

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ.  
UNAN-Managua/FAREM-Estelí.**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO(A)  
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

**Tema de investigación:**

Proceso de producción para la exportación de café de calidad al mercado internacional por parte de la empresa CISA Exportadora durante el período 2014-2015.

**Autoras:**

- Karen Omara Salinas Artica
- Noyling Danitza Acuña Hernández.

**Tutora:**

MSc. Beverly Castillo Herrera.

**Estelí, Diciembre 2015**



---

## **AGRADECIMIENTO.**

Aprovechamos esta oportunidad para agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra nos apoyaron durante este largo trayecto.

**Primero a Dios**, por inquietarnos a estudiar. Porque siempre ha estado presente en nuestras tomas de decisiones especialmente en los momentos más difíciles. Gracias a Dios por no abandonarme nunca.

**A nuestro padres** por su amor incondicional, su continuo apoyo, porque al cuidarme y atendernos día tras día hicieron posible que tuviéramos el tiempo y las energías necesarias para completar esta meta.

**A nuestros maestros**, por brindarnos su sabiduría durante el transcurso de nuestra carrera siendo pilares en nuestro camino y con sus cocimientos orientaciones, persistencia, paciencia y motivación nos impulsaron al desarrollo de nuestra formación profesional.

Especialmente agradecemos a nuestra tutora **MSc, Beverly Castillo Herrera**, por brindarnos su apoyo incondicional y persistencia para poder culminar nuestra tesis.

**Al personal de CISA Exportadora**, por brindarnos información necesaria para el desarrollo de esta tesis y darnos la oportunidad de crecer profesionalmente, conociendo su entorno.



## ÍNDICE

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. ANTECEDENTES.....	4
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3. PREGUNTAS PROBEMA.....	8
CAPÍTULO II OBJETIVOS.....	11
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
CAPÍTULO III MARCO TEORICO-CONCEPTUAL.....	12
3.1. EMPRESA.....	12
3.2. MERCADO DIFERENCIADO.....	22
3.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	25
3.4. EXPORTACIÓN DEL CAFÉ.....	28
CAPÍTULO IV OPERAZACIONALLIZACIÓN POR OBJETIVOS.....	32
4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETVOS.....	32
CAPÍTULO V METODOLOGÍA.....	34
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	34
5.2. UNIVERSO.....	34
5.3. MUESTRA.....	35
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS.....	37
5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
CAPÍTULO VI RESULTADOS.....	40
6.1. CARACTERIZACIÓN ORGANIZATIVA DE CISA EXPORTADORA.....	40
6.2. ESTRATEGIA DE ATENCION A LOS PRODUCTORES.....	44
6.3. REQUISITOS DEL MERCADO INTERNACIONAL PARA LA ACEPTACION DEL CAFÉ DE CISA EXPORTADORA.....	64
6.4. CRITERIOS DE CALIDAD EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	75
6.5. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	81
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES.....	86
CAPÍTULO VIII RECOMENDACIONES.....	87
CAPÍTULO IX BIBLIOGRAFÍA.....	88
CAPÍTULO X ANEXOS.....	90



---

## **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. ANTECEDENTES.**

Se revisaron diversas fuentes de información relacionadas con el tema de investigación “Proceso de producción para la exportación de café de calidad al mercado internacional por parte de la empresa CISA Exportadora periodo 2014-2015, para considerarlos como antecedentes, se identificaron cinco tesis de licenciatura consultadas en la biblioteca “Urania Zelaya” (FAREM-Esteli), una tesis de licenciatura en la biblioteca “Rubén Darío” (FAREM-Matagalpa) así mismo se identificó una tesis a nivel de Postgrado en la biblioteca virtual de la Universidad Nacional Agraria.

Una primera tesis de licenciatura presentada por Mayra Daniela Ruiz Cornejo, Heyling Jolibeth López Rodríguez y Yeslin Yohenia Pérez Ochoa (2013), titulada “Proceso de certificación de calidad y exportación del café en Exportadora ATLANTIC S.A periodo 2012-2013. El objetivo principal de esta investigación fue analizar el proceso de certificación de calidad y exportación del café en Exportadora ATLANTIC, S.A para el diseño de una estrategia que mejore las relaciones de la empresa con los productores de forma que se asegure la calidad del café exportable. Es una investigación de tipo cualitativo y la selección de la muestra fue no probabilística. En la tesis se concluyó que la calidad del café depende de la variedad que se siembra, de la altura de los cafetales, del grado de humedad, del almacenamiento adecuado del café y de las buenas practicas realizadas durante la recolección, despulpe, fermentación, lavado y secado del grano. Además que las exportaciones fueron afectadas por un exceso de oferta, causado por la sobreproducción mundial.

Otra tesis presentada por Itza Lulieth Castillo Zeledón y Aneyda Lisseth Rodríguez Zeledón (2011), titulada “Comercialización y calidad para la aceptación del café orgánico en el mercado internacional de la unión de cooperativas de servicios múltiples del norte R.L (UCOSEMUN R.L) 2009-2010”. El objetivo de esta investigación fue caracterizar el proceso de comercialización y calidad en la



---

exportación del café orgánico promovido por la unión de cooperativas de servicios múltiples del norte R.L (UCOSEMUN R.L), periodo 2009-2010, Esta investigación fue de tipo cualitativa, la selección de muestra fue no probabilística. Los resultados reflejan que la empresa para alcanzar un alto de calidad depende de los caficultores y del responsable de control de calidad; los costos del café orgánico son más bajos que los del café convencional. Una de las problemáticas de la empresa es que no cuenta con un canal de comercialización directo.

