

# **Capítulo 3:**

## **Formulación de la Propuesta de Solución**

### **Capítulo 3: Formulación de la Propuesta de Solución**

A continuación se presentan las diferentes alternativas de solución para cada uno de los apartados, mismos que representan los factores y/o temas clave en los que la empresa tendrá que trabajar para lograr el modelo anteriormente señalado, y de esa manera poder alcanzar un “abastecimiento equilibrado”.

Cabe señalar que las soluciones que se proponen son basadas en la necesidad de crear estrategias de abastecimiento que lleven a la empresa a realizar su objetivo de desarrollar una organización sólida y eficiente. La importancia que tienen los apartados para la formulación de una estrategia de abastecimiento, van encaminados al ineficiente funcionamiento que la empresa tiene en cada área, situación que frena la fluidez de su proceso de abastecimiento.

Laseter (2000) explica, “La creación de estrategias de abastecimiento cambia el enfoque de lo táctico de la compra a lo estratégico”.

#### **3.1 DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS**

##### **3.1.1 Inventarios**

“El control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. Este tipo de control protege a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén. En síntesis, la organización debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.” (Münch y García, 1990, p.187)

- Sistema de Revisión Periódica de Inventarios

Waters (1992) explica en su modelo, que este sistema hace que las órdenes en diferentes volúmenes se ubiquen en los distintos intervalos para incrementar el stock (existencias) a un nivel en específico. Este nivel específico se basa en el nivel objetivo que tiene la empresa a partir del estudio de las órdenes que ha llevado a cabo anteriormente. Este modelo relaciona totalmente el tiempo con el nivel de inventarios y consiste principalmente en elegir el intervalo de tiempo entre órdenes (pedidos) que resulte más favorable para el abastecimiento de la empresa.

Normalmente el intervalo de tiempo entre órdenes depende de la frecuencia en la compra que se ha tenido, sin embargo, es importante considerar lo complicado que resulta pronosticar un estimado real, ya que muy frecuentemente la demanda resulta ser muy inestable, sobretodo si tomamos en cuenta las inversiones en fuerza de ventas, las ferias de exposición y la publicidad que Berica haya efectuado en diferentes fechas.

La revisión de los inventarios se lleva a cabo en el tiempo que la empresa crea más apropiado, esto puede ser (según Waters 1992), diariamente ó al final de cada mes. Este tipo de revisión se utiliza con frecuencia en tiendas departamentales, como complemento de otros sistemas y métodos, para realizar el conteo de lo que se tiene en existencias de forma periódica.

En la ejecución de este sistema, el inventario nunca termina en ceros, ya que precisamente el inventario va decreciendo conforme se va desplazando, y por otro lado ya se tiene la orden necesaria en curso, esto gracias al estimado que se realiza por medio de revisiones. Waters (1992) comenta que el nivel objetivo de inventario debe satisfacer toda la demanda durante el periodo en el que se reduce el inventario hasta la cantidad mínima aceptable. En este caso se puede decir que la cantidad mínima aceptable sería en la que Berica puede seguir ofreciendo la gama de productos suficiente para seguir teniendo ventas.

Con este sistema se logra tener un control eficiente del stock y su variabilidad, ya que al tener revisiones periódicas se calculan los números óptimos de abastecimiento que se requiere para intervalos de tiempo predeterminados.

