

**ISBN: 978-99961-50-05-0**

**ESCUELA ESPECIALIZADA EN INGENIERÍA ITCA – FEPADE  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL**

**PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN APLICADA**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

**“DISEÑO INNOVADOR DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN  
DE LA COOPERATIVA EL NILO DE ZACATECOLUCA”**

SEDES Y ESCUELAS PARTICIPANTES: CENTRO REGIONAL MEGATEC ZACATECOLUCA

DOCENTE INVESTIGADOR RESPONSABLE: ING. JOSÉ RICARDO SOMOZA.

DOCENTES INVESTIGADORES PARTICIPANTES: ING. JOAQUÍN MAURICIO GARCÍA.  
ING. ANA CECILIA ÁLVAREZ DE VENTURA

SANTA TECLA, ENERO 2013



**ISBN: 978-99961-50-05-0**

**ESCUELA ESPECIALIZADA EN INGENIERÍA ITCA – FEPADE  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL**

**PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN APLICADA**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

**“DISEÑO INNOVADOR DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN  
DE LA COOPERATIVA EL NILO DE ZACATECOLUCA”**

SEDES Y ESCUELAS PARTICIPANTES: CENTRO REGIONAL MEGATEC ZACATECOLUCA

DOCENTE INVESTIGADOR RESPONSABLE: ING. JOSÉ RICARDO SOMOZA.

DOCENTE INVESTIGADOR PARTICIPANTE: ING. JOAQUÍN MAURICIO GARCÍA.  
ING. ANA CECILIA ÁLVAREZ DE VENTURA

SANTA TECLA, ENERO 2013

**Rectora**  
Licda. Elsy Escolar SantoDomingo  
**Vicerrector Académico**  
Ing. José Armando Oliva Muñoz  
**Vicerrectora Técnica Administrativa**  
Inga. Frineé Violeta Castillo

**Dirección de Investigación y Proyección Social**  
Ing. Mario Wilfredo Montes  
Ing. David Emmanuel Agreda  
Lic. Ernesto José Andrade  
Sra. Edith Cardoza

**Director Coordinador del Proyecto**  
Ing. René Edgardo Flores Monroy

**Autor**  
Ing. José Ricardo Somoza

637.0688  
S697d Somoza, José Ricardo  
Diseño innovador de la cadena de distribución de la Cooperativa El Nilo de Zacatecoluca/  
sv José Ricardo Somoza. --1ª ed. -- San Salvador, El Salvador: ITCA Editores, 2013.

49 p.: il. ; 28 cm.  
ISBN: 978-99961-50-05-0

1.Productos lácteos – Comercio 2. Mercadeo de productos lácteos.  
I. Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE.



El Documento Diseño innovador de la cadena de distribución de la Cooperativa El Nilo de Zacatecoluca es una publicación de la Escuela Especializada en Ingeniería ITCA – FEPADE. Ha sido concebido para difundirlo entre la comunidad académica y el sector empresarial, como un aporte al desarrollo del país. El contenido de la investigación puede ser reproducida parcial o totalmente, previa autorización escrita de la Escuela Especializada en Ingeniería ITCA–FEPADE. Para referirse al contenido, debe citar la fuente de información. El contenido de este documento es responsabilidad de los autores.

**Sitio web:** [www.itca.edu.sv](http://www.itca.edu.sv)  
Correo electrónico: [biblioteca@itca.edu.sv](mailto:biblioteca@itca.edu.sv)  
Tiraje: 16 ejemplares  
PBX: (503) 2132 – 7400  
FAX: (503) 2132 – 7423  
ISBN: 978-99961-50-05-0  
Año 2013

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
2.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
2.3 OBJETIVOS.....	8
3. ANTECEDENTES .....	5
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
4.1 ETAPA 1: ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA COOPERATIVA EL NILO.....	9
4.2 ETAPA 2: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LAS CADENAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.....	14
4.3 ETAPA 3: ESTUDIO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE ZACATECOLUCA.....	18
5. RESULTADOS .....	22
5.1 PROPUESTA DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	23
5.2 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	24
5.3 ESTRATEGIAS PARA EJECUTAR LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS. ....	27
5.4 PLAN DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS.....	28
6. CONCLUSIÓN.....	40
7. RECOMENDACIONES.....	41
8. GLOSARIO.....	42
9. BIBLIOGRAFÍA.....	42
10. ANEXOS.....	43

## 1. INTRODUCCIÓN.

MEGATEC ITCA ZACATECOLUCA, de acuerdo a sus actividades que como Educación Técnica Superior le compete, entre la cual está la Investigación; apoya a sectores de la sociedad a desarrollar competencias y hacerlas más productivas, reforzando o innovando en la actuación de sus negocios. El diseño de la cadena de comercialización de los productos lácteos de la cooperativa el Nilo, desarrollada en esta investigación, busca reforzar la ramificación de negocios de la cooperativa; ya que se desarrolla la comercialización de sus productos lácteos.

Entre las actividades que se desarrollan, en la cooperativa El Nilo están: Siembra de: caña, maíz, arroz, frijol, loroco, entre otros cultivos; actividades de ganadería, y el procesamiento de productos lácteos. Cada socio aporta de su tiempo, para apoyar las diferentes actividades. Con una extensión de 55 hectáreas, la Cooperativa está ubicada en el cantón Las Tablas, jurisdicción del municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz.

La Cooperativa fue fundada en consecuencia de la reforma agraria de los ochenta, beneficiando a más de 60 familias, en su conformación; Con el pasar del tiempo los socios han cambiado y con ello la visión de la misma; actualmente están comprometidos con el cambio, la diversificación de sus actividades, y en generar negocios sostenibles en el tiempo.

Los productos lácteos posee un buen mercado de consumo en la región, y es una industria en la cual se ha venido como Cooperativa trabajando desde el Año 2003; se cuenta con un personal capacitado para la elaboración de diferentes productos lácteos; quienes han recibido apoyo por parte de instituciones como: MEGATEC ITCA ZACATECOLUCA, CONAMYPE, ALCALDIA MUNICIPAL entre otras.

La propuesta de la cadena de comercialización y distribución de los productos lácteos de la Cooperativa; está basada sobre una investigación de campo en la zona; así como también de la cultura y situación actual de la Cooperativa el Nilo. La propuesta de la cadena productiva, incluye las estrategias para su desarrollo y un plan de ejecución.

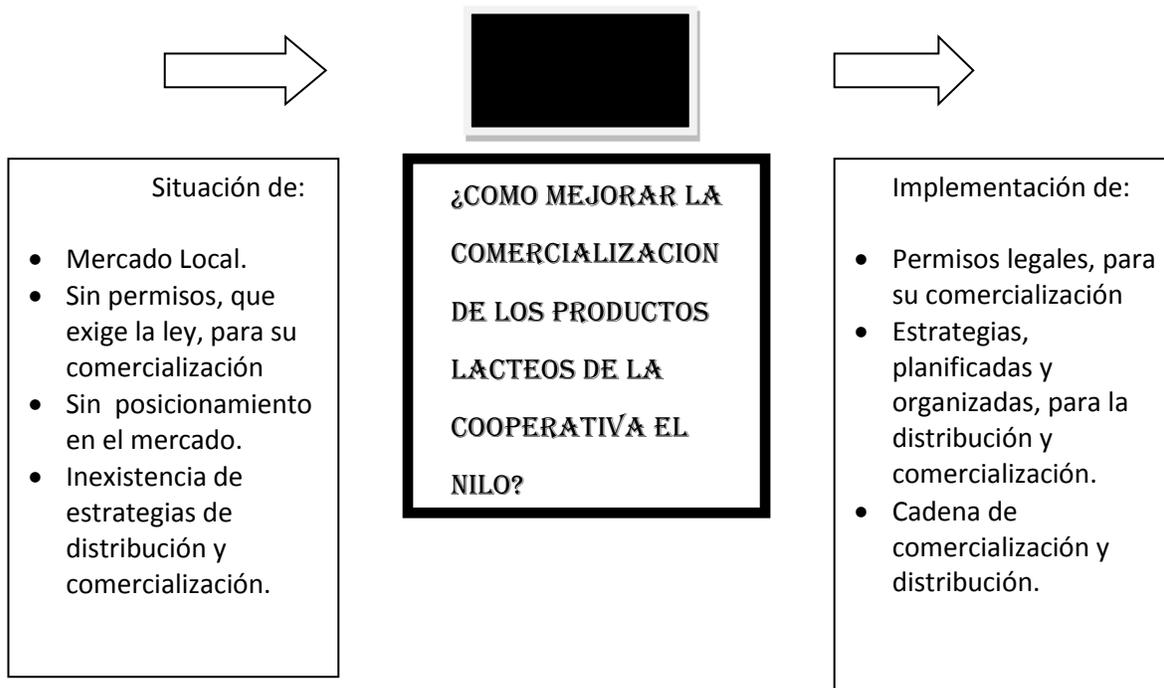
## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

En la actualidad la Cooperativa el Nilo, no posee estrategias de comercialización; desde que empezó la elaboración de los mismos, en el Año 2001, su mercado ha sido la misma comunidad: El Nilo; en ocasiones se participan en ferias regionales y Nacionales, que les permite el ingreso, por ventas realizadas.

Debido a que la Cooperativa no cuenta con estrategias de comercialización y distribución de los productos lácteos, sus ventas actuales no cubren los costos fijos, por lo que se reportan perdidas en algunos meses.

Por el bajo nivel de las ventas, la capacidad instalada en la planta de lácteos, está subutilizada; actualmente se están procesando 500 botellas de leche por semana, que representa el 8.2% de la producción total de leche de la Cooperativa; el 91.8% de la producción de leche es vendida a QUESOS PETACONES, por no poder procesarla; debido a la falta de mercado para los productos lácteos.



### 2.2 ANTECEDENTES

La Cooperativa El Nilo, se encuentra a ocho kilómetros del desvío el Nilo, ubicado en el Km.64 ½ de la carretera Litoral, Zacatecoluca, La Paz. Fue fundada en 1980, como una iniciativa de los ganaderos de la comunidad, y aprovechando la coyuntura de la reforma agraria. La cooperativa inicio con 68 socios, los cuales aportaban a capital, cinco colones mensuales; actualmente cuentan con 38 socios y aportan a capital cuatro dólares

mensuales. El rubro principal de la cooperativa es la compra y venta de ganado, la comercialización de leche, agricultura y elaboración de quesos; cuentan con 220 reses; generando un promedio de 24,400 botellas de leche al mes.