Otra tesis presentada por Ninoska Lanzas Rodríguez y Elizabeth Altamirano Herrera, titulada “proceso de certificación para la exportación de café orgánico en la cooperativa UCPCO (Unión de cooperativas Productores de Café Orgánico) San Juan de Rio Coco, en los años 2009-2010. Su objetivo principal fue analizar el proceso de certificación y su implementación en las fincas de los productores de la cooperativa UCPCO San Juan de Rio Coco para el diseño de una estrategia que permita mayores niveles de exportación del café orgánico a mercados europeos y nacionales en el ciclo productivo 2009-2010. El tipo de estudio es cualitativo y se obtuvo como principal resultado que para obtener la certificación, el productor debe cumplir con los requisitos presentados por la agencia certificadora y que la cooperativa en los últimos años aumentó sus niveles de exportación debido a la implementación de técnicas para mejorar el sistema de producción.

Una cuarta tesis presentada por José Javier Moraga Castros, titulada “Evaluación del proceso de producción del café en el Beneficio Sanjonia S.A Matagalpa 2012”. Su objetivo principal fue evaluar el proceso de producción del café en el Beneficio Sanjonia S.A Matagalpa 2012, esta investigación es un caso descriptivo porque se detallan el estado actual del proceso de producción del café pergamino y es de corte transversal porque se tomaron datos en un tiempo y momento único.

Se encontró una tesis de maestría presentada por el Ingeniero José Daniel Castrillo Sevilla, en la Universidad Nacional Agraria (UNA), titulada “Sistema de gestión de las exportaciones de café (caffea arábica) Nicaragua 2012”. El objetivo



---

primordial era analizar el sistema de gestión de las exportaciones de café en Nicaragua, 2012. Es un estudio del tipo cualitativo y se obtuvo como principal resultado que para la exportación de café se necesitan 8 documentos de índole nacional y 7 documentos de índole internacional, en tiempo medio de 33 días.

A partir de la revisión se puede concluir que no se encontraron investigaciones que presenten un estudio sobre la empresa CISA Exportadora. Esta investigación se enfoca en el proceso de producción para la exportación de café de calidad al mercado internacional por parte de la empresa CISA Exportadora, calidad obtenida por diversos procedimientos practicados en las fincas, complementándolo bajo la certificación de diversos sellos de calidad. Asimismo esta investigación muestra los diversos procesos y requisitos que debe cumplir la empresa para exportar y para que el café sea aceptado por el mercado internacional según las demandas que estos exigen.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

CISA Exportadora la empresa exportadora de café más grande del país, inicio operaciones en 1952 y hoy tienen más del 35% de participación en el mercado nacional. Posee cuatro oficinas comerciales en Jinotega, Matagalpa, Jinotepe y Ocotal; seis agencias de compra, tres beneficios de café y más de cien puntos de compra que se activan durante la temporada de cosecha. Así mismo, tienen una activa participación en mercados diferenciados y de primera.

Plantaciones agotadas y además afectadas por diferentes trastornos ocasionados principalmente por las variaciones en el clima, por tercer ciclo consecutivo, repercutieron en una baja considerable en la producción de café en el departamento de Matagalpa, donde la cosecha del ciclo 2014-2015 en el mes de febrero solo llevaba el 70% de su recolección. A las afectaciones por la roya en el ciclo 2012-2013 en las plantaciones de café en el departamento de Matagalpa provocó un bajo índice de producción, se sumó la sequía que afectó la maduración del grano; sin embargo, los fuertes vientos en el período de



---

noviembre 2014 hasta marzo 2015 han provocado la caída de una parte de la cosecha.

Un bajo rendimiento de producción también se reportó en los municipios de Jalapa con un 40% de pérdida en su producción y Dipilto, municipios del departamento Nueva Segovia. Los cuales se vieron afectados por la falta de invierno, lo que atrasó el periodo de corte y su exportación. Con ausencia de lluvias en diciembre 2014, la maduración del café avanzó lentamente y en el mes de enero, considerado en donde se obtiene la máxima recolección, no había una maduración plena en los cafetales.

Un factor de mucha relevancia que incide en los niveles de producción y calidad del café es el manejo que los productores emplean en las plantaciones. Existen enfermedades y plagas que atrasan el desarrollo de la planta y la calidad del grano. Las enfermedades y plagas que afectan son: roya, phoma, derrite o quema, arañera, ojo de gallo o gotera, broca, entre otras. Cada una de estas enfermedades y plagas se pueden prevenir y tratar de acuerdo al mantenimiento que los cafetaleros le den a sus plantaciones. Desde la cosecha 2006-2007, CISA Exportadora incorporo un programa de asistencia técnica que brinda apoyo y acompañamiento a los productores durante todo el ciclo de la cosecha, el programa de asistencia técnica busca mejorar la productividad de las fincas. Aun con este programa los productores son los que realizan los procesos y los que invierten para realizarlos, así que la calidad y productividad depende de cada productor.

La asistencia técnica realizada por parte de CISA Exportadora a los productores no es eficaz para incrementar la productividad en las fincas porque son efectuadas de manera esporádicas (4 veces al año) y los técnicos encargados no llevan un proceso de secuencia a cerca del manejo que los productores les dan a los recursos con que cuentan, además no implementan una asistencia financiera necesaria para que la inversión otorgada por la empresa sea utilizada conforme a las necesidades que se presentan en las fincas.



