

ISBN: 978-99961-50-39-5

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE UN MODELO DE
COMERCIALIZACIÓN PARA PRODUCTOS
AGRÍCOLAS DEL DEPARTAMENTO
DE LA PAZ”**

**EN VÍNCULO CON LA COOPERATIVA
ACOFRU DE R.L.**

**DOCENTE INVESTIGADORA:
INGA. ANA CECILIA ÁLVAREZ DE VENTURA**

**DOCENTE INVESTIGADOR ASOCIADO:
ING. JOAQUÍN MAURICIO GARCÍA**

**ESCUELA DE LOGÍSTICA GLOBAL
ITCA-FEPADE CENTRO REGIONAL MEGATEC ZACATECOLUCA**

ENERO 2016

ISBN: 978-99961-50-39-5

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE UN MODELO DE
COMERCIALIZACIÓN PARA PRODUCTOS
AGRÍCOLAS DEL DEPARTAMENTO
DE LA PAZ”**

**EN VÍNCULO CON LA COOPERATIVA
ACOFRU DE R.L.**

**DOCENTE INVESTIGADORA:
INGA. ANA CECILIA ÁLVAREZ DE VENTURA**

**DOCENTE INVESTIGADOR ASOCIADO:
ING. JOAQUÍN MAURICIO GARCÍA**

**ESCUELA DE LOGÍSTICA GLOBAL
ITCA-FEPADE CENTRO REGIONAL MEGATEC ZACATECOLUCA**

ENERO 2016

Rectora

Licda. Elsy Escolar SantoDomingo

Vicerrector Académico

Ing. Carlos Alberto Arriola Martínez

Vicerrectora Técnica Administrativa

Inga. Frineé Violeta Castillo

Dirección de Investigación

y Proyección Social

Ing. Mario Wilfredo Montes

Ing. David Emmanuel Agreda

Inga. Lorena Victoria Ramírez de Contreras

Sra. Edith Aracely Cardoza

Director Centro Regional

MEGATEC Zacatecoluca

Ing. René Edgardo Flores Monroy

658.8

A473d

SV

Álvarez de Ventura, Ana Cecilia, 1976-

Diseño de un modelo de comercialización para productos agrícolas del departamento de La Paz : en vínculo con la Cooperativa ACOFRU de R.L. / Ana Cecilia Alvarez de Ventura y Joaquín Mauricio García. -- 1ª ed. -- Santa Tecla, El Salv. : ITCA Editores, 2016.

64 p. : il. ; 28 cm.

ISBN : 978-99961-50-39-5

1. Mercadeo - investigaciones. 2. Administración de mercadeo. 3. Industrias agropecuarias – comercio. I. Escuela Especializada en Ingeniería ITCA - FEPADE. II. García, Joaquín Mauricio. III. Título.

Autora

Inga. Ana Cecilia Álvarez de Ventura

Docente Investigador Asociado

Ing. Joaquín Mauricio García

Tiraje: 12 ejemplares

Año 2016

Este documento técnico es una publicación de la Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE; tiene el propósito de difundir la Ciencia, la Tecnología y la Innovación CTI, entre la comunidad académica y el sector empresarial, como un aporte al desarrollo del país. El contenido de este Informe de Investigación no puede ser reproducido parcial o totalmente sin previa autorización escrita de la Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE. Para referirse al contenido debe citar el nombre del autor y el título del documento. El contenido de este Informe es responsabilidad de los autores.

Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE
Km 11.5 carretera a Santa Tecla, La Libertad, El Salvador, Centro América

Sitio Web: www.itca.edu.sv

TEL: (503)2132-7423

FAX: (503)2132-7599

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2.1.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
2.2.	ANTECEDENTES / ESTADO DE LA TÉCNICA	6
2.3.	JUSTIFICACIÓN.....	6
3.	OBJETIVOS.....	7
3.1.	OBJETIVO GENERAL:.....	7
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	7
4.	MARCO TEÓRICO.....	7
4.1.	COMERCIALIZACIÓN	7
4.1.1.	<i>Oferta y Demanda</i>	8
4.1.2.	<i>Canales de comercialización</i>	8
4.1.3.	<i>Funciones de la comercialización.</i>	9
4.1.4.	<i>Estrategias de comercialización.</i>	10
4.1.5.	<i>Posicionamiento y ventaja diferencial</i>	11
4.2.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
4.3.	CONFORMACIÓN DE RUTAS DE DISTRIBUCIÓN	13
5.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	16
5.1.	INVESTIGACIONES REALIZADAS AL COMERCIO DEL SECTOR FRUTÍCOLA DE LA ZONA DE LA PAZ.....	17
5.2.	SITUACIÓN ACTUAL DE COMERCIALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA ACOFRU DE R.L.....	17
5.2.1.	<i>Situación del surgimiento y conformación de la Cooperativa:</i>	17
5.2.2.	<i>Análisis de la oferta potencial de la Cooperativa:</i>	18
5.2.3.	<i>Proceso administrativo, que respalda la asociación.</i>	22
5.2.4.	<i>Proceso de comercialización desarrollado actualmente, por la Cooperativa.</i>	22
5.2.5.	<i>Consulta a segmentos de mercados potenciales, para la comercialización de frutas.</i>	22
5.2.6.	<i>Análisis de la situación actual, aplicando la técnica FODA.</i>	23
6.	RESULTADOS.	24
6.1.	MODELO DE COMERCIALIZACIÓN PARA PRODUCTOS AGRÍCOLAS DE LA ZONA DE LA PAZ.....	24
6.2.	DESARROLLO DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA COOPERATIVA ACOFRU DE R.L.....	26
6.3.	DESARROLLO DEL MERCADO POTENCIAL.....	30
7.	CONCLUSIONES	52
8.	RECOMENDACIONES.	53
9.	GLOSARIO	54
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
11.	ANEXOS	57
11.1.	ANEXO 1 - ENTREVISTA.....	57
11.2.	ANEXO 2 – CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE ACOFRU DE R.L.....	58

1. INTRODUCCIÓN

El departamento de La Paz, perteneciente a la Asociación Los Nonualcos, es una zona con abundancia y variedad de frutas y hortalizas debido a su ubicación geográfica; por estar la región conformada de zona costera y volcánica, hace que sus tierras produzcan una gran variedad de fruta. Por la falta de atención a la comercialización de las frutas y hortalizas, muchos productores no ven en sus productos una fuente significativa de ingresos; ya que en su mayoría los productos son comercializados en el mercado local a precios bajos, lo que no incentiva su producción y comercialización. La región necesita de una estrategia de comercialización; con el objetivo de dinamizar la economía, y por ende el desarrollo local. Los productores de la región de frutas y otros productos, poseen las competencias técnicas en los procesos de sus productos, pero carecen de una estrategia de hacer llegar sus productos a los clientes.

La investigación se desarrolló, por el interés de la Cooperativa ACOFRU DE R.L. de comercializar los productos de la Zona de La Paz; la Cooperativa ACOFRU DE R.L. se conformó con los agricultores que participaron en el proyecto de que lidero la Organización CARE: “Elaboración de planes de manejo de micro cuencas y la ejecución de obras de conservación de suelos y aguas” Región Hidrográfica del estero de Jaltepeque; en la que se sembraron más de 60,000¹ árboles entre frutales y maderables. El objetivo, es utilizar las redes de agricultores formadas en el proyecto, con potencial de proveer los frutos, y comercializarlos, para obtener mejores precios en mercados potenciales, y beneficiar así, a los productores de la región.

La investigación analiza y describe cómo se desarrolla la comercialización de los productos agrícolas de la zona; tomando de referencia estudios desarrollados, por CONAMYPE, y la propia experiencia de la Cooperativa ACOFRU. Así también se desarrolló una consulta a empresas agroindustriales y del sector de restaurante, para determinar las oportunidades de incursionar en dichos mercados. Con el análisis realizado se construyó el FODA, para la Cooperativa; así como una reestructuración de la misión, visión y valores. Actualmente la Cooperativa no posee una estrategia de como comercializar los productos, por lo que, se diseña un modelo de comercialización, que le permita captar la fruta de la región y comercializarlo en mercado potenciales.

El modelo de comercialización abarca: La identificación de oportunidades, la planificación estratégica, y el modelo de negocio a desarrollar. Para el modelo de negocio se describen las diferentes acciones a ejecutar, basada en el servicio y satisfacción del cliente; se propone una estructura organizativa para ejecutar el modelo, basado en las acciones del modelo de negocio. La investigación, pretende ser una base de como comercializar frutas y hortalizas; pero también puede emplearse en otros sectores productivos.

¹ Datos de revista de Organización CARE

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El fortalecimiento de los productos agrícolas en la zona de La Paz, es el resultado del apoyo a la región de diversos proyectos orientados al fortalecimiento de competencias técnicas en el cultivo de productos agrícolas, tecnificándolos con métodos de producción, desarrollados por instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Una vez que las personas manejan las técnicas de producción, y producen; se encuentran en el dilema de cómo comercializar, ya que el apoyo de los proyectos, no llegan hasta la etapa de comercialización y distribución. Las personas con el conocimiento y aplicación de técnicas, y con una producción establecida, se encuentran que no saben dónde colocar sus productos, y dichos productos terminan en consumo propio o mercado local, y el peor de los casos se pierden, generando ingresos menores de lo esperado, provocando así, un desanimo en la continuidad de los proyectos. En el momento de comercializar y poder así tener una continuidad de los proyectos, es donde los proyectos decaen; dicho decaimiento es por la falta de estrategias de comercialización y distribución definidas, para los productores.

La Cooperativa ACOFRU DE R.L conformada en el 2013, está orientada a la comercialización, y sus principales productos son las frutas; posee un potencial de más de 60,000 árboles frutales que iniciarán sus cosechas entre el 2015 y 2017, y no poseen una estrategia que le permita garantizar la comercialización de los productos de sus socios y demás agricultores que pertenecen a la región de La Paz.

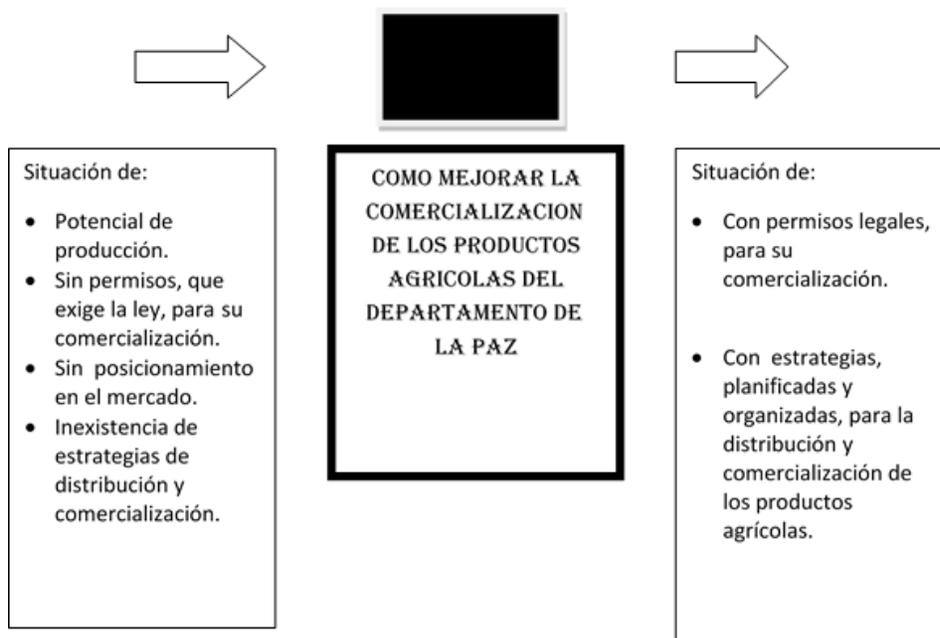


FIGURA1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.2. ANTECEDENTES / ESTADO DE LA TÉCNICA

En la zona de La Paz, se han desarrollado investigaciones a través de CONAMYPE, sobre el análisis de la oferta y demanda de las frutas, principalmente: cítricos, y piña. Los estudios se han enfocado en conocer las oportunidades de comercialización de dichas frutas, a nivel de Nacional y Centroamérica. En las investigaciones se han analizado: la cadena de valor frutícola de la zona², la demanda de los cítricos³ y el mercado de piña⁴, enfocándose en:

- Análisis de FODA, de los productores y comercializadores.
- Estrategias de selección del producto, en relación al tamaño y precio.
- Los diferentes canales de comercialización, que pueden desarrollar.
- Sugerencias de mejorar la producción de las frutas.; entre otras.