En el 2001 recibieron el apoyo de ONG: TECNOCEL, que junto a la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, construyó un local para el procesamiento de productos lácteos, y se donó la siguiente maquinaria para la producción: una prensa, 2 tanques de enfriamiento, una pasteurizadora y equipo de laboratorio; personas de la comunidad fueron involucradas, para elaborar los productos lácteos. Al inicio se elaboraba: cuajada y crema de manera artesanal; los productos se vendía en la comunidad, pero por las bajas ventas, fue cerrada en el Año 2003.

En el Año 2010 se impulsaron nuevamente las operaciones, gracias al apoyo de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca; Quienes proporcionaron en concepto de donación, insumos para la producción: cuajo, sal, materiales activos necesarios en la producción, entre otros; de parte de CONAMYPE se recibieron capacitaciones sobre la enseñanza en la elaboración de variedad de quesos; actualmente elaboran los siguientes quesos: Duro Blando, Cápita c/loroco, Morolique, crema y requesón, en el área administrativa CONAMYPE, les apoyo con el desarrollo de las 5S, durante el 2011. MEGATEC ITCA ZACATECOLUCA, en el 2011 desarrolló el proyecto sobre las Buenas Prácticas de Manufactura, en la planta de producción, con el objetivo de fortalecer el área de producción y posibilitar un desarrollo del sector de lácteos; en el proceso se capacitaron 10 personas, entre empleados y familiares de los socios.

Se puede advertir, que para la elaboración de productos lácteos, la Cooperativa cuenta con una base sólida, en el área de producción; pero carece de estrategias de comercialización y distribución; y ésta es la parte medular de todo negocio, que sin la cual es imposible que una empresa se mantenga en operación.

La Cooperativa, posee una persona encargada para la venta, ésta se realiza todos los días de la semana, en las instalaciones donde se elaboran los lácteos; en ocasiones se realizan ventas en San Salvador, pero son esporádicas; así también se participan en ferias, cuando se tienen información de estas.

## 2.3 JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa el Nilo posee los insumos, maquinaria, infraestructura y personal capacitado, para procesar el 100% de la producción diaria de leche de la Cooperativa. Instituciones de Zacatecoluca, como: CONAMYPE, Alcaldía Municipal, MAG, Asociación Los Nonualcos, MEGATEC ITCA- FEPADE, entre otros, han contribuido en capacitaciones y estudios; logrando desarrollar competencias técnicas y tecnológicas en la Cooperativa, que han permitido desarrollar el sector de los lácteos.

El personal que labora en la Cooperativa, así como familiares de socios, se han capacitado en la elaboración de variedad de productos lácteos; con las capacitaciones y la experiencias de los trabajadores, ha generado una diferenciación de sus productos, que no es explotada por falta de estrategias de comercialización y distribución de los productos lácteos, por lo que carecen de un posicionamiento en el mercado.

En la comunidad El Nilo, son 38 familias las que pertenecen actualmente a la Cooperativa, las cuales serían beneficiadas, si la Cooperativa lograra una integración vertical en el área de los lácteos. El tener la producción de leche, como una de las actividades que han desarrollado desde los inicios de la Cooperativa, les ha dado la experiencia y destreza en el desarrollo de técnicas de producción de leche, logrando un producto con altos índices de calidad, que intervienen o es parte de la diferenciación de los productos lácteos. La integración vertical, que abarca, la producción de leche, procesamiento y comercialización de productos lácteos, demandaría más personal laborando en la Cooperativa; lo que llevaría a generar más fuentes de empleos, que beneficiarían a la Comunidad El Nilo, ya que podrían optar por un empleo cerca de su hogar, y contribuir así, a la economía de su familia y por ende, al fortalecimiento económico de la región.

En el departamento de La Paz, existen altos niveles de producción de leche, como parte de la actividad económica de la región, tanto así, que el sector abastece en un 60% de materia prima a QUESOS PETACONES<sup>1</sup>; Por lo que diseñar la cadena de comercialización y distribución de los productos lácteos, servirá de referente para otras micro empresas del área de La Paz, que quieran realizar una integración vertical de su

---

<sup>1</sup> Dato proporcionado, por el Sr. Ismael Hernández, Presidente de la Cooperativa El Nilo.

negocio; CONAMYPE, será el medio, para replicaran los conocimientos desarrollados en el área de comercialización; logrando que más micro empresas de la región logren un posicionamiento de sus productos.

La investigación aplicada a la Cooperativa El Nilo, será multidisciplinaria, participando: MEGATEC Zacatecoluca, CONAMYPE, la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, que participando cada una de forma activa, según las áreas de influencias, se apoyará al desarrollo de la región, mediante la transferencia de conocimientos.

La investigación va orientada a la aplicación de conocimientos, que desarrollen procesos innovadores, en el área de cadenas de distribución y comercialización, apoyándose en la especialidad del Técnico Superior en Logística Global.

### **3. OBJETIVOS**

#### **2.3.1 Objetivo General**

Diseñar la cadena de distribución y comercialización de los productos lácteos de la Cooperativa el Nilo de Zacatecoluca.

#### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de la situación actual, sobre el proceso de comercialización y distribución de los productos lácteos de la Cooperativa El Nilo.
- Desarrollar una investigación bibliográfica sobre cadenas de distribución de productos lácteos.
- Realizar un análisis de las preferencias de los productos lácteos de la Cooperativa El Nilo.
- Diseñar la cadena de distribución de los productos, junto con las estrategias para su ejecución.
- Asesorar a la Cooperativa, en su proceso de obtención de los permisos que estable la legislación Salvadoreña, para su comercialización
- Documentar la información generada en la investigación, con el objetivo de ser replicada a otras cooperativas de la región.

## 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación aplicada, el principal objetivo es resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitada. La investigación aplicada se divide en: Investigación fundamental e investigación de acción. La investigación en acción se centra en generar cambios en una realidad estudiada y no coloca énfasis en lo teórico, trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación, y se orienta en la toma de decisiones.

En la Cooperativa El Nilo se desarrolló, una investigación aplicada en el área de comercialización de los productos lácteos, definiéndose las siguientes etapas en la investigación:

### 4.1 ETAPA 1: ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA COOPERATIVA EL NILO.

El objetivo de este análisis, fue conocer el proceso, que la Cooperativa utiliza para vender sus productos, con el propósito de conocer su filosofía e inferir sobre ésta, bajo los criterios propios de la Cooperativa. Para conocer la información, se utilizó la técnica de cuestionario, el cual fue resuelto por los miembros y trabajadores de la Cooperativa El Nilo (Anexo 1).

#### 4.1.1 Variedad De Productos y Porcentaje de Venta

La Cooperativa elabora cuatro tipos de productos lácteos; que según lo expresado por los miembros de la cooperativa, son los que el cliente más demanda; anteriormente fabricaban el queso Morolique, pero el cliente lo dejó de pedir. Como cooperativa, han recibido capacitación de parte de CONAMYPE, sobre la elaboración de otros productos lácteos, pero según su experiencia, los clientes no lo demandan, por lo cual solo fabrica los siguientes productos.

Producto	Participación en las ventas
Cápita con loroco	40%
Duro blando	20%
Crema	30%
Requesón	10%

Fuente: Cooperativa El Nilo

El producto, que más demanda tiene es el cápita con loroco, seguida por la crema, por lo que son los productos, que más atención se le pone en la fabricación. Como Cooperativa,

están interesados en aumentar sus ventas, y dispuestos a incrementar la variedad de sus productos, si estos tuvieran demanda.

#### 4.1.2 Canales De Ventas.

Canal de venta	Frecuencia de visita	Venta(\$) /visita	Tipo de Cliente
Repuestos El Pistón	Cada 15/ días	\$29	Directo
B. hipotecario	C /15 días	\$40	Directo
Feria de FODEMYPE	Mensual	\$ 70	Directo
Tienda Sonia	C / 15 días	\$60	Distribuidor
Comunidad El Nilo	Diario	\$ 15	Directo

Fuente: Cooperativa El Nilo

Los canales de ventas, que actualmente posee la cooperativa, son canales de ventas al consumidor final. La principal venta la realiza en la misma comunidad El Nilo, en donde se vende todos los días de la semana, de las siete de la mañana a las cinco de la tarde; para lo cual hay una persona encargada; los días que se producen ( que son dos veces a la semana), la persona realiza ambas actividades: Producción y ventas.

Los demás lugares de ventas, son en San Salvador, los cuales visitan cada quince días; el mecanismo de visita, es: La Cooperativa tiene un contacto en dichos lugares de ventas; un encargado de la cooperativa, les avisa un día antes que llegarán a visitarle, y el contacto le hace el favor de comunicarle a sus compañeros, y sacar la venta de cada uno; esta se la comunican a la Cooperativa, y el día de la visita, lleva preparado el producto solicitado.

Para la venta de cliente intermedio (Tienda Sonia); un representante de la Cooperativa se comunica con el cliente, para conocer el pedido, y en la misma ruta de San Salvador pasan a dejárselo.

FADEMYPE organiza ferias, para la venta de los productos de la región, organizando una por mes, en diferentes lugares del País; La Cooperativa participa en dichas ferias, teniendo así, un punto más de venta; son los directivos de la Cooperativa, los que llevan la venta, y con el tiempo, han adquirido el conocimiento sobre los productos más

demandados en dichas ferias; por lo que ellos planifican cuanto producto llevar, que en ocasiones les sobra, o les hace falta.

Todas las ventas que realiza la Cooperativa son al contado, no se le da crédito a ningún tipo de cliente; salvo a los miembros de la Cooperativa, que trabajan y reciben un salario mensual; a estos se les da crédito, y al final del mes, se les descuenta del salario.

#### 4.1.3 Presentación Del Producto.

El queso Cápita con Loroco, el duro blando, y el requesón, se venden por libras y medias libras; estos son empacados al final de la producción, en bolsas plásticas transparente, de libras y medias libras. La crema se vende en botella y medias botellas, se realiza el mismo procedimiento de empacado al final de la producción.