---

La mayoría de los cafetales necesitan renovarse por haber terminado la vida útil de las plantas, muchas de las plantaciones de café presentan agotamiento del tejido productivo, también la degradación de los suelos lo que ha afectado la productividad del cultivo. El cultivo tecnificado del café es cada vez más costosos, mientras que el incremento de la producción en relación al cultivo no tecnificado es cada vez menor.

En el periodo de cosecha 2014-2015 CISA Exportadora disminuyó sus exportaciones en un 20% con respecto al periodo anterior, debido a dos factores; primeramente la relación que existe con los productores no es una asociación ni existe la obligación de venderle a CISA, es decir aunque la empresa les brinde financiamiento son libres de venderle su producto a la competencia. Además que este ciclo cafetalero tuvo afectaciones en la producción de café.

Otro factor relevante que ha afectado a la reducción en los niveles de exportación de café de la empresa, es la competencia. En el periodo de cosecha 2013-2014 CISA Exportadora ocupaba el primer lugar en exportación, sin embargo en el periodo cosecha 2014-2015 ha sido relegado al segundo lugar, siendo Alba Alimentos de Nicaragua (ALBALINISA) la que predomina en primer lugar debido a que el mercado al que exporta (Venezuela) ofrece un precio de compra más elevado. Los 52.69 dólares adicionales que desembolsa el mercado venezolano por cada quintal y ser la única empresa que exporta a ese mercado, han permitido que la empresa Alba Alimentos de Nicaragua (Albalinisa) se mantenga a la cabeza de las empresas con mayor volumen de envíos en lo que va de la cosecha.

### **1.3. PREGUNTAS PROBLEMA.**

1. ¿Cómo funciona el proceso de producción para la exportación de café de calidad al mercado internacional por parte de la empresa CISA Exportadora en el periodo 2014-2015?
2. ¿Qué estrategias de atención implementa la empresa CISA Exportadora para conservar la lealtad de los productores?



3. ¿Qué criterios toma en cuenta la empresa CISA Exportadora para garantizar la calidad del café a exportar?
4. ¿De qué manera los productores obtienen un producto de calidad para la exportación?
5. ¿Cuáles son los requerimientos de calidad que requieren los mercados internacionales para la aceptación del café de calidad?
6. ¿Cuáles son las estrategias que ayudan a mejorar la capacidad exportación de la empresa CISA Exportadora al mercado internacional?

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Este estudio servirá a la empresa CISA Exportadora para que genere oportunidad de desarrollo y guía para que los gerentes tomen decisiones encaminadas a mejorar el proceso de producción para la exportación de café. Así mismo, propone estrategias enfocadas a mejorar la capacidad de exportación de la empresa a los mercados internacionales, ayudara para que el personal realice una autoevaluación de sus procesos que conlleven a la retroalimentación eficaz.

Así también será de mucha ayuda a los nuevos productores como fuente de información para conocer los procesos de producción para la exportación de café de calidad a mercados norteamericanos por parte de CISA Exportadora.

A los productores les ayudará a comprender como deben mejorar las medidas que aplican en sus fincas, para obtener un mayor rendimiento y calidad de las plantas de café.

Igualmente este estudio aporta información para los organismos e instituciones interesados en apoyar a este sector puesto que suministra datos sobre el diseño



del proceso productivo, limitantes y determina acciones estratégicas que pueden ser retomadas para potenciar la capacidad productiva.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí será beneficiada, los actuales y futuros estudiantes podrán consultar un documento con información actualizada acerca del proceso de producción de los productores adscritos a la empresa CISA Exportadora para la exportación de café al mercado internacional.



---

## **CAPÍTULO II OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL.**

Analizar el proceso de producción de los productores para el diseño de una estrategia que mejore la capacidad de exportación de café en la empresa CISA Exportadora a mercados internacional en el periodo 2014-2015.

Analizar el proceso de producción de exportación de café de calidad al mercado internacional por parte de la empresa CISA Exportadora durante el periodo 2014-2015.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Determinar las estrategias de atención a productores que le venden su producción a CISA Exportadora.
2. Identificar los requisitos que implementan en el mercado internacional para la aceptación del café a exportar.
3. Describir los criterios de calidad en el proceso de producción de café por parte de los productores adscritos a la empresa CISA Exportadora.
4. Proponer estrategias que mejoren la capacidad exportadora de CISA Exportadora al mercado internacional.



---

## CAPÍTULO III MARCO TEORICO-CONCEPTUAL.

Se determinan cuatro ejes teóricos que son la base conceptual de esta investigación: 1) Empresa, 2) Mercado diferenciado, 3) Proceso de producción y 4) Exportación del café.

### 3.1. EMPRESA.

#### 3.1.1. CONCEPTO<sup>1</sup>.

Una empresa se define una institución en la que un conjunto de personas transforman diversos recursos en productos y/o servicio que satisfagan las necesidades humanas con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre sus propietarios.

#### 3.1.2. CARACTERISITICAS<sup>2</sup>.

Las empresas producen bienes y servicios, emplean personas, utilizan tecnología, requieren recursos y, sobre todo necesitan administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

1. **Las empresas están orientas a obtener ganancias:** aunque el objetivo final sea producir bienes o servicios, su propósito de inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
2. **Las empresas asumen riesgos:** los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un

---

<sup>1</sup> Coscollar, Dolaz, Ferrer y Ibarra.. 2006. Fundamentos de dirección de empresa. Primera edición. Editorial Paraninfo. Páginas 4- 5.

<sup>2</sup> Chiavenato, I.(2001). Administración. Tercera edición. Mcgraw- Hill Internamericana. País: Bogota. Páginas 45-46.



