

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA**

**TEMA:**

**“Análisis de las estrategias utilizadas por Empresa NICASAL S.A. del municipio de León en la Logística de Distribución de Sal Atlántida, durante el periodo comprendido agosto 2018 a enero del año 2019”.**

**Autores:**

Br. Lisbeyka Mercedes Palma Villalobo.

Br. Selena Mercedes Maravilla Rojas.

**Tutor:**

Msc. Glenda Ortiz.

León, Agosto del año 2019.

***“A la Libertad por la Universidad”***

## **DEDICATORIA**

*En primer lugar quiero dedicar este trabajo A: **Dios**, por darme la oportunidad de vivir y por estar con migo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía.*

*A mi amado esposo, **Jairo Mayorga** por su sacrificio y esfuerzo, por apoyarme en este transcurso para nuestro futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado por momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión cariño y amor.*

*A mi amado hijo **Matías Mayorga Palma** por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar por un futuro mejor.*

*A mis padres **Manuel Palma y Gabriela Villalobo** , quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla en mis ideales.*

*A ustedes dedico este triunfo en mi vida. Gracias.*

**Br. Lisbeyka Mercedes Palma Villalobo.**

## **DEDICATORIA**

*En primer lugar quiero dedicar a mi máximo motivador: Dios, por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida darme la salud y la vida para llegar hasta este momento, brindándome de fe, paciencia y fortaleza para lograr mis metas y objetivos, por darme la sabiduría para llevar a cabo este trabajo y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A mis Padres Genaro Ariel Maravilla y Gloria Lili Rojas quienes son un pilar fundamental en mi vida que con su amor, paciencia y gran esfuerzo me han permitido hoy cumplir este gran sueño, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través de tiempo, por sus consejos, sus valores y por la motivación que fomento en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo y principalmente por su gran amor.*

*A mis Hermanos Norfling Maravilla Rojas, Yader Maravilla Rojas y Marling Mendiola quienes también estuvieron ahí brindándome su apoyo incondicional, dándome ánimo y siempre me alentaron para seguir adelante y cumpliera mis metas y sueños.*

*A mis demás familiares y seres queridos por que por ellos soy lo que soy ahora por que han creído en mí.*

***Br. Selena Mercedes Maravilla Rojas.***

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios, por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas, por estar en cada paso que damos, por los triunfos y momentos difíciles que nos han enseñado a valorarlo cada día más y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido un soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A nuestros Padres, por ser quienes nos han acompañado durante todo el trayecto estudiantil y vida, por todo su apoyo, tiempo, consejos y hasta algunas veces por sus reprimendas, las cuales nos han llevado a poder culminar con éxito un pedáneo más en la escalera del éxito.*

*A nuestras familias, por el esfuerzo realizado y ayuda en nuestros estudios, de no ser así no hubiese sido posible, ya que nos han brindado el apoyo, alegría y fortaleza necesaria para seguir adelante.*

*A nuestra querida Universidad y a todos los docentes que tuvimos en este maravilloso recorrido, en especial a nuestra tutora Msc. **Glenda Ortiz**, a todos ustedes les agradecemos por haber compartido sus conocimientos, y que nos sentimos orgullosas de pertenecer a esta noble y grandiosa institución.*

*Br. Lisbeyka Mercedes Palma Villalobo.*

*Br. Selena Mercedes Maravilla Rojas..*

# INDICE

	Página.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES .....	3
III. JUSTIFICACIÓN.....	6
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
V. OBJETIVOS.....	10
VI. MARCO TEÓRICO.....	11
<b>6.1 Marco Conceptual.....</b>	<b>11</b>
<b>6.1.1 Estrategias.....</b>	<b>11</b>
<b>6.1.2 Logística.....</b>	<b>16</b>
<b>6.1.2.1 Definición de logística. ....</b>	<b>16</b>
<b>6.1.2.2 Evolución del Concepto de Logística.....</b>	<b>17</b>
<b>6.1.2.3 Situación Actual .....</b>	<b>17</b>
<b>6.1.2.4 Objetivos principales de la Logística .....</b>	<b>19</b>
<b>6.1.2.5 Funciones de la Logística.....</b>	<b>20</b>
<b>6.1.2.6 Administración de la Logística .....</b>	<b>21</b>
<b>6.1.2.7 Importancia de la Logística. ....</b>	<b>21</b>
<b>6.1.3 Distribución. ....</b>	<b>22</b>
<b>6.1.3.1 Definición de Distribución .....</b>	<b>22</b>
<b>6.1.3.2 Objetivos de la distribución.....</b>	<b>23</b>
<b>6.1.3.3 Importancia de la Distribución.....</b>	<b>25</b>
<b>6.1.4 Logística de Distribución.....</b>	<b>26</b>
<b>6.1.4.1 Definición de Logística de Distribución.....</b>	<b>26</b>
<b>6.1.4.2 Funciones.....</b>	<b>27</b>
<b>6.1.4.3 Objetivos.....</b>	<b>27</b>
<b>6.1.4.4 Logística de distribución y tecnología .....</b>	<b>28</b>
<b>6.1.4.5 La importancia de la distribución en logística.....</b>	<b>28</b>
<b>6.1.4.6 Aspectos que influyen en la distribución .....</b>	<b>29</b>
<b>6.1.4.7 El tipo de transporte y la distribución en el sector de logística. ....</b>	<b>30</b>
<b>6.1.4.8 Ventajas y Desventajas de la globalización en logística.....</b>	<b>31</b>

6.1.5	Empresa .....	33
6.2	Contexto Organizacional.....	37
6.2.1	Empresa NICASAL.....	37
6.2.2	Empresa AgriCorp S.A. ....	38
VII.	DISEÑO METODOLOGICO .....	43
7.1	Objetivo de estudio .....	43
7.2	Tipo de estudio y alcance de la investigación.....	43
7.3	Fuentes de información.....	44
7.4	Forma de recolección, análisis e interpretación de los resultados. ....	44
7.5	Criterios de inclusión.....	45
7.6	Sesgos en la opinión.....	45
7.7	Consideraciones éticas.....	45
7.8	Recursos Materiales.....	45
7.9	Operacionalización de Variables .....	46
VIII.	ANÁLISIS DE RESULTADO .....	48
IX.	CONCLUSIONES.....	58
X.	RECOMENDACIONES.....	59
XI.	BIBLIOGRAFIA.....	60
XII.	ANEXOS.....	62



## I. INTRODUCCIÓN

En este nuevo siglo XXI, se presentan grandes y numerosos retos que las empresas deberán enfrentar con sus mejores armas. El proceso de globalización conlleva a una mayor exigencia de la competencia, la misma que implica reducción de costos para obtener precios competitivos, pero sin descuidar la calidad de los bienes y servicios que se comercializan.

En nuestro País, las empresas luchan por ser líderes en un mercado totalmente competitivo por lo que su interés es mantenerse dentro de un ciclo de vida de productos o servicios, donde permite buscar y maximizar sus recursos y lograr la eficiencia y eficacia, viéndose reflejada en la atracción de clientes y por ende el aumento de sus utilidades.

El éxito de una empresa depende en gran parte de cómo el cliente o consumidor perciba la marca y cómo ésta sea presentada en el mercado. Posicionar una marca es demostrar al cliente no solo una propuesta de valor, sino hacer que éste se identifique con ella, es crear una estimulación sensorial, cognitiva que identifique y tenga pertenencia en su mente. Para lograr tales fines se requiere la creación de una filosofía estratégica muy bien elaborada que se convierta en una ventaja frente a la competencia.

En este ámbito, los procesos logísticos están ganando cada vez más terreno como el medio para lograr un liderazgo en el mercado, porque en muchos casos esto no se logra y no es precisamente porque los productos o servicios no fueron diseñados según las expectativas de los clientes (enfoque del sistema cerrado), sino por la manera de cómo estos llegan a su destino final, es así que el estudio de la distribución de los pedidos va más allá que el de escoger y asignar el transporte.

Hoy en día, la logística es parte fundamental para las empresas, ya que hace llegar los productos o servicios, lo más pronto posible y de manera eficiente, tomando en cuenta los factores de tiempo y distancia, al destino final de éstos, que buscan por



todos los medios maximizar el nivel de satisfacción del cliente, a través de la distribución de productos con altos estándares de calidad, con un servicio esmerado y entregados en el tiempo oportuno.

Es por ello que se condujo la investigación, denominada Análisis de las estrategias utilizadas por empresa NICASAL del municipio de León en la Logística de Distribución de Sal Atlántida.

A efectos de este trabajo de investigación, primero se plantean los antecedentes, y justifica el problema de modo que el lector se ubique en el tema que se quiere investigar. Así mismo, se señala el objetivo general y los objetivos específicos que se persiguen en la misma.

Luego, se elabora el marco teórico en el cual se desarrollan las distintas variables del tema como son: estrategias, así como la logística y distribución. Con estos temas se explica más detalladamente cómo se da el uso de las estrategias implementadas por la empresa en la logística de distribución.

Posteriormente se muestra el marco metodológico, el cual comprende las técnicas utilizadas como tipo de investigación, los instrumentos de recolección de datos y procedimientos utilizados.

Seguidamente permite realizar un análisis de las estrategias utilizadas por empresa Nica SAL del municipio de León en la logística de distribución de Sal Atlántida.

Por otra parte, se elabora un grupo de conclusiones y recomendaciones en base a toda la información recopilada durante el desarrollo de este trabajo, las cuales soportan y sustentan el propósito que se persigue en la presente investigación. Se incluye la Bibliografía utilizada, además de los anexos respectivos.





## II. ANTECEDENTES

La logística como actividad empresarial es antigua y se podría decir que es lo que antes se conocía como distribución<sup>1</sup>. Tiene sus orígenes en la actividad militar, que desarrolló esta herramienta para abastecer a las tropas con los recursos y abastecimientos (municiones, armas, etc.) necesarios para afrontar las largas jornadas y los campamentos en situación de guerra. Al ámbito empresarial trascendió hace unas cuatro décadas y ha sido en éste donde ha encontrado su mayor campo de desarrollo.

La empresa Nica Sal del municipio de León, inicia operaciones en el año 2009, produciendo sal industrializada, se encuentra ubicada desde su fundación en el empalme de izapa carretera vieja a León.

Nica Sal, posee una alianza con AgriCorp, siendo NICASAL su proveedor de Sal Atlántida y contemplando beneficios mutuos como compartir oficinas y publicidad en redes sociales.

No existen antecedentes de estudios realizados a NICASAL del municipio de León, siendo este el primer trabajo monográfico sobre Análisis de las estrategias utilizadas por empresa NICASAL del municipio de León en la Logística de Distribución de Sal Atlántida, que consideramos será de gran utilidad para el mejoramiento y fortalecimiento de la misma.

Para elaborar los antecedentes de esta investigación, se buscaron distintas fuentes de información de estudios realizados referentes al contenido.

Se realiza una visita a la biblioteca de Ciencias Económicas de la UNAN León, en la cual no se encontró ningún trabajo de investigación referente a nuestro tema.

En las Universidades de la ciudad de León, no existen registros de tesis o Monografías relacionadas a nuestro tema de Investigación.

---

<sup>1</sup> <https://www.quiminet.com/articulos/la-logistica-y-su-importancia-para-la-competitividad-de-una-empresa-14603.htm>



Publicaciones de estudios que sirven de antecedentes para la realización de dicha investigación. Estos mismos fueron encontrados en sitios web que se localizaron a través de Google académico, ya que la información fue debidamente clasificada de acuerdo a su procedencia, contenido y años de publicación, por lo que se pudo identificar una serie de documentos que estaban relacionados directamente con el tema de investigación.

Podemos mencionar algunos trabajos de culminación de estudios, encontrados en universidades de otros Países, siendo los siguientes:

- ☞ Análisis de la Logística de Distribución de la Empresa Coolechera Ltda. Seccional Cartagena, en el año 2013, presentada por Fernández Acosta Marco Antonio y Miranda Gaviria Lizeth Vanessa, para optar al título de Administradores Industriales, de la universidad de Cartagena Facultad de Ciencias Económicas. El presente estudio se realizó con objetivo de optimizar el sistema logístico de distribución de productos terminados en la empresa Coolechera Ltda. Los resultados que se obtuvieron demostraron que, su capacidad no es utilizada adecuadamente y la criticidad de algunos de sus clientes en algunos casos no ayuda en la optimización de estos; I el área de manejo de inventario y compras desarrollan sus actividades y llevan a cabo los controles respectivos correctamente.
  
- ☞ Plan Estratégico Logístico para una PYME", en el año 2018, presentada por Frank Jeinson Chamorro Trejo, para optar al título de master en Administración, de la Universidad EAFIT Escuela de Administración de Negocios. La presente se realizó con el objetivo de Proponer un modelo de logística de distribución para la UEN conservas y enlatados de una empresa manufacturera de Buga, mediante método de investigación descriptivo con enfoque cuantitativo. Con el propósito de determinar cuál es la mejor forma de distribución desde el punto de vista de costos y tiempo de entrega.