#### 4.1.4 Precios del Producto.

PRODUCTO	PRECIO
Cápita con loroco	\$3.5 / libra
Duro Blando	\$ 3 / libra
Crema	\$3 / botella
Requesón	\$1 / libra

Fuente: Cooperativa El Nilo.

El precio, lo han determinado, tomando en cuenta el costo del producto, y el precio del mercado. Según lo expresa el presidente de la Cooperativa, el costo unitario de cada producto, es alto, y en base a dicho costo, le aumenta de veinte a cincuenta centavos, para el precio de venta, con el objetivo de no tener un precio muy alto en el mercado, y que cubra los costos del producto.

Para el costeo de los productos, lo determinan en base a la fórmula: suman el costo de los insumos de un determinado tipo de queso, para una maqueta (lo que se realiza en producción), más la mano de obra pagada para dicha producción; cuentan las libras que sacan de dicha maqueta; y luego dividen, el total de costo de materia prima, entre las libras sacadas de la producción. El costo por botella de leche, lo consideran de acuerdo al precio, en que se lo paga la empresa Quesos Petacones.

Se puede percibir, que en el método de costeo de los productos, solo se consideran, los costos variables del producto, no se consideran los costos fijos: pago de empleada de ventas, pago de energía, entre otros costos.

#### **4.1.5 Estrategias De Comercialización.**

La cooperativa no posee estrategias de comercialización ni de precio, publicidad, o promociones; la publicidad que realizan es a través de cliente a cliente, ya sea por recomendación, o por la experiencia de compra (sabor del producto). Por ser el empaque una bolsa plástica transparente, no hay ninguna publicidad, ni en la misma venta del producto.

#### **4.1.6 Competencia.**

La competencia directa que hay en la zona es variada, muchos productores de quesos venden sus productos en sus casas y otros en el mercado. Las más fuertes son; Quesos Pacheco, Quesos Puebla, y Quesos PETACONES, a nivel regional, existe otras queserías.

Queso Puebla; procesa: 18,000 botellas a la semana; sus canales de distribución son: sala de venta y tiendas minoristas; los productos que elaboran son:

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA x LB.
DURO VIEJO	\$ 5,00
DURO BLANDO	\$ 3,90
DURO BLANDO CON CHILE	\$ 4,00
DURO BLANDO CON LOROCO	\$ 4,00
PUEBLA ESPECIAL	\$ 4,30
CÁPITA CON Y SIN LOROCO	\$ 3,90
QUESILLO ESPECIAL	\$ 2,50
QUESILLO CORRIENTE	\$ 1,50
ENREDO	\$ 4,30
QUESO ESPECIAL AL VACIO	\$ 2,00
QUESO POROSO	\$ 3,50
CREMADO CON LOROCO	\$ 2,70
CREMADO SIN LOROCO	\$ 2,70
CREMADO CON CHILE Y LOROCO	\$ 3,40
CUADRADO GRANDE	\$ 4,30
QUESO REDONDO	\$ 2,30
CUAJADA PICADA	\$ 3,40
CUAJADITAS	\$ 0,60
MAJADO CON CHILE EN BARRA	\$ 1,80
COYOLITO	\$ 3,90
TOTAL CREMA	\$ 4,30
MANTEQUILLA DE BOLSA	\$ 3,30
MANTEQUILLA DE BOLSA CON CHILE	\$ 3,50
MANTEQUILLA CON ALBAHACA	\$ 3,50
MANTEQUILLA CON LOROCO	\$ 3,50
MANTEQUILLA CON CHILE Y LOROCO	\$ 3,50
QUESO RALLADO	\$ 3,50
REQUESÓN	\$ 1,70
REQUESÓN CON CHILE Y LOROCO A	\$ 2,00
0,90	

Fuente: Queso Puebla.

Quesos Pacheco: procesa 1,000 botellas diarias, su comercialización es en su casa de habitación y clientes intermedios (tiendas)

Producto	Precio de venta
<b>Leche</b>	\$0.50 botella
<b>Crema</b>	\$3.20 botella
<b>Queso fresco</b>	\$3.20 entero
<b>Queso de cápita</b>	\$3.50
<b>Queso Duro</b>	\$3.50
<b>Quesillo semi especial</b>	\$1.60 libra
<b>Requesón</b>	\$1.50 libra

Fuente: Queso Pacheco.

Del estudio, se determina, que la Cooperativa El Nilo, posee los precios más bajos, en sus productos; posee sala de ventas, pero, no poseen rutas establecida a clientes mayoristas, así como tampoco vende leche para consumo; actividades que si realizan su competencia más cercana.

#### Comparación de los precio de vetas.

Producto	NILO \$	PACHECO \$	PUEBLA \$
Libra de Cápita con loroco	3.5	3.50	3.90
Libra de Duro Blando	3	3.50	3.90
Botella de Crema	3	3.20	3.30
Libra. De Requesón	1	1.50	1.70

Fuente: Salas de ventas de NILO; PACHECOS Y QUESO PUEBLA

#### 4.2 ETAPA 2: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LAS CADENAS DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS.

El objetivo de esta etapa fue desarrollar una investigación bibliográfica sobre cadenas de distribución de productos lácteos; el estudio se realizó a nivel en base a la bibliografía existente en la institución, más el apoyo de internet.

***En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros." Michael E. Porter Ph.D., Harvard University***

Una cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los

consumidores. Las partes de la cadena de suministro son tres: El suministro, la fabricación y la distribución.

- El suministro se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para la producción.
- El proceso de producción, convierte las materias primas en productos terminados
- La Distribución se asegura de que los productos finales llegan a los consumidores, a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas.

#### **4.2.1 Gestión de la cadena de suministro**

Los objetivos estratégicos en la cadena de suministros están orientados, a aumentar la capacidad de los participantes para la toma de decisiones, la formulación de planes, y delinear la implementación de una serie de acciones:

- El mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional.
- El incremento de los niveles de servicio a los clientes.
- La implementación de acciones que conlleven a una mejor administración de las operaciones.
- A un desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con los proveedores y clientes claves de la cadena de suministros.

### **Principios para la gestión de la cadena de suministros**

#### Principio No. 1

Segmentar a los clientes, basado en las necesidades del servicio de los diferentes grupos, y adaptar la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente.

#### Principio No. 2:

Adecuar la red de la logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.

#### Principio No. 3:

Estar atento a las señales del mercado, y alinear la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos.

Principio No. 4:

Posponer la diferenciación entre los productos en el proceso de manufactura lo más acerca posible del cliente final.

Principio No. 5:

Manejar estratégicamente las fuentes de suministro.

Principio No. 6:

Desarrollar una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministros.

Principio No. 7:

Adoptar mediciones del desempeño para todos los canales.

#### **4. 2.2 Conceptos Generales Sobre El Servicio Al Cliente**

Un servicio es el acto o el conjunto de actos, mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente. Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- Demanda de servicio. Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
- Meta de servicio. Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- Nivel de servicio. Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce al esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio. Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio son:

El cliente. Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.

La competencia. Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, es decir, que proporcione una ventaja competitiva.

Los patrones. De costumbre y posibilidades de los clientes.

La estrategia de servicio. Requiere ser evaluada en término de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

El objetivo de la empresa debe ser garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido. El servicio al cliente tiene como componentes:

- Calidad del producto.
- Variedad de productos.
- Características del producto.
- Fiabilidad del producto.
- Servicio de posventa.
- Costo.
- Disponibilidad.
- Tiempo de respuesta.
- Tiempo de entrega.
- Actitud.

#### **4.2.3. Diseño Del Servicio Al Cliente.**

El diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos, si se tienen en cuenta los momentos por los que atraviesa el sistema logístico, queda claro que el diseño del servicio al cliente es el resultado de la toma de decisiones de tipo estratégicas.

El diseño del servicio al cliente lleva implícito el análisis de la organización que brindará el servicio y el de los clientes que lo recibirán. Para un adecuado diseño del servicio al cliente debe considerarse el procedimiento que se presentan en la figura 1.

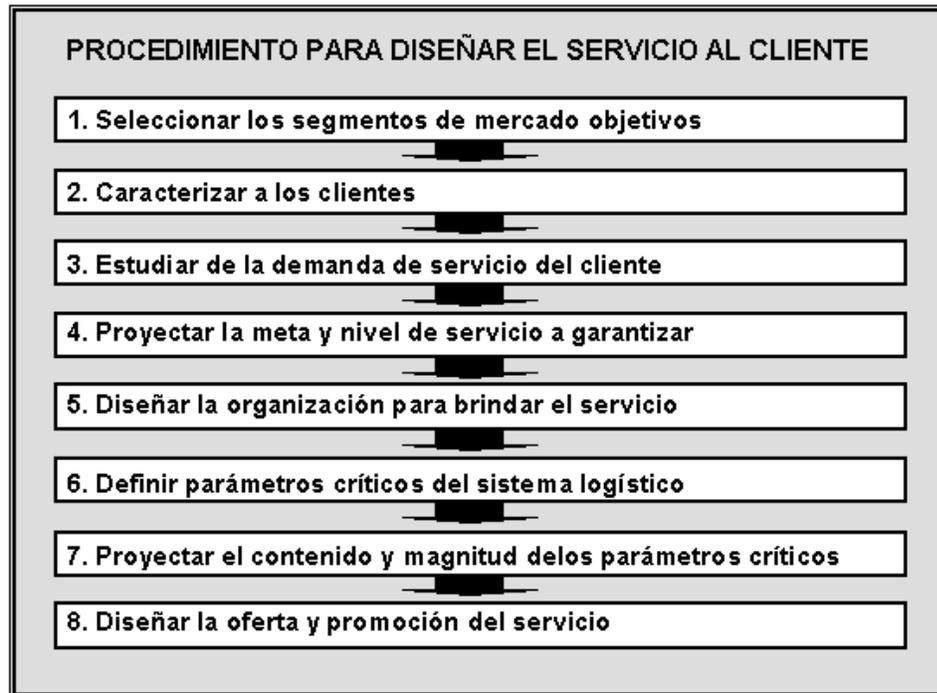


Fig. 1: Procedimiento para el diseño del servicio al cliente.