---

ingrediente inherente a los negocios e incluso, que pueden llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.

3. **Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios:** los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercado, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no solo pueden demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.
  
4. **Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable:** el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero. No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencia en otros) están modificando en la actualidad esta situación. El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual) y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).
  
5. **Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales:** en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios y como tal son requerida por otras empresas que le suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.



---

### 3.1.3. FUNCIONES<sup>3</sup>.

1. **Función de Dirección:** Proceso por el cual una o varias personas trata de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Quienes se encargan de las tareas directivas en la empresa disponen de todos los recursos, tanto humanos como técnicos y financieros, que ésta tenga, con el fin de coordinarlos. Las tareas propias de la dirección son la planificación, la organización, la coordinación y el control.
  
2. **Función Productiva:** Esta función es conocida también como función técnica. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad.
  
3. **Función Financiera:** La función financiera se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse.
  
4. **Gestión de los Recursos Humanos:** La actividad humana es un elemento del que no se puede prescindir en el mundo de la empresa. Ya hemos visto cómo el trabajo de los seres humanos ha sido considerado siempre como un factor de producción básico. El interés de las empresas por sus trabajadores ha ido evolucionando a lo largo de la historia. En la actualidad, numerosas organizaciones empresariales consideran a sus trabajadores como la base de su éxito, por lo que en muchas de ellas se han creado los departamentos de Recursos Humanos. Estos departamentos asumen la gestión del personal encargándose de un conjunto de actividades, entre las que destacamos las siguientes:
  - a. La selección.
  - b. Contratación.
  - c. La formación del personal.

---

<sup>3</sup> Ortiz, B. (2014). Concepto, clasificación y funciones de las empresas. Dirección electrónica: <http://es.slideshare.net/> Consultada el 18/05/2015.



- d. Ascensos.
- e. El trabajo de motivación.

5. **Función comercial:** La función comercial engloba un amplio grupo de actividades, que podemos dividir en dos:

- a. Las actividades de venta del producto o servicio que se realiza.
- b. Las actividades de compra de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión.

6. **Función administrativa:** La función de administración se encarga de controlar toda la documentación de la empresa. Es una función importante que también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y de los trámites burocráticos.

### 3.1.4. OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS<sup>4</sup>.

Los objetivos de la empresa pueden, entonces, clasificarse en dos grupos:

1. **El objetivo primario:** es la meta principal de la organización, y no puede ser otro que el de la propia supervivencia y desarrollo de ésta. Por otra parte, siendo la empresa un medio, una forma social destinada a proporcionar ganancia a los individuos, este objetivo primario sólo se logrará en la medida en que se obtengan los secundarios.
2. **Los objetivos secundarios:** son los de los grupos interesados en la existencia de la empresa, los “grupos clave”

Los objetivos secundarios de la empresa son los siguientes:

1. Satisfacer al accionista, que desea una conveniente tasa de retorno a su inversión. Los fines últimos de los accionistas pueden ser múltiples, pero el fin

---

<sup>4</sup> Ruiz, F. (2006). La empresa en un resultado. Dirección electrónica: <http://www.eumed.net/> Consultada el 20/04/2015



---

económico inmediato es la obtención de beneficio en la remuneración del factor productivo que aportan, es decir, del capital. La existencia de la empresa exige, entonces, la remuneración conveniente del factor productivo que denominamos capital.

2. Satisfacer al empleado, que busca la seguridad de una renta salarial y una organización en la que desarrollarse profesionalmente. Entendemos por empleado tanto al personal de base como al directivo profesional. Todos ellos desean, principalmente, un beneficio privado que derive de su prestación laboral. La segunda condición de supervivencia es, entonces, la correcta remuneración y posibilidad de desarrollo del factor trabajo.
3. Satisfacer al proveedor que crece y prospera en la medida en que lo hace la empresa cliente. La existencia del proveedor permite a la empresa concentrarse en aquellas actividades de su hilera sectorial en las que es más competitiva, es decir, posibilita la especialización en la que se fundamenta la eficiencia de nuestro negocio. El proveedor es, en cierto modo, un “socio” que exige pagos puntuales y desea incrementos continuos en el volumen de actividad que mantenemos con él. Así pues, la tercera condición es la retribución apropiada del primer factor productivo: los recursos naturales, además de los servicios prestados por terceros (trabajo externo).
4. Satisfacer a la sociedad consumidora (mercado) que busca cada vez un mayor valor neto en el producto (más calidad por menos precio). Además, también es preciso retribuir el uso de bienes y servicios públicos, o sea, la facilidad de acceso al mercado de masas gracias a la actividad desarrollada por el Estado.



---

### 3.1.5. TIPOS DE EMPRESAS<sup>5</sup>.

#### 1. Según el Sector de Actividad:

- a. Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica.
- b. Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil.
- c. Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes.

#### 2. Según la Propiedad del Capital: Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En sentido se clasifican en:

- a. Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas.
- b. Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- c. Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

#### 3. Según el Destino de los Beneficios: Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

---

<sup>5</sup> Zuani, R. (2003). Introducción a la Administración de Organizaciones. Segunda Edición. Elio Editorial Maktub. País: Argentina. Páginas 82-86.



- 
- a. Empresas con ánimo de Lucro: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas.
  - b. Empresas sin ánimo de Lucro: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.
4. **Según la Forma Jurídica:** La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales en:
- a. Unipersonal: El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
  - b. Sociedad Colectiva: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
  - c. Cooperativas: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
  - d. Comanditarias: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
  - e. Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de
-



---

carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.