Las investigaciones desarrolladas describen la situación de las frutas en la región, pero no les proporciona a las empresas, un modelo de negocio a seguir; acción que se desarrolla en la presente investigación, en donde se establece los objetivos y se desarrollan las actividades de las estrategias propuestas, para el modelo.

La región carece de estrategias orientadas a la medida de los modelos de negocio, según las características propias de la zona.

2.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación aplicada en la cooperativa ACOFRU DE R.L, proporciona un modelo de negocio que la empresa puede adoptar, para el desarrollo de sus operaciones de comercialización. El modelo está diseñado para que otras empresas de la región, puedan adoptarlo, y desarrollar la comercialización de las frutas y hortalizas de la zona. En la región las empresas han recibido apoyo en las áreas técnicas de los diversos procesos productivos, pero no se ha enfocado dicho apoyo en cómo vender los productos.

La Cooperativa ACOFRU DE R.L., fue fundada en el 2013, por iniciativas de los productores que participaron en el proyecto de la Organización CARE, sede Zacatecoluca. El proyecto generó la incorporación de más de 105 productores, sembrando más de 60,000 árboles, entre frutales y maderables, esperando el inicio de las cosechas de dichos árboles entre el 2015 y 2017. Los productores que participaron en el proyecto, se encontraron con el dilema de cómo venderían las cosechas, y pidieron la colaboración a la Organización CARE, para que les acompañara en el proceso de formar una Cooperativa que se encargara de comercializar las cosechas.

Los productores organizados a través de la Cooperativa pretenden comercializar los productos de la región, pero carecen de una estrategia de comercialización.

² Diagnóstico de la cadena de valor frutícola en los municipios de Los Nonualco: Santa María Ostuma, San Pedro Nonualco y Tecoluca.

³ Estudio de mercado, para los productos cítricos de San Pedro Nonualco.

⁴ Estudio de mercado, para los productores de piña de Santa María Ostuma.

El modelo desarrollado permitirá, que otras empresas, e incluso nuevas ideas de negocio, pueden desarrollar la comercialización de los productos de la zona. Como ITCA-FEPADE, buscamos intervenir en el desarrollo económico de la región, se cree en el potencial de la zona y se espera contribuir en la formación técnica en el área de la comercialización y distribución, que es una de las necesidades que las empresas de la región han expresado.

3. OBJETIVOS.

3.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un modelo de comercialización para los productos agrícolas del Departamento de La Paz, aplicado en la Cooperativa ACOFRU de R.L.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Realizar un análisis de la situación actual, sobre el proceso de comercialización y distribución de los productos agrícolas de la región.
2. Diseñar estrategias de comercialización, para productos agrícolas del Departamento de La Paz; aplicado a la Cooperativa ACOFRU DE R.L.
3. Documentar la información generada en la investigación, con el objetivo de ser replicada a otras cooperativas de la región.

4. MARCO TEÓRICO.

4.1. COMERCIALIZACIÓN

Se denomina comercialización a la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado se encuentre en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requerido, garantizando así unas ventas rentables. “La comercialización es concentrar el esfuerzo de la firma en la satisfacción de sus clientes y obtener ganancias“. En un mercado donde circulan distintos productos de diferentes empresas y donde cada uno pretende ganarse un determinado segmento de mercado, se hace necesario establecer estrategias de comercialización para poder satisfacer las necesidades y deseos mejor que la competencia. Estas, son un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, un proceso social; sedan en dos planos: micro y macro. Se utiliza en dos definiciones: micro comercialización y macro comercialización. La primera observa a los clientes y las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

Micro-comercialización

La micro-comercialización, es la realización de aquellas actividades que tratan de lograr los objetivos de una organización anticipándose a las necesidades del cliente y orientando un flujo de bienes y servicios que satisfacen necesidades del producto al cliente.

El consumo interno es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor/ consumidor o desde el mercado/consumidor esta distribución puede llegar hacer directa o indirecta con el fin de que la clientela los compre, es decir que se dedica a la venta de productos o servicios al usuario final.

Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro. La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción.

Macro-comercialización

Puede decirse, por lo tanto, que una exportación es un bien o servicio que es enviado a otra parte del mundo con fines comerciales. El envío puede concretarse por distintas vías de transporte, ya sea terrestre, marítimo o aéreo. Incluso puede tratarse de una exportación de servicios que no implique el envío de algo físico, es decir simplemente vender fuera de las fronteras parece simple, pero todo patrono que cotidianamente trabaja para producir, administrar y vender sus productos al mejor precio por lo que es beneficiado sólo con la aceptación del producto en el mercado externo.

4.1.1. Oferta y Demanda

Oferta. Mientras la curva de la demanda refleja cómo se comportan los compradores, la curva de la oferta expresa el comportamiento de los vendedores y muestra la cantidad que están dispuestos a vender ante los distintos precios. Los factores que guían la decisión de las empresas de vender en un mercado, las cantidades de un determinado bien, en un periodo de tiempo dado, es conocido con el nombre de la oferta. La oferta está representada por el comportamiento de los productores y/o distribuidores, que en un periodo de tiempo determinado están dispuestos a vender un mismo bien con distintos precios, buscando obtener el mayor margen de utilidad posible.

Demanda. Una curva de la demanda, muestra las cantidades de un bien o servicio que los compradores desean y son capaces de adquirir a los diferentes precios del mercado. Una curva de demanda no sólo refleja lo que la gente quiere, sino también lo que pueda pagar. Los factores que guían la decisión de las economías domésticas de consumir un determinado bien, en un periodo de tiempo dado, es conocido con el nombre de la demanda. La demanda está representada por el comportamiento de las necesidades del consumidor en un tiempo explícito en la que prima el precio de los bienes, como un mecanismo que puede hacer variar las condiciones del mercado.

4.1.2. Canales de comercialización

Canal de comercialización es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización

o consumo. Lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí, que hacen llegar los productos o servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales. Cada uno de los diferentes caminos, circuitos o escalones que de forma independiente intervienen en el proceso de hacer llegar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor final.

Canales Indirectos: Son los canales donde se hace necesario recurrir a un intermediario, lo que va agregando al producto mayor costo.

Productor – Distribuidor - Consumidor

Productor – Mayoristas – Consumidor

Productor – Minoristas – Consumidor

Distribuidor. Es el intermediario mayorista, generalmente especializado en la venta de productos con el cual el fabricante espera apoyo en la parte de promoción y venta.

Mayorista. Es un establecimiento mercantil, que vende todo tipo de productos, ejerciendo funciones de bodegaje y que vende o revende gamas completas de productos tanto a empresas como a consumidores finales.

Minorista. Es el establecimiento mercantil que se dedica a vender a consumidores finales (venta al detalle).

Corredor. Es el intermediario que sirve de enlace entre compradores y vendedores sin tomar nunca posesión física de ningún producto.

Consumidor o usuario final. Persona u organización que hace uso efectivo de un determinado producto o servicio y a la que conlleva el suministro de un bien. Se trata de los consumidores a los que se dirigen los anunciantes en sus campañas publicitarias de medios masivos.

Canal Directo: Caracterizado por ser el canal de distribución más corto, el mismo fabricante hace llegar el producto al consumidor final.

Productor – consumidor: Son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, agentes de venta. Se establece una relación directa con el cliente, creando fidelidad. Es una opción de baja inversión y de gran capacidad de adaptación.

4.1.3. Funciones de la comercialización.

Las funciones de comercialización pueden agruparse en: de intercambio, de distribución física y de facilitación. Estas funciones se originan de acuerdo a la relación entre productores y consumidores. Estas funciones se originan cuando el productor abre brechas en un mercado para poner a disposición del consumidor sus productos; mientras tanto, el consumidor busca un producto que satisfaga sus necesidades.

Funciones de intercambio.

En este proceso entran en juego la compra-venta. El consumidor busca un producto que satisfaga sus necesidades, mientras el productor promueve su producto como el que mejor se adapta a las necesidades

del consumidor. Este es un proceso en el que se traslada el producto del vendedor al consumidor.

Funciones de distribución física.

Estas funciones consisten en el traslado de los productos desde el productor hasta el consumidor final; básicamente se considera dos funciones: transporte y almacenamiento. Provee las instalaciones con las condiciones apropiadas para productos que requieren un cuidado riguroso y específico.

Funciones de facilitación.

Se consideran básicamente cuatro funciones: de financiamiento, toma de riesgo, información del mercado y estandarización.

4.1.4. Estrategias de comercialización.

En un mercado donde circulan distintos productos de diferentes empresas y donde cada uno pretende ganarse un determinado segmento de mercado, se hace necesario establecer estrategias de comercialización para poder satisfacer las necesidades y deseos mejor que la competencia.

Un plan de comercialización tiene gran importancia porque permite expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a corto plazo. Mediante el plan de comercialización se identifican con claridad las necesidades y preferencias del consumidor, conociéndolas la empresa diseña una mezcla que se ajuste a éstas y aún más, en un plan de comercialización se diseñan estrategias y políticas que reducen el impacto de las estrategias de la competencia.

Desarrollo de un análisis de situación actual.

Para el buen desarrollo de las estrategias de comercialización es necesario conocer el entorno de la empresa, producto, marca, entre otros. Para lo cual se hace a través de un análisis de situación o del entorno; este análisis abarca usualmente los factores ambientales externos y los recursos internos no relacionados con el mercadeo, es utilizado fundamental para la toma de decisiones de la planeación; ya que a menudo conlleva a una información valiosa, como lo es participación de mercado, entre otras.

El tipo de análisis más empleado es el FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), El cual nos muestra las fortalezas y debilidades de las propias capacidades de la empresa; y las oportunidades y amenazas que a menudo se dan fuera de la organización.

Objetivo de la comercialización

El objetivo de la Comercialización trata de buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas, que al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar sus metas.

Antes de desarrollar cualquier actividad mercadológica es necesario que se establezcan los objetivos correspondientes. Sin objetivos, no hay bases para medir el éxito de las actividades de un plan de comercialización; es decir, que un objetivo de comercialización es una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de la mercadotecnia. Para que sean útiles, los objetivos expresados deben sujetarse a varios criterios: Primero, los objetivos serán realistas, medibles y específicos en cuanto al tiempo. En segundo lugar, los objetivos serán consistentes e indicarán las prioridades de la empresa. Para ser

precisos, los objetivos pasan de la declaración de la misión del negocio hacia el resto del plan de comercialización. Los objetivos bien especificados desempeñan varias funciones:

- La de comunicar la filosofía de mercadotecnia de la administración superior y orientar a los gerentes de menor nivel de esta área, de modo tal que los esfuerzos de comercialización estén integrados y apunten coherentemente en una sola dirección.
- Los objetivos también sirven como motivadores al crear algo por el cual los empleados deben luchar.
- Cuando las metas son accesibles y desafiantes, motivan a quienes deben alcanzarlas. Además, el proceso de redactar los objetivos específicos obliga a los ejecutivos a aclarar su pensamiento.
- Por último, los objetivos constituyen una base para el control, la efectividad de un plan puede medirse a la luz de las metas expresadas.

4.1.5. Posicionamiento y ventaja diferencial.

Posicionamiento.

El posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desean ser percibida por el mercado objetivo. Se puede definir como la concepción de un producto y de su imagen donde el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia.

Ventaja diferencial.

La ventaja diferencial, es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia. Estas características pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al producto, o a las modalidades de distribución o de venta.

Es el posicionamiento el que debe añadir al mercado una ventaja competitiva no tiene ningún sentido posicionar una marca en un espacio ya ocupado por un competidor, puede ser incluso contraproducente puesto que hacemos el juego a su propuesta dotándola de más credibilidad, e incurrimos en indiferenciación por lo que el factor determinante de compra será el precio. Se dice además que el origen de las ventajas competitivas de un producto, pueden ser interno y externo. Interno cuando se apoya en una superioridad de la empresa, ya sea en el área de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un valor al producto, dándole así un costo unitario inferior al del principal competidor.

Y se dice que una ventaja competitiva es externa, cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus costos de uso, o bien aumentando su rendimiento de uso.

Mercado meta y demanda de mercado.

Mercado meta: Hoy en día, las empresas encuentran cada vez, menos rentable hacer mercadeo masivo o hacerlo basado en la variedad del producto. Los mercados masivos se están fraccionando en cientos de

micro-mercados donde se encontrarán grupos con diferentes estilos de vida que buscan diversos productos en distintos canales de distribución y que están expuestos a múltiples canales de comunicación.

