



**Decanato de Estudios de Postgrado
Maestría en Dirección Comercial**

**Propuesta a La Industria *Nutriciosa*, la restructuración del canal
de distribución para la región Sur**

Sustentante

Elifacelys Veloz Suero

Matrícula 2019-0382

Profesora:

Graciela Mirtha Morales Pacheco

Santo Domingo, D.N.

Diciembre, 2020

RESUMEN

Esta investigación se titula: Propuesta a La Industria Nutriciosa, la restructuración del canal de distribución de la región Sur. El objetivo general es proponer a la industria Nutriciosa la restructuración del canal de distribución de la región Sur y los objetivos específicos son determinar en la bibliografía científica los modelos teóricos sobre la logística y distribución; diagnosticar el funcionamiento en la logística y distribución de mercancía de la industria Nutriciosa; Evaluar la evolución y los antecedes del tiempo de entrega de los embutidos de la Industria Nitriciosa y rediseñar el canal de distribución de la región Sur. Industrias La Nutriciosa cuenta con una instalación moderna para el procesamiento de embutidos, en la cual se reciben las materias primas, y a partir de estas se elaboran diferentes gamas de productos cárnicos, tales como salami, jamón, salchichas, tocineta, chuletas, costillas, entre otros productos. Los insumos con los que trabaja ingresan a las instalaciones a través de proveedores externos, que cumplen como requisito principal tener una materia prima importadas de alta calidad. Los factores que han afectado los tiempos de entrega parten de los retrasos de los proveedores, también la no existencia de un sistema que permita registrar la retroalimentación con los clientes. Una vez son incumplidos los tiempos de entrega por parte de los proveedores se empieza afectar el proceso logístico de Industria la Nutriciosa, puesto que esto afecta toda la cadena del proceso, esto genera insatisfacción en los clientes.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por la vida, porque sin él nada es posible. Por darme salud y la disposición para concluir este plan de estudio.

Al país y a la Universidad: Por pertenecer a una tierra con acceso a la educación. Por permitirme formar parte de esta casa de estudio y ofertar un plan educativo de acuerdo a mis intereses para mi preparación profesional.

A Graciela Morales: Mi asesora, por darme acompañamiento y guiar el proceso para que esta propuesta se materializara.

A Industria La Nutriciosa: Por confiarme información importante para desarrollar esta propuesta. Especialmente a Miguel Santana Director Comercial para la Región Sur accediendo a una entrevista estructurada.

DEDICATORIAS

A mis padres: Carlos Bienvenido Veloz y Manuela Suero

Por darme la vida; por apoyarme en mi crecimiento profesional

Por inculcarme valores que motivaron mi formación como mercadóloga y ahora especializarme con una maestría en dirección comercial.

Gracias por enseñarme el valor del compromiso para poder lograr esta meta.

A mi hijo. Calos M. Vargas Veloz

Por ser el motor que impulsa mi vida.

Por comprender que mi formación profesional es importante y darme apoyo para lograrlo; quiero ser tu ejemplo para que logres ser un profesional también en el futuro porque eres un buen hijo; el hijo más noble que existe.

Eres un pedazo de mi corazón

A mis Hermanos: Wander Bienvenido Veloz Suero, Hotoniel Veloz Suero, Estefanis Veloz Suero y Starlin Veloz Ramírez.

Por su amor incondicional y por siempre estar cuando necesito de Uds.

ÍNDICE

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIAS	iv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I: CONCEPTUALIZACIÓN Y TÉRMINOS CLAVES DE LA LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

1.1. Logística	7
1.2. Origen de la logística	9
1.3. Desarrollo de la logística	11
1.4. Importancia de la logística	14
1.5. Factores de decisión en logística	18
1.6. Sistema de información	19
1.7. Servicio	20
1.8. Justo a tiempo	20
1.9. Lead Time	21
1.10 Cadena de suministro	21
1.11. ¿Qué es el análisis FODA?	21
1.11.1 ¿Para qué sirve el análisis FODA?	22
1.12. El objetivo de la matriz FODA	22
1.13. ¿Qué es el análisis PEST o PESTEL?	23

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA LA NUTRICIOSA

2.1. Historia de Industria La Nutriciosa	25
2.2. Filosofía institucional	25
2.2.1 Misión	25
2.2.2. Visión	25
2.2.3. Valores	26
2.3. Principales competidores de Industria La Nutriciosa	26
2.4. Capacidad productiva de Industria La Nutriciosa	31
2.5. Las Marcas de Industria La Nutriciosa	32
2.6. Industria La Nutriciosa	32
2.7. Análisis FODA de la Industria La Nutriciosa	32
2.8. Análisis PESTLE	34

CAPÍTULO III: ANTECEDENTES EN EL TIEMPO DE ENTREGA DE LA INDUSTRIA LA NUTRICIOSA EN LA REGION SUR

3.1. Análisis del entorno económico de la región	37
3.2 Factores que han afectado en el tiempo de entrega de la Industria La Nutriciosa en la región Sur	48
3.2.1. Retrasos de los proveedores	50
3.2.2. La falta de un Sistema de Información	50

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA RESTRUCTURACIÓN DEL CANAL DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCION A LA INDUSTRIA LA NUTRICIOSA

4.1. Resumen ejecutivo	51
4.2. Análisis de la situación	52
4.2.1. Macroambiente	52
4.2.2. Microambiente	52
4.3. Determinación de Objetivos.....	52
4.3.1 Características de los objetivos	52
4.4. Controles.....	53

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla No, 1. Análisis FODA Industria La Nutriciosa.....	. ¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla No, 2. Demografía y Población	39
Tabla No, 3. Ingreso y Consumo	. ¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla No, 4. Gastos de los hogares.....	. ¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla No, 5. Gasto y Consumo.....	. ¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla No, 6. Ingreso corriente mensual	. ¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla No, 7. Proyectos de inversión	48
Tabla No 8, Plan de acción.....	58
Tabla No, 9. Establecimiento de presupuesto.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura No, 1. Objetivos de la logística	. ¡Error!
Marcador no definido.	
Figura No, 2. Logística, Almacén.....	. ¡Error!
Marcador no definido.	
Figura No. 3. Cuota del mercado cárnico por empresas	. ¡Error!
Marcador no definido.	
Figura No, 4. Consumo de alimento	. ¡Error!
Marcador no definido.	
Figura No, 5. Ingreso Corriente Mensual	. ¡Error!
Marcador no definido.	
Figura No, 6. Las Remesas por regiones 2018.....	. ¡Error!
Marcador no definido.	

INTRODUCCIÓN

La logística es una de las estrategias del plan de marketing dentro las empresas que posee una gran importancia en este siglo XXI. Busca planificar, controlar y organizar las actividades de distribución de productos y servicios.

Esta investigación tiene como finalidad aportar al conocimiento existente sobre el uso de herramientas que permitan ejecutar con efectividad el buen manejo del departamento de logísticas y determinar las problemáticas que provocan la entrega tardía en los centros de servicios en la región Sur de la República Dominicana. Pretende identificar instrumentos de evaluación del logro de competencias de indagación científica, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta, para ser incorporados como conocimiento, demostrando el **uso de técnicas** que mejorarían el **desempeño de técnicas** para la logística y distribución en la industria de embutidos y productos cárnicos.

Esta investigación se alinea de forma directa y apoya las políticas transversales esenciales de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (Ley 1-12) de la República Dominicana y su cuarto eje estratégico, en el cual se procura una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades. En específico, estas políticas transversales proponen expandir la cobertura y mejorar la calidad y competitividad de la infraestructura y servicios de transporte y logística, orientándolos a la integración del territorio, al apoyo del desarrollo productivo y a la inserción competitiva en los mercados internacionales.

El objetivo general es proponer a La industria Nutriciosa la reestructuración del canal de distribución de la región Sur y los objetivos específicos son determinar en la bibliografía científica los modelos teóricos sobre la logística y distribución; diagnosticar el funcionamiento en la logística y distribución de mercancía de la industria Nutriciosa; Evaluar la evolución y los antecedes del tiempo de entrega de los embutidos de la Industria Nitriciosa y rediseñar el canal de distribución de la región Sur.

Luego de hacer un diagnóstico y analizar el marco teórico se determina la propuesta a la industria Nutriciosa la restructuración del canal de distribución de la región Sur.

Según Anaya Tejero (2007): en la empresa, la palabra logística se relaciona de una forma directa con todas las actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos.

La logística, es un concepto fundamental en el control de flujo de mercancías y de la información que lo genera a lo largo de la denominada cadena logística.

Para Santos (2006): la logística, es la parte de gestión de cadena de suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje el flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con estos, entre el punto de origen y el punto de consumo o demanda, con el propósito de cumplir las expectativas del consumidor (CLM)

Para Garcia (2016), la logística es el proceso de planear, implementar y controlar el flujo de almacenamiento eficiente y a un costo efectivo de las materias primas, inventarios en proceso, de productos terminados e información relacionada, desde el punto de origen hasta los consumos; con el propósito satisfacer las necesidades de los clientes.

La misión de la logística es entregar los bienes o servicios en un lugar y tiempo acorde, en condiciones deseadas, mientras se hace la contribución mayor a la compañía.

En síntesis, la logística se puede definir como la gerencia de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido. Con tres flujos importantes de materia prima (inventario), información (trazabilidad) y capital de trabajo (costos).

Como función gerencial, la logística involucra además de redistribución física (el almacenamiento y el transporte) otros conceptos como la localización de plantas y bodegas, los niveles de inventarios los sistemas de indicadores de gestión

y el sistema de información; los cuales contribuyen en aspectos importantes de la logística integral.

En esta investigación se tomará como modelo la teoría del autor, Castellanos Ramairez, (2015). En la que éste define la logística como la parte de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de artículos y servicios y a la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes. Por esta razón, la logística se convierte en uno de los factores más importantes de la competitividad, ya que puede decidir el éxito o fracaso de la comercialización de un producto.

En este se analizará el **Flujo de Materiales**, que el autor describe como la habilidad de planificar la fabricación de productos terminados, para que estén disponibles con el fin de atender las solicitudes de los clientes. Se analizará el punto de la **distribución física**, es definido por el autor como la entrega de productos terminados a los diferentes clientes. (Castellano, 2009, p.3.)

El autor expresa la importancia de la logística, afirma que radica en la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, optimizando la fase de mercado y el transporte al menor costo posible.

Se evaluará la **distribución física de mercancías**: que Castellanos define como el conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de los productos preparados como carga, desde el lugar de producción o manufactura en el país de exportación hasta el local del importador en el país destino, bajo el concepto de óptima calidad, costo razonable y entrega justo a tiempo. (Castellano, 2009, p.3)

Según López, G. (2017): los canales de distribución requieren de logística para la programación y organización de la entrega de productos en punto de venta. La logística que se efectúa en los canales de distribución se refiere a las actividades puestas en marcha que pretenden ayudar a las marcas en la administración, producción y ventas de sus productos.

Dicho apoyo se realiza mediante la programación y organización de rutas idóneas, para hacer el menor tiempo posible y garantizar la disponibilidad de los productos en punto de venta.

Como labor complementaria las tareas de logística llevan el control del inventario, especifican cuántos insumos y bienes se requieren; además hacen el registro de cada materia prima, producto terminado o en proceso y demás acciones que representan establecer cuántos artículos hay, en dónde están y quién es responsable.

La logística también controla el inventario para facilitar y determinar el registro de productos, así la marca puede evitar gastos innecesarios, pero en especial contribuye a la satisfacción del consumidor.

Igual trabaja en mejorar la competitividad y la coordinación de aquellos factores que pueden repercutir en la decisión de compra, como son: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio u otros.

Las marcas pueden conseguir una ventaja competitiva mientras lleven a cabo una buena logística, pues se garantiza mejores servicios a precios más bajos.

Es posible conseguir un ahorro de costos, tanto para marcas como para clientes, pues cerca de 15% del precio del producto corresponde al transporte.