- f. Sociedad Anónima: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

5. **Según el Tamaño**<sup>6</sup>: Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- a. Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
- b. Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- c. Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede

---

<sup>6</sup> Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos. Editorial Mc Graw Hill- Interamericana. País: México. Páginas 22-23



un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

- d. Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidas y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

### **3.1.6. SOCIEDADES MERCANTILES<sup>7</sup>.**

Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipula poner en común, bienes o industrias, con la finalidad de repartir entre si beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse. Tales entidades gozan de personalidad jurídica, dentro de los límites que impone su finalidad y se consideran independientes de los socios que la integran.

#### **3.1.6.1. CLASIFICACIÓN DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES.**

1. **Sociedad colectiva.** Es aquella en que los socios hacen el comercio bajo una razón social y son personal y solidariamente responsables de sus deudas sociales. Es un sociedad que repara en la confianza de las personas, ningún socio puede ceder su parte social, sino con el consentimiento del resto.
2. **Sociedad en comandita.** Coexisten dos categorías de socios, unos (gestores) responden de las obligaciones solidariamente e ilimitada; los otros, comanditarios, responden de las deudas y pérdidas hasta la concurrencia del capital social.

---

<sup>7</sup> Orúe, J. (2008). Manual de Derecho Mercantil. Editorial Hispamer. Páginas 114-119.



3. **Sociedad en comandita por acciones.** Coexisten dos categorías de socios, los gestores son solidarios e ilimitadamente responsables de las obligaciones; los comanditarios están limitados al importe de sus acciones.

4. **Sociedad anónima<sup>8</sup>.** La sociedad anónima es una persona jurídica formado por la reunión de un fondo común suministrado por accionistas responsables solo hasta el monto de sus respectivas acciones, administrados por mandatorios revocables y conocida por la designación del objeto de la empresa.

#### a. **Características de las sociedades anónimas**

1. Su capital se divide en partes ideales llamadas “acciones”. A su vez la función del capital es la de privilegiar las tendencias accionarias por sobre las cuales individuales de los miembros de la compañía.
2. La responsabilidad de los socios se limita al valor de sus aportes, salvo algunas excepciones.
3. La sociedad funciona sobre la base de un sistema pluriorgánico, ya que están disociadas la administración (a cargo del Directorio), el gobierno (a cargo de la Asamblea) y la fiscalización que dependerá del consejo de vigilancia.
4. Los derechos de los accionistas se hallan detalladamente en los reglamentos.

---

<sup>8</sup> Navas, A. (2008). Derecho Mercantil. Tercera Edición. Editorial UNAN-León. Páginas 289-290.



---

## **3.2. MERCADO DIFERENCIADO<sup>9</sup>.**

Comprende la creación de diferencias en la oferta de productos de la empresa que la distinguen de la oferta de la competencia. Por lo general, esta diferenciación se basa en diferentes características de productos, servicios adicionales u otras características.

### **3.2.1. ESTRATEGIA DE DIFERENCIA.**

La diferenciación de productos es una de los componentes más importantes de cualquier estrategia de marketing. Las percepciones de los clientes tienen gran importancia en este proceso porque las diferencias entre los productos competidores se pueden basar en cualidades reales (por ejemplo características o estilos de los productos) o psicológicas (por ejemplo percepción o imagen). Por lo general, la herramienta más importante para la diferenciación de productos es la marca. Sin embargo, existen otras bases importantes para la diferenciación que incluye descripciones de productos, servicios de apoyo al cliente e imagen

#### **3.2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.**

Por lo general las empresas proporcionan información sobre sus productos en uno de tres contextos. El primero son las características del producto, que son descripciones reales del producto y sus especificaciones. Sin embargo, las características, aun cuando nos dicen algo sobre la naturaleza del producto, casi nunca son piezas de información que llevan a los clientes a compra. El segundo contexto son las ventajas, estas son características de desempeño que comunican la forma en que el producto se comporta, que lo ideal es que sea de manera distintiva y atractiva para los clientes. Sin embargo, la verdadera razón por la que los clientes compran los productos es para obtener beneficios, los resultados positivos o la satisfacción de las necesidades que adquieren de los productos que compran.

---

<sup>9</sup> Fereel, O.c, y Hartline, M.D. (2006). Estrategia de Marketing. Tercera edición. [En línea]. Dirección electrónica <https://books.google.com.ni/>. Consultado 9/05/2015.



---

### **3.2.1.2 SERVICIOS DE APOYO AL CLIENTE.**

Una empresa quizá tenga dificultades para diferenciar sus bienes cuando todos los productos en el mercado tienen la misma calidad, las mismas características y ofrecen iguales beneficios. En estos casos el hecho de ofrecer servicios de apoyo al cliente, adecuados (antes y después de la venta) puede ser la única forma de diferenciar los productos de la empresa y alejarlos del estatus de mercancía basada en el precio. Los servicios de apoyo incluyen todo aquello que la empresa puede ofrecer, además del producto principal, que aumenten el valor para el cliente.

### **3.2.1.3. IMAGEN.**

La imagen de un producto u organización es la impresión general, positiva o negativa, que los clientes tienen de ella. Esta impresión incluye aquello que la organización hizo en el pasado, lo que ofrece en la actualidad y las proyecciones acerca de lo que hará en el futuro.