### **4.3 ETAPA 3: ESTUDIO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE ZACATECOLUCA.**

Los objetivos, que se persiguieron en esta etapa fueron:

- Conocer la variedad de queso que se comercializa en la zona.
- Conocer los diferentes proveedores que surten los negocios, o puntos de distribución de lácteos.
- Identificar la frecuencia de compra de los productos lácteos, por los distribuidores.
- Conocer los precios de compra-venta que se maneja en la zona.
- Conocer la aceptación de los quesos de la Cooperativa El Nilo por parte de los distribuidores.
- Identificar las condiciones de compra de los posibles distribuidores de queso.

#### **4.3.1 Población De Estudio.**

La población del estudio, son todos los negocios del municipio de Zacatecoluca que venden quesos, y aquellos con un potencial de venta; destacando dos sectores:

- Tiendas o Mini-Súper: Estos son comercios ubicados en casas de habitación de sus propietarios o en alquiler de locales; dentro y fuera del área perimetral del mercado. Se dedican, a la compra y venta de una variedad de productos: de la canasta básica, de higiene y limpieza, de alimentos en general; comercializan con el consumidor final y mayorista.
- Ventas exclusivamente de lácteos; Estos son comercios ubicados en los puestos del mercado, o en alquileres de locales, dentro y fuera del perímetro del mercado. Dichos negocios venden exclusivamente productos lácteos; se abastecen ya sea por la fabricación propia de productos lácteos como también por compra a proveedores tanto a nivel local y regional.

#### **4.3.2 Determinación De La Muestra.**

La muestra de la población se tomó al cien por ciento, y está conformada por 22 negocios potenciales para la comercialización de productos lácteos. Por lo que la encuesta (Anexo 2) se pasó al 100% de la población identificada.

#### **4.3.3 Análisis De La Comercialización De Los Productos Lácteos.**

##### **Producto.**

Los productos lácteos que más se comercializan en la zona son:

- Queso fresco
- Queso duro blando.
- Queso duro viejo.
- Quesillo corriente, semi especial y especial.
- Crema.
- Requesón.
- Queso Cápita con loroco.
- Morolique.
- Queso con chile.

Por la cultura de nuestra comida típica, que dentro de ella están las pupusas, el quesillo es uno de los principales productos lácteos más comercializado; dentro de la

variedad de queso que más se comercializa o vende, el queso duro blando de diferentes texturas, es el más demandado. El queso Cápita Con loroco no se encuentra disponible en todos los lugares de ventas, pues no tiene mucha demanda. Los productos lácteos que se venden, en los negocios encuestados, son fabricados en un 60% por los dueños de los negocios y un 40% son comprados a terceros.

Con relación a los productos lácteos de la Cooperativa El Nilo, al dar la prueba, la población dio las siguientes opiniones:

- Les pareció aceptable el sabor.
- Tenía un buen aspecto físico, es decir, llama la atención de compra.
- Expresaron sentir salado, y otros amargos, el queso de cápita.
- Tenía un buen color amarillo, indicador de crema.

## **Precio**

Los precios de los lácteos, oscilan entre \$1.00 hasta \$5.00 Actualmente los distribuidores de quesos compran por mayor y venden al consumidor final obteniendo una ganancia promedio de \$ 0.25 a \$ 1.00 por libra dependiendo del tipo de queso comercializado.

Las políticas de ventas que manejan algunos proveedores de queso son: Darles el producto al crédito y lo cancelan hasta la siguiente visita en donde se reabastecen de más productos; Sin embargo hay otros proveedores que no dan tales beneficios, y venden al contado.

En la región analizada, los precios de los productos lácteos son en promedio estándar en los diferentes puntos de venta; observándose una diferencia de precios no mayor de \$ 0.50 entre cada puesto de venta, dependiendo el tipo de quesos; teniendo una mayor variación, los quesos duros.

Los precios de los productos lácteos de la Cooperativa el Nilo están, en el promedio del valor del mercado; No tiene una política de precio, el precio es el mismo tanto para los mayoristas como para el consumidor final.

## Plaza.

Los productos lácteos son de consumo habitual en la alimentación de los hogares salvadoreños; por lo que su adquisición debe de ser accesible. En la región los productos lácteos se pueden encontrar desde, en una tiendita de colonia, puestos del mercado, tiendas exclusivas de productos lácteos hasta en cualquier súper de nuestro país. Los precios varían, dependiendo del lugar de compra.

La presentación y cuidado de productos lácteos varía según el tipo de negocio; ya que muchos de estos no mantienen refrigerados los productos y las condiciones higiénicas no son controladas adecuadamente.

## Promoción.

A nivel de las tiendas de productos lácteos, diferente de los supermercados reconocidos; no se distingue la preferencia por alguna marca en particular, ya que, a este nivel, el producto se vende sin empaque y sin ningún distintivo que no sea la calidad misma del producto.

No hay mayor publicidad de los productos lácteos de la zona; La publicidad que realiza en cada puesto, es la colocación de rótulos con los diferentes productos lácteos y su precio. En otros negocios no hay ninguna identificación de publicidad, solo el mostrar el producto a los clientes.



Fig. 2 Rotulo publicitario en los negocio.

#### 4.3.4 Análisis FODA De La Cooperativa El Nilo.

Fortaleza	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Precios Competitivos de acuerdo al mercado.</li><li>• Producto con potencialidad de aceptación en el mercado.</li><li>• Conocimiento de la técnica, en la producción de lácteos.</li><li>• Productores de la materia prima (Leche)</li><li>• Disponibilidad de recursos: Materiales, Humanos, inmuebles y animales.</li><li>• Personal capacitado en la producción de queso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo comunitario a través de la Cooperativa.</li><li>• Productos de consumo, dentro de la canasta básica.</li><li>• Acceso de asistencia técnica y créditos.</li><li>• Existencia de potenciales clientes, dispuesto a la comercialización del producto.</li></ul>
Debilidades	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Poca diversidad del producto.</b></li><li>• <b>Carencia de estrategias de comercialización.</b></li><li>• <b>Falta de políticas de venta (precio de venta, ofertas y promociones)</b></li><li>• <b>Presentación e imagen, poco atractiva</b></li><li>• <b>Falta de estrategias de comercialización.</b></li><li>• <b>Poca presencia en el mercado</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia alta de oferta de lácteos en el mercado.</li><li>• Entorno delincinencial de la zona.</li><li>• Crisis económica.</li><li>• Factores climáticos adversos.</li></ul>

## 5. RESULTADOS

La propuesta de la Cadena de Comercialización, parte del análisis FODA realizado en esta investigación, tomándose de base, para la generación de las estrategias; Así como también, la situación en que se encuentra la Cooperativa El Nilo, considerando los siguientes aspectos:

- Se encuentra en proceso de obtención de los permisos sanitarios, para su comercialización.
- En proceso de obtención de un pasteurizado, el cual permitirá tener una mayor calidad en el producto.
- En proceso de cambio de todos sus utensilios, en material de acero inoxidable.

Para la presente propuesta de la cadena de comercialización y distribución de los productos lácteos, se plantea una visión de la cadena de Comercialización para 5 años, tiempo en el cual, se espera obtener una presencia mayor en el mercado local, una mayor experiencia en el área de comercialización, para luego poder llegar a otros mercados, como son: Súper mercados a nivel Nacional, e incluso iniciar un proceso de exportación.

**VISION: Ser una Cooperativa reconocida por elaborar productos lácteos competitivos en calidad y precio y con buen servicio al cliente.**

### 5.1 PROPUESTA DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

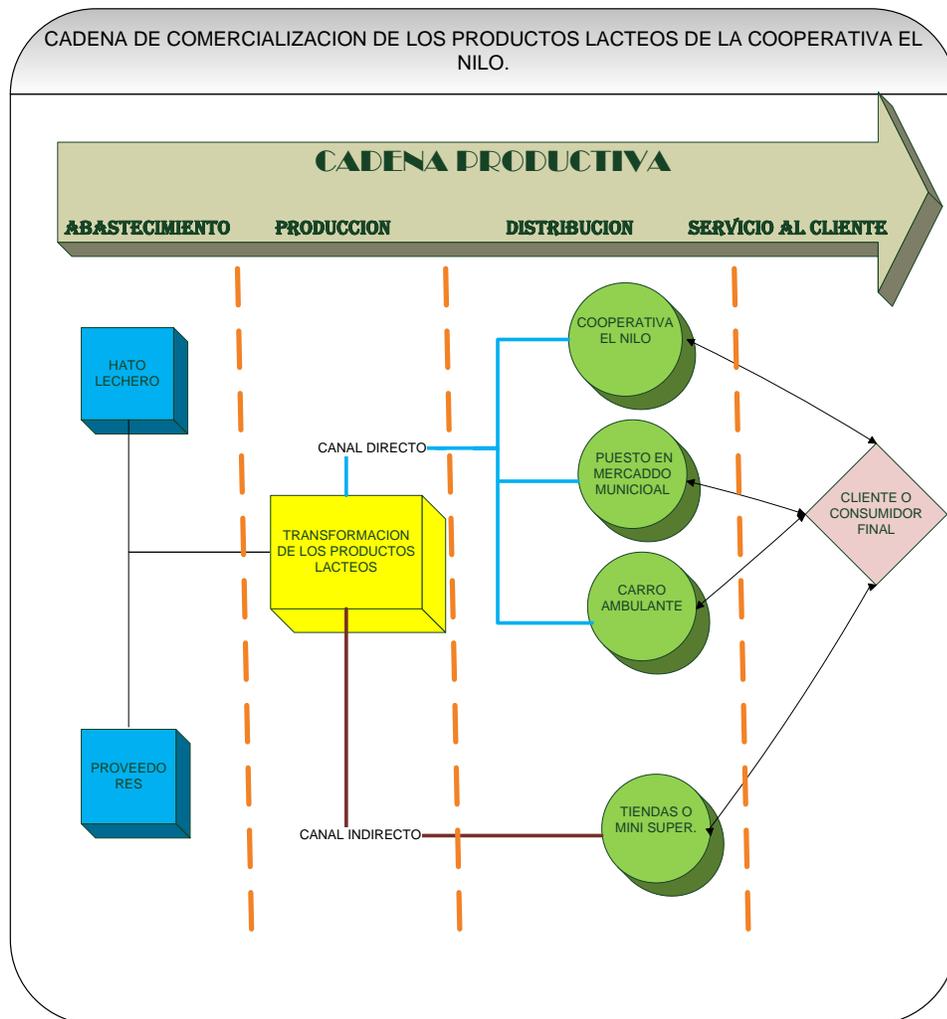


Fig. 3. Cadena de Comercialización de los productos lácteos de la Cooperativa El Nilo.