Las herramientas digitales de la logística son los códigos de barra, el rastreo vía satélite de los transportes, la transferencia electrónica de pedidos y pagos, entre otros.

Las funciones de la logística son:

Almacenar. Las marcas resguardan sus productos en lo que llegan a punto de venta, pues en la mayoría de los casos, los ciclos de producción y consumo no coinciden.

Procesar pedidos. Los vendedores y promotores efectúan los pedidos mediante correo, por teléfono, en redes sociales, desde la página u otros medios.

Control de inventario. El objetivo primordial es evitar el inventario excesivo, así como el desabasto pues es vital no elevar los costos por manejo de existencias, productos obsoletos, existencias agotadas y demás.

Transporte. La selección del transporte y rutas de traslado ayuda tener los productos en punto de venta a tiempo y en forma.

El alcance de esta investigación es descriptivo ya que el objeto de estudio busca describir la realidad de una situación que aborda los factores que provocan las entregas tardías a los clientes.

El método de estudio que sustenta esta investigación es cualitativo, realizada en el periodo 2019-2020. El tipo de investigación es documental y exploratoria. Con las técnicas de recolección análisis de contenido y la entrevista estructurada.

En esta investigación se analizaron la conceptualización y términos claves de la logística y distribución.

En esta investigación se examinó la situación para brindar comprensión al caso de estudio, mediante la recolección de datos primarios con preguntas abiertas relacionadas como el proceso de logística de distribución.

Las técnicas de investigación utilizadas para dar respuestas a los objetivos de la investigación son el análisis de documentos y la entrevista estructurada.

La investigación consta de cuatro capítulos:

Capítulo I: Conceptualización y términos claves de la logística y distribución.

Este capítulo trata sobre las teorías y supuestos del tema de investigación, la logística, su importancia y como ayuda al proceso de entrega de mercancía a tiempo.

Capítulo II: Antecedentes de Industria La Nutriciosa

En este capítulo se muestra todo lo relacionado a la empresa, su historia, estructura organizacional, competidores y un análisis situacional

Capítulo III: Diagnóstico del Canal de Distribución de Industria La Nutriciosa

Este capítulo trata sobre el entorno general y la situación de la empresa en cuanto a cómo se desarrolla la cadena de suministros, aquí se desarrollan los factores que provocan una entrega tardía de suministros.

Capítulo IV: Propuesta de la reestructuración del canal de logística y distribución a La Industria la Nutriciosa

En este capítulo se encuentra la propuesta a La industria La Nutriciosa sobre la reestructuración a su canal de distribución en la región Sur.

CAPÍTULO I:

CONCEPTUALIZACIÓN Y TÉRMINOS CLAVES DE LA LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

1.1. Logística

Según (Robusté Antón, 2015), la logística puede definirse como la ciencia que estudia cómo las mercancías, las personas o la información superan el tiempo y la distancia de forma eficiente. Así, la logística se contempla como envolvente natural del transporte, y es posible aplicar principios comunes a la concepción de un sistema de transporte colectivo en una ciudad, a la definición de una red de carreteras, o en el sistema de distribución de una empresa fabricante de productos.

Desde este punto de vista amplio, la logística incluye todas y cada una de las operaciones necesarias para mantener una actividad productiva: desde programación de compras hasta servicio postventa, pasando por aprovisionamiento de materias primas, planificación y gestión de la producción, almacenaje, diseño, embalaje, etiquetaje, clasificación y distribución física. A este flujo de materiales se sobrepone un flujo de información que puede tener, en función del valor añadido aportado por esa información en cuanto a productividad, desde un papel irrelevante hasta un papel fundamental en la concepción y gestión de un sistema logístico.

Para (Arbones Milisani, 2009), la logística es planificación, organización y control del conjunto de las actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde la fuente al consumo, para satisfacer la demanda al menor coste, incluidos los flujos de información y control.

La logística de distribución también conocida como logística de salida, es una etapa o fase de la cadena de suministro que se encarga de gestionar las actividades relacionadas con la distribución de productos hacia los compradores, incluyendo almacenaje y entrega. Distribución es un término empleado en la

producción y el comercio para describir la etapa de la cadena de abastecimiento, que se encarga de las actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor.

Para Velásquez, E. (2012): la logística 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.

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.

Funciones de la distribución Las funciones de la distribución son las siguientes:

- a. Transportar: actividad necesaria para movilizar los productos. Este es el actor principal en la distribución física del lugar de fabricación al lugar de consumo, por lo tanto, requiere de un manejo profesional.
- b. Fraccionar: actividad dirigida a ubicar los productos fabricados en las cantidades y condiciones que exija el mercado.
- c. Almacenar: acción de asegurar productos entre el momento de fabricación y el momento de la compra o uso final.
- d. Informar: permite el conocimiento de las necesidades del mercado para actualizar y mejorar las estrategias de mercado y logística interna.

1.2. Origen de la logística

Para Castellanos, la logística surge ligada a las actividades de toma de decisiones de los altos mandos militares, principalmente en Inglaterra en la década de 1940 (Castellanos Ramírez, 2015). El Imperial College se constituye en una cuna de investigación operativa, disciplina estrechamente ligada a la logística, lo cual permitió en su momento, determinar la ubicación de acorazados que protegieran de un eventual ataque alemán a las naves que surcaban los mares entre Estados Unidos e Inglaterra durante la Segunda Guerra Mundial.

En la actualidad, el tema de logística se asume con tanta importancia que las organizaciones estipulan un área específica para su tratamiento. Su evolución a través del tiempo ha sido constante, hasta convertirse hoy en una de las

principales herramientas para que una organización sea considerada como una de las empresas del primer mundo.

La logística, que etimológicamente proviene del griego (flujo de materiales), se empieza a aplicar en las empresas a partir de la década de los setenta, si bien su origen procede de la jerga militar, que la empezó a emplear en la Primera Guerra Mundial como función de apoyo del abastecimiento y control de los recursos necesarios para las actividades bélicas.

Para Pérez, D y Pérez I, (2006): Hace años, una sola empresa de tamaño pequeño o una sola persona, individualmente, además de transportar los productos y venderlos en su carromato o furgoneta (lo que servía de punto comercial donde se concretaban las compraventas), cobraba los productos vendidos y atendía, incluso, las posibles reclamaciones, sirviendo así de nexo físico y comercial entre el mercado y el fabricante.

La Distribución Física de los productos (lo que hoy se correspondería con una parte de la denominada Función Logística: justo la que va desde el almacén de productos terminados hasta el consumidor final) y la Distribución Comercial de los mismos (la puesta a disposición efectiva y real de los productos en un lugar de venta con las actividades consiguientes) eran, pues, la misma cosa.

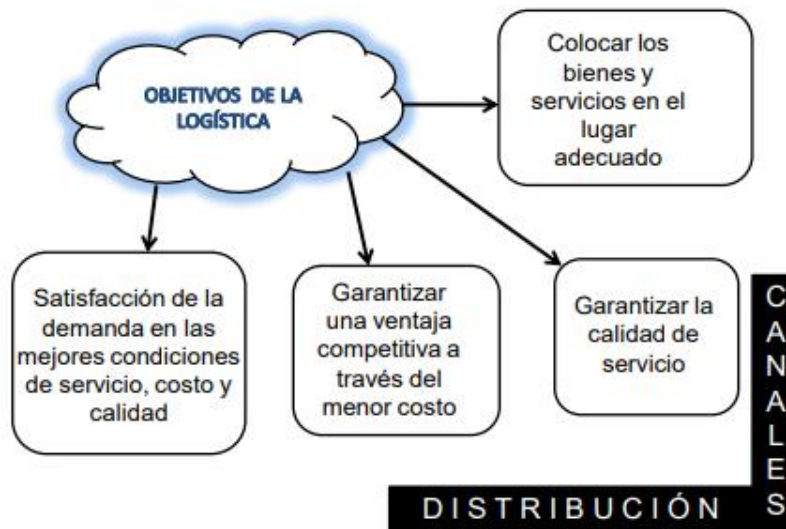
Hoy, estas funciones están claramente definidas y separadas.

La Distribución Física comprende todas las actividades relacionadas con el diseño, la planificación, la ejecución y el control de los flujos físicos de los productos.

Los Canales de Distribución (también llamados Distribución, sin más, o lo que es lo mismo, la Distribución Comercial, su denominación más precisa, representan el camino comercial de los productos (aunque es evidente que se requiere también la realización física de su desplazamiento) a través de unas instituciones intermediarias (mayoristas o detallistas en sus múltiples y

cambiantes tipos) que sirven para poner a la mejor disposición comercial de los clientes los bienes y servicios concretos que están listos para su venta.

Figura No, 1. Objetivos de la logística



Fuente: <http://www.aliat.org.mx/> *Canales de Distribución y Logística*

1.3.Desarrollo de la logística

Según Robusté Antón, en la última década la logística ha pasado de representar la gestión integral de los flujos de materiales e información en una empresa a significar un proceso estratégico por el cual la empresa organiza y mantiene su actividad (Robusté, 2015). Este cambio de mentalidad se ha visto magnificado por los efectos de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Varios motivos han contribuido al gran desarrollo de la logística en el sector de los transportes en el último decenio. En primer lugar, se han producido grandes cambios socioeconómicos. La modificación de las pautas de comportamiento social, en cuanto a calidad de vida, calidad de servicios y exigencias medioambientales, ha producido un desplazamiento del vendedor hacia el

consumidor que se ha traducido en el concepto de la demanda tira (producir lo vendido), en vez del clásico empujar la demanda (vender lo ya producido). Esto ha dado lugar a una modificación de la relación producción-consumo: el sector productivo se ha adaptado a las exigencias del consumidor y se han alterado las relaciones entre proveedores y fabricantes, fabricantes y consumidores, y dentro de los propios procesos de fabricación. El aumento de la competencia propiciado por la liberalización e internacionalización de los mercados es otro de los factores clave de esta mutación.

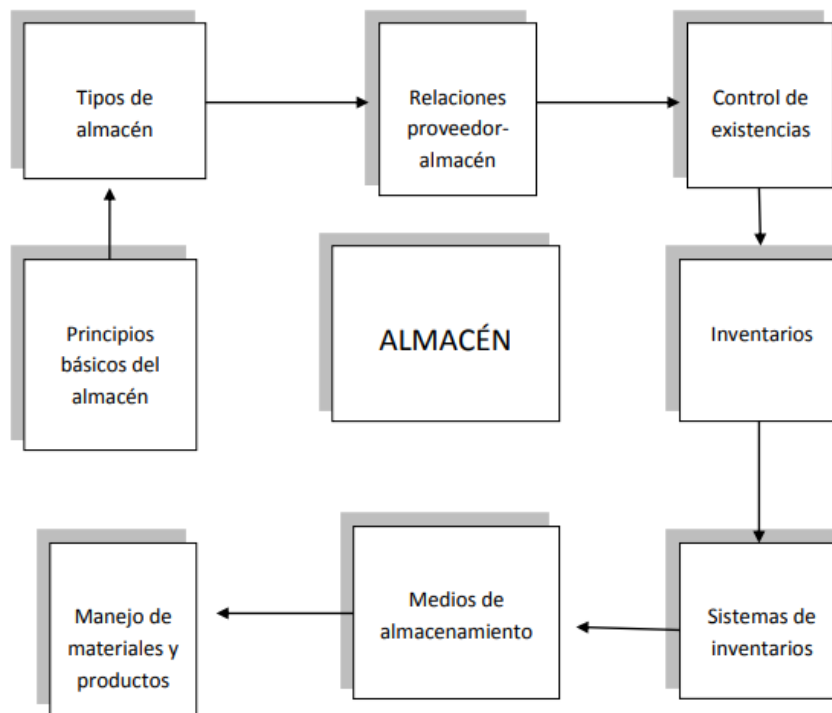
En segundo lugar, la reorganización del sector productivo ha generado nuevos objetivos. En el intento de mejorar el servicio al cliente se ha aumentado la productividad, mediante reducción de costes, y se ha adaptado el proceso de producción a las exigencias de la demanda. Esto ha producido como efectos la relocalización de las actividades de producción respecto a los centros de consumo, la dispersión espacial de los centros de producción, la adopción de sistemas de fabricación flexible y de mayor productividad, la concentración y reducción de los almacenes, minimizando los stocks y el desarrollo de técnicas informáticas y sistemas de información para el seguimiento y control del proceso.