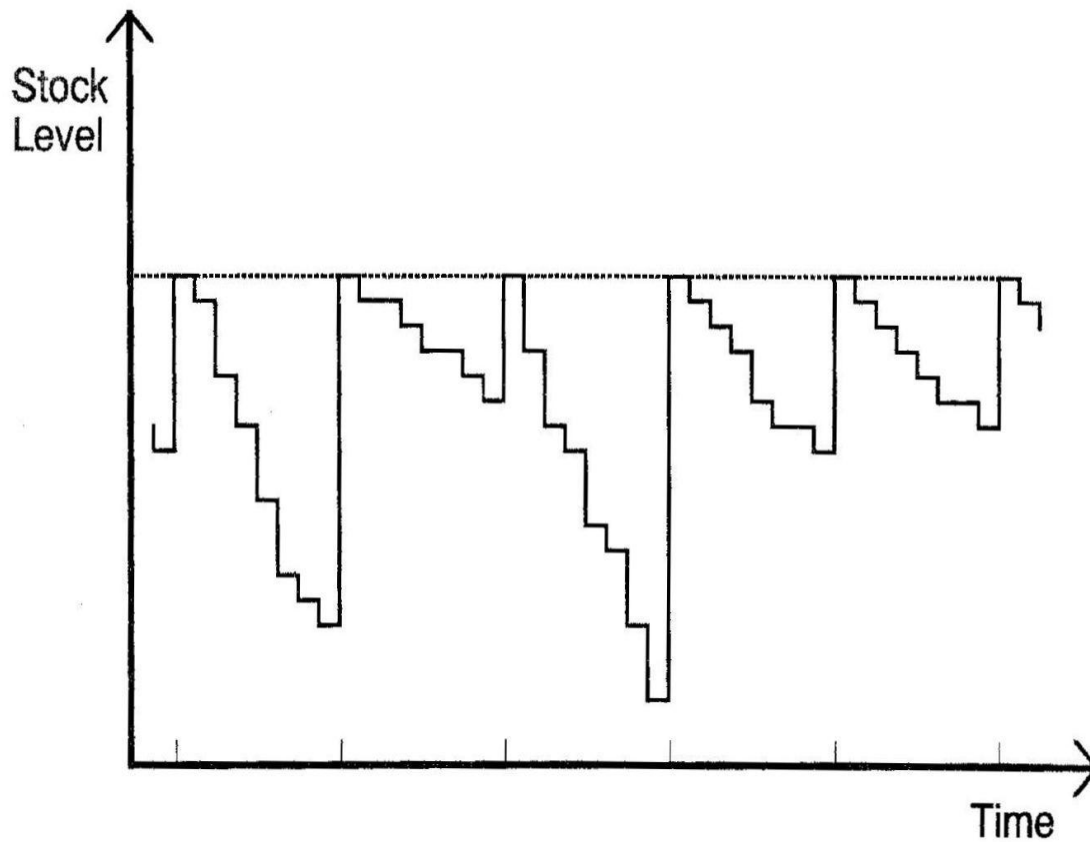


FIGURA 4.10 PERIODIC REVIEW SYSTEM de WATERS 1992 pág. 164

- Ampliación Física del Almacén

Como se comentó en secciones anteriores, la bodega en la que se almacenaban las mercancías era pequeña, sin espacio suficiente para contar con un orden específico de los productos y sus existencias. Realidad que fue una de las circunstancias que perjudicaron el control de inventarios de la empresa, para que este se volviera ineficiente.

En este apartado se manejan dos opciones, la primera es encontrar la forma de ampliar la bodega que se tiene, tomando espacios en la empresa que no se utilicen, y de este modo poder organizar el inventario con amplitud. Y la segunda es decidir arrendar un espacio en un almacén público.

Los almacenes públicos son bodegas en donde se guardan mercancías provenientes de diferentes compañías con rubros distintos. Ballou (2004) maneja en su trabajo de “Supply Chain”, diferentes tipos de almacenes públicos, como lo son: Almacenes de productos “commodities” (algodón, tabaco, grano, etc.); Almacenes de mercancías a granel; Almacenes de temperatura controlada; Almacenes de artículos para el hogar; Almacenes de mercancía general y Mini-almacenes.

Los almacenes de mercancía general, comenta Ballou, resultan ser los más comunes, ya que gestionan cualquier tipo de inventario que no requiera de cuidados o mantenimientos especiales.

Es por lo anterior que se piensa que sería una buena opción para la empresa, mantener la mercancía en un “Almacén Público de Mercancía General”. Esto contribuiría en la reducción de costos y la flexibilidad de traspaso.

Ballou (2004) explica, que los almacenes públicos brindan flexibilidad de traspaso a la empresa, ya que al tratarse de arreglos a corto plazo, resulta fácil y económico el cambiar de ubicación de la mercancía a medida que el mercado vaya cambiando. El autor comenta que existen miles de empresas que se dedican al ejercicio de brindar servicio de almacén público, ofreciendo las mismas características de un almacén privado, como lo es el recibir, almacenar, enviar y en ocasiones aplicarle a la mercancía un control de inventarios (administración de inventarios).

- Sistema de Información de Inventarios

Para tener una relación completa y específica de lo que se tiene, además de un control de inventarios eficiente, es necesario contar con un Sistema de Información de Inventarios, que contribuya en gran parte con la relación de las entradas y salidas diarias de mercancía.

Para eso O'Brien (2004), comenta la existencia de seis tipos de Sistemas de Información Contable que se utilizan comúnmente en las empresas, como lo son: Procesador de Órdenes, Control de Inventarios, Sistema de recibos, Sistema de cuentas, Nómina y Registro de Estados Financieros.

En específico, al existir la necesidad de tener un Control de Inventarios automatizado, se podría implementar un Sistema de Información para Control de Inventarios, mismo que actuaría como herramienta esencial en los registros de existencias.

El Sistema de Control de Inventarios, es el que se encarga, según O'Brien, de procesar los datos, reflejando cambios en el inventario, y provee información de embarque y de nuevas órdenes o pedidos. Este sistema es capaz de presentar niveles de inventario, cambios en el registro, Preparación de documentos de embarque.

### **3.1.2 Proveedores**

Como indica Laseter (2000), los principios fundamentales del abastecimiento equilibrado es que el cliente y el proveedor que trabajan juntos, lo harán mejor que si trabajan individualmente.

- Restablecer negociación con proveedores

Si es cierto que para Berica, el invertir en un viaje de negocios hacia Italia para mantener el contacto con sus actuales proveedores, es poco costeable, el hecho de sugerirlo repercute en que los proveedores pueden tener un panorama del accionar en el mercado al que están dirigidos los equipos en México y en como la compañía se ha ido situando dentro de los diferentes sectores en los que está enfocada.