## 5.2 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA

En la cadena se incluye el abastecimiento, siendo el principal proveedor la misma cooperativa, con el hato lechero, esto genera una ventaja competitiva, ya que se garantiza la calidad de la leche, que es un elemento clave en la calidad de los quesos. Con los demás proveedores, ya se tiene una relación comercial, lo que genera un proceso de abastecimiento favorable a la cooperativa.

El proceso de producción de los lácteos, se realizan siguiendo los lineamientos de las Buenas Prácticas de Manufactura, el personal cuenta con los conocimientos técnicos y experiencia en los procesos, ya que se han capacitado en diferentes programas.

Se proponen cuatro canales de ventas, para poder llegar al consumidor final:

- Venta en la Cooperativa El Nilo: este canal de comercialización ya se utiliza, por lo que se considera oportuno seguirlo desarrollando, para el sector de la comunidad El Nilo, y demás sectores aledaños a éste.
- Venta en puesto de Mercado: Este canal de venta, tiene como objetivo atender a la población que compra en los mercados municipales; además de ser uno de los canales más utilizados, para la comercialización de los productos lácteos, en el municipio. Al visitar el mercado municipal y examinar cual sería el lugar más conveniente para abrir un puesto en el mercado, se pudo identificar un puesto solo, no muy retirado del área de las verduras; el área de verduras es una de las zonas más visitadas por los consumidores así que al ir a comprar las verduras y ver el puesto de lácteos podrían incluir entre sus compras los productos de la cooperativa el Nilo.
- Venta en Carro Ambulante: Con este canal, se pretende llegar a las personas que transitan por las calles de la ciudad, realizando diferentes actividades, se buscarán las horas y lugares más concurridos, el producto se ofrecería al cliente de una manera más accesible, y abarcando más territorio, ya, que no estaría en un lugar fijo. Para la ruta de venta para el carrito móvil, se proponen los siguientes lugares específicos y en horas de mayor afluencia de personas, de acuerdo al estudio realizado:
  - Frente al Súper Selectos: es uno de los lugares más visitados por los consumidores de Zacatecoluca y los municipios de sus alrededores para realizar sus compras para el hogar, desde las 08:00 a.m. a 10:00 a.m. es la afluencia mayor en este punto.

- Frente a Par 2: este es un lugar céntrico en la ciudad en el cual la afluencia de personas es mucha y el carrito se ubicaría de 10:00 am a 11:30 am
- Cerca de Centro Comercial Curacao: en este lugar se pueden generar muchas ventas del producto elaborado por la cooperativa el Nilo porque allí se encuentra ubicada una de las paradas de buses de las más principales de la ciudad y que mayor afluencia tiene, porque en este lugar se dirigen las personas después de realizar sus compras, para tomar el bus para sus casas; así que tendrán la opción de comprar productos lácteos en su retorno. El carrito estaría ubicado en esta zona de las 11:40 am a 1:40 pm.
- Frente al Centro Comercial San Antonio: es un lugar de los más visitados por la población de la ciudad de Zacatecoluca y los municipios que lo rodean así que será uno de los puntos clave para la venta de los lácteos de la Cooperativa El Nilo, la hora a la que el carrito se ubicaría en esta zona sería de las 2:30 p.m a 5:00 pm.

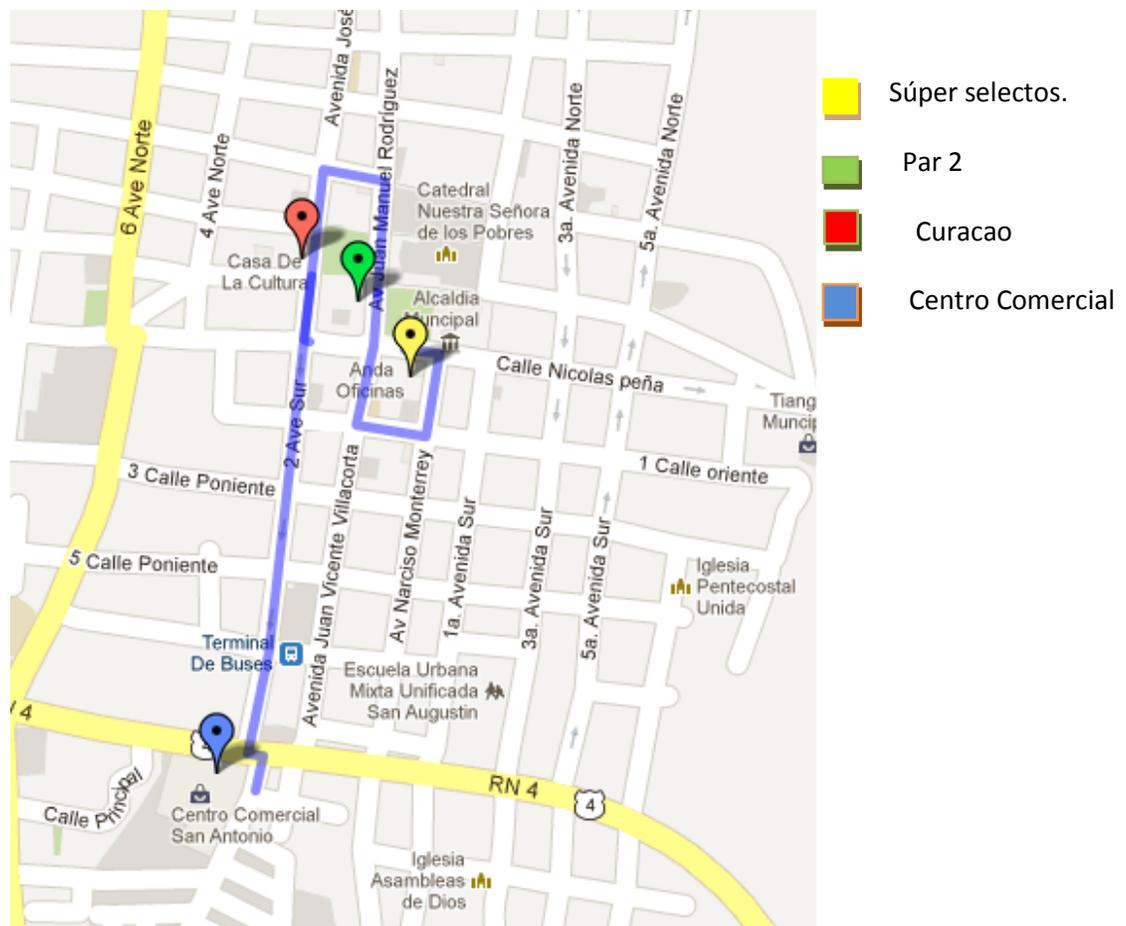
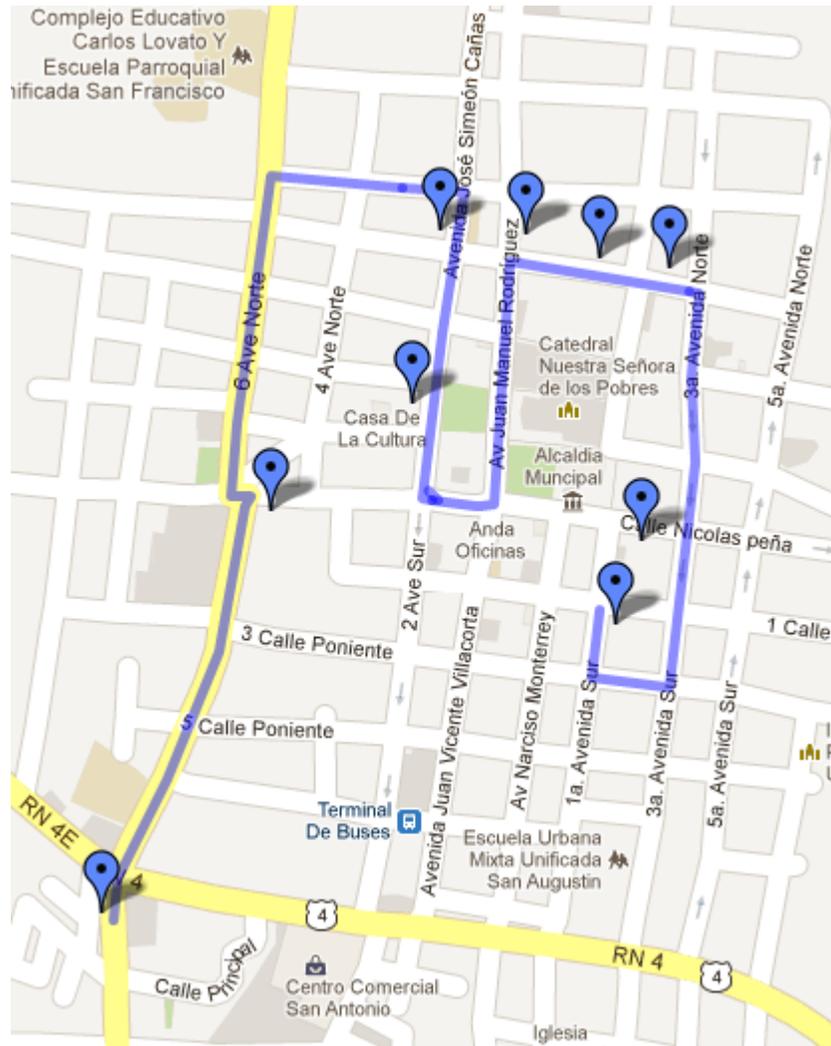


Fig. 4: Puntos de Ventas del carrito ambulante

- Venta a tiendas o mini súper: Este es un canal indirecto; y se propone, para aprovechar la ubicación con que ya cuentan las tiendas o mini súper, y la capacidad de llegar a través de ellas, a más personas; con este canal, se pretende llegar a todas las personas que no visitan regularmente los mercados ni poseen un supermercado cerca de su casa; las tiendas son el medio de compra, más común en los barrios y colonias. En la investigación se identificaron 9 tiendas, para empezar la comercialización; en la **fig. 5**, se proponen la ruta que se podría administrar.