### **3.2.1.4 CALIDAD<sup>10</sup>.**

La calidad de un producto se refiere a los atributos físicos que lo hacen diferente de los productos de otras empresas. La calidad incluye diseño, confiabilidad, el servicio proporcionado al comprador y la facilidad de acceso del comprador al producto. La calidad se puede medir en un aspecto que va de alta a baja. Algunas empresas ofrecen productos de alta calidad: están bien diseñados, son confiables y el cliente recibe servicio rápido y eficiente. Otras empresas ofrecen productos de baja calidad: no están bien diseñados, pudieran no funcionar bien, o el comprador tiene que desplazarse cierta distancia para obtenerlos.

Para ayudar a determinar y mantener el nivel de calidad deseado en sus bienes y servicios, una compañía debe establecer un programa de mejoría de la calidad. Este servicio debe ser un esfuerzo de grupo continuo de los departamentos de

---

<sup>10</sup> Parkin, M. (2004). Economía. Sexta Edición. [En línea]. Dirección electrónica <https://books.google.com.ni/> Consultado 09/05/2015.



diseño, producción, marketing y servicios al cliente. Este tipo de programa contrasta fuertemente con la simple inspección de los productos o piezas terminadas en una línea de producción; en lo que algunas empresas denominan control de calidad. Un programa de administración total de la calidad debe incluir también medidas para comunicar al mercado su compromiso con la calidad.

### **3.2.1.5 CERTIFICACIÓN DE PRODUCTOS<sup>11</sup>.**

Es el proceso por el cual una tercera parte independiente asegura, por escrito que un producto cumple con los requisitos específicos, los cuales pueden estar contenidos en normas, especificaciones técnicas, reglamentos u otros documentos normativos.

Los sistemas de certificación de productos sustentables contienen criterios relativos a las áreas de medio ambiente, administración, aspectos sociales, culturales y participativos, además de los aspectos meramente técnicos que son comunes en estos tipos de sistemas de certificación.

#### **3.2.1.5.1. VENTAJAS DE CERTIFICACIÓN.**

1. Se obtiene un producto seguro para el consumidor.
2. Mayor valor agregado.
3. Acceso ha mercado más exigentes.
4. Un producto con alta demanda en los mercados externos.
5. Mayor cuidado del medio ambiente.
6. Sistemas de producción estale y sostenible en el tiempo

#### **3.2.1.5.2. CERTIFICACIÓN DE CALIDAD.**

Es un documento expedido por autoridades en control de calidad de productos exportados y, como su nombre lo indica, da fe que la calidad señalada en el documento corresponde exactamente a la real y verdadera de las mercancías

---

<sup>11</sup> Cuatrecasas, Li. (2010). Gestion integral de la calidad. [En línea]. Dirección electrónica <https://books.google.com.ni/> Consultada 09/05/2015.



---

### **3.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN<sup>12</sup>.**

El proceso de producción consiste en las etapas que se realizan desde la recolección del fruto hasta el secado del grano.

#### **3.3.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ**

##### **3.3.1.1. SIEMBRA.**

Se siembra la semilla, la germinación ocurre después de 45-50 días, y se le llaman fósforos, 15 días después empiezan a salir las primeras hojas, el nombre que reciben es chapolas, luego se trasplantan en bolsas negras al almacigo, que consiste en una estructura que protege a los futuros árboles del sol y la lluvia. Entre 150-180 días, los árboles se trasplantan al campo.

##### **3.3.1.2. RECOLECCIÓN DEL FRUTO.**

En esta primera etapa del proceso, es importante recolectar únicamente los frutos que estén completamente maduros. Cortar y mezclar frutos verdes, semimaduros (bayo, sacan, camagüe), sobremaduros, brocados, secos, enfermos, etc. dificulta el proceso de beneficiado y alteran la calidad del producto final. Además pueden afectar los rendimientos.

Para la recolección debemos tener en cuenta las condiciones climatológicas que prevalecen en la finca, por ejemplo: La época muy lluviosa hará que la maduración se retrase y provoque la caída del fruto, principalmente el maduro, también la época de la canícula tiene como consecuencia maduraciones prematuras, por ello tenemos que estar preparados para estos inconvenientes contando con suficientes cortadores.

Todos los útiles de recolección deben limpiarse después de cada día de trabajo para evitar frutos rezagados que podrían dañar la partida del día siguiente

---

<sup>12</sup> Asociación Nacional de café. ( 2013). Proceso del cultivo. Dirección Electrónica <http://www.asoexport.org/>  
Consultada: 18/04/2015



---

### **3.3.1.3. DESPULPADO DEL FRUTO.**

Es la fase mecánica del proceso en la que el fruto es sometido a la eliminación de la pulpa (epicarpio), se realiza con máquinas que aprovechan la cualidad lubricante del mucílago del café, para que por presión suelten los granos. Si la operación se realiza dañando el pergamino o el propio grano, entonces el defecto permanecerá a través de las distintas etapas del beneficiado, provocando trastornos en el punto de fermentación y secamiento, alterando por consiguiente la calidad de la bebida. Como los sistemas de despulpado funcionan en forma mecánica, es imposible despulpar completamente frutos de distintos tamaños, por eso es preferible que pase fruto sin ser despulpado, a que se lastimen o quiebren.

Debe despulparse el mismo día del corte, después de 4 horas de despulpado el grano debe echarse en otra pila de fermentación para evitar fermentaciones disparejas, limpiar diariamente el despulpador para evitar granos y pulpas rezagadas que podrían dañar la partida del día siguiente.

Es importante incorporar despulpadores que estén diseñados para operar en seco, lo que contribuirá a evitar la contaminación generada en el proceso de beneficiado.