Finalmente, el nuevo escenario del mercado interior europeo que contempla su liberalización, la internacionalización de las actividades y su apertura hacia los países del Este, brinda oportunidades clave para el desarrollo de las prácticas logísticas empresariales. Nuevas tecnologías de información y comunicación deberán permitir el control unificado de todo el proceso, con información en cualquier punto geográfico o temporal del mismo.

A nivel del sector del transporte, una nueva estructura del tráfico, con una red de flujos más dispersa en el territorio y estructura de envíos más pequeños pero con mayor frecuencia, regularidad y rapidez, llevará inevitablemente a la especialización del transporte (en el ámbito empresarial y modal, potenciando el transporte combinado), a la conveniencia de los centros integrados de mercancías y a la necesidad de una mayor formación profesional en el sector que permita diferenciar entre operador logístico y transportista tradicional.

Desde un punto de vista amplio, la logística determina y gestiona los flujos de materiales y de información internos y externos a una empresa, tratando de adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones óptimas. A un flujo de materiales se sobrepone un flujo de información. La logística incluye, pues, todas y cada una de las operaciones necesarias para mantener una actividad productiva: desde la programación de compras hasta el servicio postventa, pasando por el aprovisionamiento de materias primas, la planificación y gestión de la producción, el almacenaje, diseño, embalaje, etiquetaje, clasificación y distribución física, llegando incluso a asumir la concepción e ingenierización de los productos y procesos. Además de la gran cantidad de variables y sus interacciones, un condicionante fundamental de la toma de decisiones en logística es el factor humano. Muchas soluciones de la logística empresarial no se han podido implantar por no haberlo tenido en cuenta adecuadamente.

Figura No, 2. Logística, Almacén



Fuente: <http://www.aliat.org.mx/> *Canales de Distribución y Logística*

1.4.Importancia de la logística

Según Castellanos Ramírez, la importancia de la logística radica en la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible (Castellanos, 2015). Algunas de las actividades que pueden derivarse de la gerencia logística de una empresa son las siguientes:

- a.** Aumento en líneas de producción.
- b.** La eficiencia en producción; alcanzar niveles altos.
- c.** La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- d.** Desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización se traducirán en los siguientes beneficios:

- a.** Incremento de la competitividad y mejora de la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- b.** Optimización de la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- c.** Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- d.** 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.

- e.** La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

En cuanto a su importancia Velásquez, E. (2012): La distribución física abarca las actividades desde la función del transporte, la regulación de la producción, del almacenamiento, de los servicios, y del financiamiento.

El transporte es el que traslada el producto terminado de la fábrica, a los puntos de venta o de almacenamiento.

La regulación de la producción se ocupa de fraccionar la producción, con lo cual se logran lotes de venta, ya que cada canal de distribución necesita diferentes cantidades, según sus necesidades La función del almacenamiento se centra en disponer, en cualquier momento, de los productos necesarios para satisfacer una demanda.

La función de los servicios consiste en vincular con la correcta promoción de los productos, a la asesoría ofrecida a los clientes, la negociación de la venta y el proceso de entregas a domicilio.

La función del financiamiento tiene que ver con la negociación de la forma de pago por medio de créditos.

En relación a sus beneficios Velásquez, E. (2012) La distribución puede beneficiar la mezcla de marketing de una empresa, mediante lo siguiente:

- a.** Mejorar el servicio al cliente. La empresa, por medio de un sistema de logística óptimo, puede mejorar la distribución. Así, la empresa proporcionará a sus clientes un mejor desempeño de esta actividad.
- b.** Reducir los costos de distribución. Esto es posible mediante la adecuada administración de las actividades de distribución física. Es decir, con la sistematización de tal actividad, se pueden reducir el almacenaje (los almacenes), con lo cual se propicia la reducción de los costos.

- c.** Generar volúmenes adicionales de venta. Un sistema adecuado y planeado de logística, permite minimizar las condiciones de falla de inventarios, dando lugar a que el vendedor expanda su mercado de manera geográfica.
- d.** Crear utilidad de tiempo y lugar en la producción y consumo. Con tal condición, un producto puede estar correctamente localizado con respecto a su mercado. Con el paso del tiempo puede ser que no exista demanda para el producto, por lo que se le adiciona un valor a ese artículo si se le preserva adecuadamente en el almacén hasta que la demanda aumente. El manejo correcto del almacén permite almacenar productos excedentes, estacionales, de tal manera que puedan ser comercializados, después, cuando en el mercado no se encuentren.
- e.** Estabilizar precios. El correcto manejo de las instalaciones y el cuidadoso manejo de los productos, pueden ayudar a estabilizar los precios en una empresa de modo individual, o en toda una industria.
- f.** Determinar la selección de los canales de distribución y la ubicación de los intermediarios. Con esta acción se podrá determinar cuántos sitios de almacenamiento deben ser establecidos. Éstos pueden ser propios o públicos. Además, se logra precisar cuándo utilizar intermediarios, dependiendo de su ubicación.
- g.** Utilizar la administración de tráfico para asegurar costos bajos. Se deben buscar las rutas más rápidas y las tarifas más bajas.

Pérez D. y Pérez I. (2006): Cuando una empresa conecta con mercados externos, sus costes de interrelación aumentan sobre los costes del mercado local. Estos costes se ven acrecentados por factores tales como: el valor del tiempo, desconocimiento del entorno, limitaciones en la inversión, etc.

Normalmente la empresa sigue unas etapas típicas en la distribución de sus productos.

Estas etapas son:

- a. Contrato de comisión con un agente de ventas que trabaja a porcentaje sobre el volumen de ventas
- b. Delegación de funciones y poderes. Para firmar pedidos y negociar en nombre de la representada. La necesidad de estar presente en el mercado y, según el tipo de producto, ofrecer servicios de calidad antes y después del pedido, hacer que se establezcan relaciones más estrechas, inclusive con almacenaje de los productos. La importancia del delegado aumenta convirtiéndose en distribuidor.
- c. La siguiente fase, si las relaciones comerciales y el cumplimiento de los objetivos son satisfactorios, suele ser el establecimiento de una filial, lo que acarrea una serie de problemas que deben tenerse en cuenta: jurídicos, fiscales, de organización, selección y financieros, sociopolíticos, etc.
- d. La última etapa es la de integrar la fabricación del producto en el mercado de que se trate. Es necesario un planteamiento no sólo comercial sino político y económico, ya que hay diversas fórmulas de cooperación, por un lado, y por otro las motivaciones y los fines de nuestra sociedad deben coincidir con los objetivos del mercado receptor.

1.5. Factores de decisión en logística

Para Robusté Antón en logística inciden varias áreas temáticas de decisión que podrían agruparse en: (Robusté Antón, 2015)

- a. Stocks/inventarios
- b. Instalaciones (almacenes/fábricas): número y localización

- c. Comunicaciones
- d. Transporte (modo, rutas, subcontratación, etc.)
- e. Gestión de materiales Calendario de producción
- f. Unidades/modulización/estandarización/tamaño/paquetes/contenedores// paletas, etc.

Pérez, D. y Pérez, I. (2006) en relación a las tendencias dicen Las nuevas tendencias del Marketing moderno, las constantes reducciones de costes para el mantenimiento de los márgenes, el desarrollo de las nuevas identidades corporativas y las marcas y la utilización de la publicidad a gran escala, están contribuyendo a que sean los parámetros de eficacia los que regulen en estos momentos estas relaciones.

El Canal de Distribución es un Sistema total. No un adversario o un enemigo del fabricante. La competitividad se deberá establecer entre los sistemas de distribución de los diferentes fabricantes, nunca entre los eslabones de la Cadena de Distribución de uno mismo.

Los elementos comunes a todas las definiciones son dos:

1. El Canal de Distribución es un conjunto de relaciones.
2. El Canal de Distribución es una combinación de flujos.

En resumen, no solo hay que considerar las rutas o vías por las que fluyen físicamente los productos, sino los agentes e instituciones comerciales que cooperan para que el producto sea vendido a los clientes: vendedores, intermediarios individuales o empresas, incluyendo (aunque algunos autores no integran estas empresas en el Canal) a las empresas auxiliares que colaboran (bancos y cajas de ahorro, agencias y empresas de seguros, transportes y consignatarios, etc.) para que el proceso se complete de manera exitosa.

1.6. Sistema de información

Un Sistema de Información (SI) es uno de los elementos de mayor complejidad con que puede trabajar una persona, debido al gran número de componentes (tecnologías, personas, procesos, etc.) que intervienen en su construcción y funcionamiento, pero ¿qué se entiende por SI? En primer lugar, se debe recordar qué es un sistema, y luego se comprobará cómo el SI cumple estos requisitos.

Para (González Ramírez, 2001) es oportuno definir el Sistema de Información (SI) como el conjunto de procedimientos que tratan de gestionar la información de una organización, y para ello se encarga de recoger los datos pertinentes, procesándolos de forma adecuada a fin de transformarlos en información, almacenar la información que pueda ser de utilidad y proporcionar la misma a los decisores, en forma y tiempo oportunos. La anterior definición de SI es amplia, en el sentido de que se ajusta tanto a los sistemas automatizados o informatizados como a los manuales o no mecanizados. También es amplia porque hace referencia al SI general de la organización, que puede estar integrado, a su vez, por distintos subsistemas. Muchos autores llaman a este sistema con el término MIS (siglas de Management Information System, en español Sistema de Información para la Dirección). Sin embargo, MIS alude además a una fase de la evolución de los sistemas, e incluso se puede entender por MIS un tipo concreto de los mismos.

1.7. Servicio

Como define (Gronroos, 1994) un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangibles, que por reglas generales, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o de sistemas de proveedores de servicios que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.

1.8. Justo a tiempo

Para (Mora Garcia, 2008) el justo a tiempo más que un sistema de producción, es una herramienta de inventarios cuya meta es eliminar todo desperdicio. Por lo general, el desperdicio se define como todo lo que no sea el mínimo absoluto de recursos materiales, máquinas y mano de obra requeridos para añadir valor al producto en proceso.

1.9. Lead Time

Según (Santander, Leal y Vilorio, 2014) Lead Time es una expresión genérica utilizada mucho en logística para analizar la rapidez del flujo de materiales que podríamos definir como el tiempo que media desde que inicia un “proceso operativo” aprovisionamiento, almacenaje, fabricación, distribución hasta su finalización. Matizando un poco más la definición, podríamos decir que es el tiempo que media desde que se reconoce la necesidad de iniciar una determinada operación hasta que esté totalmente concluida.

1.10. Cadena de suministro

Para (Santander Mercado et al., 2014) la cadena de suministro ha sido definida tradicionalmente como la organización de personas, actividades, información y recursos para llevar un producto desde un fabricante a un consumidor. Sin embargo, esta definición está orientada a describir la relación entre las etapas de adquisición de materias primas, elaboración y la entrega o distribución del producto final.

1.11. ¿Qué es el análisis FODA?

Según (Riquelme Leiva, 2016) el análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa, un mercado, o sencillamente una persona. Este acróstico es aplicado a cualquier situación, en la cual, se necesite un análisis o estudio.

Cabe señalar que el FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

1.11.1. ¿Para qué sirve el análisis FODA?

Se recurre a él para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja, el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz, enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de los cuales se tomarán eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

1.12. El objetivo de la matriz FODA

Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización, útiles para alcanzar el objetivo

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

1.13. ¿Qué es el análisis PEST o PESTEL?