**Fig. 5.** Mapa de ruta propuesta

### 5.3 ESTRATEGIAS PARA EJECUTAR LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS.

Las estrategias están basadas en el análisis FODA de la Cooperativa El Nilo y la cadena de distribución y comercialización propuesta; para cada estrategia se desarrolla los planes las acciones de dichos planes.

ESTRATEGIAS POTENCIALES	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	ACCIONES
1. Posibilitar el aumento de los niveles de ventas, en la zona de Zacatecoluca	Gestionar con alcaldía un puesto en el mercado, y un permiso ambulatorio.	Solicitar una reunión con la alcaldía, para solicitar el puesto en el mercado. Equipamiento del lugar de venta. Contratación del personal de venta.
	Establecer rutas de puntos de ventas.	Diseño de políticas y procedimientos de ventas. Planificación de la cartera de cliente. Elaboración de mapa de puntos de ventas. Diseño de rutas de ventas.
	Desarrollo de plan de promoción y publicidad.	Diseño de hojas y panfletos. Diseño de cuñas publicitarias en los medios locales.
	Determinación del transporte, para la distribución.	Identificación de las rutas de clientes a visitar. Evaluación de los medios de transporte. Programación de las visitas a los clientes.

ESTRATEGIA POTENCIAL	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	ACCIONES.
2. Potenciar la diversificación de los productos.	Evaluar como cooperativa, las líneas de productos a desarrollar en la empresa, en base a la demanda del mercado y los conocimientos, en la fabricación de dichos productos.	<p>Reunión con los miembros de la cooperativa y personal de producción, para determinar los productos a Cooperativa El Nilo.</p> <p>Identificar los requerimientos de capacitación; determinando si se pueden atender con el personal experto, o hay necesidad de capacitar por fuera. Evaluar las opciones de alianzas con instituciones, que puedan apoyar en la capacitación.</p> <p>Determinar un plan de capacitaciones y de lanzamiento de los nuevos productos.</p>
	Capacitar a los empleados, en las nuevas líneas de quesos.	Desarrollar acciones formativas consecuentes con el programa.
	Planificar el abastecimiento de insumos, para las nuevas líneas de quesos.	<p>Realizar un inventario, de los insumos, para determinar las necesidades, para la producción.</p> <p>Identificar lo proveedores, que abastecerán las necesidades.</p> <p>Realizar las compras respectivas.</p>

## 5.4 PLAN DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS.

### 5.4.1 Organización Para Ejecutar La Propuesta.

Para desarrollar la comercialización y distribución de los productos lácteos, se debe establecer una estructura organizativa, que le permita a la Cooperativa ejecutar la propuesta. Se plantea la siguiente estructura organizativa, con el objetivo de establecer responsabilidades y roles para lograr las estrategias. Se parte del hecho que la Cooperativa El Nilo, cuenta con un personal de producción ya instalado, y que en un futuro

pueda incrementar el número de operarios, de acuerdo a las necesidades que se presenten; para el área de comercialización, se debe de contratar personal, para el desarrollo de las estrategias; se recomienda que el personal sea de la misma comunidad El Nilo, siempre y cuando reciban una inducción para el desempeño del puesto.

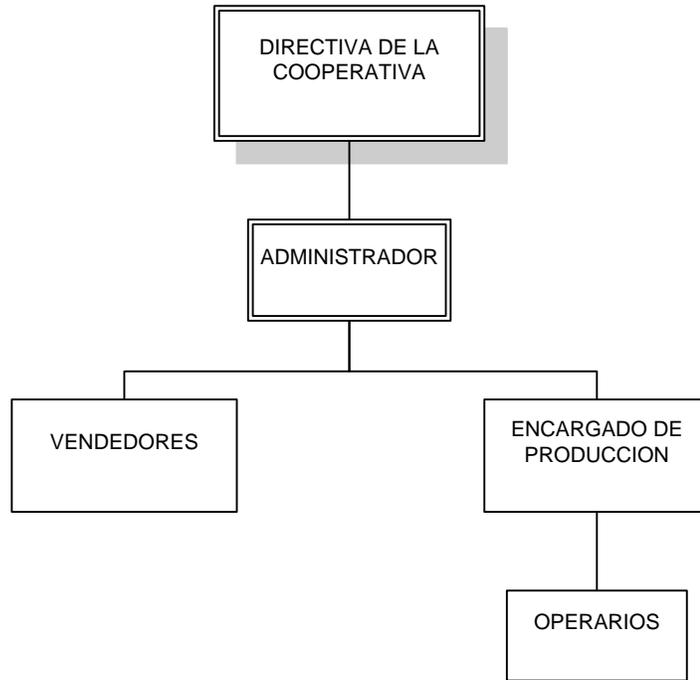


Fig. 6 Organigrama para el área de lácteos de la Cooperativa El Nilo

#### 5.4.2 Descripción de los puestos de trabajo.

<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	<b>CODIGO: CNL01</b> <b>PAG.: Página 1 de 2</b> <b>FECHA: 27/11/2012</b> <b>REVISION: 1</b>
NOMBRE DEL PUESTO :	ADMINISTRADOR	
N° DE OCUPANTES :	1	
AREA O SECCIÓN :	ADMINISTRATIVA	
REPORTA A :	JUNTA DIRECTIVA DE LA COOPERATIVA EL NILO	
SUPERVISA A :	ENCARGADO DE COMERCIALIZACION Y ENCARGADO DE PRODUCCION	
UBICACIÓN FISICA :	COOPERATIVA EL NILO.	
Género :	INDIFERENTE	
Edad :	20 - 30 años	
Sede :	ZACATECOLUCA	
<b>DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO</b> Administrar la producción y comercialización de los productos lácteos.	<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b> Apoyar las operaciones de producción, comercialización y finanzas.	
<b>RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO</b>		
<b>Funciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar las acciones a la directiva de la cooperativa El Nilo</li> <li>• Ejecutar y controlar las estrategias de comercialización y producción.</li> <li>• Gestionar las capacitaciones para el personal</li> <li>• Dar apoyo a las actividades de producción y comercialización</li> <li>• Llevar registros de ingresos, gastos, y rentabilidad.</li> <li>• Contratación de personal de producción y ventas</li> <li>• Visita a clientes, y a potenciales clientes.</li> </ul>	<b>Responsabilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el desempeño de los trabajadores.</li> <li>• Redactar informes de rentabilidad y presentarlo a la junta directiva de la cooperativa.</li> <li>• Generar reportes de ventas y producción</li> <li>• Establecer metas de ventas a los vendedores.</li> <li>• Realizar propuestas de mejoras en las áreas de producción y ventas.</li> <li>• Ejecutar las requisiciones de compras</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>		
<b>Escolaridad:</b>		
<b>Nivel Académico :</b> Técnico en Logística Global		
<b>Otros Conocimientos (formación) :</b> Manejos de sistema operativo office. Manejo de las BPM.		

<b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia en puesto de ventas y producción				
<b>Competencia de Gestión</b>		<b>Grado alto</b>	<b>Grado medio</b>	<b>Grado bajo</b>
1	Liderazgo; desarrolla un espíritu de cooperación cumplimiento y compromiso con los miembros de su equipo.	x		
2	Innovación y habilidad para presentar recursos, ideas y método novedoso y concretarlos en acciones.	x		
3	Orientación al servicio; disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas	x		
4	Orientación a resultados, dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, administra los recursos disponibles y cumple los compromisos adquiridos.	x		
5	Trabajo en equipo; capacidad para trabajar con otros para conseguir metas comunes.	x		
6	Lealtad; defender y promulgar los intereses de la organización como si fueran propios.	x		
7	Sentido de pertenencia; sentirse identificado y orgulloso de la labor en la institución.	x		
<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>				
Capacidad de análisis y síntesis Manejo de las BPM Manejo de rutas de distribución Conocimiento de equipo de producción de lácteos Que realice informes financieros				
<b>EQUIPO A MANEJAR</b>				
Computadora Instrumento para la producción de lácteos Vehículo.				
F: _____ DIRECTOR, GERENTE O JEFE DE AREA		F: _____ GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		

<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	<b>CODIGO: CNL02</b> <b>PAG.: Página 1 de 2</b> <b>FECHA: 27/11/2012</b> <b>REVISION: 1</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	JEFE DE PRODUCCION.	
<b>N° DE OCUPANTES :</b>	1	
<b>AREA O SECCIÓN :</b>	PRODUCCION.	
<b>REPORTA A :</b>	ADMINISTRADOR.	
<b>SUPERVISA A :</b>	OPERARIOS DE PRODUCCION.	
<b>UBICACIÓN FISICA :</b>	COOPERATIVA EL NILO.	
<b>Género :</b>	INDIFERENTE.	
<b>Edad :</b>	30 - 60 años	
<b>Sede :</b>	ZACATECOLUCA	
<b>DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO</b>		<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>
Planificar y controlar la producción de los lácteos		Tener una producción con la calidad deseada y velar por el cumplimiento de los objetivos y metas de producción
<b>RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO</b>		
<b>Funciones</b>		<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportar las acciones a la directiva de la cooperativa El Nilo</li> <li>Ejecutar y controlar las estrategias de producción.</li> <li>Realizar capacitaciones al personal a cargo</li> <li>Realizar análisis de laboratorio.</li> <li>Llevar registros de los controles de calidad</li> <li>Evaluar al personal de producción a contratar</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar el desempeño de los trabajadores de producción.</li> <li>Redactar informes de producción y presentarlo a la junta directiva de la cooperativa</li> <li>Generar reportes de calidad y rendimiento de la producción</li> <li>Establecer metas de producción a los operarios</li> <li>Realizar propuestas de mejoras en las áreas de producción.</li> <li>Realizar las requisiciones de compras de materia prima</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>		
<b>Escolaridad.</b>		
<b>Nivel Académico:</b> Bachiller, como mínimo.		
<b>Otros Conocimientos (formación) :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento y aplicación de las BPM.</li> <li>Elaboración de pruebas de laboratorio en el proceso de lácteos.</li> <li>Manejo de sistemas de inventario</li> </ul>		
<b>Experiencia:</b> 5 año de experiencia en puesto producción de lácteos		