El deseo de promover buenas y nuevas relaciones con los proveedores, deben recalcar en actitudes que se conviertan en acciones y que produzcan una buena impresión y conseguir así condiciones que sean favorables para la negociación.

Ya sea por medio de un reporte de actividades desde los inicios de la compañía o del nuevo enfoque que tomo a partir del cambio de administración, teniendo en cuenta las nuevas condiciones en la negociación que los proveedores pueden entablar por el desconocimiento de la nueva administración.

Sin embargo, la acción a tomar por parte de Berica debe ser el tomar una iniciativa para preparar un informe el cual redacte la situación actual de la compañía, financiera y administrativamente, para evitar una pérdida de tiempo en la que los proveedores lleguen a solicitar este tipo de requisito para otorgarle a la compañía nuevamente el suministro necesario para su funcionar.

Estudios como el realizado por “Strategy Business”, en el libro de Laseter (2000), indican que construir y sostener las relaciones con proveedores son las habilidades más críticas para lograr un abastecimiento equilibrado.

Lograr establecer contratos con contenidos de formas de pago, los Incoterms para la importación, así como cláusulas o estándares para medir el rendimiento en ventas y lograr a futuro mejores promociones, teniendo en cuenta la traducción en las tres diferentes lenguas, como el italiano, inglés y español, para la fácil interpretación de los nuevos documentos.

La anticipación en la creación de contratos por parte de un comprador hacia un proveedor no es siempre bien vista por parte de las empresas de la Unión Europea, como comenta Carlos Ceceña Cervantes (2005) de Bancomext en su documento ubicado en el portal de la misma dependencia gubernamental, sin embargo, se pueden hacer pre acuerdos para entablar las diferentes opciones tanto de compra como de venta y llegar a negociar con diferente panoramas para los proveedores actuales.

El crear relaciones a largo plazo con proveedores basada en la cooperación, es una táctica deficiente ya que como podemos interpretar por la teoría de juegos (Game Theory), esta técnica depende de la interacción que exista entre las dos partes, la cual se ha perdido desde el comienzo de la nueva administración. Sin embargo para lograr dicha relación, la sugerencia sería, el seguir con el lazo que en un principio unió a Berica como es la confianza con sus proveedores y así poder conseguir el accionar esperado y con esto motivar a que la cooperación sea un aspecto a tomar en cuenta para lograr el abastecimiento requerido por la compañía.

Laseter hace referencia a dos categorías en los beneficios de las relaciones largas: Relaciones específicas de inversión y de comunicación, siendo esta última la que más se asemeja a Berica S. de R.L. de C.V., puesto que el número de vínculos y el grado de interacción entre clientes y proveedores puede ser confuso. Los proveedores en promedio trabajan con más de 400 personas diferentes, este sin número de puntos de contacto gastan los recursos excesivos tratando de controlar el flujo de información para los proveedores como se muestra en el siguiente diagrama.