Para (Betancourt, 2019) el análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores:

- a.** Políticos
- b.** Económicos
- c.** Sociales
- d.** Tecnológicos
- e.** Ambientales
- f.** Legales

El análisis puede limitarse a los 4 primeros factores, quedando como análisis PEST, dado que no siempre tienen aplicación los temas ambientales o legales.

Algunas analistas van más allá al considerar factores como el Industrial (PESTELI), la ética (PESTALE) y la demografía (PESTALD).

Dicho esto, PEST, PESTEL te permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o campaña, lo que te da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos.

De ahí que sea una herramienta tan usada por las organizaciones.

Además, normas ISO como la 9001 incluyen entre sus requisitos la comprensión del contexto de la organización. Herramientas como PESTEL evidencian el cumplimiento de estos requisitos.

Así pues, podemos considerar tres beneficios esenciales de PESTEL:

- a.** Es una herramienta de aplicación sencilla, pues se entiende muy fácil y el personal puede apropiarse de ella, esto facilita de manera enorme el trabajo en equipo.
- b.** Se puede integrar con otras herramientas como DOFA o fuerzas de Porter, además se repliega fácilmente en estrategia organizacional.
- c.** Su uso se puede realizar en cualquier tipo de organización (grande, mediana, pequeña) o en proyectos de gran envergadura.

CAPÍTULO II:

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA LA NUTRICIOSA

2.1. Historia de Industria La Nutriciosa

Es una empresa de productos cárnicos con alto valor nutritivo en la categoría de embutidos, carnes ahumadas y frescas. Sus instalaciones cuentan con equipos y empaques de alta tecnología, que garantizan la calidad y vida útil de los productos.

Nació en el año 2015, con el objetivo de satisfacer la necesidad del mercado de recibir productos de alta calidad y valor nutricional, que producen en los consumidores una experiencia sensorial única. Operando dentro de la categoría de alimentos para consumo masivo, su introducción al mercado se inicia en el año 2017, ofreciendo a los consumidores dominicanos una amplia gama de productos, amparada en la utilización de materias primas pecuarias nacionales e importadas, de suplidores comprometidos con la filosofía de trabajo de la industria. En la actualidad, Cuenta con una línea de distribución que les permite tener presencia en gran parte de la geografía nacional.

2.2. Filosofía institucional

2.2.1. Misión

Ofrecer productos inocuos y de alto valor nutritivo, aportando una experiencia organoléptica diferenciadora a nuestros consumidores.

2.2.2. Visión

Ser la empresa de alimentos de mayor valoración para nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas en relación a la calidad, diferenciación, eficiencia operativa y administrativa en la República Dominicana y el Caribe.

2.2.3. Valores

a. Excelencia:

Apasionados por el trabajo, perseguir la mejora continua en los productos y servicios que ofrecen a los clientes, para aportar valor de manera permanente a la nutrición humana y mantener la ventaja competitiva en el mercado. Aprovechar las mejores tecnologías y el potencial de los colaboradores, a través de la captación y el desarrollo sistemático de habilidades personales y colectivas.

b. Innovación:

Entienden la innovación como la transformación de una idea en un producto comercializable, en un proceso operativo o en un método de servicio, sean estos nuevos o mejorados. Ser ingeniosos, creativos y visionarios.

c. Responsabilidad:

Asumir el compromiso de trabajar de manera ética y socialmente responsable. Respetar las leyes y la dignidad de las personas, fomentando la salud, la seguridad, la honestidad y la transparencia. Mantenemos relaciones justas con los grupos de interés, ejerciendo una buena ciudadanía corporativa.

d. Trabajo En Equipo:

Creer que el esfuerzo grupal supera los resultados del trabajo individual. Los recursos humanos interactúan con cohesión física e intelectual, respeto y asunción de los roles, adaptabilidad a los cambios, permeabilidad para el aprendizaje, comunicación directa y respetuosa.

2.3. Principales competidores de Industria La Nutriciosa

Delgado, E, (2015) en su artículo *Los embutidos de carne y su alto consumo en República Dominicana* trata además sobre las empresas que lo producen, las cuales son la competencia para Industria La Nutriciosa:

Induveca

Industrias VEGANAS (Induveca) tiene su origen en la provincia La Vega en 1968, fundada por Pedro A. Rivera. En adición a su tradicional salami, líder en el mercado, así como cortes cárnicos y los productos ahumados, Induveca desarrolla variedades de jamones y salchichas, además de sus líneas Caserío y Don Pedro de productos curados.

En 2002 se convierte en representante de la marca de jamones Campofrío y desde 2005 importa sus productos curados.

Desde el año 2001 Induveca se convirtió en filial de MercaSid, consorcio de productos de consumo masivo fruto de la unión de Mercalía y Sociedad Industrial Dominicana, propiedad del Grupo Bonetti.

Además de embutidos, Induveca representa marcas de yogurt y desarrolla productos lácteos como quesos blancos de freír y cheddar en su propia planta. Induveca ha estado en constante expansión y evolución.

Sus innovaciones han mantenido la preferencia y liderazgo de todas sus líneas de productos, lo cual es notorio en los escaparates de los supermercados donde los embutidos de esta marca ocupan la mayoría de los espacios.

Sosia y checo

En el año 2003 la empresa mexicana Sigma Alimentos decidió instalarse en República Dominicana y lo hizo con la adquisición de la compañía de embutidos Checo. Posteriormente adquirió a productos Sosúa, tradicional embutidora que tuvo su origen en la comunidad del mismo nombre en la provincia Puerto Plata.

Los embutidos Sosúa Fud y Checo se mantienen en la preferencia de los consumidores, gracias a la alta calidad que ofrecen y la acogida que durante décadas han tenido estas dos marcas.

Salamis, salchichas, jamón, jamonetas, quesos y otros productos son ofrecidos al público bajo los sellos de Sosúa y Checo en supermercados, colmados y diversos establecimientos de ventas de alimentos procesados.

Sigma Alimentos tiene plantas procesadoras de embutidos y quesos la provincia Santiago y en el municipio de Sosúa, así como centros de distribución en Santo Domingo, La Romana, Barahona y San Juan. Esta empresa produce salamis, jamones, salchichones y productos ahumados, lácteos como quesos tipo guda, danés, holandés, cheddar y mantequilla y yogurt.

Embutidos Higüeral

Esta marca de salami es producida por Agrocarne, filial de Central Romana Corporation, consorcio de más de 100 años en el país, que en 2008 formó una alianza con Centro Cuesta Nacional (CCN) para desarrollar el procesamiento de carnes y embutidos de alta calidad y comercializarlos en esa cadena de supermercados.

Agrocarne utiliza carne de ganado vacuno y porcino procedente de la ganadería de Central Romana, con la que fabrican embutidos de la marca Higüeral, así como queso mozzarella basado en leche de búfala, que son comercializados en los supermercados Jumbo y Nacional.

El salami Higüeral es otra de las marcas de embutidos que goza de la preferencia de los consumidores dominicanos, con base en elevados estándares de calidad respaldados por el origen de su materia prima en fincas ganaderas de la región Este del país.

La planta procesadora de cárnicos tuvo una inversión inicial superior a los US\$2 millones y ha dado exitosos resultados que se aprecian en la venta de los productos de la marca Higüeral.

Chef es embutidos y salchicas Emilio's

Los embutidos Chef son fabricados por la empresa Productos Chef, fundada en 1974 por Emilio Cadenas Adán y administrada actualmente por su hijo Emilio Cadenas Kindelán. En sus inicios se dedicaba a la producción de jamón bolo Chef, así como jamón y chuleta ahumada.

Desde mediados de los años 80 esta empresa introdujo las salchichas Emilio's Jumbo Hot Dog, líderes en el mercado local.

Productos Chef ha ganado mercado con base en la oferta de productos ahumados, cocidos, embutidos de cerdo y de res, salchichas y quesos.

Industria Cárnica Nacional (INCARNA)

Es una empresa dedicada a ofrecer alimentos cárnicos, producidos con altos estándares de calidad, con el compromiso de brindar a los consumidores los mejores embutidos, cortes y ahumados del mercado.

Es una empresa que ha revolucionado el estándar de calidad en los productos cárnicos, los cuales se han ganado un lugar preferencial en el corazón de las familias dominicanas y les ha permitido posicionarse en poco tiempo entre las marcas líderes del mercado.

Bravo y su salami artesanal de carne

En el mercado de los embutidos se destaca el salami artesanal 100% de carne elaborado por la cadena de supermercados Bravo. Este salami ha ganado la atracción de los consumidores, a pesar de que no es promovido de manera activa en términos publicitarios, lo cual indica que se destaca por su calidad y la novedad de su proceso de elaboración que se da a conocer por recomendación de sus consumidores.

Esteban, E. (2015): El salami dominicano tiene características particulares

El salami o salame, es un término que en italiano significa “embutido salado”, se elabora con una mezcla de carnes de res y de cerdo sazonadas y posteriormente ahumadas, curadas al aire libre como el salchichón. Este tipo de alimento se origina en Hungría e Italia y generalmente se consume frío.

Sin embargo, República Dominicana presenta características diferentes en cuanto a la fabricación y consumo de salami, pues se acostumbra a freírlo y por eso los fabricantes le añaden ingredientes característicos que le diferencian de otros embutidos y le dan un toque criollo.

Se estima que más del 90% de la población consume salami u otro tipo de embutido cárnico. En el año 2013 la consultora de comunicaciones Newlink dio a conocer una encuesta sobre el consumo de salami, a raíz de la crisis que afectó sus ventas por publicaciones relacionadas a la materia prima para su producción y a los controles de calidad de marcas no reconocidas.

Entre los resultados de esa encuesta se indicaba que el 83.8% de las personas consultadas dijo preferir la marca de salami Induveca, seguido por Sosúa que marcaba un 3.9% de preferencia, Checo un 2.9%, Higüeral 1.2%, 4.6% informó que elige otras marcas y 3.6% dijo no consumir el producto.

Las marcas embutidoras reconocidas y que cumplen con las normativas vigentes en el país están agrupadas en la Asociación de Fabricantes de Embutidos de República Dominicana.

La mayor fuente de ventas de embutidos son los supermercados, donde según esa encuesta se vende el 67% de los embutidos que compran los consumidores, mientras que el 23% se vende en colmados y el resto en carnicerías independientes, fábricas y otros lugares de expendio. Las embutidoras se rigen por controles de calidad locales y por normas internacionales.

Figura No. 3, Cuota del mercado cárnico por empresas

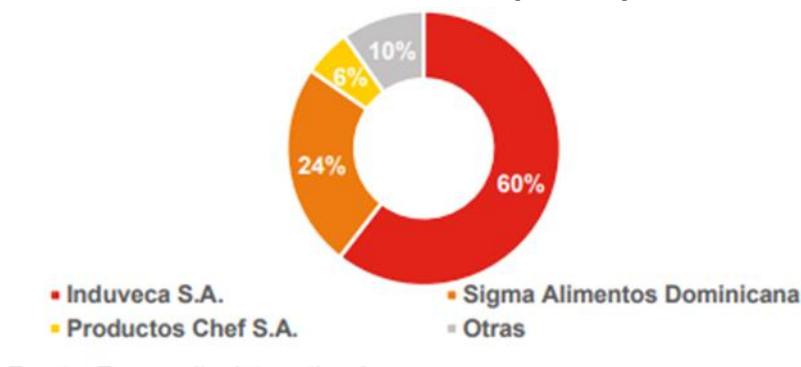


Figura tomada de informe del CEX (España, Exportación e Inversión) “Embutidos y jamón en República Dominicana”

Como se puede observar en este gráfico, figura No.1 Induveca domina el mercado de Embutidos, con una participación de 60%

2.4. Capacidad productiva de Industria La Nutriciosa

Industrias La Nutriciosa cuenta con una instalación moderna para el procesamiento de embutidos, en la cual se reciben las materias primas, y a partir de estas se elaboran diferentes gamas de productos cárnicos, tales como salami, jamón, salchichas, tocineta, chuletas, costillas, entre otros productos.