<b>Competencia de Gestión</b>		<b>Grado alto</b>	<b>Grado medio</b>	<b>Grado bajo</b>
1	Liderazgo; desarrolla un espíritu de cooperación cumplimiento y compromiso con los miembros de su equipo.	X		
2	Innovación y habilidad para presentar recursos, ideas y método novedoso y concretarlos en acciones.	X		
3	Orientación al servicio; disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas	X		
4	Orientación a resultados, dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, administrar los recursos disponibles y cumplir los compromisos adquiridos.	X		
5	Trabajo en equipo; capacidad para trabajar con otros para conseguir metas comunes.	X		
6	Lealtad; defender y promulgar los intereses de la organización como si fueran propios.	X		
7	Sentido de pertenencia; sentirse identificado y orgulloso de la labor en la institución.	X		
<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo y aplicación de las BPM</li> <li>• Realización de análisis de laboratorio, en la producción de los lácteos</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y manejo del equipo de producción de lácteos</li> <li>• Conocimiento de los procesos de producción de lácteos</li> </ul>				
<b>EQUIPO A MANEJAR</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento para la producción de lácteos</li> <li>• Calculadora</li> </ul>				
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center; width: 45%;"> <p>_____</p> <p>FIRMA Y NOMBRE</p> <p>DIRECTOR, GERENTE O JEFE DE AREA</p> <p>HUMANOS</p> </div> <div style="text-align: center; width: 45%;"> <p>_____</p> <p>FIRMA Y NOMBRE</p> <p>GERENTE DE RECURSOS</p> </div> </div>				

<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	<b>CODIGO: CNL03</b> <b>PAG.: Página 1 de 2</b> <b>FECHA: 27/11/2012</b> <b>REVISION: 1</b>
NOMBRE DEL PUESTO :	OPERARIOS	
Nº DE OCUPANTES :	3	
AREA O SECCIÓN :	PRODUCCION	
REPORTA A :	JEFE DE PRODUCCION	
SUPERVISA A :	-----	
UBICACIÓN FISICA :	COOPERATIVA EL NILO	
Género :	INDIFERENTE	
Edad :	18 - 50 años	
Sede :	ZACATECOLUCA	
<b>DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO</b> Elaborar los productos lácteos	<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b> Desarrollar una producción con la calidad deseada y cumplir con los estándares de higiene y seguridad de alimentos	
<b>RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO</b>		
<b>Funciones</b>	<b>Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la producción asignada por el jefe de producción</li> <li>• Cumplir con los estándares y normas de calidad asignados</li> <li>• Empacar los productos elaborados, el día de que se asigne</li> <li>• Participar de las capacitaciones, que se determinen, en los horarios establecidos</li> <li>• Cumplir los lineamientos de la Cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar informe de las acciones de producción al jefe de producción</li> <li>• Mantener y dejar limpio el área de producción</li> <li>• Dar mantenimiento al equipo de producción asignado.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>		
<b>Escolaridad.</b>		
<b>Nivel Académico :</b> Bachiller		

**Otros Conocimientos (formación) :**

- Conocimiento de los procesos de producción de lácteos.
- Conocimiento y aplicación de las BPM.
- Manejo de sistemas de inventario.

**Experiencia:** 2 año de experiencia en puesto producción de lácteos

<b>Competencia de Gestión</b>		<b>Grado alto</b>	<b>Grado medio</b>	<b>Grado bajo</b>
1	Liderazgo; desarrolla un espíritu de cooperación cumplimiento y compromiso con los miembros de su equipo.		X	
2	Innovación y habilidad para presentar recursos, ideas y método novedoso y concretarlos en acciones.		X	
3	Orientación al servicio; disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas		X	
4	Orientación a resultados, dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, administrar los recursos disponibles y cumplir con los compromisos adquiridos.		X	
5	Trabajo en equipo; capacidad para trabajar con otros para conseguir metas comunes.		X	
6	Lealtad; defender y promulgar los intereses de la organización como si fueran propios.		X	
7	Sentido de pertenencia; sentirse identificado y orgulloso de la labor en la institución.		X	

**COMPETENCIAS LABORALES**

- Manejo y aplicación de las BPM
- Conocimiento y manejo del equipo de producción de lácteos
- Conocimiento de los procesos de producción de lácteos

**EQUIPO A MANEJAR**

- Instrumento para la producción de lácteos
- Calculadora

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y NOMBRE  
DIRECTOR, GERENTE O JEFE DE AREA

\_\_\_\_\_  
FIRMA Y NOMBRE  
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	<b>CODIGO: CNL04</b> <b>PAG.: Página 1 de 2</b> <b>FECHA: 27/11/2012</b> <b>REVISION: 1</b>
NOMBRE DEL PUESTO :	VENDEDOR	
N° DE OCUPANTES :	3	
AREA O SECCIÓN :	VENTAS	
REPORTA A :	ADMINISTRADOR	
SUPERVISA A :	-----	
UBICACIÓN FISICA :	EN EL CANAL DE VENTA ASIGNADO	
Género :	INDIFERENTE	
Edad :	18 - 50 años	
Sede :	ZACATECOLUCA	
<b>DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO</b>	<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>	
Vender los productos lácteos de la cooperativa El Nilo.	Realizar un servicio de venta a los clientes, con estándares de atención personalizada, honestidad y transparencia.	
<b>RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO</b>		
<b>Funciones</b>	<b>Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar ventas en el canal asignado</li> <li>• Establecer contacto con clientes, para conocer las preferencias, y abrir nueva cartera de cliente.</li> <li>• Llevar el control de inventario de los productos lácteos en venta</li> <li>• Participar de las capacitaciones, que se determinen, en los horarios establecidos</li> <li>• Cumplir los lineamientos de la Cooperativa en el área de comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar informe de las ventas al administrador</li> <li>• Mantener y dejar limpio el área de asignada.</li> <li>• Velar por el buen funcionamiento y cuidado del equipo de venta asignado.</li> <li>• Llevar control de quejas de los clientes.</li> <li>• Llevar estadísticas de ventas</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>		
<b>Escolaridad:</b>		
<b>Nivel Académico :</b> Bachiller		

**Otros Conocimientos (formación) :**

- Conocimiento de atención y servicio al cliente.
- Conocimiento y aplicación de las BPM.
- Manejo de sistemas de inventario.

**Experiencia:** 2 año de experiencia en ventas

<b>Competencia de Gestión</b>		<b>Grado alto</b>	<b>Grado medio</b>	<b>Grado bajo</b>
1	Liderazgo; desarrolla un espíritu de cooperación cumplimiento y compromiso con los miembros de su equipo.		X	
2	Innovación y habilidad para presentar recursos, ideas y método.		X	
3	Orientación al servicio; disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes		X	
4	Orientación a resultados, dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados.		X	
5	Trabajo en equipo; capacidad para trabajar con otros para conseguir metas comunes.		X	
6	Lealtad; defender y promulgar los intereses de la organización como si fueran propios.		X	
7	Sentido de pertenencia; sentirse identificado y orgulloso de la labor en la institución.		X	

**COMPETENCIAS LABORALES**

- Manejo y aplicación de las BPM
- Conocimiento y manejo de servicio al cliente
- Conocimiento de los canales de comercialización
- Licencia de conducir

**EQUIPO A MANEJAR**

- Carro, balanza, carritos móviles,
- Calculadora.

\_\_\_\_\_  
 FIRMA Y NOMBRE  
 DIRECTOR, GERENTE O JEFE DE AREA

\_\_\_\_\_  
 FIRMA Y NOMBRE  
 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

### 5.4.3 CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION

#### CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION

ACTIVIDADES	Responsable	2013											
		Ene	Feb.	Mar	Abr.	Muy	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Solicitar una reunión con la alcaldía, para solicitar el puesto en el mercado.	Directiva												
Equipamiento del lugar de venta.	Administrador												
Contratación del personal de venta.	Administrador												
Diseño de políticas y procedimientos de ventas.	Administrador												
Planificación de la cartera de cliente.	Administrador												
Elaboración de mapa de puntos de ventas.	Administrador												
Diseño de rutas de ventas.	Administrador												
Diseño de hojas y panfletos.	Administrador												
Diseño de cuñas publicitarias en los medios locales.	Administrador												
Identificación de las rutas de clientes a visitar.	Administrador												
Evaluación de los medios de transporte.	Administrador												

ACTIVIDADES	Responsable	2013											
		Ene	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Programación de las visitas a los clientes.	Administrador												
Reunión con los miembros de la cooperativa y personal de producción, para determinar los productos a elaborar.	Administrador y Jefe de Producción												
Identificar los requerimientos de capacitación; determinando si se pueden atender con el personal experto, o hay necesidad de capacitar por fuera. Evaluar las opciones de alianzas con instituciones, que puedan apoyar en la capacitación.	Administrador y Jefe de Producción												
Determinar plan de capacitaciones y de lanzamiento de los nuevos productos.	Administrador y Jefe de Producción												
Desarrollar acciones formativas consecuentes con el programa.	Jefe de Producción												
Desarrollo de la capacitación	Jefe de Producción												
Realizar un inventario, de los insumos, para determinar las necesidades, para la producción de los nuevos productos.	Jefe de Producción												
Identificar los proveedores, que abastecerán las necesidades, para los nuevos productos	Jefe de Producción												
Realizar las compras respectivas de materia prima, para los nuevos productos.	Administrador												

## 6. CONCLUSIÓN.

La comercialización y distribución de los productos, para lograr un cliente satisfecho, es un objetivo vital, para el desarrollo y crecimiento de toda empresa. Es por ello que las micro empresa, y pequeñas empresas deben conocer, y aplicar las diversas técnicas, para lograr un mayor desempeño en la comercialización y distribución de sus productos. Las empresas, en el día a día de sus actividades, descuidan la actividad de analizar los mercados, en los cuales están inmersos, y llegan a un nivel de confort, en que no pueden ver otras estrategias de comercialización y distribución.

