Dewalt	115	49	86	85	64		101	88
Broca Cobalto 5/64 Acero Inox DWA1205 Dewalt	17	3	13	12	21		19	21
Broca Cobalto 5/64 Suelta Acero Inox DWA1205B Dewalt		4						
Broca Cobalto 7/16 Acero Inox DWA1228 Dewalt	11	9	20	12	3		10	31
Broca Cobalto 7/16 Suelta Acero Inox DWA1228B Dewalt								
Broca Cobalto 7/32 Acero Inox DWA1214 Dewalt	38	32	29	35	49		38	32
Broca Cobalto 7/64 Acero Inox DWA1207 Dewalt	22	15	17	35			34	14
Broca Cobalto 7/64 Suelta Acero Inox DWA1207B Dewalt	10	10						
Broca Cobalto 9/64 Acero Inox DWA1209 Dewalt	39	21	38	36	21		21	11
Broca Concreto 1/2" x 12" 561250C Dewalt	16	16	31	9	30		12	14
Broca Concreto 1/2" x 12" Rock Carbite DW5236 Dewalt	30	2	20	34	10		23	9
Broca Concreto 1/2" x 6" blister DW531300C Dewalt	15	98	58	48	77		88	57
Broca Concreto 1/2" x 6" Rock Carbite DW5235 Dewalt	126	74	66	33	67		112	65
Broca Concreto 1/2" X 6 Rock Carb.Suelta DW5235B Dewalt								2
Broca Concreto 1/2" x 6" Suelta 531250B Dewalt	14	15	24	8	26		7	15
Broca Concreto 1/4" Suelta DW530650B Dewalt	227	141	304	125	114		126	45
Broca Concreto 1/4" x 12" Rock Carbite DW5226 Dewalt	39	35	22	3	11		16	24
Broca Concreto 1/4" x 4" blister DW530650C Dewalt	14	193	170	84	166		221	128
Broca Concreto 1/4" x 4" Rock Carbite DW5224 Dewalt	229	192	168	146	150		147	134
Broca Concreto 1/4" x 4" Rock Carb.Suelta DW5224B Dewalt			50		10			
Broca Concreto 1/4" x 6" blister 540635C Dewalt	146	85	130	181	146		184	104

septiembre 2016	octubre 2016	noviembre 2016	diciembre 2016	enero 2017	febrero 2017	marzo 2017	abril 2017	mayo 2017	junio 2017	julio 2017		
43470	41383	55249	42332	50375	43806	56648	39821	57050	45983	46406		894280
												1
4	6	-2		2	5	12		1	2	6		67
												1
17	25	13			41	8		36	19	6	20	310
11	5	32	6	6	20	24		8	21	22	26	373
								30				40
54	19	116	75	69	129	115		86	70	60	63	1410
	-1										7	6
24	2	9	6	6	5	23		6	20		34	205
271	24	200	303	348	346	280		239	390	266	377	5174
183	114	140	183	255	123	167		204	270	188	252	3669
226	15	200	218	213	247	241		240	253	44	266	3936
49	40	70	43	59	39	27		77	33	54	57	965
144	46	145	160	133	194	132		148	138	142	188	2746
88	39	157	94	146	207	94		127	88	128	133	2200
	-1											-1
102	43	151	75	82	81	136		53	103	106	98	1686
12	7	8	3	4	10	18		2	3		14	204
												4
12		30	24	19	32	25		16	33		25	329
												18
19	20	64	23	37	48	43		37	49	42	40	693
32	21	28	6	10	14	23		26	23	12	39	377
												20
30	35	33	30	15	21	33		42	54	20	10	524
2	8	11	20	20	17	18		10	12	5	6	268
21	7	13	20	17	8	24		12	7	17	15	310
42	34	50	22	33	63	42		45	18	50	15	921
77	35	41	83	62	48	67		55	40	57	103	1261
9								8	6		6	31
28	12	6	37	27	12			5	6	15	5	300
114	330	145	95	148	52	336		76	21	294	70	2946
17	9	25	29	23	10	23		17	25	34	3	375
145	140	129	135	190	183	204		139	165	117	133	2815
206	83	150	166	176	122	170		135	181	115	242	3057
		20	36						20	20		156
122	143	162	142	130	142	173		129	113	106	147	2603