Los insumos con los que trabaja ingresan a las instalaciones a través de proveedores externos, que cumplen como requisito principal tener una materia prima importadas de alta calidad.

Se identifica con las personas y siente el compromiso de entregarles alimentos que mejoren su calidad de vida.

Para cumplir con esta promesa ha desarrollado una planta procesadora de embutidos de vanguardia, que asegure los más altos estándares de calidad, prestando especial atención al proceso de elaboración de los productos, hasta la entrega en los puntos de venta, y utilizando empaques innovadores que garantizan la higiene y permiten extender su conservación.

Todo ello complementado con un sistema de distribución que permite tener presencia permanente en gran parte de la geografía nacional.

2.5. Las Marcas de Industria La Nutriciosa

Como parte de la filosofía, Industria La Nutriciosa opera con un alto nivel de compromiso con los clientes y suplidores, y cuenta con un capital humano altamente capacitado para brindarles a los consumidores la mayor calidad posible en los productos.

Es por esto que al producir cada entrega, cuidan el proceso de elaboración de los productos para garantizar su inocuidad, desde la llegada de la materia prima a las instalaciones hasta la entrega a los clientes.

En Industria La Nutriciosa cuentan con un catálogo de productos Premium, compuesto por: embutidos, carnes ahumadas y carnes frescas, las cuales adaptan continuamente para satisfacer las necesidades de los clientes.

Parte del orgullo empresarial es brindarle al mercado una planta procesadora de embutidos moderna, que asegura los estándares de calidad requeridos para alargar la vida útil de los productos en los anaqueles y puntos de distribución.

2.6. Industria La Nutriciosa

Tiene un alcance en distintas provincias de la región Sur, entre ellas está San Juan de la Maguana, Barahona, San José de Ocoa, Bani San Cristóbal y Azua, donde opera su centro de distribución de la región. Alcance de la distribución en la región Sur

2.7. Análisis FODA de la Industria La Nutriciosa

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Tabla No, 1. Análisis FODA Industria La Nutriciosa

Fortalezas	Oportunidades
✓ Calidad en sus productos.	✓ Participación el mercado
✓ Disponibilidad de recursos.	✓ Segmentos.
✓ Uso de tecnología moderna.	✓ Alta rotación de personal.
✓ Camiones geo localizados	✓ Cartera de productos.
✓ Amplia cartera de clientes.	✓ Crecimiento de la demanda
Debilidades	Amenazas
✓ Participación el mercado.	✓ Empresas líderes en el mercado.
✓ Falta de reconocimiento de la marca.	✓ Competidores directos e indirectos.
✓ Alta rotación de personal.	✓ Cambio en la fuerza externa.
	✓ Inestabilidad política.
	✓ Competencia actual agresiva.

Fuente: Elaboración Propia

2.8. Análisis PESTLE

Los aspectos a estudiar son los siguientes:

Políticos

Algunos de los factores políticos que suelen influir en las organizaciones en República Dominicana son:

- a.** La estabilidad política en República Dominicana.
- b.** Las políticas de comercio exterior de República Dominicana.
- c.** La política fiscal de República Dominicana.
- d.** La legislación laboral de República Dominicana.
- e.** Las normas medioambientales de República Dominicana.
- f.** Las restricciones comerciales.

Las organizaciones deben ser capaces de reaccionar a la normativa actual y a la que se prevé que se adopte en el futuro, y ajustar su política y práctica empresarial en consecuencia.

Económicos

Estos factores se pueden desglosar en macro y microeconómicos. Los factores macro-económicos se ocupan de la gestión de la demanda en República Dominicana.

Factores macroeconómicos:

- a. El crecimiento económico.
- b. Las tasas de interés, los tipos de cambio, la inflación.
- c. Los ingresos disponibles por consumidores.
- d. La facturación de las empresas.

Factores microeconómicos:

- a. Los individuos.
- b. Las familias.
- c. Las empresas y los mercados.
- d. El comportamiento de productores y consumidores.

Socio-culturales

Los factores sociales y socioculturales en República Dominicana son las áreas que involucran las creencias y actitudes compartidas de la población. Estos incluyen el crecimiento de la población, la distribución de edad, las actitudes profesionales y otros.

Tecnológicos

- a. Infraestructura de tecnología y comunicaciones.
- b. Legislación sobre tecnología en República Dominicana.
- c. Acceso de los consumidores a la tecnología en República Dominicana.

- d.** Tecnología y desarrollo de la competencia en República Dominicana.
- e.** Tecnologías emergentes en República Dominicana.
- f.** Automatización en República Dominicana.
- g.** Investigación e innovación en República Dominicana.
- h.** Regulación de la propiedad industrial e intelectual en República Dominicana, Ecológicos

Los factores ambientales en República Dominicana solo han llegado a la vanguardia de la planificación estratégica empresarial en los últimos años. Han cobrado importancia debido a la creciente escasez de materias primas, a los objetivos de contaminación, a hacer negocios como una empresa ética y sostenible, y a los objetivos de huella de carbono establecidos por las administraciones públicas. Estos son solo algunos de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones del país dentro de este entorno. Cada vez más consumidores exigen que los productos que compran se obtengan de forma ética y, si es posible, de una fuente sostenible.

Legales

- a.** La salud y la seguridad.
- b.** La igualdad de oportunidades.
- c.** Las normas de publicidad.
- d.** Los derechos y normas que afectan al consumidor.
- e.** El etiquetado y la seguridad de los productos.

CAPÍTULO III:

ANTECEDENTES EN EL TIEMPO DE ENTREGA DE LA INDUSTRIA LA NUTRICIOSA EN LA REGION SUR

3.1. Análisis del entorno económico de la región

El portal telesurtv.net en su artículo La pandemia de la Covid-19 y el escenario económico expresa que:

República Dominicana ha sido uno de los países que experimentó un fuerte crecimiento económico en los últimos 25 años, con un promedio del 5,3 por ciento anual entre 1993 y 2018, lo cual lo sitúa como una de las tasas más elevadas de la región de América Latina y el Caribe.

Entre 2014 y 2018, ese ritmo se aceleró a un promedio de 6,3 por ciento anual con un pico de 7 por ciento en 2018, impulsado por una «sólida demanda interna». Durante ese período de cinco años, fue la economía de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe; según datos del Banco Mundial.

Sin embargo, desde el mes de marzo de este año, el propio Banco Mundial alertó sobre las dificultades que supondría para un país como República Dominicana la pandemia de la Covid-19, en virtud de la alta dependencia de la economía dominicana del turismo internacional y las exportaciones. (telesurtv.net)

Tabla No. 2. Demografía y Población
Población de 10 años y más ocupada, por categoría ocupacional, según
región, provincia y zona de residencia

Región, provincia y zona de residencia	Población de 10 años y más ocupada						
	Total	Empleado(a) a sueldo o salario	Empleador(a) o patrón	Trabajador(a) familiar o no familiar sin paga o ganancia	Trabajador(a) por cuenta propia	Otra	No declarada
Región Valdesia	305,241	188,038	19,025	9,334	72,895	5,165	10,784
Urbano	186,366	114,969	12,869	5,061	44,171	2,785	6,511
Rural	118,875	73,069	6,156	4,273	28,724	2,380	4,273
Provincia Azua	56,865	27,705	4,208	2,759	18,054	1,569	2,570
Urbano	44,467	22,592	3,326	2,048	13,544	985	1,972
Rural	12,398	5,113	882	711	4,510	584	598
Provincia Peravia	53,436	34,241	4,555	1,149	10,748	667	2,076
Urbano	36,099	22,713	3,249	689	7,631	467	1,350
Rural	17,337	11,528	1,306	460	3,117	200	726
Provincia San Cristóbal	174,738	114,494	9,034	4,536	38,631	2,396	5,647
Urbano	94,256	62,573	5,517	1,974	20,133	1,200	2,859
Rural	80,482	51,921	3,517	2,562	18,498	1,196	2,788
Provincia San José de Ocoa	20,202	11,598	1,228	890	5,462	533	491
Urbano	11,544	7,091	777	350	2,863	133	330
Rural	8,658	4,507	451	540	2,599	400	161
Región Enriquillo	89,800	46,811	5,901	2,980	28,194	2,398	3,516
Urbano	67,310	37,210	4,277	1,890	19,906	1,415	2,612
Rural	22,490	9,601	1,624	1,090	8,288	983	904
Provincia Baoruco	21,426	10,420	1,565	998	6,940	539	964
Urbano	14,901	7,941	1,112	552	4,428	286	582
Rural	6,525	2,479	453	446	2,512	253	382
Provincia Barahona	45,759	24,514	2,838	1,226	14,202	1,415	1,564
Urbano	37,472	21,105	2,333	929	10,901	899	1,305
Rural	8,287	3,409	505	297	3,301	516	259
Provincia Independencia	12,164	6,219	789	433	3,807	301	615
Urbano	9,395	5,132	526	239	2,859	143	496
Rural	2,769	1,087	263	194	948	158	119
Provincia Pedernales	10,451	5,658	709	323	3,245	143	373
Urbano	5,542	3,032	306	170	1,718	87	229
Rural	4,909	2,626	403	153	1,527	56	144
Región El Valle	75,437	36,806	5,230	3,738	24,464	2,214	2,985
Urbano	47,173	25,544	3,471	1,841	13,615	908	1,794
Rural	28,264	11,262	1,759	1,897	10,849	1,306	1,191
Provincia Elías Piña	11,361	4,816	641	817	4,066	474	547
Urbano	6,030	2,961	380	334	1,811	214	330
Rural	5,331	1,855	261	483	2,255	260	217
Provincia San Juan	64,076	31,990	4,589	2,921	20,398	1,740	2,438
Urbano	41,143	22,583	3,091	1,507	11,804	694	1,464
Rural	22,933	9,407	1,498	1,414	8,594	1,046	974

Fuente: Demografía, Programa Latinoamericano de Actividades en Población

En los estudios de investigación de mercado e investigaciones que conlleva estudios económicos analizar la demografía es importante, ya que brinda orientación de cómo se comporta ese mercado, su poder adquisitivo, cultura de compra y preferencias. "Los datos, el análisis y el conocimiento demográfico tienen varias aplicaciones para cualquier investigador". (Demografía, Programa Latinoamericano de Actividades en Población)

Esa es la utilidad de la demografía para las ciencias sociales y por consiguiente en el entorno económico que se esté analizando, en este caso ver la

población en la región Sur nos da información importante para asociarlo a este tema de estudio.

Podemos ver que Industria La Nutriciosa siempre priorizará su alcance en la región Valdesia ya que esta comprende una mayor cantidad de habitantes que la región Enriquillo y la región del Valle juntas.

Un punto importante también es que las zonas urbanas en cada provincia representan la mayoría de la población lo que asociando este dato a un canal de distribución facilita las entregas y reduce los tiempos de tránsitos.

En cada región las provincias que mayor población representan son San Cristóbal en Valdesia; Barahona en Enriquillo y San Juan en el Valle, es decir que en estas provincias es donde mayor esfuerzo de distribución se realiza, para poder cubrir todas las zonas estratégicas de acuerdo a los criterios de la empresa.

En las regiones Valdesia y Enriquillo más de la mitad de la población ocupada es asalariada; no así en la región del Valle, sin embargo, la cantidad de trabajadores por cuenta propia es más alta, no afectando así el flujo de efectivo y poder de compra en la región del Valle, ya que en realidad no significa que sea sinónimo de desempleo.