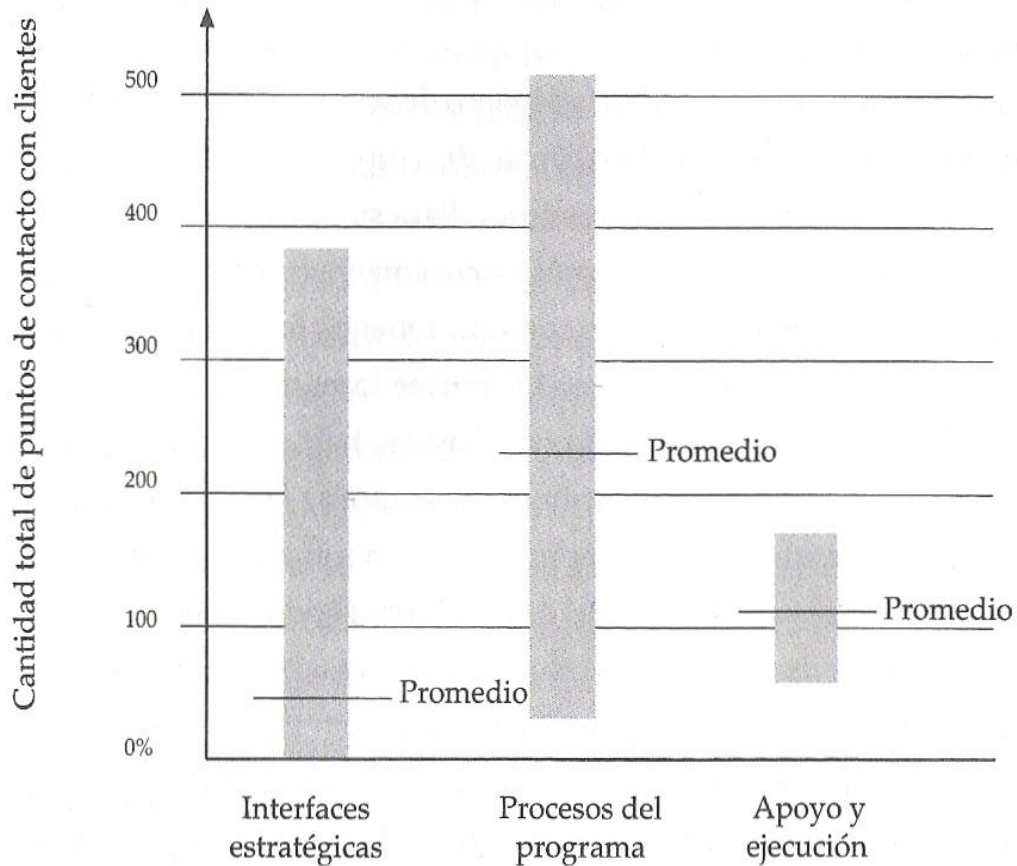


Diagrama 5.1 Interfaces con Personas por Proveedor de Laseter 2000 pag105

Sin embargo la principal sugerencia recae en convertir esta comunicación sugerida en la relación a largo plazo en “Confianza Total”, siendo esta plataforma un punto que Berica puede cubrir en la presentación de su nueva administración ante los proveedores actuales.

- Búsqueda de nuevos proveedores

Otra alternativa para la continuidad en abastecimiento de Berica, es la búsqueda de nuevos proveedores. Ya sea por falla de los proveedores actuales y de no ser posible una exitosa renegociación, la ubicación de nuevos proveedores son aspectos que se tomaran en cuenta para esta sugerencia.

La creación de una lista de nuevos proveedores es una opción que el actual director general ya había contemplado, puesto que el conocimiento previo de compañías creadoras de productos no significa una gran dificultad para Berica.

El listado de nuevas opciones no es suficiente para este tipo de problema, el contacto directo con los posibles nuevos proveedores y conocimiento de las intenciones de Berica hacia las nuevas compañías con relación a lo que se espera ofrecer y obtener de ellas serían de gran utilidad para comenzar a negociar. Otro punto a tomar en cuenta es tener adelantado un contacto directo previo a la etapa de negociación, por medio de recomendaciones por otras compañías y búsqueda de proveedores por medio del contacto del director general.

En cuanto a la búsqueda de proveedores en el exterior, según información de la página de Pergamino Virtual dice textualmente que: el “boca a boca” e internet, son los métodos más utilizados por las empresas a la hora de buscar proveedores.

Compañías ubicadas en los Estados Unidos como ScaleBlaster, que nos permite su acceso y previo contacto por medio de su portal de internet, parece ser una forma viable de buscar proveedores alternos para Berica, incluso tener contacto con las compañías mineras en el norte de China, en Dongwanzi, puede ser otra alternativa para que la empresa se pueda abastecer y a su vez, pensando a futuro, pueda desarrollar equipos que contienen Neodimio, compuesto con el que ya se trabaja en la actualidad en sus equipos y se ha comprobado los resultados que otorga el uso de dicho elemento.

También la opción de ScaleBlaster, tiene un fundamento fuerte para Berica ya que es una empresa que usa una tecnología similar a la utilizada por la empresa y que en sus equipos no se ocupan componentes químicos para la eliminación de sarro.

No hay que dejar a un lado lo que mencionan Leenders Fearon y England (2000) para el momento de selección de proveedores constituye un papel importante de las funciones de compra que incluye la localización de fuentes calificadas de abastecimiento.

- Crear una Red de Proveedores

Como otra alternativa para lograr un mejor abastecimiento podemos dar un ejemplo de “Red de Proveedores” o “Red de Abastecimiento”. Hoy en día esta alternativa que puede ayudar compañías que están orientadas a servir al consumidor final.

Una mezcla entre las dos primeras sugerencias comentadas en este capítulo, puede ser una alternativa que toma fuerza cuando se observa desde la perspectiva de facilidad al acceso de información de los proveedores tanto actuales, como potenciales, hay distintas tendencias para integrar una adecuada red de proveedores, como lo señala Laseter (2000):

1. Administración de existencia justo a tiempo (JAT)
2. Organización en sectores y especialización en toda la red
3. Aumento de la disponibilidad de información

Estas tendencias nos hablan de lo que hoy en día es un tema que ocupa a todas las empresas al momento de querer alcanzar metas sólidas y poder ofrecer a sus clientes la mejor calidad en sus productos, el JAT o JIT (por sus siglas en inglés) es sin duda una tendencia que está demostrada que es útil para cualquiera que sea el sector al que se desea integrar. Algunos pasos a seguir para que Berica tenga éxito al momento de implementar esta sugerencia serían:

- Fijar objetivos estratégicos y habilidades
- Comprometerse en satisfacer en su totalidad al cliente.
- Planear los pronósticos de pedidos según se vayan moviendo las solicitudes de equipos
- Los pronósticos medirlos en base a planificación de consensos con sus ejecutivos de ventas

La información que se llegue a manejar en este proceso, un punto de suma importancia, debe ser directa y de funcionalidad para todos los involucrados en la implementación de esta alternativa, se puede sugerir también la creación de códigos de barras para la detección de artículos faltantes y su mejor manejo al momento de realizar pedidos, ya que estos permiten saber de manera inmediata los movimientos en el inventario, así como la demanda de los consumidores y ponen la información a disposición del encargado de la red de abastecimiento.