☞ Análisis y evaluación de distribución para WYETH Bogotá logística cooperativa, Karol Melisa Tapas Triana y Jorge Alberto Arevalo Galarza en el año 2008, para optar al título de Lic. en Administrador de empresas de la Universidad de Ciencias Económicas y Administrativas. El presente estudio se realizó con el objetivo de realizar un análisis teórico del tema en cuestión y a su vez poder comprobar en la realidad o en la práctica el modelo propuesto para laboratorios WYEHT. Los resultados reflejan que es fundamental los estatutos referentes a la calidad, la legitimidad y la certificación de no solo las materias primas sino los procesos y comercialización de los medicamentos, que además son de salud y consumo masivo.



### III. JUSTIFICACIÓN

El conocimiento de la Administración Industrial en todos sus ámbitos, permite comprender el funcionamiento integral de una empresa y procurar porque sus actividades sean desempeñadas efectivamente, en pro de mantener un desarrollo económico, no solo de la ciudad y de la región, sino también del país en general.

En este orden de ideas, entender la logística implementada por las organizaciones y su funcionamiento; “la cual inicia con el flujo de materiales y finaliza con la entrega de los productos terminados, a merced del flujo de la información asociada con los procesos, desde el proveedor hasta el cliente”<sup>2</sup> así como la integración de las partes que componen la cadena logística de la empresa Nica Sal, son tópicos fundamentales para el logro de los objetivos de este trabajo.

Por otra parte, es bien sabido que el transporte juega un papel vital en la entrega de los productos ofrecidos por una empresa a sus clientes mediante sus canales de distribución, incluido igualmente en sus procesos de aprovisionamiento; por consiguiente, éste guarda estrecha relación con los procesos productivos y por esa razón no puede marginarse el transporte de la cadena logística; por tal motivo, también es medular para alcanzar los objetivos del presente proyecto, conocer su manejo, constatar cuan productivo es y en general, si el aprovechamiento de éste en el sistema es el adecuado.

La presente investigación se desarrolla dentro de la empresa NICASAL ubicada en el municipio de León. Esta investigación es de gran importancia pues aparte de afianzar y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera, busca, a través de los conceptos fundamentales, mejorar los procesos logísticos de la empresa a través de criterios y sugerencias; esta investigación se llevara a cabo a través de un análisis de las estrategias de la empresa, en la logística de distribución.

---

<sup>2</sup> BALLOU. Ronald H. Logística: Administración de la cadena de suministro. México DF: Prentice Hall INC. 2004. 25 p



Además, teniendo en cuenta los datos encontrados en esta investigación y observando los resultados arrojados por dicho trabajo, se realizan sugerencias que permitan el desarrollo eficiente de la empresa en relación a los procesos logísticos.

Con el presente trabajo de investigación se compilarán datos importantes en el área de procesos logísticos, administrativos y organizacionales que serían de gran valor para aquellas empresas que busquen evaluar y examinar su desempeño en esta área; así como también será de mucha utilidad para aquellas personas que deseen realizar futuros estudios similares, pues dicha investigación servirá como apoyo en el marco conceptual.

Adicionalmente, el trabajo monográfico representa un aporte al área de conocimiento que permitirá tanto al investigador actual como a futuros investigadores desarrollar sus estudios en el tema específico y así contribuir al aprendizaje continuo de la sociedad universitaria y público en general ya que muestra un valor significativo para entender el uso de estrategias específicamente en la logística de distribución.

Además, se logrará poner en práctica los conocimientos académicos adquiridos a lo largo de la carrera y nos ayuda a alcanzar nuestra meta mayor como es obtener el Título Universitario de Licenciatura en Mercadotecnia, lo que nos va a servir toda la vida como herramienta fundamental para desarrollarnos en el mundo empresarial.



#### **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente existe un entorno de apertura y globalización, que está obligando a las organizaciones de todo el mundo y de cualquier actividad económica a replantear la gestión administrativa que están utilizando, para lograr mejor nivel de rendimiento organizacional y por consiguiente ser más competitivas y exitosas.

Un sistema logístico sólido y bien estructurado, permite mejorar los procesos de la empresa, permitiendo a los administrativos y empleados ver las ventajas y las mejoras de sus funciones partiendo de procesos mecánicos a unos más estructurados y acordes a las necesidades reales de la empresa, lo cual a futuro la hará destacable frente a las demás compañías del mismo sector .

Dentro del estudio de la logística aplicada a empresas, sobre todo del sector manufacturero, muchas son las consideraciones que se deben tener en cuenta para lograr así, un análisis profundo de sus componentes, partes o procesos, que tal vez el cliente no conoce pero que sí percibe en el producto que adquiere, por ejemplo, tener un producto en el lugar preciso, calidad esperada, cantidad y tiempo requerido. Pero, detrás de esa demanda hay un cúmulo de actividades o procedimientos tanto en producción como en distribución que contribuyen a maximizar la flexibilidad de respuesta para los clientes.

En este punto es primordial conocer el mercado para así plantear las estrategias de distribución más adecuadas según las características de los mismos. De igual manera, es importante entender claramente la interdependencia que existe entre cada uno de los componentes de la cadena de suministros; en donde decisiones erradas respecto a la modificación o la distorsión de alguna parte de la red significaría un cambio en la estructura de la cadena, situación que se puede identificar cuando los productos o la información deja de fluir correctamente, y por tal motivo estos pueden no llegar a manos del cliente cuando este último lo requiera.



Por ello, es importante el estudio de la logística de distribución, puesto que en algunas circunstancias, la falta de estrategias, no se debe a que los productos no llenen con las expectativas de los clientes, en cuanto a sus características intrínsecas, sino por problemas relacionados a la falta de conocimiento del contenido y beneficio de la Sal que producen en NICASAL, teniendo que hacer uso de una publicidad agresiva como estrategia para posicionar el producto. Del mismo modo, se identificó que la empresa se encuentra en sociedad con AgriCorp, debido a que es la encargada de la distribución, al almacenamiento o al transporte.

Ante este auge de información cabe la pregunta

Formulación del problema

¿De qué manera aporta el uso efectivo de las estrategias utilizadas por la empresa NICASAL S.A. del municipio de León, en la logística de distribución de Sal Atlántida?



## V. OBJETIVOS

Análisis de las estrategias utilizadas por empresa NICASAL S.A. del municipio de León en la logística de distribución de Sal Atlántida, durante el periodo comprendido agosto 2018 a enero del año 2019.

### **Objetivo Específico**

- 1) Establecer los elementos informativos necesarios que permitan desarrollar el análisis en la logística de distribución.
- 2) Identificar las estrategias utilizadas por NICASAL
- 3) Analizar objetivamente los procesos logísticos internos de la empresa, con el fin de implementar sugerencias en su funcionamiento.





## VI. MARCO TEÓRICO

### 6.1 Marco Conceptual.

#### 6.1.1 Estrategias

##### 6.1.1.1 Definición<sup>3</sup>

Es el medio por el que se pretende lograr un objetivo de Marketing, usualmente caracterizado por un mercado previsto específico y un programa de Marketing por alcanzar. En términos generales se considera como el proceso que, a través de la anticipación de los cambios del entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes, trata de integrar objetivos y políticas y establecer las acciones para alcanzarlos.

Son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar<sup>4</sup>.

Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largos plazos.

##### 6.1.1.2 Conceptos de Estrategia y Enfoques Según Varios Autores.

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

---

<sup>3</sup>Mintzberg y Quinn (1995). Biblioteca de Planeación Estratégica, Pág. 4, Tomos I-IV México: Prentice May, disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_l\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf)

<sup>4</sup><http://www.definicion.org/estrategia>



Otra definición de estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

### 6.1.1.3 Diferentes enfoques<sup>5</sup>:

**1- Peter Drucker:** Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?

**2- Alfred Chandler Jr.:** Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

**3- Kenneth Andrew:** La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan la clase de negocio en que la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

**4- Igor Ansoff:** La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal modo que definan la esencia de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

**5- Henry Mintzberg:** Es quien brinda más definiciones del concepto de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia.

**a) La estrategia como Plan:** Es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

**b) La estrategia como Pauta de Acción:** Funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

---

<sup>5</sup>/[www.estratega.com/planes.html/](http://www.estratega.com/planes.html/)



- c) **La estrategia como Patrón:** Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
- d) **La estrategia como Posición:** La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- e) **La estrategia como Perspectiva:** La estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no sólo es una posición, sino, también, es una forma de percibir el mundo.

#### **6.1.1.4 Origen y Evolución del Concepto Estrategia**

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Estrategos, jefes de ejércitos; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica".

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

#### **6.1.1.5 Tipos de Estrategias.**

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

##### **6.1.1.5.1 Estrategias de Integración:**

Éstas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.



#### **6.1.1.5.2 Estrategias Intensivas:**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas".

#### **6.1.1.5.3 Estrategias de Diversificación:**

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: Concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

#### **6.1.1.5.4 Estrategias Defensivas:**

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadas, las empresas pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

#### **6.1.1.5.5 Estrategia funcional:**

Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación, desarrollo, y recursos humanos.

#### **6.1.1.5.6 Estrategia de una organización**

Consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización<sup>6</sup>.

La administración estratégica, la cual se llama también política de negocios, se refiere a la dirección de empresas, por lo que es de especial interés y tarea principal del director de la empresa. Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes, y nuevos mercados con el fin de lograr mayores beneficios. Por esta competencia, las empresas tienen que tomar decisiones estratégicas para sobrevivir. Algunas de estas decisiones

---

<sup>6</sup> Thompson y Strickland, Gestión Estratégica, Conceptos y Casos, Mc Graw Hill 11ª Ed., 1999 Pág. 10, Disponible en: <http://www.librosintinta.in/busca/administracion-estrategica-conceptos-y-casos/pdf/start-40/>



tienen que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de productos y servicios, el diseño y configuración de políticas acerca de cómo la empresa se posiciona en el mercado, la elección de un nivel apropiado de diversificación y de tamaño de la empresa, el diseño de una estructura organizacional acorde a las estrategias que haya seleccionado y políticas acerca de cómo definir y coordinar el trabajo de los directivos y empleados<sup>7</sup>.

#### **6.1.1.6 Criterios para una estrategia eficaz<sup>8</sup>**

Las estrategias eficaces deben abarcar como mínimo los siguientes factores:

☞ **Objetivos claros y decisivos:**

Deben ser específicos y claros para que proporcionen continuidad. No tiene por qué ser escritos o numérico, pero si deben entenderse bien.

☞ **Conservar la iniciativa:**

Una posición reactiva prolongada genera cansancio, baja la moral e incrementa los costos.

☞ **Concentración:**

Concentra el poder en el lugar y en el momento justo.

☞ **Flexibilidad:**

Debe ser flexible y maniobrable.

☞ **Liderazgo coordinado y comprometido:**

Deben ser seleccionados y motivados para que sus propios intereses y valores coincidan con los del papel que se les asigne.

☞ **Sorpresa:**

La sorpresa puede hacer que se alcance un éxito fuera de toda proporción y puede cambiar posiciones estratégicas.

---

<sup>7</sup>Ansoff I. (1965). Estrategia Corporativa. New York. McGraw Hill. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_l\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf)  
<sup>8</sup>Mintzberg y Quinn (1995). Biblioteca de Planeación Estratégica, Pág. 4, Tomos I-IV México: Prentice May, disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_l\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf)



## ☞ **Seguridad:**

La estrategia asegura la asignación de recursos y otros aspectos operativos fundamentales.

### **6.1.2 Logística**

#### **6.1.2.1 Definición de logística.**

“Tareas necesarias para planificar, implementar y controlar el flujo físico de materiales, productos terminados e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable.”<sup>9</sup>

Entonces, son todas aquellas actividades que ayudarán a la empresa a administrar de manera eficiente sus materias primas, así como sus productos terminados, para la producción y distribución de sus productos mediante una programación y rutas idóneas, en el menor tiempo posible.

Debe, además, controlar el inventario, determinar cuántos insumos y bienes necesita, y llevar un registro de cada materia prima, componente, producto terminado o en proceso, y equipo, lo que incluye establecer cuántos artículos se tienen, dónde y quién es responsable de éstos.

Una de las actividades del proceso de la logística, es llevar el control del inventario a modo de facilitar y determinar el registro de la materia prima y el producto terminado, lo que ayuda a la empresa a reducir costos por un lado, y a satisfacer las necesidades del consumidor.

Otra de las actividades de la logística, buscar incremento de la competitividad y la coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.

---

<sup>9</sup> Kloter, Philip, Fundamentos de marketing, p. 318



### 6.1.2.2 Evolución del Concepto de Logística

A continuación se muestra cómo ha evolucionado la definición de logística a través de los años, basado en las diferentes definiciones generadas por el Council of Logistic Management<sup>10</sup>:

**1986:** Logística es el proceso de planificar, implementar y controlar de manera eficiente y económica el flujo y almacenamiento de materias primas, productos en proceso, inventario, y productos terminados con la información asociada desde el punto de vista de origen hasta el punto de consumo para conformarse a las necesidades del cliente.

**1998:** Logística es aquella parte de los procesos de Supply Chain que planifica, implementa y controla el flujo y almacenaje efectivo y eficiente de bienes y servicios y toda la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo para poder cumplir con los requerimientos de los clientes.