Las empresas adoptan cada vez más el concepto de seleccionar mercados meta. Sin embargo antes de seleccionar un mercado meta se deben identificar y ser descritos. Este proceso se le llama segmentación de mercados, este consiste en dividir el mercado total de un bien o de un servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda. Un elemento decisivo del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. El mercado se puede dividir en dos partes: el mercado de consumidores finales y los mercados de empresas.

El mercado de consumidores finales: puede segmentarse tomando en cuenta ciertos criterios como lo son las variables geográficas (región, tamaño de la ciudad, clima); demográficas (ingreso, edad, género, ciclo de vida familiar, clase social, escolaridad); psicológicos (personalidad, estilo de vida, valores); conductuales (beneficios deseados, tasa de uso).

Los mercados de empresas: pueden segmentarse en base a: Ubicación del consumidor (región, localizaciones), tipo de consumidor (tamaño, industria, estructura de la organización, criterios de compra, tipo de uso); condiciones del negocio (situación de compra, razón de uso, proceso de adquisición, tamaño del pedido, requerimiento del servicio). En conclusión se puede definir al mercado meta como a la compra y venta de un producto, para satisfacer a un futuro consumidor. Se puede considerar también que un mercado meta son las personas que tienen necesidades y que deben satisfacerse, se caracteriza por un interés o problema en común que podría usar nuestros productos. Y sacar provecho de este donde exista una compra y una venta a la que podría llevar a través de un medio de comunicación.

Demanda de mercado: todas las empresas, antes de seleccionar sus mercados metas, se ven en la necesidad de medirlos, es decir ponerle números, para que su elección sea atractiva, exitosa y satisfaga sus objetivos. La clave pasa por el uso correcto de las herramientas que la empresa dispone, para hacer una medición certera, que le permita medir el tamaño, el crecimiento y la utilidad potencial del mercado meta y pronosticar su participación en este.

Es decir, que una vez elegido el mercado, la empresa necesita hacer proyecciones reales de demanda. Para poder definir la demanda, tenemos que hablar de dos proyecciones a tener en cuenta: una es la demanda del mercado, que es para un producto o servicio, el volumen total que adquirirá un grupo de clientes definidos, dentro de un área geográfica definida, en un período dado. La función de la demanda, significa que la demanda del mercado no está dada por un número fijo, sino que es una variable que depende del gasto de marketing que una empresa hace y su relación con la respuesta que se genera en el mercado.

La otra proyección a considerar es la demanda de la empresa, la cual es su participación en la demanda total de mercado, a la que una empresa aspira o cree poder captar, basada en un plan de marketing. Al igual que la demanda del mercado, la demanda de la empresa es una función que está dada por las determinantes de la demanda del mercado, más la participación de la empresa en este. Es decir la función de demanda de la empresa se traduce en las ventas que esta logra dentro de la demanda total del mercado.

4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica apunta cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones.

Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.

Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.

Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.

En este sentido, la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo.

Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.

Un argumento a favor de la planificación es que los procesos decisionales formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo. La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.

Las organizaciones deben planificar para controlar.

A pesar de que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, la finalidad de control no ha sido nunca ajena a la planificación (frecuentemente se habla de “planificación y control”).

4.3. CONFORMACIÓN DE RUTAS DE DISTRIBUCIÓN

El objeto de la distribución es hacer pasar los productos acabados, del estado de producción, al estado de consumo. Para ello es necesario poner tales productos a disposición de los consumidores con los servicios requeridos y en la cantidad, lugar y momento apropiados. Además, el conjunto de actividades que implica la distribución, son realizadas por numerosas personas u organizaciones, que actuando como intermediarios entre productores y consumidores, conforman los denominados canales de distribución. El conjunto de estos intermediarios constituye el sistema comercial.

Desde el punto de vista de la gestión comercial de la empresa, la distribución es considerada como una de las variables principales del marketing-mix, que presenta unas características muy definidas.

- Se trata de una variable imprescindible para la venta de los productos. Por ello el costo de la distribución tiene gran incidencia en el precio de venta final.
- También es una variable estructural, ya que las decisiones sobre la misma afectan a la empresa durante un largo periodo de tiempo.
- La distribución es una variable de difícil control por parte de la empresa. La escasez de canales de comercialización y el poder cada vez mayor que los intermediarios tienen en estos, reducen el margen de libertad de la empresa.

-
- Es una variable que influye en los otros componentes del marketing-mix; así, la política de precios o el posicionamiento del producto respecto a los competidores debe ser coherente con los puntos de venta seleccionados.

¿Qué es un canal de distribución?

Son las vías elegidas por una empresa que un producto recorre desde que es creado hasta que llega al consumidor final. La elección de los canales de distribución suelen ser a largo plazo y hay que tener ciertas variables en cuenta para una buena elección:

- Naturaleza del producto.
- Precio de venta.
- Estabilidad del producto y del distribuidor en el mercado.
- Reputación del intermediario.
- Calidad de la fuerza de venta.

Tipos de canales de distribución.

- Canal de Nivel Cero Llamado canal de comercialización directa, no tiene nivel de intermediario y está compuesto por un fabricante que vende de manera directa a los consumidores.
- Canal de Un Nivel Contiene un nivel de intermediario. En los mercados de consumo, este nivel suele ser un detallista.
- Canal de Dos Niveles Contiene dos niveles de intermediarios. En los mercados de consumo, estos niveles suelen ser un mayorista, y un detallista.
- Canal de Tres Niveles Contiene tres niveles de intermediarios. Compra a los mayoristas y vende a los detallistas más pequeños que, por general, no son atendidos por los grandes mayoristas.

Tipologías de estrategias de envío.

La demanda de servicio en un territorio influye directamente en las estrategias a seguir para cubrir los puntos de demanda y en consecuencia, la topología de la red de almacenes, centros de consolidación y delegaciones de la empresa logística. La estrategia óptima a aplicar en un sistema de distribución debe responder a un balance de los distintos costes logísticos que actúan:

- Costes de transporte.
- Costes de inventario (fijos o en tránsito).
- Costes de manipulación y de amortización asociados a los almacenes y centros de consolidación.

Actividades de los canales distribución.

- Transporte: Toda actividad necesaria para hacer que los productos lleguen hasta el lugar de consumo, desde el lugar de fabricación.
- Adecuación: Toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adoptados a unas situaciones de consumo o utilización.
- Fraccionamiento: Toda actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y condiciones que correspondan con las necesidades de clientes y usuarios.

-
- Almacenamiento: Toda actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y al momento de la compra o utilización.
 - Contacto: Toda actividad que facilite la accesibilidad o grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.
 - Información: Toda actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.
 - Economías de escala: esto lo consigue la distribución cuando agrupa la oferta de varias empresas.
 - Mejor combinación de oferta: siguiendo con el razonamiento anterior, cada fabricante está interesado en ofrecer la gama de sus productos que, sin embargo, puede resultar insuficiente para el consumidor, el distribuidor subsana esto cuando oferta los productos de varios fabricantes.
 - Otras funciones que puede realizar son: establecer precios, hacer publicidad y funciones de cobro. Todas estas funciones son necesarias para que los productos fluyan desde los fabricantes hasta los consumidores.

Estrategias de distribución.

La empresa a la hora de distribuir sus productos tiene dos opciones: distribuir de forma directa, sin intermediarios, o bien distribuir de forma indirecta a través de intermediarios. En lo que a la estrategia de la empresa se refiere la empresa debe tomar cuatro decisiones:

1. Los canales que se pueden utilizar pueden dividirse en canales cortos y canales largos.
2. Hay que determinar el número y situación de los productos de venta. Logística.
3. Los medios que se van a utilizar para suministrar el producto.
4. Administración: Que trata de optimizar las relaciones con los distintos canales de la distribución.

Distribución intensiva: Consiste en colocar el producto en el mayor número de establecimientos comerciales posibles, se alcanza una amplia cobertura de mercado. Significa que en cada mercado en donde los consumidores podrán buscar el producto, lo tenga.

Distribución exclusiva: La distribución exclusiva, es cuando el proveedor celebra un convenio con un mayorista o detallista intermediario, por medio del cual el proveedor venderá exclusivamente a esta individuo en un mercado en particular. Esta concesión exclusiva prohíbe al intermediario manejar una línea completamente competitiva.

Distribución selectiva: Este tipo de distribución consiste en el uso de un número limitado de tiendas en un territorio determinado. Se usa casi siempre cuando se trata de bienes de comparación o de especialidad, productos con marcas muy conocidas y una lealtad a ellas firmemente establecidas.

La estructura del canal.

Todo canal de distribución tiene dos dimensiones, una vertical y otra horizontal. Estas dimensiones están interrelacionadas y juntas determinan la estructura del canal.

Dimensión vertical. La dimensión vertical de un canal viene determinada por el número de intermediarios de distintos tipos que intervienen en el. El canal más corto que existe es el que tiene solo dos participantes, el fabricante y los consumidores, en el que la empresa productora distribuye de forma directa sus productos. En cambio otro canal más largo tiene cuatro elementos que son: fabricante,

mayorista, minorista y consumidores. El número de niveles de intermediarios entre los productores u los consumidores se utiliza habitualmente para definir la longitud de un canal.

Dimensión horizontal. La dimensión horizontal de un canal viene determinada por el número de intermediarios existentes en un mismo nivel. El número más grande determina la anchura del canal y el más pequeño su grado de estrechez. Los productores de consumo de uso muy frecuente requieren canales de distribución muy anchos, sobre todo en el nivel minorista, para atender la demanda de los consumidores.

5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque de la Investigación aplicada, con el objetivo de dar solución a una problemática identificada. El desarrollar un modelo de comercialización, para los productos frutales de la zona de La Paz, aplicado en la Cooperativa ACOFRU de R.L. requirió de varias etapas, que fortalecieron la investigación; partiendo de una problemática identificada en la Cooperativa ACOFRU DE R.L. se desarrolló el análisis y solución de la propuesta a partir de las siguientes etapas:

Etapas 1: Investigación Bibliográfica.

En esta etapa se consolidan los conceptos y conocimiento de la comercialización; definiendo la teoría que sustenta el marco teórico, que es la base de la literatura de la investigación; así como información que ha servido de insumo y de punto de partida de la situación de comercialización de las frutas de la Zona de La Paz.

El desarrollo de dicha etapa, se basó en:

1. Consulta de libros que se encuentran en el Centro Regional Zacatecoluca.
2. Consulta de información de internet, en donde se consultaron: libros, investigaciones, y publicaciones.
3. Consulta de la investigación desarrollada por Conamype:
 - Diagnóstico de la cadena de valor frutícola en los municipios de Los Nonualco: Santa María Ostuma, San Pedro Nonualco y Tecoluca.
 - Estudio de mercado, para los productos cítricos de San Pedro Nonualco.
 - Estudio de mercado, para los productores de piña de Santa María Ostuma.

Etapas 2: Análisis de la comercialización de frutas en la Zona de La Paz.

El análisis de la comercialización de frutas en la zona de La Paz, fue el punto de partida, para la propuesta desarrollada, para su desarrollo se tomaron en cuentas tres fuentes:

1. Investigaciones realizadas sobre el sector de frutícola de la zona.
2. La comercialización de la Cooperativa ACOFRU DE R.L.
3. Identificación de los segmentos de mercados potenciales, para la comercialización de frutas.

5.1. INVESTIGACIONES REALIZADAS AL COMERCIO DEL SECTOR FRUTÍCOLA DE LA ZONA DE LA PAZ.

Se analizaron dos investigaciones de mercados de cítricos y piña desarrollados por CONAMYPE, para la región de los Nonualco, y una investigación sobre la propuesta de la cadena de valor frutícola de la zona de los Nonualco, siempre desarrolladas por CONAMYPE; en dicho estudios se obtuvieron los siguientes aportes, relacionados a la comercialización:

- De todas las empresas consultadas en las investigaciones, el 100% expreso necesitar apoyo en el área de: comercialización, estructura de costos y estructura organizativa.
- De las empresas consultadas, el 100% carece de estrategias de comercialización; ya que los proyectos que han sido beneficiarios, han sido en el área de tecnificación de los procesos.
- El 100% de las empresas consultadas, han recibido apoyo de proyectos externos, por organizaciones sin fines de lucro; concluyendo que la región es muy beneficiada con financiamiento de proyectos externos.
- El 100 % de las empresas consultadas, venden sus productos en mercados locales de sus municipios; y venden a intermediarios, que son los que llevan el producto a los mercados, como la Tiendona y Mercado Central.
- El 100 % de las empresas consultadas expresaron, que en ocasiones algunas cosechas de frutas se pierden, por falta de mano de obra para su atención ó se vende el producto a precios sumamente bajos.
- La región cuentan con variedades de frutas muy reconocidas en el mercado, generando una ventaja competitiva, por sus propiedades de los terrenos.
- En el Salvador se importan frutas de toda Centro América; ya que la oferta de nuestro país, no es capaz de suplir la demanda.
- La exportación de frutas de El Salvador es baja, en comparación de los otros países de Centro América.
- En las organizaciones consultadas, existen tierras sin cultivar. por falta de capital para inversión, teniendo con ello altos costos de oportunidad.