Llevar un registro controlado de cotizaciones, listas de precios, y demás investigaciones son recomendaciones que también son aplicadas en el manejo de información que sugiere Mercado (1990) para llevar un buen sistema de información de proveedores.

Otra aplicación en esta alternativa es el fijar políticas o normas para el abastecimiento, ya que son auxiliares para mejorar el desempeño de la red de proveedores, por ejemplo los tiempos de entrega, tanto a la compañía solicitante, en este caso Berica, como para el cliente final, claro, estas políticas deben ser del conocimiento de todas las partes que integren la red, desde proveedores, pasando por el Director General, y hasta el encargado de recibir los equipos y ponerlos a disposición del inventario, como se había comentado antes, en los precontratos que se pueden aplicar, analizar estas normas entre las dos partes.

### **3.1.3 Comercio Exterior**

- Agencia de logística

Debido a que el abastecimiento de la compañía ha dependido de la Importación de productos de otro país. Los trámites de comercio exterior que son necesarios para la entrada de mercancías, se llevaron a cabo anteriormente por medio de una agencia de comercio exterior, misma que se encarga de realizar los trámites aduanales correspondientes, embarque, contratación de flete, entre otras. Estas actividades se realizaron en un principio

con la agencia “TIBA”, empresa española que ofrece servicios de logística de comercio exterior en 3 continentes, y líder en el sector de transporte en Europa; se trabajó con ésta, debido a que los proveedores Italianos ya habían tenido contacto con ellos con antelación.

La empresa no tuvo ningún problema con éste tipo de servicio, y se piensa que sería bueno, seguir con este tipo de subcontratación de servicios, ya que se considera eficiente y la empresa no cuenta con un departamento de Comercio Exterior que se encargue de esas actividades.

Se tienen ya nexos con empresas como “Panalpina” que se dedica al mismo rubro, sin embargo tiene presencia en una mayor cantidad de continentes, y por ende países. Panalpina es un proveedor suizo de servicios de transporte y logística, se especializa en Servicio de Transporte para Carga Aérea y Marítima. Esta compañía trabaja con agentes aduanales para la preparación de documentos aduanales, reporte a las autoridades y asesoría.

Dentro del trabajo de investigación que se llevo a cabo, se le requirió a Panalpina, una relación de sus servicios en general, y un presupuesto aproximado de servicios que Berica podría llegar a requerir si se eligiera contratarlos para la importación de mercancías de Estados Unidos, esto para poder sacar los costos fijos y variables de importación. El presupuesto se detalla como sigue:

**PANALPINA**

on 6 continents

**Panalpina Puebla**

Blvd.. Guadalupe Victoria 1802-Bis

Fracc. Villa Carmel , Puebla, Pue. C.P. 72567

Tel/Fax (01222) 2333-555, 2330-896, 2446-744

To: Berica

Ref: 1365//07-PAP

Att'n: Ing. Francisco García

Fecha: 14.09.07

Tel: 500 90 51

Mail: [francisco@bericapuebla.com](mailto:francisco@bericapuebla.com)

Nos permitimos poner a su consideración y autorización nuestras tarifas de flete aéreo de importación bajo términos **Ex Works 44022, Washington STR Ashland, Ohio USA** con destino al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México que aplican para carga sin sobredimension, no peligrosa ni perecedera:

<b>Gastos ex Works (cantidades expresadas en USD)</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Por kg</b>
Recolección proveedor / Aeropuerto Detroit	85.00	0.30
Transfer fee	25.00	0.06
Gastos FOB por embarque (incluye handling, AES, hawb)	80.00	

<b>Flete aéreo Detroit / México (cantidades expresadas en USD por KG)</b>					
Tarifa Mínimo	Tarifa por kg	Ccfee sobre flete	Fuel surcharge	Security surcharge	HP
75.00	1.30	3%	0.60	0.15	45.00

- **Fuel + security surcharge** son cargos variables por parte de la línea aérea, por lo que su costo aplicable será el válido al momento del embarque
- **Tarifas flete aéreo válidas al 30.09.07**
- **Embarques vía Miami, NO es vuelo directo a México.**

Las tarifas anteriores se rigen en el mercado internacional de fletes y están sujetas a cambio sin previo aviso, basadas en líneas aéreas seleccionadas por Panalpina; no incluyen despacho aduanal ni seguro (solo aseguramos carga previa solicitud por escrito)

La decisión de la PGR de inspeccionar una carga no es responsabilidad de Panalpina, así como los gastos y retrasos que la misma genere.

Una vez aceptada nuestra oferta. Le agradeceremos proporcionarnos los datos completos del proveedor con el fin de avisar a nuestra oficina en origen las tarifas convenidas para su(s) embarques y para el correspondiente follow up de los mismos.

Esperando que la presente merezca su aprobación y vernos favorecidos con su confianza y preferencia, quedamos en la espera de sus instrucciones.