**2004:** Logística es aquella parte del Supply Chain Management que planifica, implementa y controla el flujo directo e inverso y el almacenaje efectivo y eficiente de bienes y servicios con toda la información relacionada desde el punto de vista de origen al punto de vista de consumo para poder cumplir con los requerimientos de los clientes.

**2005:** Logística es la parte de la administración de la cadena de suministro que planea, implementa y controla, efectiva y eficientemente, el flujo directo e inverso, el almacenamiento de bienes y la información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo, para conocer los requerimientos del consumidor.

### 6.1.2.3 Situación Actual

Conceptualmente, un sistema integrado de logística de una empresa está formado por tres áreas operacionales: gestión de materiales (GM), gestión de transformación (GT), y gestión de distribución física (GDF). La GM es la relación logística entre una empresa y sus proveedores. La GT es la relación logística entre las instalaciones de una empresa (entre planta y almacén o centro de distribución, entre planta y planta, etc.).

---

<sup>10</sup> <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADW0000527/Capitulo%201.pdf>



La GDF es la relación logística entre la empresa y sus clientes. En la actualidad la empresa de logística ha tenido que cambiar toda su estructura interna, debido a grandes avances, tales como:

- ↪ Los almacenes: No debe empaquetar grandes pedidos para un mismo sitio. Debe atender pequeños pedidos para diferentes lugares. Así pues debe reorganizarse para clasificar los pedidos.
- ↪ La flota de distribución: Debe adaptar también la flota de camiones, ya que ahora no necesitará grandes camiones para atender el pedido de una tienda, sino que podrá atender los pedidos con vehículos de menor tamaño.
- ↪ Incorporación de equipamiento tecnológico avanzado: La tienda y la empresa deben tener un caudal de información y cooperación a través de Internet muy importante, ya que en la actualidad, todo se basa a través de la red.

En los últimos años la gestión logística se ha facilitado con los software existentes en el mercado, para pequeñas empresas y grandes empresas, estos software permiten que las diferentes áreas de la empresa estén comunicados entre si, por ejemplo una compañía que reciba un pedido vía Internet, llega al área de compras, ésta es redireccionada al almacén para ver si los productos están disponibles y luego si es así es empaquetado y despachado para su transportación. Todo esto es realizado por una red de computación sin necesidad del papeleo y la movilización de personal como se hacía antes que no existían estos programas.

En nuestro país, la logística también ha evolucionado. En los últimos años hemos visto crecer esta industria y la actividad al interior de las empresas. Entre algunos de los factores que pueden mostrar su evolución, se presentan los siguientes:

- ♣ La incorporación del área de logística en las empresas (creando incluso gerencias logísticas).
- ♣ Aumento de los niveles de capacitación de empleados en el área de la logística.





- ♣ Proliferación de empresas que prestan servicios logísticos.
- ♣ Desarrollo y construcción de Centros de Distribución.

#### 6.1.2.4 Objetivos principales de la Logística

El objetivo fundamental de la logística es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar correcto, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, con el fin de contribuir, lo máximo posible, con la rentabilidad de una empresa.

“Uno de los objetivos primordiales de la logística es proporcionar el máximo servicio al cliente al menor costo.”<sup>11</sup>

La función de la logística es satisfacer al consumidor, lo que implica: entrega pronta, inventarios grandes, surtido amplio, políticas de devolución.

La empresa, por su parte, busca controlar las materias primas, poseer los inventarios correctos, los medios de transportes e informáticos que permitan a ésta garantizar calidad en el servicio.

En la actualidad, las empresas están haciendo mayor énfasis en la logística por varias razones, a saber:

- ↪ Se puede lograr una ventaja competitiva si se lleva a cabo una buena logística, se dan mejores servicios a precios más bajos.
- ↪ Hay ahorros en los costos, tanto para las empresas como para los clientes, pues cerca de 15% del precio del producto corresponde al transporte.
- ↪ Las mejoras en las tecnologías de la información han creado oportunidades que ayudan a la logística mediante programas de computación para el proceso de administración de la cadena de abasto, los códigos de barra, el rastreo por satélite de los transportes, la transferencia electrónica de pedidos y los pagos, entre otros.

---

<sup>11</sup> Kotler, Philip, Fundamentos de marketing, p. 319



### 6.1.2.5 Funciones de la Logística.

Si hablamos de las funciones de la logística, de lo que trata de lograr con su actividad, el abanico se sigue ampliando cada vez más.

Para ayudar a comprender este rango de funciones de la logística las hemos dividido en actividades, en tareas y en objetivos (los cuáles veremos en el próximo artículo).<sup>12</sup>

- ↪ Transporte: el transporte es la parte en la que la mercancía, ya cargada sobre los vehículos, transita desde su origen a su destino. Aunque resumido así pueda parecer fácil, aquí englobamos desde la entrega de un sobre a unos pocos cientos de metros hasta llevar un contenedor al otro extremo del planeta.
- ↪ Almacenaje: nos encontramos en el punto opuesto al transporte. El almacenaje es la actividad de la custodia de la mercancía a la espera de ser utilizada. También suele incluirse aquí la logística de aprovisionamiento, que se encarga de cómo nos llega la mercancía que hemos de tratar (ya sea almacenando, manipulando, expidiendo nuevamente, etc.).
- ↪ Gestión de inventario: la gestión de inventario completa el trabajo realizado por el almacenaje. La gestión de inventarios monitoriza las existencias que tenemos, la forma en las que son repuestas, los avisos para la reposición de stock, etc. Es uno de los segmentos en los que se pueden producir más ahorros en costes, aunque a menudo no se le preste la suficiente atención.
- ↪ Preparación de pedidos: esta actividad ocupa desde la recepción del pedido hasta su puesta a disposición del transporte. Entre sus responsabilidades: tramitación del pedido, picking, packing, acondicionamiento de la carga y el estudio sobre la automatización de los procesos y de los sistemas empleados.
- ↪ Logística Inversa: La logística inversa es la protagonista en el último tramo de la logística. Ya sean devoluciones antes o después de que la mercancía haya llegado hasta su destinatario, la logística inversa ha de recuperar el material y/o sus

---

<sup>12</sup> <https://www.transgesa.com/blog/funciones-de-la-logistica/>



posibles residuos y llevarlo de vuelta hasta un punto en el que se pueda reacondicionar o desechar.

- ↳ Subcontratación: es frecuente infravalorar las labores de subcontratación. Al no ser nosotros los encargados directos de la actividad se tiene tendencia a restarle importancia, darla por cumplida o a no llevar un control sobre los procesos subcontratados. Sin embargo, el 95% de las empresas subcontratan alguna actividad de la logística, lo que deja a las claras la gran importancia que tiene este apartado.

### **6.1.2.6 Administración de la Logística**

La administración de la logística se da, hoy en día, por medio del trabajo en equipo, no sólo de la empresa que produce como tal, sino de todo el canal de marketing, el cual ayuda a maximizar el desempeño del sistema de distribución. Esto se logra por conducto de vincular y compartir información para tomar mejores decisiones de modo conjunto.

Una buena administración de logística permite mejorar la prestación de servicios, y la reducción de los costos de distribución. Existen varios departamentos que trabajan en conjunto, como los de finanzas, compras, producción y marketing.

Uno de los objetivos más importantes a considerar en la administración de la logística es el cliente o consumidor final de los bienes y servicios, ya que de ello dependerá la gestión de la cadena de suministro, para lograr satisfacer de la mejor manera las necesidades de éste.

### **6.1.2.7 Importancia de la Logística.**

Hoy en día la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio al cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, destacando también la importancia de un adecuado gestionamiento en el desarrollo de algunas



actividades que se derivan de la gerencia logística en una empresa, que permita alcanzar las siguientes mejoras<sup>13</sup>:

- ☞ El aumento en líneas de producción.
- ☞ La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- ☞ Cada vez menos inventarios en la cadena de distribución.
- ☞ Desarrollo de sistemas de información.
- ☞ Estrategias de JIT (Just In Time).

Dichas mejoras en una organización traerán los siguientes beneficios:

- ☞ Incremento de la competitividad y mejora de la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- ☞ Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- ☞ Ampliación de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.
- ☞ El producto adquirirá su valor cuando el cliente lo reciba en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

### **6.1.3 Distribución.**

#### **6.1.3.1 Definición de Distribución<sup>14</sup>**

En términos generales, la distribución o plaza es una herramienta de la mercadotecnia que se utiliza para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.

Por ello, es muy importante que el mercadólogo conozca a profundidad ésta herramienta de la mercadotecnia, partiendo desde lo más básico y fundamental, como es el conocer cuál es la definición de distribución; tema que se verá en detalle a continuación.

<sup>13</sup> <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADWD0000527/Capitulo%201.pdf>

<sup>14</sup> <https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>



### Definición de Distribución para Fines de Mercadotecnia:

Para la American Marketing Association, la distribución (según la definición de marketing) es la comercialización y transporte de productos a los consumidores<sup>15</sup>.

Según el Diccionario de Marketing de Cultural S.A., la distribución es una de las subfunciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final<sup>16</sup>.

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la distribución es el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias<sup>17</sup>.

Según Jack Fleitman, la distribución comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta<sup>18</sup>.

En síntesis, y complementando las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de distribución (para fines de mercadotecnia):

La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

### 6.1.3.2 Objetivos de la distribución.

Los objetivos de distribución dependen de la posición en el canal (fabricante, mayorista, detallista). Es importante fijar el objetivo desde lo que se quiere con el canal, respecto al control, si lo que se pretende es distribución exclusiva, intensiva o selectiva. Igualmente es importante obrar en consecuencia de la ventaja competitiva seleccionada. Si ha seleccionado la DIFERENCIACIÓN (rapidez en la entrega, un canal que permita el mejor control, estando lo mas cercano del cliente), sus objetivos con respecto a canales son muy diferentes a aquellos que logrará si su ventaja está en el LIDERAZGO EN COSTOS (lo mas cerca posible del consumidor final, para

<sup>15</sup> «Dictionary of Marketing Terms», de MarketingPower.com, de la American Marketing Association, en <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1111.php>

<sup>16</sup> Del libro: «Diccionario de Marketing», Edición 1999, de Cultural S. A., Pág. 101

<sup>17</sup> Del libro: «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 371.

<sup>18</sup> Del libro: «Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 82.



disminuir costos de distribución y un canal que permita el menor costo final del producto).

Los objetivos pueden ser:

- Satisfacer la demanda.
- Beneficio.
- Rentabilidad.
- Rotación.
- Volumen de ventas.
- Cuota de mercado.
- Eficiencia.
- Imagen.
- Control de canal.
- Cobertura de mercado.( intensiva)
- Rapidez en la entrega.
- Condiciones de cobro y pagos.
- Etcétera.

Según la mercadotecnia los Objetivos de la distribución<sup>19</sup>

1. Aumentar en forma global el volumen de venta de todos los productos
2. Defender y estimular la buena imagen de la marca establecida en el mercado y a través de una entrega rápida y eficiente.
3. Revisar los problemas de transporte y lograr mejor eficiencia en la entrega de los pedidos.
4. Disminuir la cancelación de pedidos o devoluciones de mercancía por problemas de su entrega.
5. Cooperar para el conocimiento del mercado por la información recopilada de los clientes o consumidores a través de los canales de distribución.
6. Crear una distribución lo mas extensa posible de las líneas de productos.

---

<sup>19</sup> <http://plazaenmarketing.blogspot.com/2008/05/cules-son-los-objetivos-de-la.html>



7. Crear conciencia en el distribuidor de lo que produce a la organización así como su importancia dentro de la distribución.
8. Para el detallista, el tratar de que mantenga en forma efectiva la venta y exhibición de productos de la línea que maneja puesto que le están dejando un margen de utilidad.

### **6.1.3.3 Importancia de la Distribución<sup>20</sup>.**

La importancia de la distribución se pone de manifiesto ante las variadas disciplinas del quehacer humano en las cuales este concepto está involucrado, en forma definida o implícita.

Así, la distribución en el campo de las ciencias exactas remite a los parámetros estadísticos de la distribución de probabilidades de las variables aleatorias, entendida como una función que permite asignar a ciertos sucesos definidos la probabilidad de que esos sucesos tengan lugar. Del mismo modo, en el rico entorno del análisis matemático, se reserva la idea de distribución a la denominada teoría de funciones generalizadas, ideal para extender la aplicación de derivadas a todas las funciones matemáticas que pueden integrarse. La sistematización de la distribución aplicada al análisis matemático ha permitido avances acentuados en ámbitos como la ingeniería, la física, el diagnóstico por imágenes y el procesamiento de señales, entre otros.

Basta señalar que la distribución cobra importancia en el lenguaje informático, en especial para hacer referencia a las coloquialmente denominadas “distro”, basadas en un núcleo Linux, que incluyen paquetes de software apropiados para cubrir las necesidades de un grupo definido de usuarios. Estas distros generan así ediciones personales, institucionales o destinadas a los servidores.