5.2. SITUACIÓN ACTUAL DE COMERCIALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA ACOFRU DE R.L.

La situación actual de la comercialización de la Cooperativa ACOFRU DE R.L. se analizó, utilizando la técnica e la entrevista, en donde se entrevistaron a los directivos de la Cooperativa, y con la información proporcionada por el instrumento utilizado: encuesta (anexo 1), se analizaron las respuestas en 4 áreas:

5.2.1. Situación del surgimiento y conformación de la Cooperativa:

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples “Fruticultores de la zona paracentral” de Responsabilidad Limitada (ACOFRU de R.L.), surge a partir del proyecto administrado por la Organización CARE: **“Elaboración de planes de manejo de micro cuencas y la ejecución de obras de conservación de suelos y aguas” Región Hidrográfica del estero de Jaltepeque;** enfocando el desarrollo

del proyecto, como gestión propia de las comunidades beneficiarias, con el objetivo de mejorar sus capacidades y poder realizar negocios futuros con los productos obtenidos en sus parcelas. El proyecto fue ejecutado con el apoyo financiero del fondo español de cooperación de agua y saneamiento en América Latina y el Caribe, y con un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo BID.

Una de las actividades impulsadas por el proyecto para alcanzar la meta de proteger 900 hectáreas, ha sido la reforestación productiva; generando con dicha acción, un apoyo a la mejora y aumento de la producción frutícola y maderable de los productores y productoras de la región, para potenciar la capacidad económica y la protección del medio ambiente, sembrando más de 60,000 árboles. Sin embargo, antes de finalizar el proyecto los Beneficiarios con planes de finca que incluía la reforestación, expresaron su preocupación ante la corta duración del proyecto 2012 – 2014, lo cual dejó un vacío en el seguimiento de las parcelas instaladas por el proyecto y sobretodo en la necesidad y orientación técnica para la comercialización de sus productos, cuando llegue la etapa de producción, que es a partir del 2015.

Fue así, que con el apoyo de la misma Organización CARE, y con la idea de formar un grupo de agricultores de la zona regional de los Nonualcos, con fin de producir, comercializar y distribuir sus productos en los diferentes mercados potenciales, se conformó la cooperativa en la ciudad de Zacatecoluca, departamento de La Paz, el día 29 de noviembre del año 2013, integrada por 18 socios. La cooperativa ACOFRU de R.L. está formada y organizada de la manera siguiente:

Consejo de administración:

1. Presidente: Leonardo Alvarado Cañas.
2. Vicepresidente: María Candelaria Baires.
3. Secretario: Víctor Manuel Carranza
4. Tesorero: Manuel Antonio Lobato
5. Vocal: Rigoberto Deras
6. Suplentes: Humberto Castillo
Francisco Rivera.

Junta de Vigilancia:

1. Presidente: Alfredo Salazar.
2. Secretario: Justiniano López Vásquez.
3. Vocal: Beatriz Beltrán de Cortez.
4. Suplente: Antonio Isaac Hernández.
Ruperto Hernández.
Roberto Antonio Mundo.

5.2.2. Análisis de la oferta potencial de la Cooperativa:

ACOFRU cuenta con 18 socios pero a esto se le suma una red de productores no asociados, a los cuales tienen acceso por las redes conformadas en el proyecto de CARE; son alrededor de 400 productores que fueron beneficiadas con el proyecto de reforestación productiva en la cuenca de Jaltepeque, perteneciente a los municipios de: Santiago Nonualco, San Pedro Nonualco, San Juan Nonualco,

Zacatecoluca, Tecoluca, San Vicente, en los cuales se hizo una reforestación total de 948.71 hectáreas.⁵ Sembrándose un total de 64,926 árboles.

San Pedro Nonualco	Santiago Nonualco	San Juan Nonualco	Zacatecoluca	Tecoluca	San Vicente
5,165	17,079	4,701	14,967	20,099	2,915
64,926					

CUADRO NO 1. DISTRIBUCIÓN DE ÁRBOLES POR MUNICIPIO.⁶

Los arboles sembrado fueron de diversas variedades, según la zona, quedando una distribución por municipio, como lo se muestra a continuación:

Cultivo	Municipalidades					
	San Juan Nonualco	San Pedro Nonualco	San Vicente	Santiago Nonualco	Tecoluca	Zacatecoluca
Aguacate Beneke	719	731	535	1918	1345	2723
Aguacate Boot 8	60	0	0	0	115	0
Aguacate Ereguayquín		0	0	0	1532	0
Aguacate Sitio del Niño	220	145	70	40	615	40
Limón Pérsico	35	152	0	575	920	70
Mandarina Reyna	295	2002	655	2898	535	120
Mango Panadés	617	196	265	1390	6199	4840
Marañón Trinidad	0	0	0	0	470	0
Naranja Valencia	751	100	85	4288	1958	1905
Naranja Victoria	355	699	0	3831	0	118
Naranja Washington	530	140	815	70	120	130
Níspero Caluco	435	412	305	1524	435	802
Papaya Tainung	0	0	50	0	4070	350
Plátano Cuerno Enano	664	350	50	50	7085	2417
Zapote Magaña	20	238	85	495	280	1452

CUADRO NO 2. DISTRIBUCIÓN DE ÁRBOLES POR CLASE POR MUNICIPIO.⁷

⁵ Datos de revista de CARE 2014

⁶ Revista CARE 2014.

⁷ Revista CARE 2014

Conociendo la capacidad promedio de producción de cada árbol, se ha determinado el total en unidades por árbol, por producto. La Cooperativa posee una oferta que oscila entre 105 a 13,000 unidades por variedad de producto.

Fruta	San Juan Nonualco	San Pedro	San Vicente	Santiago Nonualco	Tecoluca	Zacatecoluca	Totales Teórico.
Aguacate Beneke	431,400	438,600	321,000	1,150,800	807,000	1,633,800	4,782,600
Aguacate Boot 8	306,000	0	0	0	69,000	0	105,000
Aguacate Ereguayquin	0	0	0	0	919,200	0	919,200
Aguacate Sitio del Niño	132,000	87,000	42,000	24,000	369,000	24,000	678,000
Limón Pérsico	26,250	114,000	0	431,250	690,000	52,500	1,314,000
Mandarina Reyna	590,000	4,004,000	530,000	5,796,00	1,070,000	240,000	12,230,000
Mango Panadez	462,750	147,000	198,750	1,042,500	4,649,250	3,630,000	10,130,250
Naranja Valencia	1,877,500	250,000	212,500	10,720,000	4,895,000	4,762,500	13,069,500
Naranja Victoria	887,500	1,747,500	0	9,577,500	0	295,00	12,507,500
Naranja Washington	1,325,000	350,000	2,037,500	175,000	300,000	325,000	4,512,500
Níspero	130,500	123,600	91,500	457,200	130,500	240,600	1,733,900
Zapote	10,000	119,000	42,500	247,500	140,000	726,000	1,285,000

CUADRO NO 3. TOTAL DE PRODUCTO POR FRUTA.⁸

Las distintas variedades de cosechas, no están disponible durante todo el año, se ha especificado que productos, se obtienen por mes, para conocer la oferta de productos disponible; y poder identificar una estrategia de adquisición de productos, para ofrecer en los meses en donde no se tengan producción.

⁸ Datos proporcionados por organización CARE.

	Aguacate	Limón P.	Mandarina	Naranja	Mango	Marañón	Níspero	Zapote	Plátano	Papaya
Dic.										
Nov.										
Oct.										
Sept.										
Ago.										
Jul.										
Jun.										
May.										
Abril										
Marz.										
Feb.										
Enero										

CUADRO NO. 4: DISPONIBILIDAD DE COSECHAS DE PRODUCTOS POR MESES DEL AÑO.

Los arboles sembrados en el proyecto, no inician las cosechas el mismo año; se ha identificado en que año iniciarían las cosechas de los diferentes tipos de productos, que oscilan entre el 2015 y 2018.

	2015	2016	2017	2018
AGUACATE				
LIMÓN PÉRSICO				
MANDARINA				
NARANJA				
MANGO PANADEZ				
MARAÑÓN				
NÍSPERO				
ZAPOTE				
PLÁTANO				
PAPAYA				

CUADRO NO. 5 INICIO DE PRIMERA COSECHA SEGÚN EL TIPO DE PRODUCTO.

5.2.3. Proceso administrativo, que respalda la asociación.

La Cooperativa está confrontada administrativamente, por los cargos que exige la normativa de las cooperativas; los cargos que realizan la toma de decisiones, son miembros que pertenecen al Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.

La cooperativa no cuenta con una unidad de comercialización, a pesar que ha sido fundada con esa línea de pensamiento; la comercialización la realizan e impulsan de tres a cuatro miembros de la Cooperativa.

5.2.4. Proceso de comercialización desarrollado actualmente, por la Cooperativa.

La cooperativa ha iniciado su comercialización en el 2015. Los productos que han comercializado, provienen de proveedores del proyecto, así como de otros proveedores de la región. Por la falta de estrategias, están desarrollando la comercialización de la forma tradicional, como han desarrollado la comercialización, los productores de la región: en mercados locales e intermediarios, que llevan los productos al mercado Central y la Tiendona.

Como Cooperativa ha ejecutado esfuerzo para diversificar los productos ofrecidos, y para mantener en funcionamiento la oficina de la Cooperativa; buscando contactos, han podido obtener y comercializar granos básicos. La cooperativa ACOFRU, no posee un modelo de como comercializar los productos que obtendrán a partir del 2015.

5.2.5. Consulta a segmentos de mercados potenciales, para la comercialización de frutas.

Según el análisis desarrollado sobre la demanda a cubrir, se pudo identificar segmentos específicos de mercado, que no están haciendo atendido, por productos e la región, dichos segmentos son:

- Empresas medianas:
 - DIACO
 - ASOCIACIONES DE LOS NONUALCOS.
 - APRAINORES.
- Empresas grandes
 - LIVMART
 - CALLEJAS
 - WALTMART
 - JUMETS
 - CADENA DE RESTAURANTES (CAMPERO, CAMPESTRE)
 - TASTIC.
- Hoteles de la zona de la costa:
 - CONFORT. INC.
 - PARADISE
 - BAHÍA DORADA
 - TESORO BEACH.
 - RANCHO ESTERO Y MAR.
 - PATO CANALES.

- Restaurantes y comedores de la región:
 - Tridimania.
 - Cinco Negritos.
 - Las veraneras.
 - El yugo.
 - El manguito.
 - Guisela.
 - Golden.

La consulta realizada, por teléfono a dichas empresas, expresaron que su materia prima (fruta) la obtenían del mercado local, Tiendona y Mercado Central; y que si están en la disponibilidad de comprar las frutas requerida, para sus operaciones, siempre y cuando se dé a conocer la propuesta, sea competitivo en precio y se dé un buen servicio.

5.2.6. Análisis de la situación actual, aplicando la técnica FODA.

El FODA se ha aplicado a la Cooperativa ACOFRU, considerando el análisis de la situación actual.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Más de 60,000 árboles frutales, con opciones para comercializarlos. ✓ Competencia técnica, para la producción de frutas y hortalizas. ✓ Conformación de red de productores. ✓ Tener acceso a beneficios del cooperativismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carencia de una estrategia de comercialización. ✓ Carencia de competencias técnicas en el área de administración e informática. ✓ Carencia de un marco legal contable (IVA, etc.). ✓ Falta de exploración de su capacidad de oferta y demanda. ✓ Falta de transporte propio. ✓ No poseer un control de calidad en la cadena de suministro. ✓ Falta de equipo y maquinaria agrícola.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta demanda de productos frutales, por empresas nacionales. (DIACO, APPEP, APRAINORES, HOTELES etc.). ✓ Variedad en la comercialización de la fruta (pulpa, jugos envasados). ✓ Ampliación en su capacidad de producción. (tierra sin cultivar). ✓ Acceso a fuentes de financiamiento e insumos agrícolas. (ONG, Gobierno). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distintas plagas que atacan a los cultivos frutales. ✓ Inseguridad de la zona de ubicación de los cultivos. ✓ Factores climáticos adversos al cultivo de frutas.