Algunas de las ventajas de no utilizar agua en el despulpado son:

- Reducción del tiempo de fermentación
- No se contamina el agua.
- Preservación de los nutrientes orgánicos de la pulpa.
- El beneficio no queda supeditado a la disponibilidad de grandes cantidades de agua.



---

#### **3.3.1.4. FERMENTACIÓN NATURAL.**

El mucílago o miel representa entre el 15.5 y el 22 % en peso del fruto maduro, por tratarse de un material gelatinoso insoluble en el agua (hidrogel) es necesario solubilizarlo para convertirlo en un material de fácil remoción en el lavado (hidrosol). Para esto es necesario forzarlo a su degradación mediante la fermentación natural (bioquímica), en tanques o pilas de madera, concreto, ladrillo, plástico, fibra de vidrio, etc. en períodos de tiempo que van de 6 a 48 horas dependiendo de la temperatura ambiente, capacidad de drenaje de los tanques, altura de la masa de café, calidad del agua utilizada en el despulpado, estado de madurez del fruto, microorganismos presentes, etc. Este sistema se le conoce como tradicional y es el que se ha empleado durante muchos años en diferentes países.

Para determinar el punto de lavado o de fermento, es necesario muestrear constantemente y se puede hacer introduciendo un palo rollizo en diferentes partes de la masa de café en el tanque hasta tocar el fondo, si al sacarlo queda hecho el orificio, entonces se toman muestras de café de diferentes puntos del tanque, se lava luego se frota con las manos y si le da un sonido a cascajo o se siente áspero al tacto es señal que ya está listo para lavar.

Las pilas de fermentación deben lavarse todos los días para evitar granos rezagados que contaminarían la partida del día siguiente.

#### **3.3.1.5. LAVADO DEL CAFÉ.**

Es la operación de quitar la miel que queda adherida al pergamino, por medio de la inmersión y paso de una corriente de agua en un canal de correteo o clasificación utilizando paletas de madera. Es la operación de quitar la miel que queda adherida al pergamino, por medio de la inmersión y paso de una corriente de agua en un canal de correteo o clasificación utilizando paletas de madera.



---

### **3.3.1.6. SECADO DEL CAFÉ LAVADO.**

El proceso de beneficiado húmedo termina cuando logramos bajar la humedad del café hasta punto comercial (10-12% del grano oro). El grano del café se constituye como uno de los más difíciles de secar debido a varias razones:

1. Posee un alto contenido de humedad al salir de la clasificación (canal correteo), aproximadamente 50-55%. Otros granos al momento de cosecharlos poseen 20% de humedad (maíz, arroz).
2. El pergamino y el grano poseen diferentes características físico-químicas. El pergamino se endurece durante el secamiento, sobre todo si se efectúa en forma violenta con el uso de altas temperaturas. El grano contiene células que reducen su tamaño durante el proceso de secamiento. Entonces se forma una cámara de aire entre ambos que interfiere con la transferencia de calor hacia el interior del grano y con el paso hacia el exterior de la humedad, en forma de vapor de agua.

Existe volatilización de los componentes aromáticos si se emplean altas temperaturas durante el secado, afectando la calidad del café. El recalentamiento del grano afecta la apariencia física, así como las características de la taza. Stevez y Foote expresan que la masa de café puede alcanzar y tolerar durante unas pocas horas (4 a 10) 50 grados centígrados de temperatura, sin deterioro sensible de taza; pero solamente un período menor de una hora a 60 grados centígrados de temperatura.

### **3.4. EXPORTACIÓN DEL CAFÉ<sup>13</sup>.**

Es toda salida del territorio aduanero del país, de café en oro o cualquier estado más avanzado de procesamiento en que se encuentre, cuya clase, tipo, calidad y

---

<sup>13</sup> Ley del café. Ley número 368. (2001).



peso de embarque corresponden al declarado en el contrato respectivo y amparado en los formatos respectivos de exportación

### **3.4.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES.**

#### **3.4.1.1. EXPORTACIÓN DIRECTA<sup>14</sup>.**

El exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación de su mercado, hasta el cobro de lo vendido, La característica de este tipo de exportación radica en que la gestión de promoción y comercialización de los productos es realizada por la propia empresa.

##### **Ventajas.**

1. Manejo completo de la política de exportación programada.
2. Estrecho control de mercado.
3. Conocimiento del mercado y seguimiento de la cartera de clientes.
4. Ofrece un servicio más ágil a su circuito de distribución.
5. Servicio post venta.
6. Evita soportar barreras arancelarias.
7. Permite beneficiarse del diferencial los costos de mano de obra existentes.

##### **Desventajas.**

1. Mayor uso de recursos económicos, humanos y tiempo.
2. Fuerte inversión inicial.
3. Se deben calcular algunos costos adicionales como los seguros sociales.
4. Posibles cambios en la legislación del país que dificultan la exportación.

#### **3.4.1.2. EXPORTACIÓN INDIRECTA.**

En las transacciones indirectas hay un ejecutor que está a cargo de alguna o todas las actividades que están relacionadas con la exportación, asumiendo así la responsabilidad de esta.

---

<sup>14</sup> Navarrete, A. (2014). Exportación directa e indirecta. Dirección electrónica: <https://prezi.com/>  
Consultada 20/04/15.



---

### **Ventajas.**

1. El fabricante ahorra tiempo y dinero.
2. Costos e inversión inicial limitados.
3. Los riesgos van a cargo del agente.
4. Posibilidad de crear una corriente continua de exportación.
5. La sociedad tiene un amplio conocimiento del mercado.