### **PANALPINA PASSION FOR SOLUTIONS**

Cordiales Saludos

**Juan Manuel Rangel Cobos**

**Gerente Sucursal Puebla.**

La empresa se enfocó en este proveedor de servicios ya que cuenta con oficinas en México, entre ellas en la Ciudad de Puebla. Según la Dirección de Recursos Humanos de Berica, se dice que algunas empresas con las que ha trabajado han hecho uso de los servicios que Panalpina ofrece, con muy buenas experiencias con respecto a tiempos, gracias a su presencia mundial, y las alianzas estratégicas con las que cuenta.

Una de las principales características de recomendar esta alternativa para la empresa, es el ofrecimiento de las agencias subcontratistas hacia Berica de prestar su

padrón de importadores para realizar pedimentos de importación, sin tener que solicitar uno propio.

La Secretaría de Administración Tributaria (SAT), en su página de Internet sobre el Padrón de Importadores, define el término como: El Registro Nacional de Importadores de México. Y se refiere a éste, como la obligación del ciudadano que pretenda importar mercancías al país. Misma persona que deberá estar inscrita como persona física o persona moral ante el SAT.

Personal de Bancomext que ha trabajado con Berica en su función de asesores de Comercio Exterior, recomendó a la empresa solicitar el padrón por medio de una agencia de logística, cuando los pedimentos sean pequeños, para que de esa manera, las órdenes no tardaran un lapso de tiempo mayor, y posteriormente (cuando se realizaran pedidos mayores) tramitara su propio Padrón de Importadores y así no incurrir en costos.

- Realizar los trámites necesarios de Comercio Exterior por medio de la empresa

Aunque resulta ser una alternativa de solución, el hecho de que la empresa por si sola realice todos los trámites y haga convenios con los diferentes proveedores de servicios, para la posible reducción de costos de contratación. Aparece una dificultad en función a que el no tener personal que se dedique en un cien por ciento a esta división, ocasiona que personal de otras áreas tengan que desarrollar este tipo de actividades.

Podría ser una opción crear una nueva división en la empresa para dicho rubro, sin embargo la empresa cuenta con deficiencias más importantes que atender en cuanto a la destinación de Recursos Humanos.

Los trámites que la empresa tendría que llevar a cabo por si sola, sería la obtención de un Padrón de Importadores, Realización de Pedimentos, Cumplir con restricciones y regulaciones que la Ley de los Impuestos Generales de Importación, Pagar impuestos al comercio exterior. Por otra parte, la empresa tendría que hacer diversas cotizaciones en cuanto a: Agentes Aduanales, Servicios de Paquetería, entre otras.



### 3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA ALTERNATIVA SUGERIDA

- Tabla 3.2.1 Ventajas y Desventajas para Alternativas de Inventarios

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Sistema de Revisión Periódica de Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control del stock de forma altamente eficiente.</li> <li>- Registro de la variabilidad de la demanda.</li> <li>- Flexibilidad de tener este sistema de forma electrónica ó manual, con la posibilidad de no tener que recurrir a una inversión mayor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El posible margen de error que puede tener el cálculo del nivel de abastecimiento óptimo.</li> <li>- La diferencia entre órdenes, hace que se tenga una variabilidad en el abastecimiento, y por lo tanto exista la posibilidad de tener inventario frenado.</li> <li>- Lo complicado que resulta efectuar un estimado real.</li> </ul>
Ampliación física del almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de control en cuanto a mercancía dañada en transito, notando stock que no se vende, registro de entrada, etc.</li> <li>- Diferencias entre sistemas de inventario (propio y ofrecido) harían ver la eficiencia de las dos partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El posible problema para los almacenes públicos, y la posibilidad de establecer limitantes para Berica por el almacenaje de material magnético.</li> <li>- Diferencias con el sistema de inventarios propio y el ofrecido por el servicio de almacén.</li> <li>- La posible distancia geográfica entre la empresa y el almacén.</li> </ul>

<p>Sistema de Información de Inventarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El control de inventarios resultaría altamente eficiente.</li> <li>- Se reducirían los costos de administración de inventarios (Recursos Humanos)</li> <li>- Vuelve eficiente y agiliza el servicio a los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En ocasiones es necesario invertir en otros sistemas de información para que trabajen de forma paralela, y esto aumenta los costos. Según O'Brien (2004) resulta necesario tener también un Sistema de Procesamiento de Órdenes, para la preparación de documentos de embarque, mediante datos recibidos de las órdenes de los clientes.</li> <li>- La necesidad de invertir en capacitación de personal para el manejo de dicho sistema de forma adecuada, y de la misma forma en el mantenimiento de éste.</li> <li>- El margen de error que resulte de la decisión por parte de la administración, al calcular los pedidos.</li> </ul>
--	--	--