6. RESULTADOS.

6.1. MODELO DE COMERCIALIZACIÓN PARA PRODUCTOS AGRÍCOLAS DE LA ZONA DE LA PAZ



FIG. 2 MODELO DE COMERCIALIZACIÓN, PARA PRODUCTOS AGRÍCOLAS.

El modelo de comercialización, comprende las siguientes partes:

- Identificación de las oportunidades de la empresa, enfocado en la comercialización; para identificar dichas oportunidades, se ha utilizado la técnica FODA.
- **La planificación estratégica:** De acuerdo a las oportunidades identificadas, se deberá realizar una planificación estratégica de la empresa, para cinco años; definiendo la Misión, Visión, Valores y Objetivos estratégicos.
- **Modelo de negocio y puesta en marcha:** Esta es la de permanencia en el negocio, o la salida del mismo; aquí es donde se desarrolla la ventaja competitiva de la empresa; el modelo de negocio planteado, está orientado a las áreas de:
 - **Fidelidad de los proveedores:** Busca tener una estrategia que garantice la captación de los productos de la región; con el objetivo que se pueda obtener la mayor cantidad de frutos y hortalizas de los productores. La estrategia de fidelidad deberá considerar los elementos propios de la empresa, sus fortalezas y oportunidades, las relaciones previamente establecidas y un enfoque de desarrollar y dinamizar la economía de la región.
 - **Desarrollo del mercado:** Se busca aprovechar las oportunidades de demanda de productos de la región, para atender y satisfacer la demanda. Se deberá identificar las oportunidades de los segmentos de mercado, como es el caso de la industria hotelera costera y sus conexos; éste es un potencial de mercado que no está siendo atendido por productores de la región, todos ellos se abastecen por mercados como la Tiendona, Mercado Central u otros pertenecientes a otras regiones. Un segundo nicho de mercado importante es la variedad de restaurantes y comedores en la zona, este segmento es atendido por distribuidores del mercado de la Tiendona, Mercado Central y de la región, pero los clientes deben de ir a la fuente, ocasionándoles retrasos en sus operaciones. Una tercera oportunidad de mercado, son las empresas que actualmente están procesando la fruta o la están exportando, con líneas de exportación ya definidas; este segmento se debe de ingresar con condiciones legales bien establecidas y procesos experimentados; para que no se da la experiencia de acceder a ello, tener el banderillazo de salida y no se pueda abastecer sus necesidades; volviéndose una experiencia que restaría credibilidad a la empresa. El reto mayor de una comercializadora de frutas es, el acceder o atender al segmento de mercados internacional, un mercado con mucho potencial y en crecimiento; para penetrar dicho mercado, se debe de tener una filosofía de calidad por parte de la empresa, así como estar desarrolladas y experimentadas las estrategias de fidelidad de los proveedores, ya que será la clave para poder sostener la oferta ofrecida.
 - **Rutas de distribución:** Es esencial mantener una rentabilidad del negocio, con un servicio al cliente establecido; para lo cual es necesario identificar rutas de distribución de acuerdo a los canales de ventas y el servicio al cliente establecido.
 - **Manipulación de los productos:** Uno de los elementos de valor agregado de la empresa, es la manipulación de los productos, se debe de realizar sobre la base de las técnicas de manipulación de productos alimenticios.
 - **Modelo organizacional de la empresa:** debe considerarse la filosofía de servicio y atención al cliente, y sobre dicha base establecer las áreas de trabajo y los perfiles de puestos a requerir, sobre la cual se montara las operaciones de la comercializadora.

6.2. DESARROLLO DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA COOPERATIVA ACOFRU DE R.L.

RESTRUCTURACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La Misión es el ser de la empresa, lo que la organización considera que es su principal rol o desempeño que debe hacer cumplir, ésta se debe de revisar cada cinco años. La visión debe ser desarrollada, para cinco años y debe ir orientada a lo que se compromete la empresa a lograr, debe ser donde se direccionen todas las estrategias y acciones que la empresa desarrolle en dicho periodo. Los valores son el marco de actuación, en donde la empresa desarrollará sus funciones y el desempeño en la sociedad.

Misión

Somos una empresa Cooperativa, productora y comercializadora de frutas y hortalizas bajo procesos de aseguramiento de la calidad, armonizando con el medio ambiente y el desarrollo sostenible de sus asociados y familias.

Visión

Ser una productora y comercializadora de frutas y hortalizas, con la mejor estrategia de captación de frutas y hortalizas, con presencia a nivel regional, nacional e internacional, comprometida con el desarrollo de la región.

Valores

- Innovación: Como comercializadora, la innovación es un proceso esencial, para permanecer en el negocio, es convertirse cada momento, en cada proceso, en cada área; es estar comprometido a una filosofía al cambio.
- Excelencia: Para poder penetrar a mercados con grandes potenciales, se debe hacer las cosas bien desde la primera vez, comprometerse con el crecimiento personal de cada uno de los trabajadores de la empresa, es trabajar con la filosofía de mejora continua.
- Honradez: Parte de la confianza que todos los clientes internos y externos deben poseer de la comercializadora, se fundamenta de este valor; y debe de ser el actuar de todo empleado.
- Transparencia: Solo se llegara a desarrollar confianza con los clientes internos y externos, si en todos los procesos se tienen como signo la transparencia.

Objetivos estratégicos

Del análisis FODA, se determinan las áreas claves de desarrollo, en función del impacto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las áreas claves son los pilares fundamentales en que la empresa sostendrá su operatividad, a dichas áreas hay que inyectarle los recursos humanos y financieros, las áreas claves identificadas son:

- Desarrollo de mercado potencial.
- Fidelidad de Proveedores.
- Rutas de distribución.
- Manipulación de los productos.
- Organización empresarial.

Los objetivos estratégicos se establecen de acuerdo a las áreas claves, puede ser uno o varios objetivos por cada área; estos deben de establecerse, para un periodo de cinco años, es decir se debe de plantear objetivos que se puedan desarrollar en dicho periodo.

ÁREAS CLAVES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Desarrollo de mercado potencial.	Vender a nivel nacional, el 70% de la producción de fruta captada de la región.
	Exportar el 30% de la producción de fruta, en mercados que se obtengan un beneficio, en función de los tratados internacionales.
Fidelidad de Proveedores.	Captar el 70% de la producción de frutas y hortalizas cosechada, de productores de la región.
	Construir una relación de confianza y comunicación con los proveedores de la región, que permita el servicio de colocación del producto sin stock, entre el productor y el cliente (cross docking).
Rutas de distribución.	Poseer tres rutas de distribución de frutas a nivel nacional.
	Controlar los costes por rutas.
Manipulación de los productos.	Tener el 4% máximo como devolución de venta efectuada, por una inadecuada manipulación de los productos.
Organización Empresarial.	Desarrollar una organización, que responda a las necesidades del modelo de comercialización.

CUADRO 5: ÁREAS CLAVES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos son los que dan el direccionamiento de la empresa; para su ejecución, se deben establecer actividades enfocadas a desarrollar el objetivo-meta; dichas actividades conformaran el modelo de negocio de la empresa; por lo que será, el que hacer de la empresa como comercializadora; más el logro de los objetivos, se obtendrán de acuerdo al cumplimiento o desarrollo de las mismas. Para cada actividad se establecerá la variable que identificará el desarrollo de cada una; así como el control del desempeño de la variable, que evidenciara la ejecución.

Área: Desarrollo de Mercado Potencial.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	VARIABLE	CONTROL
Vender a nivel nacional, el 70% de la producción de fruta captada de la región.	Definir el mercado meta.	Lista de empresas con potencial de compra.	Incremento de empresas por mes.
	Visitar a las empresas, para establecer una relación de venta.	Empresas visitadas.	Visita de empresas por semana.
	Desarrollo de contratos de ventas.	Contratos de ventas firmados.	Contratos de ventas por mes.
	Desarrollo de catálogo de producto.	Catálogo de producto.	Productos vigentes en el catálogo.
Exportar un 30% de la fruta captada en la región y demás producto de la zona.	Identificar países, para la exportación.	Lista de países a exportar.	Contacto de persona: Nombre, teléfono, cargo, etc. para establecer una relación comercial
	Conocer los requisitos, para la comercialización y exportación.	Lista de requisitos a cumplir, para comercializar y exportar.	Requisitos de comercialización y exportación cumplidos.
	Desarrollo de contratos de comercialización.	Contratos de comercialización firmados.	Número de contratos firmados por mes.

Área: Fidelidad de Proveedores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	VARIABLE DE VERIFICACIÓN	CONTROL
Captar el 70% de la producción de frutas y hortalizas comercializada, de los productores de la región Los Nonualcos.	Desarrollo de la cartera de proveedores, asociados a la Cooperativa.	Lista de proveedores: Nombre, dirección Teléfono, productos que ofrece, cantidad por cosecha.	Tabla de tipo y cantidad de productos a ofrecer.
	Desarrollo incentivos, para proveedores.	Lista de incentivos a desarrollar en la zona.	Evidencias, de aplicación de incentivos a agricultores.
	Visitas a proveedores de la región.	Contratos de proveedores de la región.	Contratos de proveedores firmados anualmente.

Área: Rutas de Distribución.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	VARIABLE DE VERIFICACIÓN	CONTROL
Poseer tres rutas de distribución de frutas a nivel nacional.	Identificar los clientes a atender, y agrupar por zona geográfica.	Mapeo de rutas.	Registro de cliente por zonas
	Programación de desarrollo de rutas.	Desarrollo de hoja de ruta: día de visita por empresa, venta, productos.	Hojas de rutas firmadas por cliente visitado.
	Registro de ventas por rutas.	Ventas por ruta	Venta por ruta: por cliente y tipo de producto.
	Costeo de las rutas.	Registro y control de costos.	Costes de ruta por período.

Área: Manipulación de los productos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	VARIABLE DE VERIFICACIÓN	CONTROL
Tener el 4% máximo como devolución de venta efectuada, por una inadecuada manipulación de los productos.	Devoluciones de productos.	Registro de devoluciones de productos.	Control de devoluciones por ventas.
	Seguimiento a productores, sobre técnicas de manipulación de productos agrícolas.	Seguimientos a productores de frutas y hortalizas.	Historial de quejas o devoluciones de productos por productor.
	Capacitación a productores, sobre manipulación de productos.	Guía de manipulación de los productos.	Numero de capacitaciones anuales.

Área: Organización Empresarial.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	VARIABLES DE VERIFICACIÓN	CONTROL
Conformar una estructura organizacional que desarrolle el modelo de negocio.	Descripción y asignación de los puestos de trabajo.	Puestos de trabajo asignados con sus procedimientos.	Estructura organizacional vigente.

El modelo de negocio está conformado por las áreas identificadas; y dentro de ellas se establece las estrategias a seguir por cada una de las actividades.

6.3. DESARROLLO DEL MERCADO POTENCIAL

1. DEFINICIÓN DEL MERCADO META.

El mercado meta, está conformado por segmentos previamente identificados, los cuales se desean atender por la comercializadora (ACOFRU), y estos son:

- A. Restaurantes y negocios de jugos de frutas: Este segmento de mercado, regularmente compra la fruta en los mercados municipales; las estrategias que se pueden utilizar, para captar dicho mercado son:
 - i. Venta a escalas pequeñas (minoristas y tenderos), según sus necesidades.
 - ii. Establecer frecuencia de entrega de productos.
 - iii. Servicio a domicilio.

-
- B. Hoteles de la zona costera: Este segmento de mercado, es exclusivo en función del tipo de clientes, es un mercado en aumento, debido a la promoción y desarrollo del turismo; las estrategias, que se pueden utilizar, son:
- i. Establecer los productos que se ofrecerán permanentemente.
 - ii. Definir frecuencia de entrega de productos.
 - iii. Servicio a domicilio.
- C. Empresas procesadoras de frutas: Este segmento de mercado está compuesto, por todas las agroindustrias; en la zona existen empresas que procesan la fruta, de la forma siguiente: jugos naturales, te y conservas, entre otras; éstas no encuentran proveedores de la zona, y la deben de importar.
- D. Empresas exportadoras de frutas: Este segmento, lo conforman, las que ya están exportando y tienen un mercado establecido; son empresas con las que se pueden establecer una relación proveedor - cliente, para seguir abasteciendo su mercado.
- E. Exportación directa: Este segmento es llevar el producto fuera del País: Centro América, Estados Unidos, México, entre otros, con los cuales se tenga un vínculo comercial. Este es un mercado, con gran potencial, pero lo cual, se debe preparar la empresa con una filosofía de productividad y calidad, en función de la competencia.