Broca Concreto 1/4 x 6" Rock Carbite DW5225 Dewalt	400	257	267	208	264	241	179	237
Broca Concreto 1/4" x 6" Suelta 540650B Dewalt	22	50	36	25	56	32		30
Broca Concreto 1/8" Suelta 530300B Dewalt	10	18	28	10	34			
Broca Concreto 1/8" x 2-1/2" blister 530300C Dewalt	35	33	32	37	80	27	37	25
Broca Concreto 1/8 x 3" Rock Carbite DW5221 Dewalt	103	66	38	70	38	48	26	103
Broca Concreto 1" x 12" Rock Carbite DW5249 Dewalt	5			1	1	2		2
Broca Concreto 3/16" blister 530500C Dewalt	78	200	171	150	262	220	148	108
Broca Concreto 3/16 Suelta 530500B Dewalt	151	141	101	87	83	137	100	258
Broca Concreto 3/16 x 3" Rock Carbite DW5222 Dewalt	171	205	235	152	144	164	127	98
Broca Concreto 3/16 x 6" Rock Carbite DW5223 Dewalt	310	204	249	137	181	231	108	142
Broca Concreto 3/4" x 12" 561900C Dewalt		1	8	2		4	4	
Broca Concreto 3/4" x 12" Rock Carbite DW5245 Dewalt	2			4	3		2	
Broca Concreto 3/4 x 6" Rock Carbite DW5244 Dewalt			11	25	10	15	10	2
Broca Concreto 3/8" x 12" 560950C Dewalt	18	35	43	23	26	14	11	29
Broca Concreto 3/8 x 12" Rock Carbite DW5231 Dewalt	45	22	28	25	22	20	19	40
Broca Concreto 3/8 x 12" Suelatas 560950B Dewalt		9	4	-1	8	10		12
Broca Concreto 3/8 x 12" Suelatas 560950B Dewalt (2)								
Broca Concreto 3/8" x 5" Suelta 530950B Dewalt	137	109	246	78	118	79	69	226
Broca Concreto 3/8" x 6" blister 540950C Dewalt	43	292	117	191	246	221	157	142
Broca Concreto 3/8 x 6" Rock Carbite DW5230 Dewalt	331	281	321	314	291	331	252	279
Broca Concreto 5/16" x 12" 560800C Dewalt	10	3	30	15	23	9	13	12
Broca Concreto 5/16" x 12" Rock Carbite DW5229 Dewalt	29	13	5	20	4	15	9	15
Broca Concreto 5/16" x 5" blister 530800C Dewalt	9	75	61	83	42	115	54	56
Broca Concreto 5/16" x 5" blister 530800C Dewalt (2)								
Broca Concreto 5/16" x 5" Suelta 530800B Dewalt	124	128	81	59	79	145	24	212
Broca Concreto 5/16 x 6" blister 540800C Dewalt	4	120	104	107	118	133	50	131
Broca Concreto 5/16 x 6" Rock Carbite DW5228 Dewalt	224	206	275	42	236	164	148	177
Broca Concreto 5/32" x 3" blister 530400C Dewalt	64	77	33	70	38	63	67	40
Broca Concreto 5/32" x 3" Suelta 530400B Dewalt	48	33	64	0	67	44	24	12
Broca Concreto 5/32 x 6" Rock Carbite DW5227 Dewalt	62	72	36	74	68	74	45	81
Broca Concreto 5/8 x12 561600C Dewalt			11	5	5	4	2	8
Broca Concreto 5/8" x 6" blister 531600C Dewalt	14	14	13	21	3	27	10	11
Broca Concreto 5/8 x 6 Rock Carbite DW5241 Dewalt	26	2	18	14	9	28	-9	-2
Broca Concreto 7/16 x 6" Rock Carbite DW5234 Dewalt	36	24	11	21		8	25	16
Broca Concreto 7/32" Suelta 530550B Dewalt		66	244	62	94	40	36	
Broca Diamantada 1/2" DW5578 DeWalt								
Broca Diamantada 1/4" DW5572 DeWalt								
Broca Diamantada 3/16" Dw5570 DeWalt								
Broca Diamantada 3/8" DW5576 DeWalt								
Broca Diamantada 5/16" Dw5574 DeWalt								