Tabla No. 3. Ingreso y Consumo
Características sociodemográficas y económicas de los hogares y sus
integrantes según región

Grupo de Gasto	SD	Macroregiones		
		Norte	Sur	Cibao
Total de hogares	1,194,124	1,068,713	536,847	414,856
Total de personas	3,862,446	3,388,303	1,774,492	1,274,308
Tamaño promedio del hogar	3.2	3.2	3.3054	3.0717
Promedio de integrantes del hogar menores de 15 años	0.8	0.8	1.0	0.9
Promedio de integrantes del hogar de 15 a 64 años	2.1	2.1	2.1	2.0
Promedio de integrantes del hogar de 65 y más	0.2	0.3	0.3	0.2
Relación de dependencia demográfica	0.51	0.53	0.61	0.57
Escolaridad promedio de los miembros de 15 años y más	10.1	8.8	8.3	8.7
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	40.9	33.9	37.3	37.9
Promedios de ocupados en el hogar	1.5	1.4	1.3	1.3
Asegurado contribuyente (%)	43.0	39.2	29.3	38.7
Asegurado por régimen subsidiado (%)	28.1	24.9	35.4	23.6
Asegurado Voluntario (%)	3.2	5.5	1.0	3.2
No asegurado (%)	25.8	30.4	34.3	34.5

Fuente: Elaboración propia con los datos de la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares del 2018

Tabla No. 4. Gastos de los hogares
Gasto corriente mensual de los hogares por regiones según grupo de
gasto En millones de RD\$

Gasto corriente del hogar	54,034	38,250	15,724	14,525
Gasto de consumo total	47,894	34,022	14,016	12,863
Alimentos y bebidas no alcohólicas	8,273	8,171	3,761	2,783
Bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes	794	1,124	350	292
Prenda de vestir y calzados	1,983	1,488	639	717
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	6,598	3,742	1,247	1,423
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	2,500	1,558	551	621
Salud	3,634	2,801	919	991
Transporte	7,900	4,423	2,068	1,663
Comunicaciones	2,417	1,475	475	512
Recreación y cultura	1,409	1,136	382	364
Educación	2,605	1,186	565	530
Restaurantes y hoteles	4,863	3,676	1,859	1,690
Bienes y servicios diversos	4,918	3,242	1,198	1,275
Gasto no de consumo	831	521	3215	544
Transferencias en dinero a otros hogares u ONG	758	484	309	537
Transferencias al gobierno	72	37	12	8
Alquiler imputado	5,310	3,708	1,3881	1,117

Fuente: Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares del 2018

De acuerdo a la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares del 2018, en la región Sur del país se registra el nivel más bajo de gasto medio mensual por hogar (22.9% por debajo del promedio nacional).

El consumo de salami y embutidos es alto en los hogares de la región sur, como en toda Republica Dominicana, este tipo de negocio fomenta y dinamiza la industria de carnes, para ello es necesario las fincas y por supuesto los ganados.

A nivel general el consumo de estos productos es demandado por más del 90%, según un estudio publicado por el Instituto de Defensa de los Derechos del Consumidor (ProConsumidor).

Tabla No. 5. Gasto y Consumo
Gasto de consumo de los hogares por macroregiones según grupo de gasto

Grupo de Gasto	Total país	Regiones			
		SD	Cibao	Sur	Este
Gasto de consumo final en efectivo	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	21.1	17.3	24.4	26.8	21.6
Bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes	2.4	1.7	3.3	2.5	2.3
Prenda de vestir y calzados	4.4	4.1	4.4	4.6	5.6
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	12.0	13.8	11.0	8.9	11.1
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	4.8	5.2	4.6	3.9	4.8
Salud	7.7	7.6	8.2	6.6	7.7
Transporte	14.8	16.5	13.0	14.8	
Comunicaciones	4.5	5.0	4.3	3.4	12.9
Recreación y cultura	3.0	2.9	3.3	2.7	2.8
Educación	4.5	5.4	3.5	4.0	4.1
Restaurantes y moteles	11.1	10.2	10.8	13.3	13.1
Bienes y servicios diversos	9.8	10.3	9.5	8.5	9.9

Fuente: Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares del 2018

En la región se puede observar que el consumo en alimentos es mayoritario.

Figura No. 4. Consumo de alimento
Consumo en alimentos y bebidas no alcohólicas y gasto medio mensual
por hogar según macroregiones



Fuente: Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares del 2018

Según la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares, en la región Sur del país se presenta el mayor porcentaje del uso de la tarjeta solidaridad en el gasto de los hogares (0.4%).

Tabla No. 6. Ingreso corriente mensual
Ingreso corriente mensual de los hogares en la Región Sur, según fuente
de ingreso En millones de RD\$

Fuente de ingreso	Región Sur	
	Absoluto	Participación (%)
Ingreso corriente	17,966	100.0%
Ingreso laboral	12,642	70.4%
Ingreso monetario laboral	11,910	66.3%
Asalariado	7,585	42.2%
Independiente	4,325	24.1%
Ingreso no monetario laboral	463	2.6%
Autoconsumo/autosuministro	269	1.5%
Ingreso transferencia	3,699	20.6%
Pensión	816	4.5%
Remesas	1,585	8.8%
Becas públicas	11	0.1%
Becas privadas	26	0.1%
Alimentos escuela	528	2.9%
Programas gobierno	271	1.5%
Ayudas privadas	30	0.2%
Regalos	430	2.4%
Ingreso de propiedad	216	1.2%
Ingreso de capital	22	0.1%
Alquiler imputado	1,388	7.7%

Fuente: Encuesta nacional La encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares del 2018

Explica que el ingreso corriente mensual que perciben los hogares para realizar sus gastos muestra cierta heterogeneidad en las regiones, en el caso de los hogares de la región Sur, reciben RD\$30,882 promedios en el mes.

Los ingresos por concepto de trabajo constituyen la fuente más importante de ingresos corrientes para cada región, dentro del cual los sueldos o salarios aportan en la región Sur, 44.8%. Asimismo, el ingreso por trabajo independiente participa para la región Sur es de (26.1%). (Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares, 2018)

En la región del valle la mayoría de su población ocupada pertenece al trabajo informal o independiente. La segunda fuente de ingreso más importante lo constituyen las transferencias, la región Sur, con una proporción de 22.3% del ingreso corriente, debido a los aportes de las partidas remesas (9.6%), pensión (4.9%), alimentación escolar (3.2%), regalos (2.6%) y programas del gobierno (1.6%). (Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares, 2018)

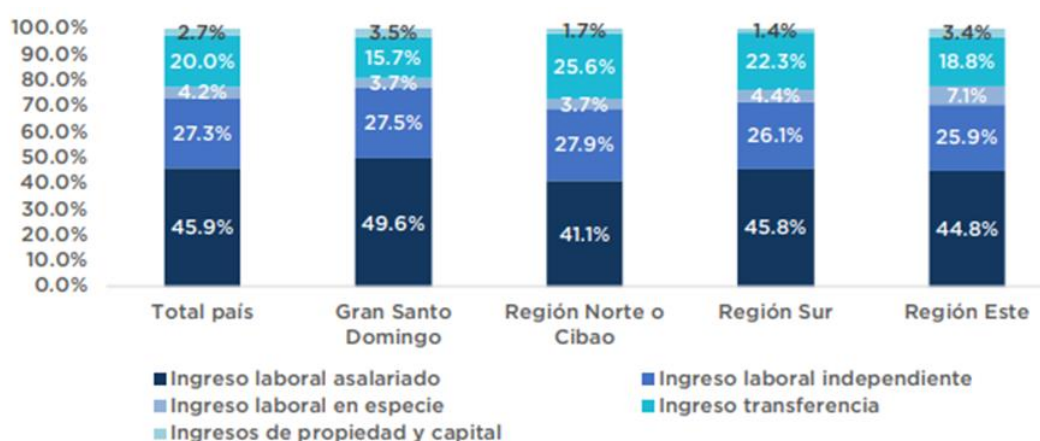
Las remesas en la región sur como a nivel nacional es la segunda fuente de ingreso más importante, después del turismo.

Estructura de ingreso corriente

En cuanto a la desagregación por regiones, el promedio de los ingresos corrientes mensuales se ubica en RD\$53,933 en los hogares del Gran Santo Domingo, RD\$42,367 en el Cibao, RD\$39,043 en la región Este y RD\$33,466 en las familias que residen en el Sur del país, el cual está formado en más de un 67.0% por los salarios y ganancias que reciben los miembros de los hogares por la realización de alguna actividad económica.

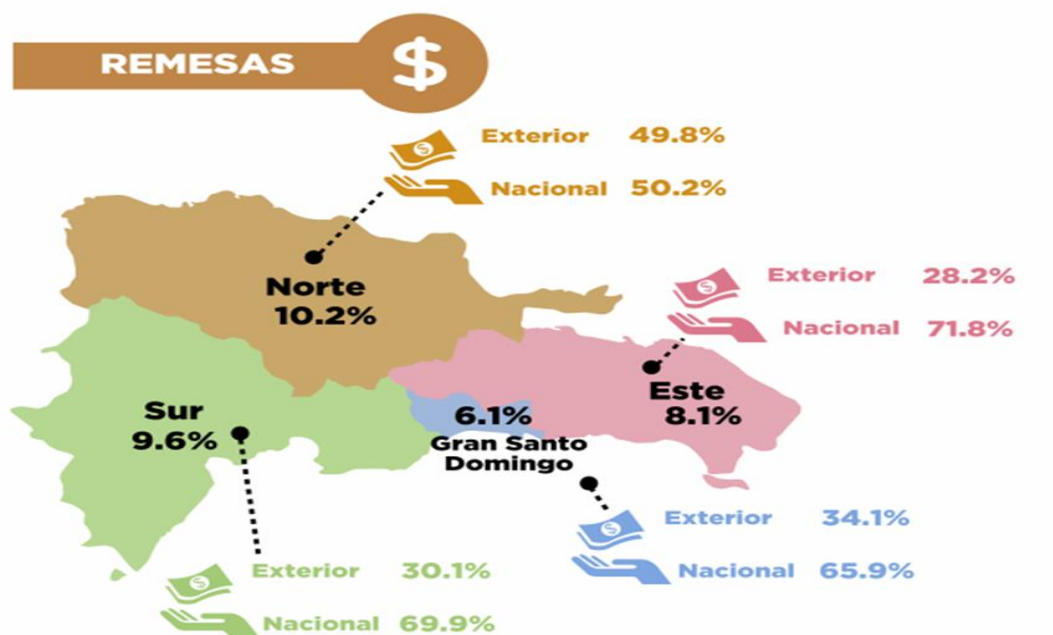
Figura No. 5. Ingreso Corriente Mensual

Ingreso corriente mensual de los hogares por regiones según fuente de ingreso



Fuente: Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares del 2018

Figura No, 6. Las Remesas por regiones 2018



Fuente: Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares del 2018

La situación de la pandemia COVID-19 que afecta al mundo y por tanto a esta región, ha reducido las actividades económicas. “Bajo nivel de actividad económica es lo que más afecta la competitividad en la actualidad”. (Círculo de Estudios Latinoamericanos, 2015).

Según la Encuesta de Coyuntura Industrial el bajo nivel de actividad económica, en la que se establece el “Índice de Incidencia sobre factores que afectan la competitividad” explica que el costo de materia prima y la competencia desleal se evidencian como los tres factores que más afectaron la competitividad en el trimestre julio-septiembre 2020, (Círculo de Estudios Latinoamericanos).

El “bajo nivel de actividad económico” lleva cuatro trimestres consecutivos siendo el principal factor que afecta la competitividad del sector industrial dominicana. Para el tercer trimestre, este indicador mostró una incidencia del 16 %. (Círculo de Estudios Latinoamericanos).

Tabla No, 7. Proyectos de inversión
Distribución geográfica de los proyectos de inversión 2019
Valores en millones RD\$

REGION VALDESIA	6,112.0	1,104,173	5,535
- AZUA	3,758.5	221,726	16,951
- PERAVIA	866.5	196,301	4,414
- SAN CRISTOBAL	1,351.5	631,186	2,141
- SAN JOSE DE OCOA	135.5	54,960	2,465
REGION ENRIQUILLO	2,896.7	382,413	7,575
- BAHORUCO	806.5	100,687	8,010
- BARAHONA	1,767.5	189,149	9,344
- INDEPENDENCIA	82.1	57,883	1,419
- PEDERNALES	240.6	34,694	6,934
REGION EL VALLE	949.2	286,428	3,314
- ELIAS PINA	289.8	63,437	4,569
- SAN JUAN	659.4	222,991	2,957

Fuente: Informe explicativo y política presupuestaria 2019

El informe explicativo y política presupuestaria (2019) dice que más allá de la inversión por distribución geográfica, es importante analizar el alcance per cápita de estos proyectos de inversión. Las provincias con mayores montos aproximados de inversión per cápita son Azua con RD\$16,951, Barahona con RD\$9,344, Pedernales con RD\$6,935.