2. CREAR RELACIONES CON LAS EMPRESAS.

Esta actividad, se debe de realizar con mucha organización, disciplina y constancia. Se debe buscar una lista de empresas de la zona y agruparlas según los segmentos previamente identificados; se pueden desarrollar las siguientes estrategias:

- Auxiliarse de conocidos que puedan dar referencias de empresas, según estas.
- Establecer relaciones con organizaciones de la región, que tengan en sus listados empresas de los segmentos identificados.
- Búsqueda en internet de empresas por segmentos, con el objetivo de obtener teléfonos, direcciones, correos, o personas a quien contactar, para establecer reunión de negocios.

3. VISITA A EMPRESAS.

El desarrollo de esta actividad es lo que fundamentará la relación en el tiempo con el cliente, ya que el seguimiento, posibilitará conocer mejor al cliente, estar posicionada y conocer otras necesidades en que se pueda atender; para esta actividad se debe considerar:

- A. Tener una lista de empresas, según el segmento de mercado.
- B. Desarrollar ésta actividad, pensando que la relación con las empresas, son las que ayudaran a que la comercializadora sea económicamente sostenible en el tiempo.
- C. Para que se llegue a establecer una relación con las empresas, se debe realizar un seguimiento de las visitas; para tal fin se debe apoyar del formato de seguimiento a empresas.
- D. Realizar la visita antes y después de la venta, con el objetivo de conocer la satisfacción del cliente.

4. DESARROLLO DE CATÁLOGO DE PRODUCTO.

El catálogo de los productos a comercializar es un instrumento importante, para realizar la gestión de mercadeo y ventas; esto permitirá una mejor relación con el cliente, ya que de forma visual se puede tener una mejor apreciación del producto, el catálogo deberá ser un instrumento constantemente actualizado, ya que, en él se especificará la variedad de productos que ofrece la empresa, así como sus características, unidades de venta y precios. Ver anexo 2.

5. DESARROLLO DE CONTRATO DE VENTAS.

Esta actividad se debe desarrollar, cuando se especifiquen los términos de compra - venta entre ambas partes. Entre los términos a acordar, se deben considerar:

- Formas de pago.
- Lugar de entrega.
- Frecuencia de entrega.
- Cantidad de venta, en unidades y en moneda.
- Otras.

6. EJECUCIÓN DE VENTAS.

La realización de ésta actividad es la parte medular de toda empresa comercializadora; por tanto se debe desarrollar con toda responsabilidad y diligencia; para su desarrollo se debe de considerar:

- A. La venta no termina con la facturación del producto, debe dársele seguimiento después de la entrega.
- B. Si se quiere adoptar una política de calidad, después de la venta se debe realizar un seguimiento post venta; con el objetivo de identificar mejoras del producto y servicio.
- C. Se debe llevar un registro de venta, por cliente y segmento de mercado, esto para conocer las fluctuaciones de pedido de los clientes.
- D. El seguimiento post venta, se puede realizar a través de: lista de chequeo,
- E. observación directa, entrevista con el cliente, entre otras.

7. EXPORTACIÓN DIRECTA.

Para llegar al punto de exportar, se debe tomar de referencia la guía básica de exportación 2015 de PROESA (Organismo de promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador), se debe cumplir las acciones ahí planteadas; luego de cumplida de dichas acciones, se debe de solicitar una audiencia con expertos de PROESA, quienes proporcionan una asesoría, que apoyan en el proceso de exportación; dicha asesoría es gratis, ya que PROESA, es una instancia del gobierno, creada para incentivar y apoyar el proceso de exportación (www.proesa.gob.sv)

ACOFRU DE R. L.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

FECHA: _____

Su opinión nos permite seguir sirviéndole mejor. Gracias.

		GRADO DE IMPORTANCIA		
	ATENCION AL CLIENTE	EXCELENTE	BUENO	MALO
1	¿El trato y amabilidad del personal de ACOFRU fue?			
2	¿El personal fue diligente a sus necesidades?			
3	¿Cómo califica la atención de nuestro personal?			
	PEDIDO	EXCELENTE	BUENO	MALO
4	¿La facilidad para hacer el pedido del producto fue?			
5	¿La claridad en las cotizaciones entregadas fue?			
6	¿La cantidad del producto requerido fue?			
	PRODUCTO	EXCELENTE	BUENO	MALO
7	¿La variedad de productos ofrecidos por el proveedor fue?			
8	¿La calidad de los productos en general fue?			
9	¿El tamaño del producto fue según lo ofrecido?			
10	¿El margen de vida útil del producto, en relación a la madurez es el adecuado?			
	SERVICIO DE ENTREGA	EXCELENTE	BUENO	MALO
11	¿El plazo de entrega del producto fue?			
12	¿Las cantidades solicitadas, fueron las correctas?			
13	¿Documentación: la claridad en las facturas fue?			
14	¿El grado de satisfacción con la entrega es?			

SUGERENCIA:

AREA: FIDELIDAD DE LOS PROVEEDORES.

1. CONFORMACIÓN DE LA BASE DE LOS PROVEEDORES. Los productores de fruta en la región de Los Nonualcos, están conformado por:

- Personas naturales que poseen un árbol de fruta, en sus hogares o terrenos, y que no alcanzan a consumirlos, por lo que buscan la opción de vender una parte o toda la cosecha.
- Personas naturales, asociadas a una cooperativa o asociación, mediante el cual han recibido apoyo, para la producción de una o más parcelas de árboles frutales.

Tabla 1: Encuesta de satisfacción.

- Miembros de la Cooperativa ACOFRU, que poseen uno o más árboles frutales.

Se debe tener presente la situación que se presenta en la región, sobre la actitud de las personas que poseen árboles frutales; en su mayoría no les interesa recolectar la fruta y comercializarla, por el bajo rendimiento económico; por ello se debe emplear estrategias, para llegar hasta dichos productores y poder captar el producto. Mientras más proveedores se tengan con intención de vender sus productos, mayor será la variedad y volumen de Frutas que se comercializaran. Entre las estrategias a desarrollar, para formar una base de proveedores de fruta están:

- Contacto con Cooperativas de la región, para conocer intenciones de venta de frutas de sus miembros.
- Desarrollo de una red de contacto: ésta se debe desarrollar por región, a través de conocidos, que puedan conectar, con las personas que poseen árboles frutales.
- Elaboración del registro de proveedores, como fuente de información.

2. ESTRATEGIAS DE INCENTIVOS DE PROVEEDORES.

- A. Hacer a los productores de la región, socios de la Cooperativa; Se debe tener una divulgación de los beneficios al formar parte de ésta, y así motivar a los productores de frutas a que se integren. Si estos son miembros, se sentirán más comprometidos a cosechar la fruta y comercializarla a través de la Cooperativa.
- B. Dar asistencia Técnica a los productores: Se debe de establecer alianzas, con las instituciones de agricultura, para dar una asistencia técnica permanente en el control de la producción, de plagas etc. Se deberá de contratar un experto en el área, para el desarrollo de ésta estrategia.
- C. Buscar apoyo para el desarrollo de tecnología de riego, con el objetivo de minimizar el impacto climático, y con ello asegurar las cosechas.
- D. Desarrollar una programación de corta de cosechas por productos, que permita la sincronización en la recolección del fruto.
- E. Capacitar a los productores en temas complementarios a la producción: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), empaque y embalaje, servicio al cliente, escalas de producción, seguridad e higiene ocupacional.
- F. Compra de materiales para la producción de la fruta, aprovechando la economía de escala, para obtener mejores precios, que beneficien a los productores.
- G. Financiar el proceso de producción de la fruta, a través de contratos, que garanticen la compra del 100% de la producción de la fruta.

ACOFRU DE R.L.

REGISTRO DE PROVEEDORES

Zona:

Responsable:

Nombre.	Productos que ofrece.	Capacidad de producción.	Mes de cosecha.	Dirección.	Teléfono.	Precio.

- Este registro se elaborará, para todos los productores de la región, desarrollándose por zonas: Municipio, cantón u otra clasificación.
- El precio debe de considerar: La unidad de medida, y el lugar donde se recogerá el producto

3. ESTRATEGIAS PARA UNA COMUNICACIÓN CON PRODUCTORES.

El seguimiento, para tener una comunicación con los productores de frutas, debe de realizarse de forma sistemática. Algunas estrategias, para tener una relación de confianza y comunicación son:

- A. Visitas a productores: Las visitas se deben de desarrollar en dos líneas: En la conquista de nuevos productores, y en mantener la relación y control de estos.
- B. Apertura y renovación de contratos: se debe de adoptar un formato de contrato de proveedores, de manera que sea un instrumento que proteja los beneficios de cada una de las partes; que los proveedores confíen que su producto está vendido.
- C. Control de la producción de cada uno de los productores: El control se debe de llevar, por cada producto y cosecha; con el objetivo de llevar un registro de estas, que pueden servir para dos propósitos: darle un seguimiento a la producción que apoye en la mejora continua y la productividad, y un segundo propósito, es para sincronizar la entrega de los productos.
- D. Desarrollar una programación de corta de los productos, de manera que el producto sea captado de manera sistemática. La estrategia de envío directo a los clientes, sin contar con una administración de inventarios, solo es posible si se logra una sincronización de la venta y la corta de los productos. Para que la cooperativa desarrolle un modelo de cero inventarios, debe de tener una comunicación eficiente con sus proveedores, utilizando herramientas informáticas para optimizar la comunicación; estableciendo puntos de control, que permitan determinar las fechas de corta de cosechas de los productos.

Área: Rutas de Distribución.

Las rutas de distribución, se desarrollan para darle una atención de servicio a domicilio al cliente; La empresa debe de considerar las siguientes situaciones al establecer las rutas:

- A. Los costos asociados al traslado del producto, deben tener una relación con el nivel de servicio a ofrecer al cliente.
- B. La ruta debe abarcar el máximo número de clientes a visitar, en relación a la carga a trasladar.
- C. La ruta debe avanzar siempre en línea recta; es decir se debe evitar en la medida de lo posible retroceso de la ruta.
- D. Los tiempos de entrega deben considerar los requerimientos establecidos por los clientes.
- E. Se debe de utilizar la máxima capacidad del transporte; o en su caso, el transporte debe de estar determinado, por el requerimiento de carga.

1. IDENTIFICAR LOS CLIENTES ATENDER, Y AGRUPAR POR ZONA GEOGRÁFICA.

Para desarrollar la ruta de la empresa se debe:

- A. Identificar los clientes, por nombre y dirección; de acuerdo a los segmentos de mercado establecidos.
- B. Determinar la frecuencia de pedido de cada cliente, que puede ser: una vez por semana, dos veces por semana, cada quince días, etc. Esto debe estar en función del nivel de servicio que la empresa defina.
- C. Establecer unidades de venta mínima, que pueden ser: sacos, cajas, quintales, ciento, etc., por cada producto. Para cada unidad de venta, se debe establecer el peso y volumen.
- D. Determinar la capacidad del transporte a utilizar; ésta debe de resultar de las consideraciones anteriores.

ACOFRU DE R.L				
REGISTRO DEL CLIENTE				
SEGMENTO DE MERCADO:				
FECHA DE ELABORACIÓN:				
REPOSABLE DE SEGMENTO DE MERCADO:				
No.	CLIENTE.	DIRECCION/CORREO	TELF.	PRODUCTOS
1				
2				
3				
4				
5				
Observaciones:				

- En este registro se detallara por segmento de mercado los clientes que se atenderán, con el objetivo de determinar las rutas que se necesitan.
- Para cada cliente, se debe detallar la dirección, el teléfono, los productos que el cliente adquirirá.
- Las observaciones deben ser para resaltar algunas características específicas del segmento de mercado, que se debe de tener en cuenta, para un mejor servicio.
- Con los clientes identificados se pueden proponer la conformación de la o las rutas, en función de la frecuencia; pero se debe considerar el peso y volumen a manejar; que dependerá del pedido del cliente.

PROGRAMACIÓN DE RUTAS.

Las rutas a desarrollar deben estar en función, del volumen, peso y capacidad del transporte; La programación se debe realizar por semana; se recomienda, realizar la pre venta, con el objetivo de programar la ruta.

Una vez identificada la ruta a ejecutar, se debe conformar la hoja de ruta, que es la que llevara el responsable; dicha hoja contiene las empresas que se visitaran.

2. REGISTRO DE VENTAS.

El registro de venta, es la forma de controlar la facturación que se obtienen en los diferentes segmentos; dichos registros son fuentes de información para tomar decisiones.