Es importante que las empresas conozcan y sepan identificar los eslabones de la cadena de comercialización que integran el mercado de su producto; al conocerlo, se puede inferir en su actuación a través de estrategias, para obtener mejores resultados en las ventas, que es el fin último de toda empresa.

Las empresas deben de establecer y ejecutar estrategias de comercialización y distribución, que sean capaces de desarrollar en un máximo de cinco años; y luego estar en constante renovación de las mismas; porque los mercados y aptitudes de los clientes, cambian constantemente, y si una empresa, quiere permanecer en la mente de sus clientes, debe de estar en constante renovación y actualización de sus estrategias de comercialización y distribución. Las estrategias de comercialización y distribución deben ser acorde al nivel empresarial. En el mercado, hay diversidad de cadenas de comercialización, pero lo que diferencia una de otra, es la capacidad de apegarse a la situación de la empresa, y que además, cumpla con las necesidades de los clientes; esto quiere decir, que las empresas, deben de ir progresando, cada día, invirtiendo y desarrollando nuevos canales de cómo llegar a los clientes.

La Cooperativa El Nilo, como muchas otras Cooperativas, que nacen, de un probar en nuevos negocios, no se le pone la debida importancia a la comercialización, o en ocasiones, no se cuentan con los métodos y técnicas, para una adecuada realización; Esto genera un vínculo, entre la academia y la empresa, en donde la academia posee el conocimiento técnico y la empresa, la disponibilidad e interés de aplicarlo; generando así una sinergia, que es ha sido siempre, la llave del desarrollo de muchos países; en donde la academias, es un apoyo en el desarrollo empresarial.

## 7. RECOMENDACIONES.

Para que la Cooperativa El Nilo, obtenga un mayor desempeño en el área de las ventas; se recomienda ejecutar la propuesta de comercialización de los productos lácteos en la ciudad de Zacatecoluca, lo que garantiza un incremento en sus ventas actuales, que les ayudaran a cubrir sus costos fijos.

La cadena de comercialización y distribución propuesta, requiere de una persona, con las competencias técnicas, para su ejecución y control; es por ello, que se recomienda la contratación de un Técnico en Logística Global, para que pueda administrar la cadena propuesta.

La Cooperativa El Nilo, debe de estar en una constante actualización de los canales de comercialización y distribución, para lograr una presencia en el sector de los lácteos; y con ello poder aprovechar, el ser productores de la leche, para desarrollar una integración vertical en dicho sector.

La junta directiva de la Cooperativa El Nilo, deben tomar un rol más protagónico, ambicioso y determinante, en el tema de la comercialización, caso contrario, otros lo harán (la competencia)

La Cooperativa tendría que realizar una inversión en:

- Compra de carrito ambulante, que según cotización, su valor es de novecientos veinte y cinco dólares (Anexo 3).
- Compra de moto, para la vista y dejar pedido a las tienda y mini súper; el valor de las motos en el mercado, andan en un promedio de mil doscientos dólares.

## 8. GLOSARIO.

- **Cadena de distribución:** es el circuito a través del cual los productores ponen a disposición de los usuarios finales o consumidores los productos, para que los adquieran.
- **Canal directo** (Circuitos cortos de comercialización): El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios.
- **Canal indirecto:** Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final.
- **Mercado:** Desde el punto de vista del mercadeo, el mercado está formado por todos compradores o consumidores actuales y potenciales de un determinado producto.
- **Competencia:** La competencia directa.- Son las empresas que actúan dentro del mismo sector y tratan de satisfacer las necesidades de los mismos grupos de clientes
- **Demanda:** Conjunto de personas o de empresas que demandan un bien determinado.
- **Población:** Es un conjunto de todos los elementos en estudio, acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones.
- **Muestra:** Es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) se estudia las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.
- **Costo:** Hace referencia al conjunto de erogaciones en que se incurre para producir un bien o servicio, como es la materia prima, insumos y mano de obra.
- **Gasto:** Es el conjunto de erogaciones destinadas a la distribución o venta del producto, y a la administración.
- **Inversión:** Es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto.
- **Estrategia:** Son acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.

## 9. BIBLIOGRAFÍA.

- CHOPRA, SUNIL Y MEINOR PETER  
Estrategia de la cadena de suministro.  
Estrategia, planeación y operación.

Tercera edición.

PEARSON EDUCACION, México 2009.

- RENDER, BARRY

Principios de administración de operaciones

Séptima edición.

PEARSON EDUCACION, México 2009

- IGNACION SORET LOS SANTOS

Logística y marketing para la distribución comercial

Tercera edición.

ESIC EDITORIAL, Madrid, 2006

- HAIR, BUSH, ORTINAU

Investigación de Mercados.

Segunda Edición.

Mc Graw – Hill, Interamericana

<http://www.gerencie.com/diferencia-entre-costoy-gasto.html>

<http://www.zonaeconomica.com/inversion/definicion>.

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>.

<http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

[www.monografias.com/trabajos26/organizacion-procesos/organizacion-procesos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos26/organizacion-procesos/organizacion-procesos.shtml)

<http://www.mpo.es/zona-clientes/infopractica/pedido>

[www.monografias.com/trabajos31/cadena-suministros/cadena](http://www.monografias.com/trabajos31/cadena-suministros/cadena)

## 10. ANEXOS

## ANEXO 1: ANALISIS DE COMERCIALIZACION EN LA COOPERATIVA EL NILO.

Canales de distribución.

Características.

Lugar de venta	# visitas/ sem	Venta (\$)/ visita	Preferencia de queso	Cliente (M, m, d)

Nota: Conocer estadísticas, de ventas de libras de quesos por mes

Registro de marca.

Posee Logotipo? \_\_\_\_\_

Cuál es el slogan. \_\_\_\_\_

Presentación de los productos.

Producto	Presentación	Empaque	Unid. Empaq/ Traslado

Costos de los productos.

Producto	Costo Unitario	Costos Fijos	Costo Variable

Precios de los productos.

Producto	Precio Unitario	P. Mayorista	Costo Variable

Manipulación de los productos.

Que medios de traslado, utiliza para los productos.

Estrategias de ventas.

Estrategias en precio:

---

---

Estrategia de promoción: \_\_\_\_\_

---

---

Tipo de publicidad: \_\_\_\_\_

---

---

Estudios anteriores sobre ventas: \_\_\_\_\_

---

---

Nivel de conocimiento de las necesidades de los clientes.

Que productos prefieren los clientes?: \_\_\_\_\_

---

---

Conoce, porque sus productos tiene aceptación?: \_\_\_\_\_

---

---

Mapeo de competencia.

N. Competencia	Lugares de venta	de	Tipo de producto	Precio	Promoción

ANEXO 2: ENCUESTA



PROYECTO: Diseño De La Cadena De Distribución De Los Lácteos De La Cooperativa El Nilo

OBJETIVO: Identificar los distribuidores potenciales para los productos lácteos de la Cooperativa el Nilo

¿Vende quesos?

Sí No

¿Qué tipo de quesos vende?

Nombre del queso	Precio de venta

¿A quién le compra el queso?

Tipo de queso	Proveedor	Lugar de origen

¿Cuánto compra de queso?

Tipo de queso	Frecuencia	Precio de compra

¿Qué aspectos evaluar en el proveedor de sus quesos?

-----  
-----

¿Está interesado en vender queso?

Si No (fin de la encue

Conoce los quesos de la Cooperativa el Nilo

Sí      No                           

Que le pareció el sabor del queso

-----  
-----  
-----  
-----

Esta dispuesto a comprar el queso de la Cooperativa el Nilo

Sí      No                           

Porque:

-----  
-----

Nombre:

-----

Dirección:

-----  
-----

Producto	Precio
Libra de cápita con loroco	\$3.50
Libra de duro blando	\$3.00
Botella de crema	\$3.00
Libra de requesón	\$1.00



## METALES SALVADOREÑOS

---

---

Ing. Ricardo Somoza

Estimado Ing. Nos es grato saludarle al mismo tiempo informarle sobre la fabricación de exhibidor de acero inoxidable dándole a conocer, el siguiente presupuesto.

Fabricación de exhibidor de acero inoxidable de 70 cm de ancho, 90 de altura, 1.30 mtrs de largo +- instalación de 4 rodos tres gavetas para guardar producto, sombra de tuvo de 3/4de hierro con lona como sombra y una pieza de vidrio de 15cm en todo lo largo para protección del producto

precio de exhibidor \$925 no incluye IVA

Tiempo de entrega 15 días avilés.

Carlos Alfredo Gamero Rivas  
Gerente

[www.itca.edu.sv](http://www.itca.edu.sv)



# UN FUTURO LLENO DE OPORTUNIDADES

Escuela Especializada  
en Ingeniería

**ITCA**  **FEPADE**

SANTA TECLA • ZACATECOLUCA • SAN MIGUEL • SANTA ANA • LA UNIÓN



[www.itca.edu.sv](http://www.itca.edu.sv)

**Sede Central Santa Tecla**

Km. 11 Carretera a Santa Tecla.

Tel. (503) 2132-7400

Fax. (503) 2132-7599

**MEGATEC La Unión**

C. Santa María, Col. Belén, atrás del  
Instituto Nacional de La Unión.

Tel. (503) 2668-4700

**MEGATEC Zacatecoluca**

Km. 64 1/2, desvío Hacienda El Nilo, sobre  
autopista a Zacatecoluca y Usulután. Tel.

(503) 2334-0763, (503) 2334-0768 Fax.

(503) 2334-0462

**Centro Regional San Miguel**

Km. 140, Carretera a Santa Rosa de Lima.

Tel. (503) 2669-2292, (503) 2669-2299

Fax. (503) 2669-0961

**Centro Regional Santa Ana**

Final 10a. Av. Sur, Finca Procavia

Tel. (503) 2440-4348, (503) 2440-2007

Tel. Fax. (503) 2440-3183