186	185	72	229	304	258	241	194	189	170	216	4297
66	76	10	42	32			10	34	33		554
			210							100	410
40	26	11	25	62	21	60	43	19	5	18	636
37	79	24	75	100	25	84	26	28	27	63	1060
4	1	-1	3			3		4	3		28
178	174	253	175	231	225	254	184	194	223	225	3653
		30	378	82	35	108	70	54	118	244	2177
157	84	115	222	127	209	160	119	129	152	199	2969
230	147	62	224	162	259	203	188	142	105	174	3458
		4	6	3	5	12		3			52
		8		1	4				1		25
15	11		16	32	1	6	4	5	2	18	183
17	48	3	22	25	35	11	30	11	20	9	430
19	14	21	36	33	17	25	28	20	27	12	473
9		13							10		74
								3			3
44	72	53	120	100	104	201	33	47	172	135	2143
188	189	232	208	262	163	266	129	241	238	177	3702
229	196	150			401	266	259	228	214	297	4640
	10	17	6	20	7	15	7	14	8	1	220
14	4	1	17	19	18	17	4	8	8	6	226
28	60	96	50	27	66	33		8	80	48	991
				62		74	50	95	10		291
86	42	48	140	66	39	170	6	90	172	86	1797
93	104	149	158	92	65	169	113	116	107	86	2019
112	163	150	223	214	219	164	128	162	114	221	3342
58	37	42	99	59	29	70	76	9	72	35	1038
	30	42	250	10					10	100	734
111	53	56	148	97	91	117	117	43	54	112	1511
	2	1	7	3	8		3	2	2		63
10	10	5	4	5	6	12	19	-12	8	13	193
13	12	7	10	20	10	29	4	15	6	10	222
14	21	16	10	22	27	19	30	19	1	16	336
100	30	14	316	12		40	20	10	120	156	1360
										4	4
										3	3
										2	2
										30	30
										20	20