Parque Eólico los Cocos I y II80

Estos parques son importantes porque ayudan al desarrollo sostenible y en consecuencia al desarrollo económico de la región y el país. Primera central de energía a partir del viento instalada en República Dominicana. Se encuentra ubicado en Juancho, Pedernales, hasta Enriquillo, Barahona, en el suroeste de la isla. Se inaugura en 2011, con una capacidad generación inicial de 25.2 MW a un costo de US\$100millones. En 2012 se expandió la central de viento, con la inclusión de 26 aerogeneradores que aumentó la generación total de 77.2 MW, lo que equivale a 100,000 beneficiados con el uso de energía limpia. (Informe explicativo y política presupuestaria, 2019).

Los beneficios que ha traído esta innovación al país al margen de la adquisición inicial por importaciones de los equipos de Energía Eólica, han sido: generación equivalente a la importación de 600,000 barriles de petróleo por año;

apoyo a la diversificación de la matriz energética nacional e incentivo de la conciencia ecológica; e impide la emisión a la atmósfera de 200,000 toneladas de gases contaminantes al año. (Informe explicativo y política presupuestaria 2019).

3.2. Factores que han afectado en el tiempo de entrega de la Industria La Nutriciosa en la región Sur

De acuerdo a las informaciones suministradas en la entrevista, los productos se distribuyen en camiones refrigerados; esto para asegurar la frescura de los embutidos y lleguen en óptimas condiciones a los puntos de ventas.

La logística de distribución funciona llevando los productos desde la planta al Centro de Distribución en Santo Domingo y de ahí hasta Azua, de donde se hace el trasbordo a las unidades que los llevarán a los puntos de ventas.

Sus mayores competidores son Chef, Sousa e Induveca.

Induveca es el competidor más fuerte, ya que los estudios de mercados han arrojado una participación de 74%.

La cadena de suministro comienza con los proveedores de la materia prima necesaria para la elaboración de los embutidos, luego de la transformación elaboración y empaque los productos van al centro de distribución para la entrega a los clientes.

La relación con sus proveedores es buena, tratan de mantener lazos estrechos con la finalidad de que los pedidos lleguen en los tiempos convenidos, sin embargo se presentan entregas tardías que afectan el proceso interno.

Probablemente exista un problema de comunicación entre los proveedores y el encargado de compras.

En cuanto a la logística de despacho esta se desarrolla de acuerdo a la facturación del día, dado que no se cuenta con un almacén en la región; los

preventas visitan los puntos de venta y los pedidos son entregados al día siguiente.

A pesar de que no existe un sistema propio para evaluar el transporte y tiempo de tránsitos, a través de los sistemas de información que utilizan como SAP, Epicollects y Movibusinesss y con la comunicación con los vendedores, se puede evaluar si los pedidos están llegando en los tiempos acordados, además de la retroalimentación con los clientes.

Esto se puede llevar a cabo comparando la hora de despacho con la hora de recibo en la factura, donde los clientes especifiquen día y hora de recibo.

Los sistemas de información que utilizan son SAP, Epicollects y Movibusinesss

Industria La Nutriciosa no cuenta con un sistema de información para la relación con los clientes.

Para Industria La Nutriciosa el capital humano es el activo máspreciado por la empresa ya que sin ellos sería imposible que la empresa obtenga resultados favorables.

El proceso de distribución es supervisado haciendo rutina diaria en el campo, ahí se evalúa las informaciones de los clientes.

También utilizan emovibusiness la cual indica los puntos de ventas que visitan el equipo comercial y desde que punto geográfico digitan los pedidos.

La empresa cuenta con el capital financiero para el correcto funcionamiento de la logística.

En cuanto a los mecanismos de control que utilizan son auditorias continúa y monitoreo diario de los procesos.

3.2.1. Retrasos de los proveedores

Luego de analizar la información extraída de la entrevista podemos deducir que los factores que han afectado los tiempos de entrega parten de los retrasos de los proveedores, también la no existencia de un sistema que permita registrar la retroalimentación con los clientes.

Una vez son incumplidos los tiempos de entrega por parte de los proveedores se empieza afectar el proceso logístico de Industria La Nutriciosa, puesto que afecta toda la cadena del proceso, lo que genera insatisfacción en los clientes.

3.2.2. La falta de un Sistema de Información

Analizar y extraer provecho de las incidencias con los clientes ayuda con los tiempos de entrega, puesto que esta información sirve para conocer con exactitud las necesidades de los clientes en cuanto a los productos que requieren y cuándo lo requieren.

CAPÍTULO IV:

PROPUESTA DE LA RESTRUCTURACIÓN DEL CANAL DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCION A LA INDUSTRIA LA NUTRICIOSA

4.1. Resumen ejecutivo

Esta reestructuración tiene como objetivo eliminar o reducir las entregas tardías.

Industrias La Nutriciosa cuenta con una instalación moderna para el procesamiento de embutidos, en la cual se reciben las materias primas, y a partir de estas se elaboran diferentes gamas de productos cárnicos, tales como salami, jamón, salchichas, tocineta, chuletas, costillas, entre otros productos.

Los insumos con los que trabaja ingresan a las instalaciones a través de proveedores externos, que cumplen como requisito principal tener una materia prima importadas de alta calidad.

Se identifica con las personas y siente el compromiso de entregarles alimentos que mejoren su calidad de vida.

Para cumplir con esta promesa ha desarrollado una planta procesadora de embutidos de vanguardia, que asegure los más altos estándares de calidad, prestando especial atención al proceso de elaboración de los productos, hasta la entrega en los puntos de venta, y utilizando empaques innovadores que garantizan la higiene y permiten extender su conservación.

Como parte de la filosofía, Industria La Nutriciosa opera con un alto nivel de compromiso con los clientes y suplidores, y cuenta con un capital humano altamente capacitado para brindarles a los consumidores la mayor calidad posible en los productos.

Es por esto que al producir cada entrega, cuidan el proceso de elaboración de los productos para garantizar su inocuidad, desde la llegada de la materia prima

a las instalaciones hasta la entrega a los clientes. En Industria La Nutriciosa cuentan con un catálogo de productos Premium, compuesto por: embutidos, carnes ahumadas y carnes frescas, las cuales adaptan continuamente para satisfacer las necesidades de los clientes.

Parte del orgullo empresarial es brindarle al mercado una planta procesadora de embutidos moderna, que asegura los estándares de calidad requeridos para alargar la vida útil de los productos en los anaqueles y puntos de distribución.

4.2. Análisis de la situación

4.2.1. Macroambiente

Factores económicos

Se estima que más del 90% de la población consume salami u otro tipo de embutido cárnico. En el año 2013 la consultora de comunicaciones Newlink dio a conocer una encuesta sobre el consumo de salami, a raíz de la crisis que afectó sus ventas por publicaciones relacionadas a la materia prima para su producción y a los controles de calidad de marcas no reconocidas.

Entre los resultados de esa encuesta se indicaba que el 83.8% de las personas consultadas dijo preferir la marca de salami Induveca, seguido por Sosúa que marcaba un 3.9% de preferencia, Checo un 2.9%, Higüeral 1.2%, 4.6% informó que elige otras marcas y 3.6% dijo no consumir el producto.

Las marcas embutidoras reconocidas y que cumplen con las normativas vigentes en el país están agrupadas en la Asociación de Fabricantes de Embutidos de República Dominicana.

La mayor fuente de ventas de embutidos son los supermercados, donde según esa encuesta se vende el 67% de los embutidos que compran los consumidores, mientras que el 23% se vende en colmados y el resto en carnicerías independientes, fábricas y otros lugares de expendio. Las embutidoras se rigen por controles de calidad locales y por normas internacionales.

Factores Políticos

Las marcas embutidoras reconocidas y que cumplen con las normativas vigentes en el país están agrupadas en la Asociación de Fabricantes de Embutidos de República Dominicana.

Factores Tecnológicos

Industria La Nutriciosa ha desarrollado una planta procesadora de embutidos de vanguardia, que asegura los más altos estándares de calidad, prestando especial atención al proceso de elaboración de los productos, hasta la entrega en los puntos de venta, y utilizando empaques innovadores que garantizan la higiene y permiten extender su conservación.

Competidores

Induveca

Industrias VEGANAS (Induveca) tiene su origen en la provincia La Vega en 1968, fundada por Pedro A. Rivera. En adición a su tradicional salami, líder en el mercado, así como cortes cárnicos y los productos ahumados, Induveca desarrolla variedades de jamones y salchichas, además de sus líneas Caserío y Don Pedro de productos curados.

Sosúa y Checo

Los embutidos Sosúa Fud y Checo se mantienen en la preferencia de los consumidores, gracias a la alta calidad que ofrecen y la acogida que durante décadas han tenido estas dos marcas.

Salamis, salchichas, jamón, jamonetas, quesos y otros productos son ofrecidos al público bajo los sellos de Sosúa y Checo en supermercados, colmados y diversos establecimientos de ventas de alimentos procesados.

Embutidos Higüeral

Esta marca de salami es producida por Agrocarne, filial de Central Romana Corporation, consorcio de más de 100 años en el país, que en 2008 formó una alianza con Centro Cuesta Nacional (CCN) para desarrollar el procesamiento de carnes y embutidos de alta calidad y comercializarlos en esa cadena de supermercados.

Agrocarne utiliza carne de ganado vacuno y porcino procedente de la ganadería de Central Romana, con la que fabrican embutidos de la marca Higüeral, así como queso mozzarella basado en leche de búfala, que son comercializados en los supermercados Jumbo y Nacional.

Chef es embutidos y salchichas Emilio's

Los embutidos Chef son fabricados por la empresa Productos Chef, fundada en 1974 por Emilio Cadenas Adán y administrada actualmente por su hijo Emilio Cadenas Kindelán. En sus inicios se dedicaba a la producción de jamón bolo Chef, así como jamón y chuleta ahumada.

Desde mediados de los años 80 esta empresa introdujo las salchichas Emilio's Jumbo Hot Dog, líderes en el mercado local.

Industria Cárnica Nacional (INCARNA)

Es una empresa dedicada a ofrecer alimentos cárnicos, producidos con altos estándares de calidad, con el compromiso de brindar a los consumidores los mejores embutidos, cortes y ahumados del mercado.

Es una empresa que ha revolucionado el estándar de calidad en los productos cárnicos, los cuales se han ganado un lugar preferencial en el corazón de las familias dominicanas y les ha permitido posicionarse en poco tiempo entre las marcas líderes del mercado.

Bravo y su salami artesanal de carne

En el mercado de los embutidos se destaca el salami artesanal 100% de carne elaborado por la cadena de supermercados Bravo. Este salami ha ganado la atracción de los consumidores, a pesar de que no es promovido de manera activa en términos publicitarios, lo cual indica que se destaca por su calidad y la novedad de su proceso de elaboración que se da a conocer por recomendación de sus consumidores.

4.2.2. Microambiente

Fortalezas

- ✓ Calidad en sus productos.
- ✓ Disponibilidad de recursos.
- ✓ Uso de tecnología moderna.
- ✓ Camiones geo localizados

Oportunidades

- ✓ Amplia cartera de clientes.
- ✓ Falta de planificación en la entrega de mercancía.
- ✓ Falta de reconocimiento de la marca.
- ✓ Alta rotación de personal.