3. REGISTRO Y CONTROL DE COSTOS ASOCIADOS A LA RUTA.

Para determinar si se está teniendo una rentabilidad, sobre el servicio ofrecido en las rutas de distribución, se deben registrar los costes asociados al mismo. Estos se pueden registrar contablemente. Se recomienda para la toma de decisiones agruparlos por costos fijos y costos variables.

Costos Fijos: Son todos los costos que tienen el mismo valor, independientemente de lo corta o largo de la ruta, o el peso o volumen del producto, algunos costos fijos que se pueden considerar son:

- Pago de motorista.
- Seguro del producto.
- Depreciación.
- Pago de vigilante, etc.

Costos variables: Son todos los costos que el valor cambia de acuerdo al recorrido de la ruta, y al tipo de producto a transportar; algunos costos variables que pueden considerarse son:

- Combustibles.
- Alquiler de transporte.
- Pago de impuestos.
- Otros costos.

ACOFRU DE R.L.
REGISTRO DE PEDIDO POR CLIENTES

Segmento de mercado:

Encargado:

Fecha de elaboración:

Clientes.	Dirección.	Producto.	Cantidades por estándar de venta.				Día de semana a entregar							
			Unidad de venta	Cantidad.	Volumen.	Peso.	L	M	M	J	V	S	D	
Total por cliente					-	-								
					-	-								
TOTAL DE VOLUMEN Y PESO.					-	-								

El registro de pedido por cliente es para la pre-venta, por cada semana, con el objetivo de obtener el total de volumen y peso a movilizar.

ACOFRU DE R.L.					
HOJA DE RUTA.					
Encargado de ruta:					
Fecha:					
Tipo de transporte:		Placa:	Motorista:		
Kilometraje Inicial:		Kilometraje final:	Lectura de Combustible:		
No.	Empresa.	Dirección.	Llegada.	Salida.	Firma de recibido.
Observaciones:					

- Este registro se debe de elaborar por cada ruta a desarrollar, y solo debe de contener las empresas que incluirá el recorrido.
- El registro sirve además de identificar los tiempos de entrega de productos.

ACOFRU DE R. L.

REGISTROS DE COSTOS POR RUTA.

Segmento de Mercado:

Identificación de ruta:

Encargado de ruta:

Costos Fijos						Costos variables					
Fecha	Motorista	Seguridad	Seguro	Depreciación	TOTAL	Km Recorrido.	Combustible.	Impuestos.	Otros.	TOTAL	COSTO TOTAL

- El registro de costo por ruta se debe de realizar por cada una de las rutas del segmento de mercado.
- El kilometraje recorrido se obtendrá de la hoja de ruta; restándole al kilometraje final al inicial.
- Nota: Todo vehículo pesado de 6 toneladas en adelante, consume un galón de combustible por cada 8 kilómetros recorridos.

Área: Manipulación de los productos.

Uno de los eslabones que marcará la diferencia, en la comercialización de los productos agrícolas, es la manipulación de los productos; es importante capacitar a los productores sobre técnicas de manipulación de frutas, garantizando con ello la eliminación de desperdicios, por mala manipulación. La manipulación comprende:

- La técnica utilizada, para la corta del producto.
- El equipo y/o utensilios empleados para la corta, empaque y transporte.
- El empleo de B.P.A. desde la corta hasta la entrega al cliente.

DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS.

Registrar las devoluciones de los productos es importante para la empresa, se convierte en una fuente de información, para mejorar el proceso; Identificar que devolución de producto será asumida por la empresa o el cliente.

CAPACITACIÓN A PRODUCTORES, SOBRE MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS: Contactar a instituciones gubernamentales, tales como el MAG y CENTA.

Área: Organización Empresarial.

Para desarrollar el modelo de comercialización, se debe de poseer una estructura organizacional, que sea capaz de desarrollar la misión y visión; así como desarrollar los objetivos y retos de la comercializadora.

Para la selección del personal que asumirá el compromiso de llevar las actividades, se debe considerar:

- Una vinculación de la persona con la visión, misión y objetivos de la Comercializadora.
- Un compromiso con los valores éticos y profesionales de la organización.
- Tener la idoneidad que demanda cada uno de los puestos de trabajo.

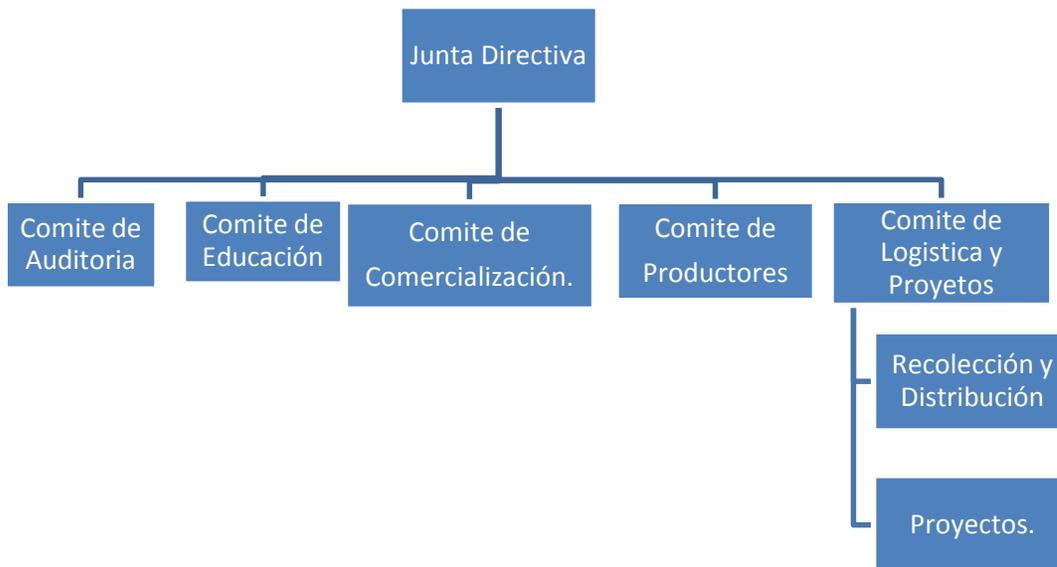


FIGURA 3: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN.

Junta Directiva: Cuando la empresa es una Cooperativa, ésta es la máxima autoridad de toda la organización.

Comité de Comercialización: La función de ventas, debe ser desarrollada por personas comprometidas con el crecimiento de la empresa. La función principal es penetrar y posicionarse en los segmentos de mercados, se espera como resultado de la función de ventas:

- Identificar los mercados potenciales.
- Desarrollo de los mercados potenciales; a través de visitas y de establecer una relación de confianza con el cliente.
- Conocer las diferentes necesidades de cada ruta, que como empresa se puedan apoyar, buscando un ganar – ganar.
- Proponer estrategias de comercialización, para penetrar los mercados.
- Proponer incentivos, para cada uno de las rutas.
- Dar un seguimiento a cada cliente que conforman las rutas.
- Ejecutar cada una de las propuestas aceptadas, por junta directiva.
- Controlar los costos de las rutas.

Comité de Productores: Esta función es la ventaja competitiva que debe desarrollar la empresa; la relación de negocio que establezca con los productores de la zona, determinará garantizar el abastecimiento. Las funciones que se espera de dicho comité son:

- Tener como proveedores al 70% de los productores de la zona.
- Capacitar a los productores, con el objetivo de aumentar la productividad de las cosechas.
- Controlar las cosechas de los diferentes productos, de forma que se pueda lograr una programación de las cortas.
- Establecer una buena comunicación con los proveedores, de tal forma, que se pueda implementar Cross Docking.
- Mantener en un 4% mínimo de devoluciones de productos.

Comité de Logística y Proyectos: dicho comité realizará la planificación, ejecución y control de las diferentes rutas, tanto de clientes como de proveedores; así como el desarrollo de diferentes proyectos que generen un valor agregado. Las funciones son:

- Desarrollar un plan, que incluya los objetivos estratégicos planteados.
- Desarrollar la planificación, liderar la ejecución y llevar el control de los resultados.
- Desarrollar la mejora continua de las rutas tanto de clientes, como de proveedores.
- Ser una fuente contante de propuesta de proyectos que lleve al cumplimiento de la visión y misión.

7. CONCLUSIONES

- La región de los Nonualcos es una tierra fértil, y su variedad de suelo permite poseer una variedad de productos, haciéndola una región muy productora de frutas; la región ha sido beneficiada por múltiples proyectos en el área agrícola, proyectos que han fortalecido las competencias técnicas en el área de producción agraria; volviendo a la región, como potencial en la producción de frutas.
- Los productores agrícolas de la zona de La Paz, venden sus cosechas en el mercado local, comercializándolas:
 - En los mercados municipales de los municipios con más comercio: Zacatecoluca, Santiago Nonualco, San Rafael Obrajuelo, San Juan Nonualco, El Rosario
 - Con intermediarios, comerciantes que conocen la zona, captan las cosechas y luego las comercializan el Mercado Central y Tiendona.
- Los productores no poseen estrategias de comercialización; los conocimientos y técnicas en el área de comercialización es baja, y ellos lo identifican, expresándolo como factor común en las necesidades de la región.
- La Cooperativa ACOFRU, por el origen y motivaciones de su conformación, posee un potencial, para captar las cosechas de frutas de la región; pero debe de organizarse, y establecer relaciones con los productores de la zona.
- La región necesita que surjan más empresas que se dediquen a la comercialización; ya que posee una diversificación de productos: agrícolas, agroindustriales, artesanías, entre otras; pero los productores, no poseen las competencias técnicas, para buscar mercados para sus productos.
- El modelo de comercialización propuesto, ayudará a la Cooperativa ACOFRU a desarrollar las actividades de comercialización, que le permitirá abrir nuevos mercados y buscar exportar sus productos.
- El modelo de comercialización propuesto, se espera que lo puedan retomar toda empresa, con el objetivo de comercializar los productos de la región.

8. RECOMENDACIONES.

- Las empresas de la región, en un 70% no poseen facturas de crédito fiscal, por una mala percepción del uso de dichos documentos; si las empresas no se registran, para obtener dichos documentos no podrán acceder al mercado formal. La Cooperativa ACOFRU, debe de registrarse, para obtener dichos documentos, si quiere acceder a mercados potenciales.
- Las empresas dedicadas a la comercialización, deben de tener una estructura organizacional, no de la forma tradicional de las áreas o unidades acostumbradas; si no de áreas que apoyen al ser mismo de la empresa. La Cooperativa ACOFRU, debe su estructura organizativa, para lo cual se le ha propuesto una, de acuerdo al desarrollo de la visión; en dicha estructura organizativa propuesta, El consejo Administrativo y la Junta de Vigilancia, deben de ser un elemento de apoyo, en la estructura organizativa.
- Las personas a desempeñar las funciones de la estructura organizativa, deben de recibir capacitaciones en el área de comercialización.
- Desarrollar la exportación de las frutas de la región, debe de ser una visión que no debe de perderse en la Cooperativa; ya que la región tiene potencial, para ellos.
- La puesta en marcha y ejecución del modelo de comercialización propuesto, debe de tener una prioridad e interés por los miembros de la Cooperativa; de tal forma, que debe de nombrarse uno o un grupo de responsables, que ejecute dicho proyecto.
- La Cooperativa, debe de buscar apoyo en instituciones relacionadas con el sector agrícola, para fortalecer las técnicas de manipulación de las frutas; ya que es un área que debe fortalecer la Cooperativa; a la vez deben de capacitar a sus proveedores en el tema de Buenas Practicas Agrícolas.