**Anexo 5**  
**Compras Cel Internacional enero 2016**  
**a junio 2017**

Total	Total							
	enero 2016	febrero 2016	marzo 2016	abril 2016	mayo 2016	junio 2016	agosto 2016	
<b>Total</b>	<b>22456</b>	<b>63276</b>	<b>85629</b>		<b>5</b>	<b>91282</b>	<b>67629</b>	<b>5672</b>
STANLEY BLACK & DECKER, INC.	22456	63276	85629		5	91282	67629	5672
Adaptador SDS Plus a Chuck 1/2(rosca 20mm) DW5351 Dewalt	25	25						
Broca Cobalto 11/64 Acero Inox. DWA1211 Dewalt	25	25				50	25	
Broca Cobalto 1/16 Acero Inox. DWA1204 Dewalt						125	50	
Broca Cobalto 1/2 Acero Inox. DWA1232 Dewalt	150	175					75	10
Broca Cobalto 13/64" Acero Inox DWA1213 Dewalt		25						
Broca Cobalto 1/4 Acero Inox. DWA1216 Dewalt		450				150	600	125
Broca Cobalto 1/8 Acero Inox. DWA1208 Dewalt	125	400				200	500	
Broca Cobalto 3/16 Acero Inox. DWA1212 Dewalt	50	450				12	400	150
Broca Cobalto 3/32 Acero Inox. DWA1206 Dewalt	75	125				50		
Broca Cobalto 3/8 Acero Inox. DWA1224 Dewalt	50	375				200	250	
Broca Cobalto 5/16 Acero Inox. DWA1220 Dewalt		175					175	125
Broca Cobalto 5/32 Acero Inox. DWA1210 Dewalt		150				100	300	
Broca Cobalto 5/64 Acero Inox. DWA1205 Dewalt	25	50				25		25
Broca Cobalto 7/16 Acero Inox. DWA1228 Dewalt						25	25	
Broca Cobalto 7/32 Acero Inox. DWA1214 Dewalt	25	50					50	25
Broca Cobalto 7/64 Acero Inox. DWA1207 Dewalt		25				25	50	
Broca Cobalto 9/64 Acero Inox. DWA1209 Dewalt	25	50				50	50	
Broca Concreto 1/2" x 12" 561250C Dewalt		25	75			85		
Broca Concreto 1/2" x 12" Rock Carbite DW5236 Dewalt	75	25				50	50	
Broca Concreto 1/2" x 6" blister DW531300C Dewalt			125			175	200	
Broca Concreto 1/2" x 6" Rock Carbite DW5235 Dewalt	100	200				100	100	10
Broca Concreto 1/2" x 6" Suelta. 531250B Dewalt								
Broca Concreto 1/4" (2xemp) BD530650C BD						175	50	
Broca Concreto 1/4" Suelta DW530650B Dewalt			1000					
Broca Concreto 1/4 x 12" Rock Carbite DW5226 Dewalt		100					10	
Broca Concreto 1/4" x 4" blister DW530650C Dewalt			200			225	200	
Broca Concreto 1/4 x 4" Rock Carbite DW5224 Dewalt	225	500					225	150
Broca Concreto 1/4 x 6" blister 540635C Dewalt			600				150	
Broca Concreto 1/4 x 6" Rock Carbite DW5225 Dewalt	75	700				75	450	125
Broca Concreto 1/4" x 6" Suelta. 540650B Dewalt								
Broca Concreto 1/8" x 2-1/2" blister 530300C Dewalt		75	25			150		
Broca Concreto 1/8 x 3" Rock Carbite DW5221 Dewalt	100	125				100	125	
Broca Concreto 1" x 12" Rock Carbite DW5249 Dewalt	25							
Broca Concreto 3/16" blister 530500C Dewalt			600			200	200	
Broca Concreto 3/16 Suelta 530500B Dewalt		50	500					
Broca Concreto 3/16 x 3" Rock Carbite DW5222 Dewalt	150	525					250	125

septiembre 2016	noviembre 2016	diciembre 2016	enero 2017	febrero 2017	marzo 2017	abril 2017	mayo 2017	junio 2017		
<b>154648</b>	<b>77223</b>	<b>45428</b>	<b>70311</b>	<b>11281</b>	<b>75305</b>	<b>35425</b>	<b>69615</b>	<b>52500</b>	<b>927685</b>	
154648	77223	45428	70311	11281	75305	35425	69615	52500	927685	
		160		50			10		60	
				60					335	
				60					260	
200	200	300		100	250		220		1680	
		50							75	
		1500			1350				4175	
200		750		270	250		300		2995	
		1000		260	150		550		3022	
80	80	250					20		680	
		750		130	100		350		2205	
740	440	500					180		2335	
440	140	350		200			50		1730	
155	55	100							435	
30	30	100				50		45	305	
300	100	150							700	
		100							200	
		100		70	50		35		430	
			30		15		60		290	
		15		70			35		320	
500									1000	
150	150	300		25	50		185		1370	
					75		75		150	
									225	
	150		625				425		2200	
30	30	70		60			35		335	
2000									2625	
		750		250	150		410		2660	
1000				300			500		2550	
		2000		420					3845	
40	975		150						1165	
	150		100		50		100		650	
50	50	250		100	150		240		1290	
									25	
1000			600		400		600		3600	
	400		50	297	500		250		2047	
		750		200	300		600		2900	