En otros ámbitos, la idea de distribución es también aplicable de forma amplia. Así, se denomina distribución mecánica a los complejos mecanismos involucrados en la regulación de la entrada y la salida de fluidos en los motores de combustión interna de

---

<sup>20</sup> <https://www.importancia.org/distribucion.php>



distintas maquinarias y vehículos. En cambio, en biología, se reserva la idea de distribución para informar la localización de una especie viviente en un determinado bioma o bien, cuando corresponde, se habla de distribución cosmopolita para los seres vivos que se encuentran difundidos por todo el planeta, como ocurre con numerosas bacterias, hongos, ácaros y ciertos animales superiores, como los cetáceos.

Por otra parte, los lingüistas prefieren aplicar la idea de distribución complementaria para hacer referencia al vínculo entre distintos elementos que son mutuamente excluyentes, esto es, uno de ellos no se encuentra cuando surge el parámetro restante. Sin embargo, en el análisis de la lengua hablada, se aplica este concepto para aquellos sonidos con cierta similitud fonética; la combinación de ambas ideas podrá dar lugar, en consecuencia, a dos alófonos para un mismo fonema.

De esta forma, las variaciones posibles en la definición y aplicabilidad de la distribución permite comprender su gran complejidad e importancia en la vida diaria de los seres humanos.

#### **6.1.4 Logística de Distribución.**

##### **6.1.4.1 Definición de Logística de Distribución<sup>21</sup>.**

La logística de distribución es la encargada de hacer llegar los productos o servicios finales a manos del consumidor. A través de la logística de distribución, por tanto, se consigue que el cliente final obtenga ese producto o servicio que desea en el lugar, la forma, el tiempo y la cantidad deseada.

Por tanto, una sencilla definición de logística de distribución, sería la de referirse a ésta como el proceso que siguen todos los productos y servicios, desde que comienza su producción o fabricación hasta que llegan a manos del cliente para ser consumidos.

---

<sup>21</sup> <https://www.emprendepyme.net/logistica-de-distribucion.html>





#### 6.1.4.2 Funciones<sup>22</sup>

Para que todas las actividades que tienen lugar, desde el proceso productivo hasta la llegada del producto o servicio al cliente final, estén alineadas, hace falta desarrollar un sistema de logística de distribución.

- ↪ **Estimación de la demanda:** Para que la logística de distribución funcione, deberá poner en el mercado el número de los productos que los clientes demandan.
- ↪ **Procesamiento de pedidos:** Incluye todas las actividades relacionadas con el tratamiento de las órdenes de compra.
- ↪ **Gestión de almacén:** Implica llevar un control contabilizado de los productos que entran y salen del almacén.
- ↪ **Embalaje:** Se trata de un elemento de la logística de distribución destinada a la conservación en correctas circunstancias del producto hasta que llega al consumidor final.
- ↪ **Transporte del producto:** Esta actividad incluye tanto la carga y descarga del producto, como el plan de ruta que deberá realizarse durante su traslado.
- ↪ **Gestión de cobros:** Hace referencia a las personas destinadas en atención al cliente que deberán gestionar y contabilizar la realización de los cobros de los productos entregados.

#### 6.1.4.3 Objetivos

Colocar los productos adecuados: Lo que incluye tanto bienes como servicios, y que deberá hacerse en una posición correcta teniendo en cuenta el conjunto de circunstancias que rodean la venta y el mercado.

Garantizar la calidad del servicio: Llevar a cabo una política de logística de distribución es la mejor forma de asegurarse de que los clientes estarán satisfechos, ya que implicará que los tiempos y la calidad del producto que se vende cumplan con las expectativas de los clientes.

---

<sup>22</sup> <https://blog.infaimon.com/que-es-la-logistica-de-distribucion-y-que-ventajas-tiene/>



Lograr las mejores condiciones de servicio en relación a coste y calidad: Esto se deriva de la aplicación de la logística de distribución al obtener mejores resultados optimizando los recursos disponibles.

#### **6.1.4.4 Logística de distribución y tecnología**

Hoy en día, la logística de distribución de productos está centrada especialmente en abastecerse de proveedores, realizar labores de almacenaje, así como de realizar los envíos a los clientes. Gracias a la tecnología avanzada, los canales de la logística de distribución han logrado que sea posible contar con una visibilidad mayor, un control mejorado de las operaciones, mejor eficiencia en la gestión de los recursos y una reducción considerable de los costes necesarios para alcanzar los estándares de calidad requeridos.

#### **6.1.4.5 La importancia de la distribución en logística<sup>23</sup>**

Conseguir la coordinación de todas las partes y todos los procesos abarca controlar aspectos iniciales y finales como la fabricación, el control de la flota, la manipulación del producto, el inventario, la atención al cliente y la gestión del transporte que son partes fundamentales de la logística y de un área más grande como es la cadena de suministro.

La distribución es una parte pequeña dentro de la logística, sin embargo, es fundamental para asegurar que todo funcione correctamente. En concreto, la distribución es aquella parte de la logística que permite el traslado de los productos finales, sean estos bienes o servicios, poniéndolos a servicio de los clientes.

Además, la distribución y los canales usados para mover los productos son los que posibilitan la llegada final del producto y el cumplimiento de la puntualidad, las cantidades y las condiciones adecuadas.

Para asegurar una distribución perfecta y que nada falle se deben cumplir las siguientes condiciones:

---

<sup>23</sup> <https://aupatrans.com/la-distribucion-en-el-sector-de-logistica/>



- ↪ Correcto embalaje.
- ↪ Control y gestión del inventario.
- ↪ Cálculo de la demanda. La eficacia de la entrega del producto será mayor si somos capaces de estimar una oferta y adaptarnos a las cantidades solicitadas en todo momento por el cliente. De esta forma, seremos capaces de responder a momentos de gran demanda y no tener problemas por la llegada de los productos.
- ↪ Procesamiento y automatización de pedidos. En ocasiones, muchos procesos (de venta, de ordenamiento o de pedidos) son innecesarios y su automatización mediante el uso de herramientas informáticas permiten el ahorro de tiempo. Así seremos capaces de reducir los costes económicos y ofrecer un precio más ajustado para el cliente.
- ↪ Adecuada atención al cliente.
- ↪ Correcto transporte del producto. Por norma general, asociamos la distribución al traslado de un producto, su carga y descarga así como el plan de ruta y todo lo necesario para que llegue a su destino. Sin embargo, el transporte es una parte más dentro de la distribución y es necesario asegurar que todo funcione a la perfección.

#### **6.1.4.6 Aspectos que influyen en la distribución**

La garantía de que las actividades logísticas siguen un flujo adecuado que asegure el suministro al cliente depende del cumplimiento de ciertas áreas que detallamos a continuación.

- ↪ Codificación del producto y actuar según el país de destino y las diferentes clases de transporte usados en todo el proceso.
- ↪ Saber de cabo a rabo toda la normativa legal y comercial del país donde se actúe.
- ↪ Asegurar el cumplimiento de que todos los integrantes de la cadena (proveedor, transportista, almacén e intermediarios) cumplen con la legislación y tienen los papeles necesarios para ejercer cualquier movimiento o traslado.
- ↪ Tener clara la documentación necesaria de cada envío, producto o servicio.



Anticiparse a los problemas es fundamental para evitar retrasos y problemas que puedan surgir durante el proceso. Para ello se pueden tomar medidas mediante la creación de un plan estratégico que detalle aspectos tan importantes como la misión, nuestros valores, los objetivos a conseguir y lo más importante, un paquete de acciones para guiar la gestión logística y asegurar el cumplimiento de la distribución.

Para ello, se deben tener en cuenta aspectos como planificación de inventarios, un suministro correcto, una recepción adecuada del producto y la distribución por los canales de transporte que mejor cumplan las condiciones estipuladas en el contrato con el cliente.

La planificación debe usar información y situaciones donde se simulen tiempos de entrega y variaciones en la entrega. De esta forma, seremos capaces de responder ante cualquier imprevisto además de fijar unas políticas de entrega para el cumplimiento de nuestros objetivos.

#### **6.1.4.7 El tipo de transporte y la distribución en el sector de logística<sup>24</sup>.**

En función del producto, la cantidad y el país de destino deberemos usar un canal de transporte diferente. Algunas veces utilizaremos el transporte internacional para llegar a mercados lejanos, en especial, cuando actuemos con países asiáticos. Sin embargo, otras veces sólo será necesario la coordinación con jugadores y empresas locales, por ejemplo, para el transporte de mercancías perecederas como frutas y verduras.

La clase de transporte usado es importante para asegurar una correcta distribución del producto. Para ello debemos establecer los tipos de entrega o envíos. ¿Urgentes, económicos, internacionales o certificados? Una vez respondemos a esta pregunta es hora de determinar el medio de transporte (tren, combinado, aéreo, marítimo, camión o mixto).

Finalmente, otros aspectos como la urgencia, el tipo de entrega y la trazabilidad también marcarán la entrega y el tipo de transporte. Lo mismo sucede con el embalaje,

---

<sup>24</sup> <https://aupatrans.com/la-distribucion-en-el-sector-de-logistica/>



y es que no es lo mismo hacer una entrega puerta a puerta entre particulares que B2B, B2C o en centros o hubs logísticos.

El embalaje y condiciones del transporte son cuestiones importantes, en especial, con productos sensibles a los cambios de temperatura como la comida, la fruta y el pescado. Por ello, es necesario contar con empresas que aseguren un cumplimiento estricto de la distribución y que se integren a la perfección en nuestra cadena de suministro.

El transporte con temperatura refrigerada es uno de los aspectos más demandados por las empresas de distribución. La distribución en el sector de logística es fundamental para el cumplimiento de la cadena de suministro. Contar con compañías especializadas y que aseguren una entrega correcta y en condiciones adecuadas es una de las mejores garantías para que nada falle en la distribución de nuestros productos.

#### **6.1.4.8 Ventajas y Desventajas de la globalización en logística<sup>25</sup>.**

##### **Ventajas de la globalización en logística.**

- ⊕ Incrementa la competitividad. Los esfuerzos de las empresas van encaminados a ser mejores que la competencia. Y mejores significa ser más eficaces en tiempo y forma, esto es, hacer llegar el producto en excelentes condiciones en el menor tiempo posible.
- ⊕ Mejora en la gestión con una visión global de la empresa. Abarcar tanto espacio implica que todos los procesos empresariales deben ser uno solo, todas las áreas se intercomunican e interactúan. El sistema comienza en los proveedores de los proveedores y se acaba en los clientes de los clientes.
- ⊕ Reducción de costes. Poder elegir una sede y locales en cualquier parte del mundo ayuda a reducir costes. Cada país tiene unas condiciones laborales, que pueden hacer crecer o aumentar, por ejemplo, el precio de la mano de obra. Eso sí, debe combinarse con los precios del transporte.

---

<sup>25</sup> <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/globalizacion-ventajas-y-desventajas-para-el-sector-logistico/>



- ⊕ Especialización y localización. Cada planta se especializa en un determinado punto del proceso y eso hace que pueda trabajar en su mejora, sabiendo las necesidades del resto de agentes del proceso logístico. Poder distribuir el sistema logístico entre diferentes puntos geográficos o concentrarlos en el mismo revierte en la reducción de costes a la que anteriormente se hacía referencia.
- ⊕ Mayor profesionalización y modernización. La globalización exige a las empresas que apliquen políticas de best practice, así como KPI o indicador de rendimiento. También demanda sistemas informatizados modernizados.
- ⊕ Ampliación de mercados. La globalización permite a las empresas acceder a productos y mercados que antes eran inalcanzables y así aumentar sus potenciales clientes.

#### **Desventajas de la globalización en logística.**

- ⊕ Riesgos operacionales amplios. Globalizar la producción implica trabajar en distintos lugares, ello conlleva riesgos económicos y políticos. La calidad, seguridad y regulación de cada sitio, así como los riesgos de las distintas legislaciones pueden suponer una barrera para el trabajo logístico. Así, la empresa depende de factores externos, que deberá saber calcular.
- ⊕ Riesgo de sufrir el “efecto látigo”. Conocido como “bullwhip effect”, el aumento de demanda de un producto puede producir desajustes entre su demanda real y la percepción que de ella acaban teniendo los actores de la cadena de suministros en logística. Si la gran cantidad de información que genera el mundo globalizado no se descifra de manera óptima genera un serio problema, por ejemplo, de acumulación de stocks.
- ⊕ Cero margen de error. Con la internacionalización del comercio, las empresas de logística no pueden permitirse el más mínimo fallo. El retraso en la entrega de un producto, ya sea del proveedor a la empresa o de la empresa al cliente, es una mancha que ningún operador logístico quiere tener.



- ⊕ Riesgos de coordinación. Si se opera en distintos países hay que lidiar con problemas de idioma, diferencias en las condiciones laborales y hasta en las normas culturales.
- ⊕ La distancia. Puede ser un problema ya que el coste de transporte de unidad por producto se eleva y el de almacenamiento del distribuidor disminuye. Exige la búsqueda de un equilibrio para que tanto proveedor como empresa estén dispuestos a soportar.
- ⊕ Inventarios reducidos. Querer ser eficientes hace que haya que operar con inventarios reducidos, por lo que es un reto para multiplicar calidad y confiabilidad del proceso logístico.

### 6.1.5 Empresa<sup>26</sup>

#### 6.1.5.1 Definición de Empresa

Una empresa es una organización de personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios.

Una empresa es una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica y tienen ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la constitución continua de empresas.