Debilidades

- ✓ Participación el mercado.
- ✓ Segmentos.
- ✓ Cartera de productos.
- ✓ Crecimiento de la demanda.

Amenazas

- ✓ Empresas líderes en el mercado.
- ✓ Competidores directos e indirectos.
- ✓ Cambio en la fuerza externa.
- ✓ Inestabilidad política.
- ✓ Competencia actual agresiva.

4.3. Determinación de Objetivos

Los objetivos se han determinado de acuerdo a los resultados de la entrevista donde los factores que provocan las entregas tardías son los retrasos de los proveedores y la falta de un sistema de información para la administración de las relaciones con los clientes. Por tanto se han determinado los siguientes:

- ✓ Mejorar la comunicación con los proveedores
- ✓ Implementar un sistema de información para la administración de las relaciones con los clientes.
- ✓

4.3.1. Características de los objetivos

Claros

Estos objetivos se han formulado de manera clara y específica atendiendo a las necesidades de la empresa.

Realista

De acuerdo a la situación actual de la empresa estos objetivos son realistas busca la reestructuración del canal de distribución

Temporal

Las actividades se realizarán en el primer trimestre del año 2021

Cuantificable

Al reestructurar el canal de distribución se debe medir cómo ha reducido las entregas tardías.

Tabla No 8, Plan de acción

Actividad	Fecha	Responsable
Revisión proceso cadena de suministros	Enero 2021	Gerente de Logística
Reunión con los proveedores	Enero 2021	Gerente de Comercial
Retroalimentación Departamento de Compra	Enero 2021	Enc. De Compras
Cotización Sistema de Información	Febrero 2021	Gte de IT
Selección Sistema de Información	Febrero 2021	Gerente de IT y Gte de Finanzas
Instalación Sistema de información	Febrero 2021	Gerente de IT
Capacitación sistema de información	Febrero 2021	Supervisor IT
Plan piloto	Marzo 2021	Gerente de Logística

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No. 9. Establecimiento de presupuesto

Descripción	Cantidad	Costo	Total
Sistema de información		3000.00	3,000.00
Gastos colaterales	20,000.00		20,000.00
Imprevistos	10,000.00		10,000.00
Total			33,00.00

Fuente: Elaboración Propia

El sistema de información tiene un costo de RD\$50.00 al mes.

El sistema de información recomendado es Compiere

Compiere es un sistema integrado de planificación de recursos empresariales (ERP) y Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM), el software combina el poder de los puntos de venta (POS), la distribución, el inventario, el comercio electrónico, contabilidad y sistemas de flujo de trabajo dentro de una robusta aplicación.

Compiere es completamente personalizable para adaptarse a la empresa y fue creado para manejar los desafíos del comercio mundial.

4.4. Controles

En esta etapa de la reestructuración se evaluarán los objetivos propuestos y planificados hasta Marzo 2021

Los controles son los siguientes:

1. El Gerente de logística deberá revisar el proceso de la cadena de suministros, es decir, analizar cada eslabón para extraer conclusiones de cómo mejorar el proceso.
2. El Gerente comercial dirigirá una reunión con los proveedores con la finalidad de hacer esfuerzos para las entregas en los tiempos acordados.
3. El Encargado de compras dará retroalimentación al equipo de la reunión sostenida para dar seguimiento a los acuerdos convenidos.
4. El Gerente de IT junto con el Gerente de Finanzas cotizará un sistema de información para la administración de las relaciones con los clientes (CRM) por sus siglas en inglés. Este dará soporte al proceso de distribución para hacer los cambios y controles pertinentes.
5. El Gerente de IT debe monitorear la instalación del software junto con la proveedora del servicio.

6. El Gerente de IT debe dirigir la capacitación de la proveedora de servicio a todos los actores en el proceso de logística y distribución.

Con estas acciones las personas claves del proceso de la logística podrán ir haciendo los ajustes necesarios para la mejora del proceso y reducir las entregas tardías.

CONCLUSIONES

Luego de hacer el análisis de documentos y la entrevista estructurada para dar respuesta a los objetivos de investigación, se detallan las conclusiones:

La palabra logística se relaciona de una forma directa con todas las actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos.

El tema de logística se asume con tanta importancia que las organizaciones estipulan un área específica para su tratamiento. Su evolución a través del tiempo ha sido constante, hasta convertirse hoy en una de las principales herramientas para que una organización sea considerada como una de las empresas del primer mundo.

Industrias La Nutriciosa cuenta con una instalación moderna para el procesamiento de embutidos, en la cual se reciben las materias primas, y a partir de estas se elaboran diferentes gamas de productos cárnicos, tales como salami, jamón, salchichas, tocineta, chuletas, costillas, entre otros productos.

La cadena de suministro comienza con los proveedores de la materia prima necesaria para la elaboración de los embutidos, luego de la transformación elaboración y empaque los productos van al centro de distribución para la entrega a los clientes.

Los factores han afectado los tiempos de entrega:

1. Retrasos de los proveedores, una vez son incumplidos los tiempos de entrega por parte de los proveedores se empieza afectar el proceso logístico de Industria la Nutriciosa, puesto que esto afecta toda la cadena del proceso, esto genera insatisfacción en los clientes.

2. La falta de un sistema de información, al no tener registros de las incidencias con las situaciones con los clientes, no pueden usar esa información para mejora del proceso.

RECOMENDACIONES

1. Reestructurar el canal de distribución con las pautas ofrecidas a los gerentes claves.
2. Implementar un sistema de relaciones con los clientes para la mejora del proceso.
3. Informar a los clientes indicar además de la fecha, la hora en que reciben sus pedidos.
4. Mantener constante capacitación al Depto. de compra sobre la importancia de una comunicación adecuada con los proveedores.
5. Capacitar al departamento de ventas para el buen uso del CRM.
6. Se recomienda el CRM Compiere por las razones a continuación:
 - a. Es un sistema integrado de planificación de recursos empresariales (ERP) y Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM).
 - b. Es completamente personalizable para adaptarse a Industria La Nutriciosa

REFERENCIAS

Bibliografía

- Santander, A., Leal, J. y Vilorio C. (2014). *Diseño de Cadena de Suministros Resilientes*.
- Banco Central. (2018). *Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares*. Recuperado de <https://www.bancentral.gov.do>.
- Betancourt, D. (2019). *análisis PESTEL*. <https://ingenioempresa.com>.
- Catellanos, A. (2015). *Logística Comercial Internacional*.
- Delgado, E. (2015). *Los embutidos de carne y su alto consumo en República Dominicana*. Recuperado de <https://www.eldinero.com.do/>.
- Digepres. (2019). *Informe explicativo y política presupuestaria*. Recuperado de <https://www.digepres.gob.do>.
- Francesc, A. (2005). *Logística del transporte*. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/>.
- Gronroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. España: Díaz de Santos, S.A.
- Malisani, E. A. (2009). *Logística Empresarial*. España: Marcombo, Boixareu Editores.
- Montero, A. (2007). *Logística Integral*.
- Mora, L. A. (2008). *Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Perez, D. y Perez, I. (2006). *Función de Marketing y Ventas*. Recuperado de static.eoi.es.
- Programa Latinoamericano de Actividades en Población (1997). *Demografía. Programa Latinoamericano de Actividades en Población*. .
- Ramirez, M. D. (2001). *Sistema de Información para la Empresa*. Publicaciones Universidad de Alicante.
- Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx>.
- Velazquez, E. (2012). *Canales de Distribución y Logística*. <http://www.aliat.org.mx/>.

Webgrafía

<https://www.digepres.gob.do>

<https://www.eldinero.com.do>

www.bancentral.gov.do

<https://www.telesurtv.net>

www.icex.es

<https://www.cesla.com>

<https://www.upct.es>

ANEXOS

Anexo A: Glosario

1. Canal de distribución

Conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores. Son grupos de individuos y organizaciones que dirigen el flujo de productos a los consumidores. (Glosario de términos logísticos, <https://www.upct.es/>)

2. Canal de distribución de bienes de consumo

Es hacer llegar los productos perecederos por diversos canales de distribución hacia las manos de los consumidores de manera fácil y rápida. (Glosario de términos logísticos, <https://www.upct.es/>)

3. Distribución

La distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo. (Glosario de términos logísticos, <https://www.upct.es/>)

4. Distribución física

La distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo. (Glosario de términos logísticos, <https://www.upct.es/>)

5. Flujo de Materiales,

La habilidad de planificar la fabricación de productos terminados, para que estén disponibles con el fin de atender las solicitudes de los clientes. (Castellanos, 2015)

6. Gestión de almacén

La gestión de almacén concierne a todo lo relativo a los flujos físicos de los artículos en almacén: direcciones físicas de almacenamiento, preparación de pedidos, etc. (Glosario de términos logísticos, <https://www.upct.es/>)

7. Gestión de la cadena de suministro. SCM

Gestión de la cadena logística entendida como servicio dado por un grupo de empresas comprometido con la satisfacción del consumidor final. (Glosario de términos logísticos, <https://www.upct.es/>)

8. Logística

Es el proceso de planear, implementar y controlar el flujo de almacenamiento eficiente y a un costo efectivo de las materias primas, inventarios en proceso, de productos terminados e información relacionada, desde el punto de origen hasta los consumos. (García, 2016)

9. Justo a tiempo

El justo a tiempo más que un sistema de producción, es una herramienta de inventarios cuya meta es eliminar todo desperdicio. (García, 2008)

10. Lead Time

Es una expresión genérica utilizada mucho en logística para analizar la rapidez del flujo de materiales que podríamos definir como el tiempo que media desde que inicia un “proceso operativo” aprovisionamiento, almacenaje, fabricación, distribución hasta su finalización. (Tejero, 2017)

Anexo B: Autorización Industria La Nutriciosa



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Edipacely Velazquez cédula 1250000046, matrícula de la Universidad APEC 20190382
estudiante de término del programa de maestría en Relaciones Comerciales
cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Industria La Nutriciosa
(Nombre de la empresa que autoriza)
para realizar mi trabajo final sobre: Reestructuración del centro de logística y distribución en la región Sur.
(Título del Trabajo final y/o Monográfico.)
y acceder a las informaciones que precisará para este fin.
Este trabajo tiene por objetivo aportar en reestructurar el centro de logística en la región Sur.
Edipacely Velazquez
(Firma del estudiante)

Yo, Maxime Santana
(Nombre de quien autoriza en la empresa)
Gerente Recursos Humanos
(Cargo que ocupa)
cédula 0010270858-3, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

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



Anexo C: Cuestionario

Cuestionario para guiar la entrevista con el fin de diagnosticar el funcionamiento en la logística y distribución de mercancía de la industria *La Nutriciosa* en la región Sur.

1. ¿Cómo distribuyen sus productos?
2. ¿Cómo funciona la logística de distribución en la región?
3. ¿Cuáles son sus competidores en la región sur y cual considera su mayor competencia?
4. ¿Cómo se desarrolla la cadena de suministro?
5. ¿Cómo es la relación con sus proveedores?
6. ¿Los proveedores entregan los insumos en los tiempos convenidos?
7. ¿Cómo se desarrolla la logística de despacho?
8. ¿Cómo evalúan el transporte y los tiempos de tránsitos?
9. ¿Cuál sistema de información utilizan?
10. ¿Cuentan con un CRM?
11. ¿Cuál es la importancia del capital humano para de la industria Nutriciosa?
12. ¿Cómo supervisan el proceso de distribución?
13. ¿Cuentan con los recursos financieros necesarios para el correcto funcionamiento del canal de distribución?
14. ¿Cuáles mecanismos de control utilizan?

Entrevista realizada por:

Elifacelys Veloz

Entrevistado:

Miguel A. Santana

Gerente comercial De La
Región Sur

Apéndice D: Planta de Distribución



Fuente: <http://nutriciosa.com>

Apéndice E: Centro de Distribución



Fuente: <http://nutricosa.com>

Apéndice F: Productos Industria La Nutriciosa



Fuente: <http://nutriciosa.com>