Broca Concreto 3/16 x 6" Rock Carbite DW5223 Dewalt	25	600		325	100
Broca Concreto 3/4" x 12" Rock Carbite DW5245 Dewalt	25				
Broca Concreto 3/4 x 6" Rock Carbite DW5244 Dewalt	50		25	25	
Broca Concreto 3/8" BD530950C BD			150	10	
Broca Concreto 3/8" x 12" 560950C Dewalt		50	100		
Broca Concreto 3/8 x 12" Rock Carbite DW5231 Dewalt	25	100		25	10
Broca Concreto 3/8" x 5" Suelta 530950B Dewalt		75	300	50	
Broca Concreto 3/8" x 6" blister 540950C Dewalt		550	350	200	
Broca Concreto 3/8 x 6" Rock Carbite DW5230 Dewalt	100	725	200	600	
Broca Concreto 5/16" BD530800C BD			125		
Broca Concreto 5/16" x 12" 560800C Dewalt		50	75		
Broca Concreto 5/16" x 12" Rock Carbite DW5229 Dewalt	50	50			
Broca Concreto 5/16" x 5" blister 530800C Dewalt					100
Broca Concreto 5/16" x 5" Suelta 530800B Dewalt			200		200
Broca Concreto 5/16 x 6" blister 540800C Dewalt				250	200
Broca Concreto 5/16 x 6" Rock Carbite DW5228 Dewalt	25	425	150	450	
Broca Concreto 5/32" x 3" blister 530400C Dewalt					50
Broca Concreto 5/32 x 6" Rock Carbite DW5227 Dewalt		175			
Broca Concreto 5/8 x12 561600C Dewalt			25		
Broca Concreto 5/8" x 6" blister 531600C Dewalt		25	75		
Broca Concreto 5/8 x 6 Rock Carbite DW5241 Dewalt	25	25		25	
Broca Concreto 7/16 x 6" Rock Carbite DW5234 Dewalt	25	75			
Broca Concreto 7/32" (2xemp) BD530550C BD					
Broca Diamantada 1/2" DW5578 DeWalt					
Broca Diamantada 1/4" DW5572 DeWalt					
Broca Diamantada 1" DW5584 DeWalt					
Broca Diamantada 3/16" Dw5570 DeWalt					
Broca Diamantada 3/4" DW5582 DeWalt					
Broca Diamantada 3/8" DW5576 DeWalt					
Broca Diamantada 5/16" Dw5574 DeWalt					
Broca Diamantada 5/8" DW5580 DeWalt					
Broca Metal HSS 11/32" 131132 Dewalt		80	130		30
Broca Metal HSS 1/16" 130116C Dewalt				30	
Broca Metal HSS 1/16" 2xemp 180116 BD					
Broca Metal HSS 11/64" 131164 Dewalt		30	100	230	
Broca Metal HSS 11/64" Blister STA51164C Stanley					
Broca Metal HSS 1/ 16" Blister STA50116C Stanley					
Broca Metal HSS 1/16" Suelta 170116B 10u. Dewalt					
Broca Metal HSS 1/2" 130012 Dewalt			200	300	100
Broca Metal HSS 1/2" 180012 BD				100	



		1800		150				3000
				5	2		3	35
		50		5	50		50	255
								160
	100			50	100		70	470
60	60	150					60	490
	350			250	300		300	1625
1000			500		700		1000	4300
		1000		2000				4625
			60					125
10	10	35		35			35	210
1000								225
	275		400		175		325	1100
1000					50		220	1575
		1650		60			110	1720
	200		150	100	150		110	2870
		500			250		530	760
			20					1455
	50		30					45
		50		15	25		70	190
30	30	100			15		85	235
675	230							360
								905
						20		20
						20		20
						20		20
						40		40
						20		20
						60		60
						20		20
						20		20
			80		100		70	20
			230		150		250	490
100								660
500					400		400	100
					200			1660
					200			200
500								200
			1420					500
								2020
								100