En general, se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y, por el que se obtengan beneficios.

#### 6.1.5.2 Actividades de una empresa.

De esta manera, se diferencian tres ámbitos en los cuales desarrollan su actividad, y por lo que se las suele clasificar<sup>27</sup>.

- **Sector primario.** Su área de acción es el sector primario si utiliza como materia prima todo elemento obtenido directamente de la naturaleza. Un ejemplo en este caso sería las empresas productoras de cereales, o de cualquier otro producto de cosecha.

<sup>26</sup> <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>

<sup>27</sup> <https://concepto.de/empresa/>



- **Sector secundario.** Si en cambio abarcara el sector secundario, su tarea estará basada en la conversión de materia prima obtenida por medio de terceros, en un producto final y total capaz de ser vendido en el mercado.
- **Sector terciario.** Pero existe aún un tercer sector encargado tanto sea de la comercialización de productos fabricados por completo por otras empresas (proveedoras), como de la oferta de servicios para la satisfacción de deseos y necesidades.

### 6.1.5.3 Estructura de una empresa

La estructura de una empresa puede ser constituida de diferentes formas existiendo relaciones tanto jerárquicas (presidente, vicepresidente, directores, gerentes, etc.), como lineales. En estas últimas, no existirán cargos de mayor importancia que otros, por lo que todos los empleados gozaran de los mismos beneficios y serán instados a cubrir las mismas obligaciones.

Actualmente son muy comunes las llamadas PYMEs. La sigla corresponde a Pequeñas Y Medianas Empresas, lo cual nos indica que se trata de aquellas que si bien comparten la mayoría de las características con el resto de las empresas, tienen fundamentalmente una capacidad de producción y presupuesto limitado.

Pero además, una de las limitaciones más importantes es la ocupacional, es decir, su capacidad de contratar personal; y es de suma importancia dado que para el crecimiento de una empresa siempre será el capital humano un factor fundamental.

### 6.1.5.4 Empresas según procedencia del capital

- **Empresas públicas.** Las empresas públicas son aquellas que pertenecen al sector público de cada Estado, administración central o local. Estas pueden llegar a vender sus acciones en bolsa a individuos particulares, pero se las seguirá considerando públicas siempre y cuando el 51% de sus acciones siga en posesión del sector público. Este tipo de empresas tiene como principal objetivo generar el interés general de la colectividad determinada de la que forma parte. El





Estado toma la decisión de iniciar con la empresa y debe establecer sus objetivos para luego controlar su actividad.

- **Empresas privadas.** Las empresas privadas, en cambio, son aquellas que están a cargo de individuos particulares. Además, las acciones de estas empresas se pueden vender en bolsa. Su principal objetivo es el de maximizar sus beneficios y ventas, así como también sus cuotas de mercado.
- **Empresas mixtas.** Debido a que la división entre empresas privadas y públicas no es tan simple, en la mayoría de los casos existe una tercera calificación en la que se describe una empresa, donde tanto el sector público como el privado tienen participación en la misma. Además, el sector privado puede tomar la decisión de nacionalizar una empresa privada; así como también ocurre de forma contraria, cuando el sector privado decide privatizar alguna empresa pública.

#### 6.1.5.5 Empresas según su tamaño

Existen diversas maneras de clasificar a las empresas de acuerdo a sus distintas características. Por ejemplo, según su tamaño:

- **Empresas grandes.** Se determinará que una empresa es grande cuando posea grandes capacidades tecnológicas, potencial humano y cuando su capital sea de gran cantidad. Al ser una empresa grande, sus obligaciones, sus necesidades de planeamiento y organización serán mayores que en las demás.
- **Empresas medianas.** Requerirán capacidades tecnológicas, pero en menor medida que las empresas grandes. También será necesario el potencial humano y una cantidad importante de capital.
- **Empresas pequeñas.** Serán aquellas que, para llevar a cabo sus actividades económicas no necesitan de una gran cantidad de capital, ni potencial humano, así como tampoco una gran capacidad en cuanto a su tecnología.



### 6.1.5.6 Finalidades sociales y económicas

Las empresas tienen finalidades externas e internas que respectan a lo social como a lo económico.

En cuanto a las finalidades económicas, deben servir a los hombres que trabajan dentro y a los que trabajan fuera de la empresa, y podemos encontrar las siguientes:

- **Finalidad económica externa.** Es la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer todas las necesidades que surgen de la sociedad.
- **Finalidad económica interna.** Se buscará obtener un valor agregado para poder entonces remunerar a las personas que forman parte de la empresa. Las formas de remuneración pueden ser en forma de utilidades, dividendos, salarios, sueldos, así como también prestaciones. Esto tiene como fin brindar la oportunidad de realizar inversiones y empleos a los trabajadores.

Los aspectos sociales en una empresa son igual de importantes que los económicos debido a que la misma está compuesta por personas y está dirigida a otras personas. Suele denominarse como responsabilidad social, lo cual encierra, incluso, temáticas ecológicas.

Las finalidades sociales internas y externas de una empresa son:

- **La finalidad social externa.** Consiste en la contribución del desarrollo de cada sociedad, se debe intentar que en el desempeño económico también se cuiden los valores sociales y los personales que se consideren fundamentales. Para poder realizar esto de manera satisfactoria, se debe promover en los empleados y en los socios que esto se cumpla y se lleve a cabo.
- **La finalidad social interna.** Es aquella en la que se contribuye al pleno desarrollo de las personas que forman parte de la empresa. Se debe lograr que los valores humanos fundamentales no sean vulnerables y que a su vez, los mismos puedan promoverse a través de los empleados y de los socios.



## **6.2 Contexto Organizacional.**

### **6.2.1 Empresa NICASAL.**

#### **Historia de la Empresa**

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, a través del Instituto de Desarrollo Rural, en apoyo a los salineros de Occidente, les financió la compra de una moderna planta para procesar sal refinada, bajo estrictas medidas de higiene, en la que se incorporan los micronutrientes del yodo y el flúor que protegen a los consumidores del bocio y las caries. La empresa NICASAL.S.A., ubicada a 200 metros del empalme de Izapa, carretera vieja a León, hizo una inversión en la construcción de la planta, maquinaria y equipos de 2 millones y medio de dólares.

El Instituto de Desarrollo Rural, IDR, por medio de su Programa de Reactivación Productiva Rural, (PRPR) aportó medio millón de dólares, otro tanto igual los salineros y el resto la empresa privada. La planta, con tecnología de punta importada de España, es considerada como la mejor de Centroamérica. La empresa es manejada por la Cooperativa de Servicios Múltiples de Salineros de Nicaragua (COSEVMUSALNIP), conformada por 72 pequeños, medianos y grandes productores de sal de Occidente. Esta importante inversión ha generado mano de obra permanente para más de 100 personas, que fueron debidamente capacitadas por profesionales españoles y cubanos. Igualmente ha favorecido a 72 familias socias de cooperativa en su mayoría pequeños productores. La sal cruda como materia prima es extraída por los salineros de los poblados Salinas Grandes, Las Mulas, Rincón de los Bueyes y Mira Mar, zona costera del Pacífico de donde proviene el 90 por ciento de la sal que se consume en el país.

La planta tiene capacidad para producir 5 toneladas por hora de producto terminado y más de 50 mil quintales al mes cumpliendo con todas las normas higiénico-sanitarias. Los equipos y maquinaria de la planta certificados con las normas ISO tienen un costo de 450 mil dólares. Más 50 mil dólares que se invirtieron en el laboratorio que cuentan con un personal altamente capacitado, lo que les permite sacar un producto confiable



con más del 99 por ciento de pureza. "El proyecto se inicia organizando la cooperativa con 72 socios, logrando respaldo de medio Millón de dólares a través del IDR, más la inversión de los socio y de la empresa privada completamos los dos y medio millones".

Los equipos comprados se adquieren en España, siendo de acero inoxidable, cumpliendo con todas las normas para procesar un producto de calidad, con su registro sanitario aprobado por el Ministerio de Salud y completamente inicuo para el consumo humano.

Para la distribución de la sal ATLANTIDA, se firma convenio con AGRICORP que es la empresa distribuidora de arroz a nivel nacional. La planta arranca con más de 700 mil quintales de sal cruda que es la principal materia prima y otro tanto almacenado en las fincas de los productores.

### **6.2.2 Empresa AgriCorp S.A.**

#### Historia y evolución

En el 2000 nace Corporación Agrícola S.A. como una empresa constituida bajo las leyes de Nicaragua, siendo 99.99% subsidiaria de Grain Hill Corporation S.A., domiciliaria en Panamá y la última controladora es Granax Investment, S.A. domiciliaria en Panamá.

En sus inicios la empresa contaba con 60 colaboradores y con ventas mensuales de 30,000 quintales. Pronto AgriCorp crea e impulsa el "Programa de Apoyo a Productores de Arroz (PAPA)", éste consiste en la compra de arroz en granza nacional, las que se realizan por medio de transacción de la Bolsa Agropecuaria (BAGSA) beneficiando a 17 mil productores nacionales para poder llevar a la mesa de los hogares productos de calidad a precio justo y pesa completa.

Al 2003 AgriCorp inicia la construcción del primer molino computarizado en el país (el mejor de Centroamérica y el tercer a nivel de Latinoamérica y se fusiona con la empresa INA (marca Gemina) dando inicio a la diversificación del arroz con harina de trigo, frijoles criollos, huevos y pan.



En el año 2006 adquiere la Sociedad Arroceras Costarricense en Costa Rica y se incorpora al portafolio de productos la empresa Gruma con sus marcas: Maseca, Tortimasa y Tortiricas.

Posterior a esos años la empresa incursiona en la variedad de productos que ofrece al mercado nicaragüense e incorporan las líneas de Kimberly Clark con una variedad de productos.

Para el 2011 AgriCorp incorpora Jumex (Jugos Mexicanos), marca reconocida y de gran prestigio por su calidad y nutrición que complementa la mesa de los hogares nicaragüenses. Para el 2013 diversifica aún más su portafolio de productos y se incorporan grandes marcas como Arcor, Atúnes Gómez da Costa de la marca Calvo, Ascan y Kankan de Cargill, y nuevas marcas que complementan los insumos de las mesas nicaragüenses entre las cuales están café, pastas, galletas, aceite y azúcar.

AgriCorp reconoce que lo relevante es maximizar el valor de los accionistas y de sus interesados, rentabilizando el valor y la sustentabilidad. El modelo de la empresa no aspira a las más altas rentabilidades económicas en el menor tiempo posible, sino mediante la resolución de problemas sociales y/o ambientales, con la aspiración constante a las mejores prácticas, generar los mejores resultados financieros a largo plazo. Esto ha permitido sólidas alianzas y un crecimiento constante y sostenido.

El compromiso con la sostenibilidad empresarial ha sido permanente desde la creación de la corporación, el aumento de la atención de la sostenibilidad en la cadena de valor, el compromiso con las partes interesadas, promover el consumo sostenible, mejorar el capital humano y la adaptación al cambio climático, son para la organización puntos de gran interés.

AgriCorp actúa, por ejemplo, de manera diferenciada en el mercado en lo que corresponde a mayoristas, detallistas, cadenas de supermercados, exportaciones, etc., generando resultados positivos simultáneos en los aspectos económico



financieros, ambientales y sociales. Cotiza en la Bolsa de Valores desde el 2010 con papeles de cambio y a partir del 2013 con acciones preferenciales, el estándar de gobierno corporativo es alto, tanto en los mecanismos para proteger a los accionistas y con el cumplimiento absoluto de las prácticas de divulgación de información. (AgriCorp S.A., 2011)

### **Misión**

Estamos comprometidos en imprimir valor a cada uno de nuestros procesos de producción, distribución y comercialización de productos alimenticios para mejorar el nivel de vida de nuestros accionistas, nuestros colaboradores y nuestros consumidores finales.

### **Visión**

Todos en AgriCorp compartimos el sueño de mejorar nuestra sociedad día a día desde nuestro entorno inmediato y para alcanzar ese sueño, ofrecemos productos saludables, surtidos y de excelente calidad. Así, cada quien, desde su puesto de trabajo, cualquiera que sea, debe estar enfocado en vivir este sueño y en participar para cumplirlo.

### **Valores corporativos**

Una Cultura que valora el Esfuerzo, la Capacidad Profesional, su contribución al éxito, la Responsabilidad Individual y alineación con los valores y objetivos de la organización.