*Fuente: Elaboración Propia*

• Tabla 3.2.2 Ventajas y Desventajas para Alternativas de Proveedores

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Negociación con Proveedores actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene la misma línea de productos.</li> <li>- Se puede negociar con facilidad la nueva forma de Abastecimiento esperada.</li> <li>- Por la relación que se tenía con la administración anterior se pueden obtener mejores beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrera Intercultural puede afectar la renegociación</li> <li>- Desconocen al actual Director General ni el accionar de la empresa y su administración</li> <li>- Pueden incrementarse los precios a los antes establecidos con la antigua administración de la compañía</li> </ul>
Búsqueda de Nuevos Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva línea de productos</li> <li>- Se pueden disminuir costos operativos en referencia a los anteriores proveedores</li> <li>- Nuevas opciones de abastecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perdida de Tiempo en contactar a los nuevos proveedores</li> <li>- Se pueden incrementar costos operativos</li> <li>- No superar las barreras Interculturales</li> </ul>
Creación de una Red de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incrementa la competitividad de la Empresa</li> <li>- Reducción de costos operativos</li> <li>- Permite la opción de creación de nueva Tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo alto para la creación de la infraestructura</li> <li>- Poca flexibilidad para hacer equipos a la medida</li> <li>- Dificultad en encontrar especialistas en la creación de los productos que actualmente se ofrecen.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

• Tabla 3.2.3 Ventajas y Desventajas para Alternativas de Comercio Exterior

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Agencia de logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El préstamo del padrón de importadores hace que la empresa ahorre tiempo y dinero en convenios con el agente aduanal.</li> <li>- Las agencias de logística cuentan con convenios preestablecidos con empresas que ofrecen todos los servicios de comercio exterior.</li> <li>- Las agencias ofrecen paquetes completos con precios de competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El posible margen de error que puede tener el cálculo del nivel de abastecimiento óptimo.</li> <li>- La diferencia entre órdenes, hace que se tenga una variabilidad en el abastecimiento, y por lo tanto exista la posibilidad de tener inventario frenado.</li> <li>- Lo complicado que resulta efectuar un estimado real.</li> </ul>
Realizar los trámites necesarios de Comercio Exterior por medio de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al hacer la empresa todos los trámites se reducen costos y solo se incurre en los que tienen que ver con cuotas y servicios de transporte.</li> <li>- Habría una transparencia mayor en los costos reales y en el seguimiento del proceso de las mercancías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la empresa no se cuenta con un departamento establecido de Comercio Exterior que se encargue de hacer dichos trámites, y si alguna otra división lo hiciera, podría perderse tiempo que se podría ocupar en otras actividades.</li> <li>- La empresa no tiene el conocimiento necesario en esta área.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.3 JUSTIFICACIÓN Y EXPLICACIÓN DE SELECCIÓN DE SOLUCIONES

- **3.3.1 Sistema de Revisión Periódica de Inventarios**

Se elige este sistema, debido a que el lapso que se tiene al importar mercancías, paraliza las ventas en un lapso de tiempo. Por lo tanto un Sistema de Revisión Periódica contribuye al buen manejo de las órdenes de abastecimiento al contar con la mercancía antes de que esta se termine, y así contar con un intervalo de tiempo que sirva para seguir teniendo ventas.

Este sistema funcionaría de forma bastante eficiente, si se combina con un Sistema de Información de Inventarios, ya que el último haría que se registraran periódicamente las entradas y salidas de mercancía y al mismo tiempo se efectuarían los cálculos de los niveles óptimos de abastecimiento. No obstante la combinación de los dos sería costosa ya que requeriría de una inversión fuerte. Por lo tanto para la situación actual de la empresa se podría implementar la primera, y posteriormente, cuando se tenga una mayor solvencia económica, se vería la posibilidad de llevar a cabo la segunda.

- **3.3.2 Red de Proveedores**

Berica es una empresa dedicada a trabajar con honestidad, alta calidad en sus equipos y otorgar el mejor desempeño en atención a sus clientes. Con poco tiempo en el mercado, la compañía ha logrado cubrir un perfil aceptable para posicionarse paulatinamente como una empresa confiable.

La alternativa en proveedores más viable para su ejecución, es la de Creación de una Red de Proveedores, por las ventajas a mediano y largo plazo que pueden surgir al momento de su implementación, por el manejo de pronósticos para su abastecimiento, el correcto manejo de información, una mejora financiera y demás atributos que pueden llevar a lograr el “Abastecimiento Equilibrado”.

Esta alternativa permitirá que la empresa persiga nuevas estrategias que a su vez cederá a su actual administración y trabajadores lograr sus metas profesionales y personales, Berica tendrá que destinar gran parte de sus recursos para esta implementación ya así aumentar sus utilidades, también podrá incrementar y lograr un correcto manejo de presupuestos para darle seguimiento a este proceso.

- **3.3.3 Agencia de Logística**

A razón de lo que se ha comentado anteriormente, el hecho de subcontratar servicios de logística y transporte, haría que la empresa no se tuviera que preocupar por realizar estos trabajos. Esto debido a la falta de conocimiento que tiene en el área. Berica no cuenta con las posibilidades en este momento, de realizar todas las actividades necesarias para la importación de productos por si sola, requiere la experiencia de especialistas en el ramo, que le brinden todas las herramientas necesarias.