## 6 Referencias bibliográficas

- Acuña, D. (2015). Importadores costarricenses compran más, pero pagan menos. Periódico digital El Mundo.cr. Recuperado de: <http://www.elmundo.cr/importadores-costarricenses-compran-mas-pagan-menos>.
- Alphatech. US. (2017) ¿Qué es bussinessintelligence o inteligencia comercial? Recuperado de <http://www.alphatech.us/que-es-business-intelligence-o-inteligencia-comercial/>
- Alpízar, M [et al] (2015) Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica, 2014 Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. San José, Costa Rica: PROCOMER. Recuperado de <http://www.procomer.com/uploads/downloads/anuario-estadistico-2014.pdf>
- Arabia, H. (mayo de 2009). Control Interno y Gestión de Compras. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos72/control-interno-gestion-compras/control-interno-gestion-compras2.shtml#ixzz4b5p8Mv9m>
- Arisaca, C; Figueroa, P. y Candela, D. (2014) Propuesta de mejora en el proceso de Abastecimiento de medicamentos en una clínica privada de salud. Tesis en Maestría en Dirección de Operaciones y Logística, UPC, Lima, Perú.
- Ávila Baray, HL (2006) Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Recuperado de <http://www.edumed.net/libros/2006c/203/>. México
- Ballou, R. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministros. Pearson Edición. Mexico.
- Barrios, J. y Méndez, M. (2012) Propuesta del mejoramiento del proceso de compras teniendo en cuenta la integración con los procesos comercial y planeación de producción para la empresa Artprint S.A. Trabajo de Grado, Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Bernal, C (2010) Metodología de la investigación. Pearson Educación, Colombia. Recuperadde:<http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/cienci a1/index/assoc/HASHe5b1.dir/11050004.pdf>

- Bernal, M. (2009) Relación entre los procesos de compra y venta. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos72/relacion-procesos-compra-venta/relacion-procesos-compra-venta2.shtml#ixzz4qYYNorAK>
- Bravo, J. (1995). Compras e Inventarios. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Caamaño, D. (s.f.). Centro de innovación educativa para el desarrollo emprendedor. Complejo Educativo Padre Nicolás. Recuperado de: [file:///C:/Users/Jimenez%20Rojas/Downloads/proceso\\_de\\_compras.pdf](file:///C:/Users/Jimenez%20Rojas/Downloads/proceso_de_compras.pdf)
- Camacho, A. y Parra, J. (2015) Elaboración de un Plan de Proyecto para el Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial mediante una solución de Inteligencia de Negocios, que permita realizar la explotación de la información de la cartera activa y pasiva de Banesco Banco Universal y así apoyar el proceso de toma de decisiones de la organización. Universidad Latina de Costa Rica. Heredia, Costa Rica.
- Cámara de Comercio Exterior (CRECEX) (2017) Estudio del área comercial. Recuperado de <http://www.crecex.com/estudioareacomercial.html>
- Cegarra, J. (2012). Metodología de la investigación científica y tecnológica. Ediciones Díaz de Santos, Madrid. Libro electrónico ISBN 978-84-9969-027-8 [www.editdiazdesantos.com](http://www.editdiazdesantos.com)
- Contreras, G. (2013). Relación entre Costa Rica y Estados Unidos es tema en la reunión de la Antigua Aduana. Crhoy.com. Recuperado el 8 de julio 2017 (<http://www.crhoy.com/archivo/relacion-entre-costa-rica-y-estados-unidos-es-tema-en-la-reunion-de-la-antigua-aduana/nacionales/>)
- Costa Rica, Dirección Actuarial y Económica de la Caja Costarricense del Seguro Social. (2016). Caja Costarricense del Seguro Social. Obtenido de [http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Direccion\\_Actuarial/Area\\_Estadistica](http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Direccion_Actuarial/Area_Estadistica)
- Costa Rica, Estado de La Nación. (2004) Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. Resumen del undécimo informe. Recuperado de

[http://www.sirefor.go.cr/Documentos/Bosques/Estado\\_nacion\\_2004\\_IX\\_informe\\_Armonia\\_Naturaleza.pdf](http://www.sirefor.go.cr/Documentos/Bosques/Estado_nacion_2004_IX_informe_Armonia_Naturaleza.pdf)

Costa Rica, Legislativa, Asamblea. (2002). Ley de Fortalecimiento a la Pequeña y Mediana Empresa y su Reglamento. San José, Costa Rica.