AgriCorp ha desarrollado una particular estrategia de gestión empresarial centrada en cinco valores:

- 1) Integridad: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales y los valores corporativos, las buenas costumbres y las prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.
- 2) Creatividad: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a mejorar la forma de realizar el trabajo, idear procesos, soluciones nuevas o estrategias creativas, resolver problemas o situaciones que se presentan en el

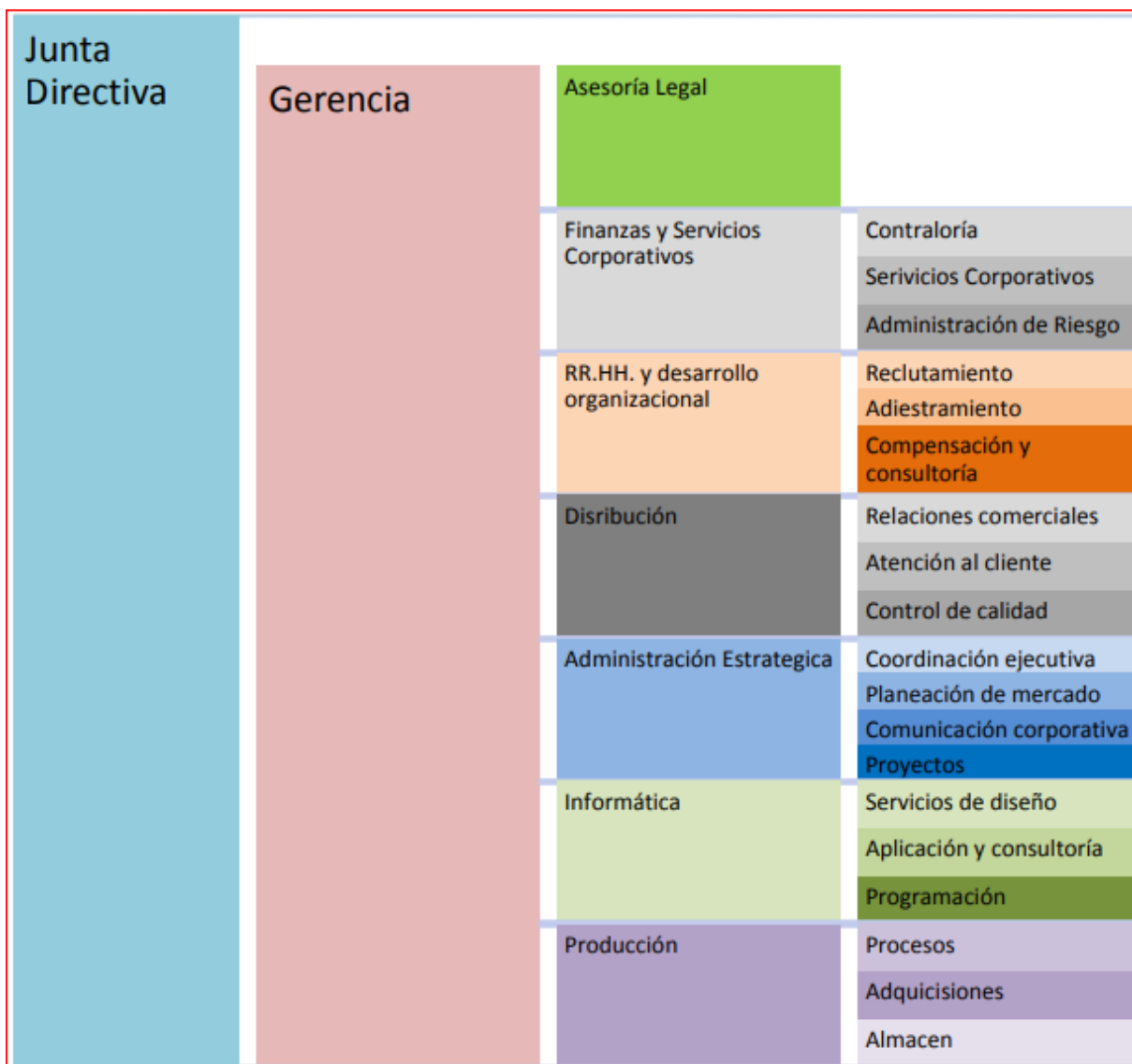


desempeño cotidiano del puesto, en la organización o con los clientes, con el objetivo de agregar valor a la organización.

- 3) Tenacidad: Se refiere a la persistencia para lograr algo. En este sentido, las metas hasta hoy alcanzadas por AgriCorp han sido logros que involucran a todo el equipo gerencial y a todo el personal, quienes han desarrollado programas y proyectos, funcionando como una sola unidad de acción estratégica, que vence barreras y persiste hasta lograr objetivos que se consolidan en verdaderos beneficios al consumidor, a la sociedad y a la corporación.
- 4) Excelencia: Calidad sorprendente de las tareas realizadas, así como de los productos o servicios entregados, con base en el dominio de los conocimientos relacionados con el desempeño de su puesto, área de trabajo y en la aplicación correcta de las normas, procedimientos y parámetros o estándares.
- 5) Responsabilidad: Expresa una relación ética específica de las personas que se caracterizan por el cumplimiento del deber moral, personal, laboral y social, así como por el respeto de las buenas costumbres, de las normas internas de la empresa y de las jurídicas. (AgriCorp S.A., 2011)



### Organigrama de AgriCorp



Fuente: (Agricorp S.A., 2011)





## VII. DISEÑO METODOLOGICO

### 7.1 Objetivo de estudio

Análisis de las estrategias utilizadas por empresa NICASAL S.A. del municipio de León en la logística de distribución de Sal Atlántida , durante el periodo comprendido agosto 2018 a enero del año 2019

### 7.2 Tipo de estudio y alcance de la investigación.

De acuerdo con los objetivos planteados, esta investigación se considera de tipo descriptiva, Según Sampieri (1998, Pag. 60), los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Se clasifica como investigación de campo ya que los datos son tomados de la realidad. Así mismo, conforma una investigación no experimental ya que se observa el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural. Según el autor Arias (2012), la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

El diseño de investigación que se utiliza es el no experimental, ya que de acuerdo con Hernández, R. & Fernández, C. y Baptista P. (2010), esta investigación trata de un diseño no experimental porque fue realizada sin manipulación libre de las variables y donde se tomaron u observaron los sucesos tal y como se dieron para proceder seguidamente a su estudio y análisis.

Asimismo, el diseño empleado es de corte transversal, ya que se tomó la información en un determinado momento de los sucesos en la realidad y tiempo único.



Correlacional, ya que se propendió a establecer el grado de relación existente entre las variables que identifican el fenómeno en una misma muestra de los elementos conformantes del fenómeno observado.

### **7.3 Fuentes de información.**

#### **Fuentes de datos primarios:**

Bernal (2010) señala que: Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera (p.193).

Para el estudio se utilizó fuentes primarias debido a que se toman, datos para realizar la entrevistas al gerente de empresa NICASAL.

#### **Fuentes de datos secundarios:**

Sabino (1992) señala que: “Los datos secundarios, por otra parte, son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores” (p.109).

La recolección de la información secundaria es por medio de libros, revistas, páginas Web, tesis de grado relacionadas con el tema de investigación en donde sus fuentes son de bibliotecas e internet y datos estadísticos ya publicados.

Con la realización de estos procedimientos se cumplió con el primer objetivo específico.

### **7.4 Forma de recolección, análisis e interpretación de los resultados.**

El proceso de levantado de la información de campo se realiza con las autoridades de la empresa, el día indicado, cabe mencionar que su cooperación fue de un 100%, lo que garantizo obtener información veraz y confiable, sin su cooperación este trabajo no habría sido posible. Agradeciendo de antemano el tiempo que dispusieron y su valiosa colaboración.



## **Plan de análisis**

Para analizar los datos se utilizó el paquete estadístico para las Ciencias Sociales Windows versión Microsoft Word 2010. El proceso de elaboración nos tomó un total de 20 días, por la dedicación a presentar buenos resultados, posteriormente se efectuó una revisión minuciosa del trabajo y por último se realizan las conclusiones y recomendaciones.

### **7.5 Criterios de inclusión.**

Gerente y encargado del área de Ingeniería.

Disponibilidad interés de participar en la investigación.

### **7.6 Sesgos en la opinión.**

#### **Posibles sesgos en la opinión.**

Influencia de criterios personales y de conveniencia, relacionado con los entrevistados.

#### **Solución a posibles sesgos.**

Objetividad por parte de los investigadores, compromiso con la verdad y credibilidad de los resultados.

La opinión seria de los entrevistados sobre su experiencia.

### **7.7 Consideraciones éticas.**

Las consideraciones éticas a tomar en cuenta en el procedimiento de recolección de datos son:

Antes de proceder a recolectar datos, se les informa a las personas en qué consiste el trabajo investigativo de manera verbal, evitando así la distorsión de resultados.

Todos los datos recopilados son utilizados únicamente para fines investigativos, sin tomar en cuenta los nombres de las personas.

### **7.8 Recursos Materiales**

Los recursos utilizados para este trabajo de investigación son:

Recursos Bibliográficos: Libros, Tesis, Diccionarios, Guías, Internet, etc.

Materiales Económicos: Transcripciones, Copias, Lápices, Transporte.



## 7.9 Operacionalización de Variables

<b>Objetivo Específico No. 1</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de las Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Objeto a Medir del Indicador</b>
Determinar los elementos informativos necesarios que permitan desarrollar el análisis de la logística de distribución.	Elementos informativos	Elementos necesarios con lo que se busca desarrollar el análisis.	Ubicación central del tema.	Seguir una línea coherente, respetando la identidad de la organización.

<b>Objetivo Específico No.2</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de las Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Objeto a Medir del Indicador</b>
Identificar las estrategias utilizadas por la empresa.	Tipos de estrategias	Estrategias, con la que se busca el posicionamiento de la empresa.	Actividades Realizadas. Tiempo de dedicación.	Identificar cuáles son las actividades realizadas por parte de la empresa  Determinar que tanto tiempo le dedican a las estrategias.



<b>Objetivo Específico No. 3</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de las Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Objeto a Medir del Indicador</b>
<p>Analizar objetivamente los procesos logísticos internos de la empresa, con el fin de implementar sugerencias en su funcionamiento.</p>	<p>Procesos Logísticos implementados por la empresa.</p>	<p>identificar la eficiencia de los procesos logísticos utilizados para mejorar el posicionamiento y mantener contacto con el cliente</p>	<p>Establece tus objetivos</p>	<p>Por eso, es fundamental identificar los procesos logístico que utiliza Nica Sal</p>
			<p>Recoge los datos</p>	<p>Es importante recopilar toda la información que necesitamos, pero sin perdernos en datos innecesarios.</p>
			<p>Analiza y saca conclusiones</p>	<p>Análisis en sí, para obtener información valiosa, para, medir los resultados de las acciones y decidir cómo podemos mejorarlos.</p>



## VIII. ANÁLISIS DE RESULTADO

Para obtener información del funcionamiento del proceso logístico de distribución de empresa Nica Sal, se concertaron espacios para entrevistas con las personas involucradas en el desarrollo del proceso, mediante una serie de visita a la planta, con el objetivo de hacer la observación del desarrollo de los procesos que se efectúan, con el acompañamiento del Gerente, quien realizo ciertas precisiones en cuanto a las problemáticas presentadas.

Desde el año 2003, vienen trabajando 63 socios en la producción de Sal Húmeda, en el año se gesta la alianza entre los productores y empresa AgriCorp, produciendo sal húmeda para el consumo humano, procesando la sal a través de un molino de martillo que se acopla aun tractor empacándose en bolsitas para su venta, sin ningún tipo de presentación, pero se recibe la visita de un grupo de Diputados quienes les dijeron que si no se agrupaban como cooperativa iban a quedar como colonos y algún privado construiría una planta y les estaría comprando la materia prima; es cuando los socios conforman la cooperativa, aplican al programa del Instituto de Desarrollo Rural (IDR) , fue un proceso desde el año 2004 del que fueron beneficiados, apoyándolos con \$400.000 para que pusieran un blon para construir la planta, los productores pusieron otros \$400,000. Se concreta la fundación de la empresa entre agosto y septiembre del año 2007 con la Cooperativa de Salineros y AgriCorp, quienes se unen y forman NICASAL en el año 2007.

NICASAL ha incrementado su producción gracias a la construcción de una planta procesadora de seis millones de dólares que contó con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo y el del Banco de la Producción. Inician a funcionar en agosto 2009 a procesar industrialmente Sal. con un capital de un millón seiscientos mil dólares (\$1,600.000 dólares), concretando la fundación de la empresa y hacen Alianza con AgriCorp a quien le venden la Sal para su distribución.



La empresa NICASAL del municipio de León, tiene integración vertical, socio productor que es la cooperativa que cuenta con 63 productores asociados, quienes suministra la materia prima para la planta y el socio que está a la cabeza como es AgriCorp es el que comercializa la Sal, por lo que hay una integración vertical y horizontal, ellos guiaron este hilo para que se encargara todo el proceso de la sal.

Inician en participaciones iguales 50 y 50, actualmente Nica Sal está en el centro AgriCorp tiene 60 a 62% pero ello en determinado momento vendrán recomprando para regresar a la paridad del 50 y 50.

El eje fundamental que impulso a AgriCorp a asociarse con los cooperativistas y formar una sociedad anónima que es Nica Sal es el decreto de la ley 78, ley de consumo de Sal Fina. Se hacen los lobbies con los diputados, en la asamblea se discute el anteproyecto de ley la cual fue reglamentada y publicada, al MINSA le bajan instrucciones de aplicar la ley, fundamento que es un proyecto de desarrollo de salud pública, considerando que este tipo de sal iba a servir de vehículo para llevar los micronutrientes como el yodo y el flúor a la población.