Asimismo se ahorraría tiempo y dinero en los diversos servicios a realizar para la importación de mercancías, así como también facilitaría las negociaciones con los proveedores de servicios de transporte.

Se puede llegar a la conclusión que resulta más práctico para la empresa subcontratar una agencia a diferencia de crear un departamento de comercio exterior que se especialice en eso, ya que las prioridades de la empresa deben estar basadas en áreas diferentes.

### **3.4 COMBINACION ESTRATEGICA DE ALTERNATIVAS SELECCIONADAS**

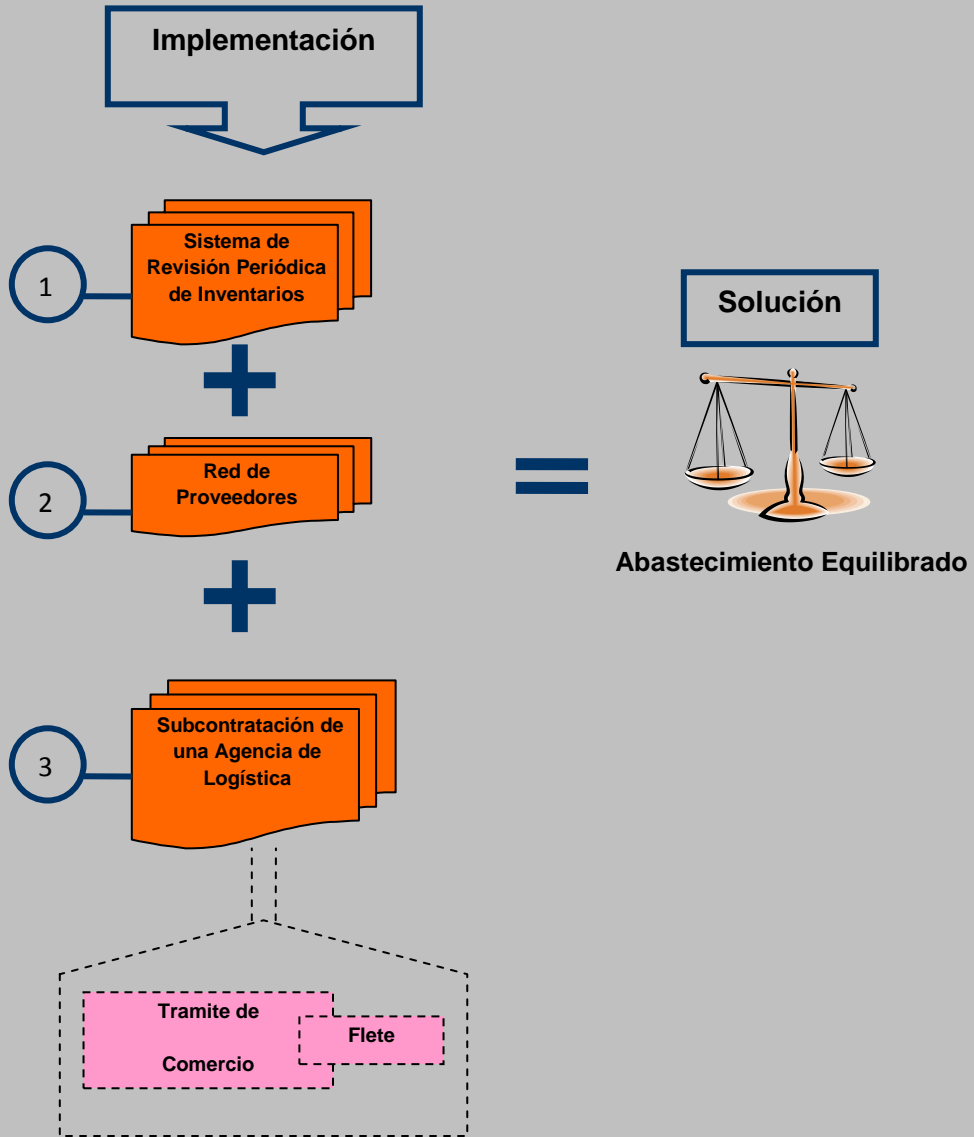
A continuación se presenta una mezcla de alternativas para la creación de una estrategia para la solución de los problemas en cada área anteriormente mencionada, cada alternativa fue analizada para su elección.

Las alternativas seleccionadas para esta estrategia fueron:

- 1. Sistema de Revisión Periódica de Inventarios**
- 2. Red de Proveedores**
- 3. Agencia de Logística**

En el modelo de abastecimiento que se presentó en el capítulo 2, en el apartado 2.4. se utilizan con precisión los elementos que conforman esta mezcla de selección de soluciones, estos mecanismos que se retoman a continuación son para que se pueda de formar y se logre ejemplificar la combinación que se hizo para el desarrollo de la estrategia correspondiente.

**Propuesta de solución estratégica de abastecimiento para Berica 2007**



Fuente: Elaboración Propia



Como se observa, la implementación de las acciones dentro del proceso de abastecimiento, dan como resultado, la aparición de una solución conjunta para contar con un Abastecimiento Equilibrado.