Costa Rica, Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). ((s.f.)). [www.pyme.go.cr](http://www.pyme.go.cr). Informe técnico. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/informacin.php?id=2>

Estera, A. (2016) Los 10 principales beneficios del Business Intelligence para la empresa. Recuperado de <http://saimasolutions.com/beneficios-del-business-intelligence-para-la-empresa/>

Fallas, C. La Nación (2015). Espacio industrial en el Coyol creció 50% en últimos cinco años, [versión electrónica]. Consultado en [http://www.nacion.com/economia/empresarial/Espacio-industrial-Coyol-crecio-ultimos\\_0\\_1606439360.html](http://www.nacion.com/economia/empresarial/Espacio-industrial-Coyol-crecio-ultimos_0_1606439360.html)

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). Tradición y enfoques en la investigación cualitativa. Barcelona, ediciones Aljibe.

Gerardo, R. (2013). Más colombianos y estadounidenses viven en Costa Rica. Recuperado de: (<http://www.elfinancierocr.com>)

Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, PÁG. (2010). Metodología de la investigación. (5° ed). México D.F: Mc. Graw-Hill.

I Profesional (2017) Los beneficios de la inteligencia de negocios. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/51865-Los-beneficios-de-la-inteligencia-de-negocios>

Johnson, G. Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall, 7° edición. ISBN13:9788420546186. España, Madrid.

- Jourdan, Z., Rainer, R. K., & Marshall, T. E. (2008). Business intelligence: An analysis of the literature 1. *Information Systems Management*, 25(2), 121-131.
- Massón, J. (julio, 2006) *Inteligencia Competitiva: Bases Teóricas y Revisión de Literatura*. Seminario de Doctorado,. Universidad Autónoma de Barcelona. España
- Perdomo, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. CengageLearning Editores.
- Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2006. Texto completo en [http://www.eumed.net/ce/Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. \(1996\). Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones ALJIBE, España, Granada](http://www.eumed.net/ce/Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones ALJIBE, España, Granada).
- Rodríguez, JM. (2014). *Como hacer inteligente su negocio, Business Intelligence a su alcance*. Grupo editorial Patria. Primera edición.
- Rojas, R. (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Edit. Plaza y Valdés: México.
- Serrano, M. J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Paraninfo.s/d
- Significados, (2017) Significado de FODA. Recuperado de <https://www.significados.com/foda/>
- Sierralta, A. (2005). *Negociaciones comerciales internacionales. Textos y casos*. Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú. Primera edición. Lima, Perú
- Simoës, A. (s.f.). OEC - Costa Rica. Recuperado el 07 de 03 de 2017, de *The Observatory of Economic Complexity*: <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/cr/#Importaciones>
- Solano, J. (2017). La relación entre EE.UU y C.R. seguirá fuerte. *Diario Extra*. Recuperado 10 de julio. 2017 (<http://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/322042/la-relacion-entre-eeuu-y-cr-seguira-fuerte>)
- Tejero, J. J. (2007). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa*. 3era edición. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Velázquez, D. (2016). Métodos de control de inventarios. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-control-inventarios/>

Valdelomar, E.; Steinmetz, A. (S.F.) Resumen del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos. Estado de la Nación.

Vera, M. (2005). El proceso de importación en las PYMES Mexicanas, el caso de: "Mercantil A-Z, S.A de C.V" Pachuca, Mexico.

Zamarripa, N. (2008). Cadena de suministro. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/cadena-suministro/>.

[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/R/ROTACION\\_DE\\_INVENTARIOS\\_RAZON\\_DE.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/R/ROTACION_DE_INVENTARIOS_RAZON_DE.htm)