9. GLOSARIO

- **Comercialización:** Negociación con el resultado de intercambio de bienes entre dos o más partes, mediante unidades de cuenta de tipo monetario o mediante el trueque.
- **Mercado:** Es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda.
- **Micro-comercialización:** Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.
- **Macro-comercialización:** Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad
- **Producción:** Parte del proceso de un sistema logístico integral que abarca desde el consumo y la transformación de los materiales, el montaje de las piezas y los elementos, hasta las existencias de los productos acabados, excepto su almacenamiento y manipulación.
- **Demanda:** Cantidad de mercancías o productos que requiere un mercado o que se requieren a un proveedor en un periodo de tiempo determinado.
- **Oferta:** Conjunto de mercancías o servicios que se ponen a disposición del mercado, con un precio y en un momento determinado.
- **Intercambio:** En términos generales se designa con el término de intercambio al acto de cambiar algo recíprocamente y que puede darse entre varias personas, organismos o naciones, sin embargo la palabra ostenta otras connotaciones de acuerdo al contexto en el cuales se lo utilice.
- **Distribución:** Proceso logístico que abarca las funciones de almacenaje, manipulación de materiales y transporte de productos terminados.
- **Productor:** Persona que interviene en la producción de bienes y servicios en la organización del trabajo.
- **Distribuidor:** Persona física o jurídica que establece un acuerdo con el fabricante para llevar a cabo la distribución comercial de los productos terminados.
- **Cliente:** Persona física u organización a quien el fabricante o el distribuidor venden sus mercancías o servicios. Puede ser otro fabricante o bien un minorista, consumidor, usuario final, etc.
- **Comercializador minorista:** Actividad de compra venta de productos acabados o servicios, en el penúltimo eslabón de un canal de distribución, donde un intermediario físico u organización lleva a cabo la venta unitaria o en pequeñas cantidades al cliente o usuario final, situado en la última fase de dicho canal.
- **Comercializador mayorista:** Actividad de compra venta de productos donde el comprador no es el consumidor final de la mercancía, y efectúa la compra con el fin de venderla a otro comerciante o como materia prima a una empresa manufacturera.
- **Canal indirecto:** Recibe esta denominación debido a que entre el productor del bien o servicio y el consumidor se presenta un intermediario.

-
- Canal directo: Este tipo de canal cuenta con la particularidad de que el productor de un determinado bien o servicio comercializa al mismo de forma directa al consumidor final, sin la necesidad de intermediarios. La mayor parte de los servicios son vendidos a través de este canal. En cambio, son pocos los productos comercializados por medio de canales de distribución directos.
 - Mercado meta: Consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir
 - Demanda de mercado: Es la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado). La demanda es una función matemática.
 - Planificación: Proceso de definir los objetivos, a corto, medio o largo plazo, y decidir las estrategias y las tareas necesarias para llevarlos a cabo.
 - Canal de distribución: Conjunto de instrumentos intermediarios a través de los cuales pueden realizarse transacciones comerciales. El canal de distribución hace posible el flujo físico de entrega de mercancías, a cambio de otro flujo de contraprestaciones (económicas o en especies) mediante en el que se transmite la propiedad de las mismas.
 - Almacenamiento: Ejecución de los movimientos de entrada o salida de una mercancía en un almacén, donde se incluyen las operaciones de traslado de la misma o de su lugar de destino, descarga o colocación y carga o extracción de su ubicación y la de gestión de la información inherente a su movimiento.
 - Economía de escala: Es un término usado en microeconomía, el cual se refiere al beneficio que una empresa obtiene gracias a la expansión, es decir, es la propiedad por la que el costo total medio a largo plazo disminuye a medida que se incrementa la cantidad de producción.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Dr. Santiago Barberena.

Desarrollo de estrategias de comercialización de las salsas de la abuela para supermercados de la zona metropolitana de san salvador

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO.

[2] Creación de una guía informativa mercadológica para productores salvadoreños del sector agroindustria frutícola utilizándose para comercialización de productos procesados en el mercado nacional.

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO.

[3] Plan de comercialización para el micro y pequeños productores de calzado que forman parte de la base de proveedores del programa paquetes escolares, del departamento de san salvador

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

[4] Informe de diagnóstico de la cadena de valor frutícola en los municipios de los Nonualcos de Santa María Ostuma, San Pedro Nonualco y Tecoluca.

Centro Regional Zacatecoluca.

COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE).

[5] Estudio de mercado para los productores de cítricos de San Pedro Nonualco.

Fundación de Apoyo Familiar (FUNDAFAM).

COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE), 2012

[6] Estudio de mercado para los productores de piña de Santa María Ostuma.

Fundación de Apoyo Familiar (FUNDAFAM).

COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE), 2012

[7] Diez de Castro, Enrique.

Distribución Comercial.

Mc Graw Hill

Tercera Edición.

[8] Carranza Octavio

Logística mejores prácticas en Latinoamérica.

Thomson.

[9] Sampieri Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar

Metodología de la Investigación

Editorial Mc Graw Hill

México, 2005

11. ANEXOS

11.1. ANEXO 1 - ENTREVISTA



ESCUELA ESPECIALIZADA EN INGENIERÍA ITCA-FEPADE MEGATEC ZACATECOLUCA

Tema: “PROPUESTA DE MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA ACOFRU DE R.L.”

Objetivo: Conocer de los miembros de la junta directiva de ACOFRU, sobre los procesos de comercialización y sus procesos administrativos.

Preguntas:

1. ¿Cómo es la estructura organizativa de ACOFRU?
2. ¿Qué instituciones han apoyado a la cooperativa con anterioridad?
3. ¿Qué empresas han apoyado a la cooperativa?
4. ¿De qué manera se les ha apoyado?
5. ¿Cuántas cosechas se tienen por año según las frutas?
6. ¿Cuánto cuesta producir la fruta?
7. ¿Cómo determinan sus costos?
8. ¿Cuáles son los proveedores de ACOFRU?
9. ¿Cuánto tiempo corresponde a la vida útil de un árbol en cada tipo de fruta que posee la cooperativa?
10. ¿Cuánta fruta produce un árbol aproximadamente por cosecha?
11. ¿Cuál es el valor nutricional de las frutas que cosecha ACOFRU?
12. ¿Cuál es la definición de cada una de las frutas que cosecha la cooperativa?
13. ¿Cuál es el segmento de mercado que busca abarcar?
14. Actualmente están comercializando? Quienes son sus clientes?
15. Que productos están comercializando?.

CATALAGO DE

ACOFRU DE R. L.

MISION

Somos una asociación productora y comercializadora de frutas y hortalizas bajo procesos de calidad certificados, comprometidos con el medio ambiente, y el desarrollo sostenible de sus miembros.

VISION

Ser una productora y comercializadora de frutas y hortalizas, con la mejor estrategia de captación de frutas y hortalizas, con presencia a nivel regional, nacional e internacional, comprometida con



TEL:

	<p>AGUACATE BÉNEKE</p> <p>Es el rey de los aguacates; por su enorme tamaño, sabor, textura. Es un fruto alargado de 20 cm por 10 cm es todo un manjar y placenteramente indescriptible.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>MANGO PANADÉS</p> <p>Pesa entre 160 a 253 gramos, longitud de once centímetros, ancho de seis centímetros, de forma oblonga oval.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>NARANJA WASHINGTON</p> <p>Pertenece al grupo navel. Su tamaño es de medio a grande. Su forma es esférica y/o ovalada ligeramente.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>NÍSPERO CALUCO</p> <p>Esta fruta al igual que todas tiene su proceso de vida y es una fruta muy parecida a otras como el zapote y otros.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>



NARANJA VICTORIA

Es un fruto esférico, color de pulpa amarillo pálido, sabor muy dulce, cáscara gruesa, tamaño mediano, bastantes semillas

PRECIO \$ _____

U. DE MEDIDA DE VENTA _____

MESES DE TEMPORADA _____



AGUACATE BOOTH 8

Es un fruto muy reconocido y su cosecha es desde junio a noviembre.

PRECIO \$ _____

U. DE MEDIDA DE VENTA _____

MESES DE TEMPORADA _____



ZAPOTE MAGAÑA

Es un fruto con peso de 1262, longitud de 20cm, pulpa dulce y anaranjada, fibrosa, y tiene pocos carbohidratos.

PRECIO \$ _____

U. DE MEDIDA DE VENTA _____

MESES DE TEMPORADA _____



NARANJA VALENCIA

Fruto de forma esférica, pulpa anaranjada, dulce, cáscara gruesa, poca cantidad de semilla, tamaño mediano a grande.

PRECIO \$ _____

U. DE MEDIDA DE VENTA _____

MESES DE TEMPORADA _____

	<p>MANDARINA REINA</p> <p>Es una rica fruta llena de vitamina A, B y C, y en minerales como potasio, calcio, magnesio, fósforo y ácidos fólico y cítrico.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>LIMÓN PÉRSICO</p> <p>El fruto tiene unos 6 cm de diámetro, a menudo con extremos ligeramente puntiagudos, normalmente se vende con color verde, aunque cuando alcanza la madurez total es amarillo.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>PLÁTANO CUERNO ENANO</p> <p>Racimos cortos, con un promedio de 40-42 frutos y un promedio de 13.0 kg de peso. Los frutos poseen muy buen sabor y son de excelente calidad.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>AGUACATE SITIO DEL NIÑO</p> <p>Es un fruto muy reconocido y su cosecha es desde enero a junio.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>

	<p>MANGO TOMMY</p> <p>El mango tomy tiene un peso promedio de aproximadamente 450 a 600 gramos .La pulpa es naranja de textura fina, dulce y jugosa.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>ANONA ROSADA</p> <p>Se caracteriza por poseer pulpa rosada, peso de 739g y de forma ovoide.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>GUINEO MAJONCHO SAN ANDRÉS</p> <p>Es una planta herbácea, perteneciente a la familia de las Musáceas, que consta de un la familia de las Musáceas, que consta de un tallo subterráneo.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>PAPAYA TINUNG</p> <p>Frutas promedio 2.2 libras (1 kg) cada una, aguantar bien durante el transporte y tener dulce brillante de color rojo anaranjado carne que está .9 pulgadas (2,3 cm) de espesor.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>

	<p>ANONA BLANCA</p> <p>También conocida como guanábana, es una fruta verde, de aspecto un tanto extraño -tiene pinchos- y con pulpa blanca.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>AGUACATE HASS</p> <p>Es un fruto muy reconocido y de buen sabor, y su cosecha es desde enero a mayo y de agosto a octubre.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>AGUACATE EREGUAYQUÍN</p> <p>Es un fruto de gran tamaño y redondo sea de mejor sabor, color y calidad.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>GUAYABA TAILANDESA</p> <p>Esta variedad de guayaba, llamativa por su tamaño es originaria de Tailandia, está totalmente adaptada a nuestro clima y se produce por mudas, que luego de los 8 meses.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>
	<p>MARAÑÓN TRINIDAD</p> <p>Es una fruta de carácter diferente a otras por su textura tiene su semilla externa y está ubicada en su parte inferior.</p> <p>PRECIO \$ _____</p> <p>U. DE MEDIDA DE VENTA _____</p> <p>MESES DE TEMPORADA _____</p>



VISIÓN

Ser una institución educativa líder en educación tecnológica a nivel nacional y regional, comprometida con la calidad, la empresarialidad y la pertinencia de nuestra oferta educativa.

MISIÓN

Formar profesionales integrales y competentes en áreas tecnológicas que tengan demanda y oportunidad en el mercado local, regional y mundial, tanto como trabajadores y como empresarios.

VALORES

EXCELENCIA: *Nuestro diario quehacer está fundamentado en hacer bien las cosas desde la primera vez.*

INTEGRIDAD: *Actuamos congruentemente con los principios de la verdad en todas las acciones que realizamos.*

ESPIRITUALIDAD: *Desarrollamos todas nuestras actividades en la filosofía de servicio, alegría, compromiso, confianza y respeto mutuo.*

COOPERACIÓN: *Actuamos basados en el buen trabajo en equipo, la buena disposición a ayudar a todas las personas.*

COMUNICACIÓN: *Respetamos las diferentes ideologías y opiniones, manteniendo y propiciando un acercamiento con todo el personal.*

SEDES ITCA - FEPADE EL SALVADOR

La Escuela Especializada en Ingeniería ITCA - FEPADE, fundada en 1969, es una institución estatal con administración privada, conformada actualmente por 5 campus: Sede Central Santa Tecla y cuatro centros regionales ubicados en Santa Ana, San Miguel, Zacatecoluca y La Unión.



SEDE CENTRAL SANTA TECLA

Km. 11.5 Carretera a Santa Tecla, La Libertad.
Tel. (503) 2132-7400
Fax. (503) 2132-7599



CENTRO REGIONAL SANTA ANA

Final 10a. Av. Sur,
Finca Procavia
Tels. (503) 2440-4348
y (503) 2440-2007
Tel./Fax. (503) 2440-3183



CENTRO REGIONAL MEGATEC ZACATECOLUCA

Km. 64 1/2, desvío Hacienda El Nilo, sobre autopista a Zacatecoluca y Usulután.
Tels. (503) 2334-0763
y (503) 2334-0768



CENTRO REGIONAL SAN MIGUEL

Km. 140, Carretera a Santa Rosa de Lima.
Tels. (503) 2669-2292
y (503) 2669-2298
Fax. (503) 2669-0061



CENTRO REGIONAL MEGATEC LA UNIÓN

Calle Santa María, Col. Belén, atrás del Instituto Nacional de La Unión.
Tel. (503) 2668-4700

www.itca.edu.sv