La ventas el primer mes fueron de 800qq, el segundo de 2000, pero el proyecto no caminaba al ritmo esperado y con un inversión así con deudas en el banco, se revisan las estrategias y el Lic. Carlos Rivas refiere que había que hacer una campaña de publicidad, tomando en cuenta que en el mercado se estaba vendiendo sal húmeda para las montañas y las cooperativas de queso y no dando cumplimiento de la ley. Por tanto como empresa no se estaban dando las utilidades esperadas, para lo cual como estrategia de la alianza se planea una campaña publicitaria para dar a conocer los beneficios del tipo de sal y educar a la población.

Ejes principales de la campaña publicitaria. Consuma Sal Atlántida, pídale por su nombre, pida Sal Atlántida.

Realizamos un recorrido con todos los canales de TV llevando la sal húmeda y la Sal Atlántida y la prueba de los 2 vasos y se veía una que parecía pinolillo y la otra



blanquita, esto se realizó para que se dieran cuenta de lo que estaban consumiendo y lo dañino que era para el organismo.

En la campaña publicada se utilizan varios ejes el costo fue de algo más de 200.00 dólares.

La campaña fue un éxito, actualmente en el mercado está tan posicionada que en la parte urbana casi el 80% de la población la consume, en la parte rural hay debilidad por falta de carreteras, los caminos son malos siendo aprovechados para los asaltos, Considerando tener mayor presencia con las nuevas carreteras que se están construyendo.

La Sal es procesada con Maquinara de tecnología española del primer mundo empresa pionera a nivel mundial en fabricación de equipos para la procesación de sal con 50 años de experiencia en el mercado.

Nos relata el gerente, que los problemas es la no aplicación de la ley, esperábamos del 100%, el 66% para consumo indirecto de la elaboración de productos lácteos y un 23 % para el consumo humano, sin embargo vendemos mensual mente 200 sacos industrializados, lo que es para queso o lácteos utilizan sal húmeda por falta de regulación.

Vendemos sal húmeda para el consumo de ganado la que se prepara con otros minerales pero no realizamos ese proceso, porque no la pagan como realmente debe consumir el ganado

En cuanto al consumo de sal de parte de los que procesan la leche para 1000 litros de leche se utiliza el 25% de sal, los queseros son una cantidad importante de cooperativas y productores consumen una cantidad increíble, el otro grupo al que se les vende es a la ganadería y algunas industrias como la Pepsi.

Para darse a conocer la Sal Atlántida fabricada por empresa NICASAL se hace uso de estrategias publicitarias logrando una campaña agresiva, acompañados con la



campana de AgriCorp que es el comercializador exclusivo del producto se puso de acuerdo con los cooperativistas para poder posicionar la sal industrial en el mercado (NICASAL) se daba bonificación del 50% regalándose más de 40,000 quintales de sal empacado, se repartía en las rotondas, metro centro en la salida de las zonas francas regalando una bolsita a los trabajadores no solo fue el anuncio en la televisión es así que logramos posicionarlo en el mercado. Tomando en cuenta que AgriCorp tiene penetración en todos los mercados esta estrategia implementada por el directos ejecutivo.

La campana era para introducir la marca y darse a conocer en el mercado. A nivel nacional actualmente estamos vendiendo 18000 qq y exportamos a Costa Rica y estuvimos exportando al salvador a costa rica le estamos vendiendo un promedio de 6000QQQ y de sal industrial

Su competencia es la Sal sol de la Solar de Costa Rica pero nicaragüense la Puramar que es aliado del grupo con una baja participación de mercado.



### **Características generales de la cadena de suministro**

La cadena de suministro de la cooperativa de productores, corresponde a una cadena descentralizada, en la cual cada agente ha respondido a intereses y beneficios propios y actúan de forma independiente. NICASAL cuenta con un Comité de Comercialización



que actúa como un agente coordinador entre los productores y los compradores, en el que existen condiciones claras entre los proveedores (productores) y los compradores en cuanto a fijación de fechas de pedidos y de entrega, modo de elaboración de las órdenes de compras y condiciones de entrega.

La red logística actual responde a una estructura de envíos directos, en la cual la cooperativa envía la sal cruda desde su unidad productiva hacia la Empresa NICASAL para ser seleccionada y procesada industrialmente y esta al canal de comercialización, como es AgriCorp; en la estructura se evidencia el transbordo de productos entre modos y medios de transporte sin que configure un cross-doking<sup>28</sup>, ya que no existe consolidación o des consolidación de carga.

### **Procesos internos de la operación logística de distribución.**

El desarrollo del proceso logístico de distribución los pedidos los realizan los administradores tanto de NICASAL para la materia prima, como de AgriCorp para el producto terminado como es Sal Atlántida, teniendo la particularidad de poder efectuar ajustes del volumen de producto que van a recibir dos días antes de su despacho. Cada uno de estos pedidos debe ser recibido por el director de logística quien se encarga de consolidarlos y enviar el presupuesto de producción a la planta de fabricación y emitir la orden de pedido de producto necesario. El área de producción se basa en los pedidos emitidos para realizar el cronograma de producción de la siguiente semana, adicionalmente con base en estos pedidos se realiza el proceso de abastecimiento de materia prima, teniendo en cuenta los inventarios existentes y las cantidades necesarias para la siguiente semana.

### **Evaluación del sistema actual de Distribución y Servicio al Cliente.**

Actualmente la empresa AgriCorp, es la encargada de la distribución de la Sal Atlántida producida por la empresa NICASAL, los vehículos utilizados para los despachos son propiedad de la empresa, así como el mantenimiento de los mismos y otros gastos

---

<sup>28</sup> *Cross-doking* es un sistema de distribución donde las unidades logísticas son recibidas en una plataforma de alistamiento y no son almacenadas sino preparadas para ser enviadas de la manera más rápida posible (Stern *et al.*, 1999).



como los salarios de los conductores, pólizas, seguros, entre otros, Pese a ello, para NICASAL sería una gran ventaja contar con su propio parque automotriz, esto le permitiría estar en contacto permanente con el mercado, conocer sus reacciones frente al producto, conocer las necesidades de este, así como también, asegurar el buen estado al llegar al cliente final. A pesar de que esto podría generar mayores costos, pero el beneficio o retribución sería mucho mayor y eso sus competidores lo saben muy bien; por otro lado, el conocer su mercado, los requerimientos de este y el aseguramiento de productos entregados en buen estado al cliente final, se convertiría en un plus para la empresa frente a su competencia.

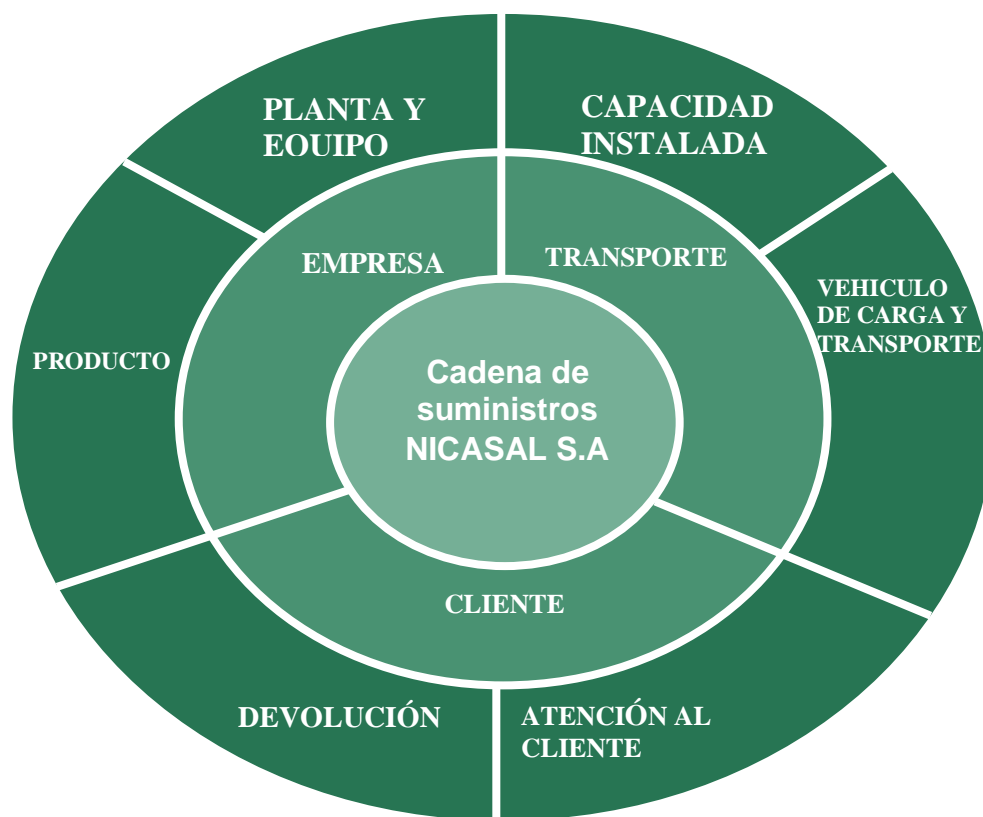
AgriCorp, es una empresa que está posicionada en el mercado y aprovecha las rutas que tiene en todos los municipios del país para aprovechar la distribución de sal.

Por otra parte, el sistema también se caracteriza porque a cada ruta le es asignada un camión (furgón) que no cambia ni si quiera por factores como la cantidad de pedidos que deba movilizar, excepto para casos específicos como averías en los mismos, así, si no se presentan estas últimas situaciones no se considera menester reasignar los camiones; por ello, con el sistema actual de distribución los camiones repartidores son despachados dependiendo de la ruta y de los clientes con mucho menos de su capacidad en algunos casos.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, realizamos una propuesta de mejora a Empresa NICASAL S.A.

## MODELO LOGISTICO RECOMENDADO PARA LA EMPRESA NICA SAL S.A.

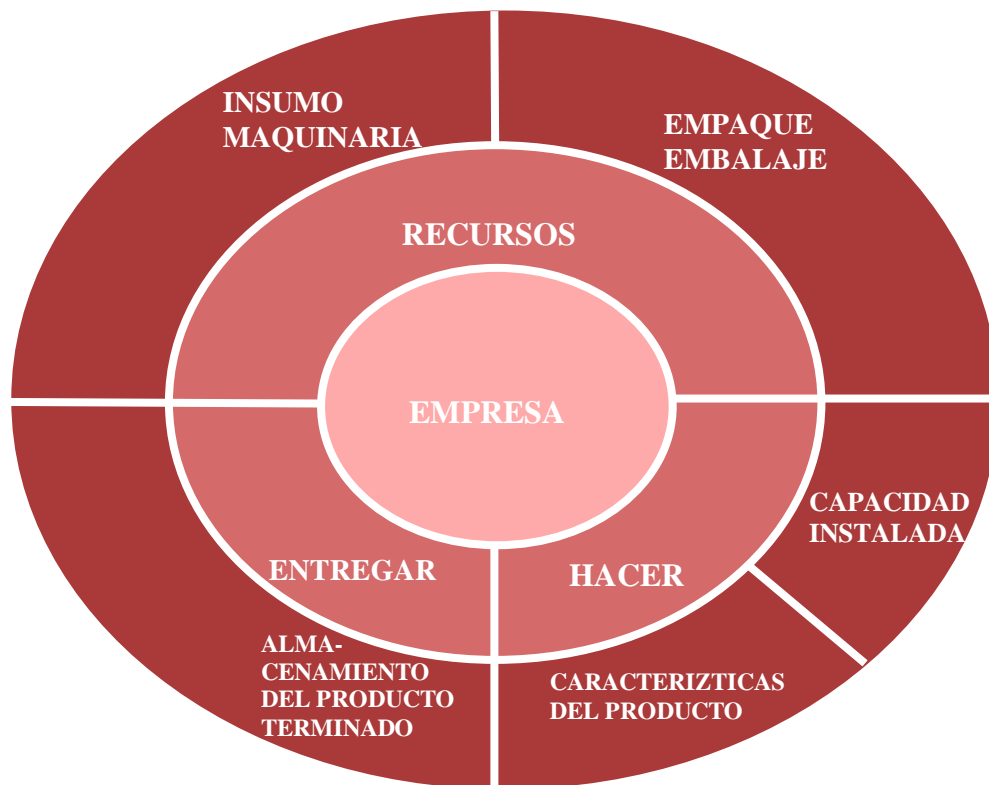
Después obtener información a través de los métodos de investigación seleccionados, se realizó un análisis en la cadena de suministro y en cada una de las partes involucradas en el proceso logístico de la empresa NICASAL S.A ; de esta manera se obtuvo la información necesaria para diseñar un modelo de gestión logística direccionado a mejorar la eficiencia de la empresa; dicho modelo fue basado en el modelo SCOR, ya que este abarca toda la cadena de suministro desde las relaciones con los proveedores hasta los clientes.





## PLAN EMPRESA

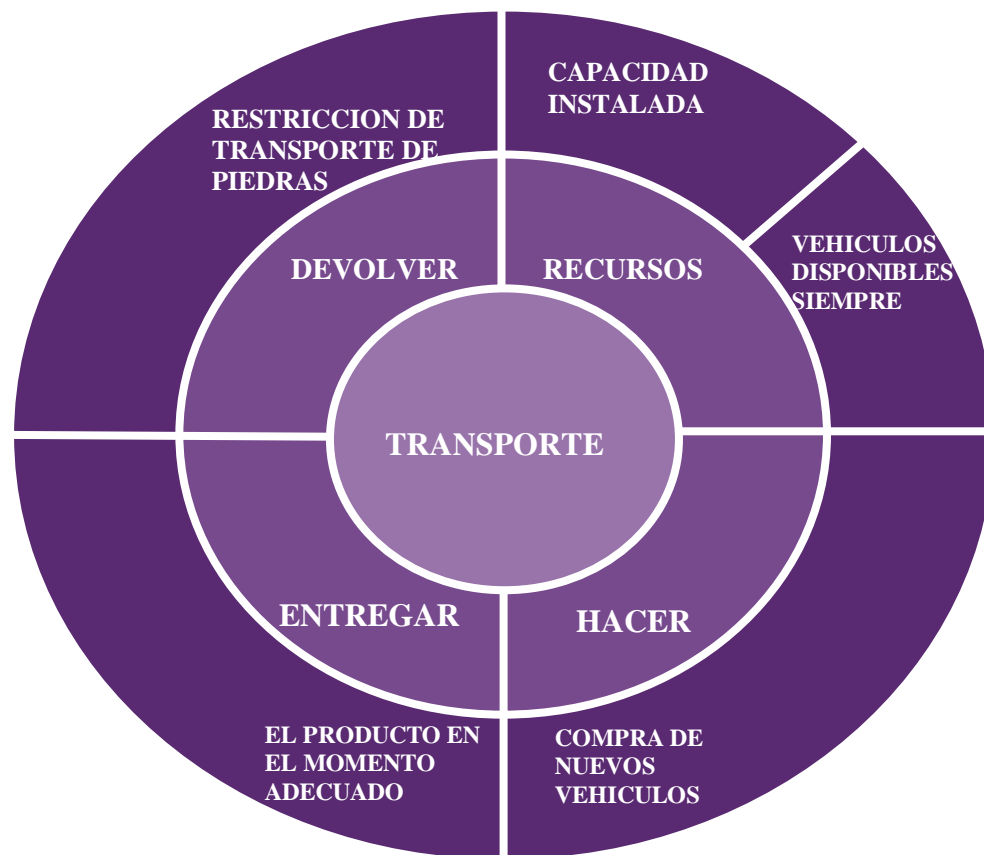
En la empresa NICASAL S.A. existen funciones establecidas en las áreas de producción, almacenamiento y comunicación interna para cada uno de los empleados, por lo tanto la implementación del modelo consiste en relacionar cada una de las actividades con oportunidades de mejora.



En cada una de las actividades se relaciona una labor actual con una técnica que se podía implementar para optimizar la eficiencia del trabajo en la empresa.

## PLAN TRANSPORTE

Por medio del estudio realizado se pudo determinar que el transporte es una de las mayores problemáticas que presenta la empresa, ya que tiene planeado hacer uso de su propio transporte para su gestión logística, para el buen desempeño de su cadena de suministro. Por lo anteriormente mencionado, la implementación de un plan basado en el modelo SCOR se fundamentó en determinar las condiciones que debe tener la empresa para un buen desempeño en esta área.



## PLAN CLIENTES

Los clientes son siempre la parte más importante de la cadena de suministro de una empresa; por lo tanto, la aplicación del plan para clientes se enfocó en mejorar las fallas que se presentan durante el proceso de atención al cliente y en la recepción de la mercancía por parte de estos, dicho análisis es hecho con el fin de optimizar el servicio prestado por la empresa. Debido a esto, se propuso una serie de acciones para que se incluyeran en el proceso de actividades logísticas, con el propósito de optimizar la relación con los clientes.



La aplicación del modelo representa las actividades que se deberían desarrollar para mejorar la atención y las relaciones con los clientes, las cuales ayudarían a disminuir los problemas que surgen alrededor de las entregas. Un ejemplo para conseguir esto es por medio de la contratación de más personal en el área de atención al cliente, ya que el personal actual no es suficiente para garantizar una buena prestación de servicio.



## IX. CONCLUSIONES.

Luego de haber realizado un análisis de la situación de la empresa a través de entrevistas al Gerente, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

NICASAL S.A ha hecho uso de campañas publicitarias utilizando varios ejes de costos, para dar a conocer los beneficios del tipo de sal y educar a la población, al no darse las utilidades esperadas.

Para el posicionamiento de Sal Atlántida realizaron estrategias publicitarias dando bonificaciones y regalías, esto lo realizaron con el acompañamiento de AgriCorp quien tiene penetración en todos los mercados; estrategia que fue implementada por los dos directores ejecutivos.

La cadena de suministro es descentralizada, contando con un Comité de Comercialización que actúa como un agente coordinador entre los productores y los compradores, en el que existen condiciones claras, en cuanto a fechas de pedidos y de entrega, modo de elaboración de las órdenes de compras y condiciones de entrega. Por lo que el producto terminado es entregado casi de inmediato al distribuidor, lo único que se almacena a cielo abierto es la sal cruda (materia prima).

La recolección de datos sobre la empresa NICASAL S.A. y la transformación de los mismos en información permitió diseñar la ruta por la cual la empresa debería enfocarse de ahora en adelante; la cual consiste en mejorar su gestión logística y su cadena de suministro mediante la modificación de algunos de sus procesos y la implementación de nuevas herramientas de trabajo, para lograr la eficiencia organizacional y por ende garantizar un sostenimiento y permanencia en el mercado actual.

El desarrollo del presente estudio permitió poner en práctica todos aquellos conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional cursada, incentivando el uso de herramientas para la solución de problemas empresariales; también aportó el entendimiento de cómo funciona la gestión logística de las empresas en un entorno real.





## **X. RECOMENDACIONES.**

A continuación se brindaran algunas recomendaciones para el mejoramiento de la gestión logística de la empresa NICASAL S.A.

Para el Área de Almacenamiento

En el área de almacenamiento se sugiere acomodar la materia prima y generar espacio suficiente por el cual los operarios puedan transitar sin correr el riesgo de un accidente.

Para el Área de Producción.

Gran parte de la materia prima es transportada a través de una canaleta, lo que permite la fácil transportación de esta, se recomienda hacer uso de los equipo de protección al personal que labora con las barras magnéticas de limpieza.

En el área de producción se recomienda también hacer énfasis en el mantenimiento y cuidado de la maquinaria, para mantener una producción ideal, para prevenir daños irreversibles. También se recomienda instruir a los operarios, estas ameritan personal calificado para ser utilizadas de forma correcta, de esta manera se garantiza el buen uso y desempeño así como el aminoramiento del riesgo de que se descompongan o se dañen.

Para el Área de Transporte

En base a la entrevista, donde indican en un futuro no muy lejano hacer uso de su propio transporte, se recomienda la adquisición de vehículos, la cual vele por el buen estado y seguridad de la mercancía hasta el momento de ser entregada al cliente.



## XI. BIBLIOGRAFIA

### Referencias Bibliográficas.

- ☞ BALLOU. Ronald H. Logística: Administración de la cadena de suministro. México DF: Prentice Hall INC.
- ☞ Diccionario de Marketing», Edición 1999, de Cultural S. A.
- ☞ Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de, Mc Graw Hill.
- ☞ Fleitman Jack, Negocios Exitosos», de, Mc Graw Hill, 2000
- ☞ Fischer, L y Navarro, A. (1992). Introducción a la investigación de Mercados. (2da Edic.) México, Mc Graw Hill.
- ☞ Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (3ra ed.). México: McGraw-Hill.
- ☞ Kotler, P. (1996). Dirección de Mercadotécnica. (8va Edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

### Referencias Electrónicas.

Ansoff I. (1965) .Estratégica Corporativa. New York. McGraw Hill. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_l\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf)

Mintzberg y Quinn (1995). Biblioteca de Planeación Estratégica, Pág. 4, Tomos I-IV México: Prentice May, disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_l\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf)

<https://www.quiminet.com/articulos/la-logistica-y-su-importancia-para-la-competitividad-de-una-empresa-14603.htm>



Mintzberg y Quinn (1995). Biblioteca de Planeación Estratégica, Pág. 4, Tomos I-IV  
México: Prentice May, disponible en:

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_l\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf)

<http://www.definicion.org/estrategia>

[/www.estratega.com/planes.html/](http://www.estratega.com/planes.html/)

Thompson y Strickland, Gestión Estratégica, Conceptos y Casos, Mc Graw Hill 11ª Ed.,  
1999 Pág. 10, Disponible en: <http://www.librosintinta.in/busca/administracion-estrategica-conceptos-y-casos/pdf/start-40/>

<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADWD0000527/Capitulo%201.pdf>

<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADWD0000527/Capitulo%201.pdf>

<https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

Dictionary of Marketing Terms», de MarketingPower.com, de la American Marketing  
Association, en <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1111.php>

<http://plazaenmarketing.blogspot.com/2008/05/cules-son-los-objetivos-de-la.html>

<https://www.importancia.org/distribucion.php>

<https://www.emprendepyme.net/logistica-de-distribucion.html>

<https://blog.infaimon.com/que-es-la-logistica-de-distribucion-y-que-ventajas-tiene/>

<https://aupatrans.com/la-distribucion-en-el-sector-de-logistica/>

<https://aupatrans.com/la-distribucion-en-el-sector-de-logistica/>

<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/globalizacion-ventajas-y-desventajas-para-el-sector-logistico/>

Representación de una idea abstracta - <http://deconceptos.com/lengua/ideograma>

conocimientos, que posee el público sobre una institución en particular-

<https://www.gestiopolis.com/imagen-e-identidad-como-recurso-estrategico-en-la-gestion-de-hoteles/>

<https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>

<https://concepto.de/empresa/>



## XII. ANEXOS.



## Anexo 1 Fotos

### Salera NICASAL



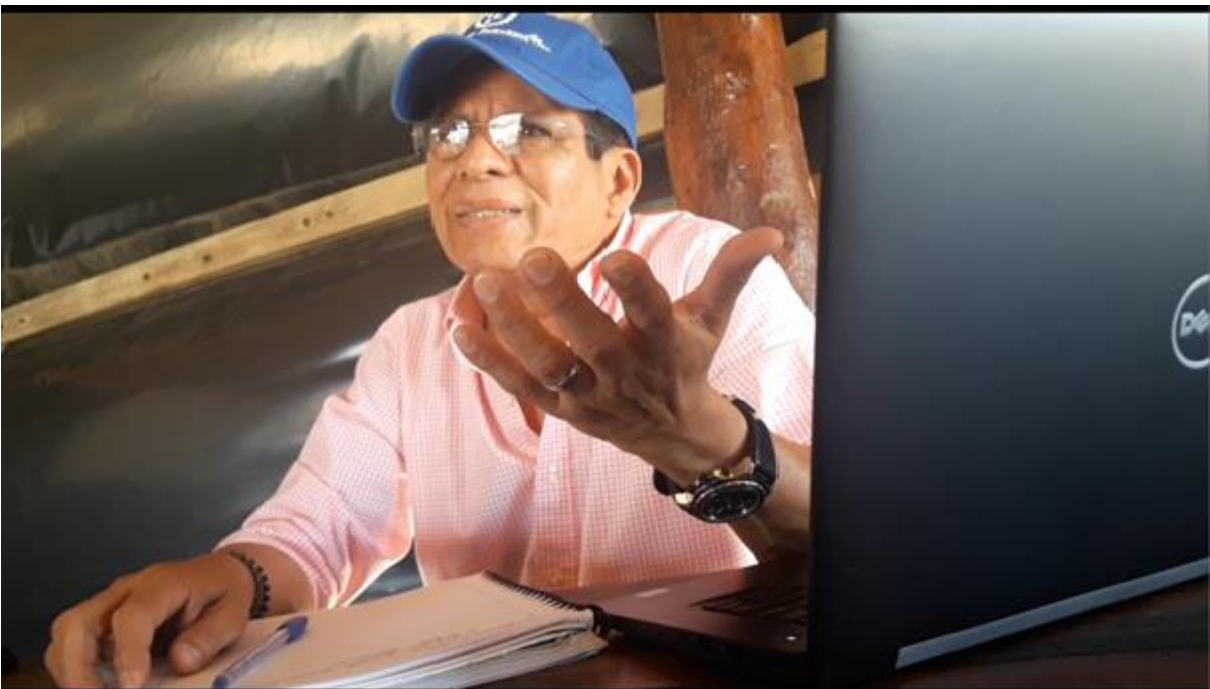
### Recolección de la Sal







Gerente General (Entrevistado)









## Proceso de llenado y empaque.





### Proceso de secado.



### Proceso de Limpieza





## Proceso de lavado.





## Maquinaria para el proceso de la Sal.





### Pilas de Salmuera.



### Sal empacada para su entrega.





## Anexo 2 Entrevista.

- 1) Como inicia NICASAL.
- 2) Cómo está conformada.
- 3) Como es su proceso logístico.
- 4) Han hecho uso de lagunas estrategias para su comercialización.
- 5) Está asociada con alguna empresa.
- 6) Venden solo en el País o exportan.
- 7) Como son sus canales de distribución.
- 8) Como es el almacenamiento de su materia prima.
- 9) Cuentan con suficiente personal.
- 10) Tienen personal especializado en la producción.