### **Desventajas.**

1. Falta de control de la actividad del agente.
2. La sociedad puede dedicar mayores esfuerzos a productos que le resulten más interesantes.

## **3.4.2. TRAMITES PARA LA EXPORTACIÓN EN NICARAGUA<sup>15</sup>.**

Toda persona natural o jurídica debe estar inscrita como exportador para poder exportar y debe hacerse actualizaciones de sus datos y firmas autorizadas una vez al año.

### **3.4.2.1. REQUISITOS DE INSCRIPCION DE PERSONAS JURÍDICAS.**

1. Fotocopia de RUC.
5. Solvencia Fiscal (motivo del Trámite : Exportación o Importación/Exportación)
6. Escritura de constitución original y fotocopia debidamente inscrita en el registro mercantil.
7. Poder general de administración debidamente inscrito en el registro mercantil.
8. Las cooperativas deben de presentar La Gaceta donde se les confiere la persona jurídica y documento del INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento de Cooperativas) que certifique la vigencia de la cooperativa.

---

<sup>15</sup> Centro de Trámites de Exportación. Trámites de exportación en Nicaragua. Dirección electrónica:  
<http://www.cetrex.gob.ni> Consultada: 20/04/2015.



9. Los extranjeros residentes deben de presentar documento de Migración y Extranjería acreditando su residencia temporal o permanente.
10. Carta del presidente o gerente general autorizando firmas, o personas encargadas de la empresa a realizar trámites cuando no envían agentes aduaneros.
11. Llenar hoja de solicitud de inscripción autenticada por un abogado.

### **3.4.1.2. REQUISITOS PARA EXPORTACIÓN DE CAFÉ DE NICARAGUA.**

#### **I FASE**

1. Declaración de Mercancías de Exportación
2. Factura de Exportación.
3. Instrucción de embarque (instrumento que gira el exportador a la línea Naviera).
4. Certificado de calidad emitido por el Organismo Nacional de Certificación de la Calidad del Café (ONCC).
5. Pre-Certificación Fitosanitaria, emitida por el delegado regional de MAGFOR previa inspección de café.
6. Certificado de Origen OIC.
7. Permiso de tránsito hondureño, si se requiere.

#### **II FASE**

1. Tramitar con la línea naviera Bill of Lading.
2. Certificado de Origen SGP, para exportar a Europa.
3. Certificado de origen OIC firmado y sellado por Aduana.
4. Factura definitiva.



## CAPÍTULO IV OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS.

### 4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS.

Objetivos específicos	Dimensión de análisis	Definición operacional.	Categorías	Fuente.
Determinar las estrategias de atención a productores que le venden su producción a CISA Exportadora	Estrategias de atención al cliente.	Determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos en acción y la asignación de recursos necesarios para cumplirlos (Harold & Heinz, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Asistencia técnica.</li> <li>• Créditos.</li> <li>• Intereses de los créditos.</li> <li>• Abastecimiento de insumos.</li> <li>• Responsabilidad empresarial.</li> <li>• Precio de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental.</li> <li>• Encuesta.</li> <li>• Entrevista.</li> </ul>
Identificar los requisitos que implementan el mercado internacional para la aceptación del café a exportar.	Exportación de café.	Es toda salida del territorio aduanero del país, de café en oro o cualquier estado más avanzado de procesamiento en que se encuentre, cuya clase, tipo, calidad y peso de embarque corresponden al declarado en el contrato respectivo y amparado en los formatos respectivos de exportación. (Ley del café, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de exportación.</li> <li>• Requisitos para la exportación al mercado internacional.</li> <li>• Precio de compra y venta.</li> <li>• Niveles de exportación.</li> <li>• Compradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Investigación documental.</li> </ul>
Describir los criterios de calidad en el proceso de producción de café por parte de los productores adscritos a la empresa CISA Exportadora.	Proceso de producción de café	El proceso de producción consiste en las etapas que se realizan desde la recolección del fruto hasta el secado del grano. (Asociación Nacional de café 2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección del fruto.</li> <li>• Despulpado del fruto.</li> <li>• Fermentación.</li> <li>• Lavado.</li> <li>• Secado.</li> <li>• Asistencia técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista.</li> <li>• Observación</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>



Proponer estrategias que mejoren la capacidad exportadora de CISA Exportadora al mercado internacional.	Estrategias.	Determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos en acción y la asignación de recursos necesarios para cumplirlos (Harold & Heinz, 2004).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalezas.</li><li>• Oportunidades.</li><li>• Debilidades</li><li>• Amenazas</li><li>• Líneas estratégicas.</li><li>• Actividades por líneas de estratégicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista.</li><li>• Análisis FODA</li></ul>
---	--------------	--	--	---



## CAPÍTULO V METODOLOGÍA.

### 5.1. TIPO DE ESTUDIO.

Según el nivel de conocimiento es una investigación aplicada, porque se va a estudiar la problemática sobre el proceso de producción que realizan los productores adscritos a la empresa CISA Exportadora para lograr exportar café de calidad al mercado internacional.

Según el enfoque filosófico es una investigación cualitativa porque se realiza un análisis a profundidad sobre el proceso de producción realizado por los productores para que la empresa CISA Exportadora exporte café de calidad al mercado internacional.

### 5.2. UNIVERSO.

El universo de esta investigación lo constituye la empresa CISA Exportadora, con sede central en Managua y sus cuatro oficinas regionales ubicadas en Ocotol, Matagalpa, Jinotepe y Jinotega.

#### 5.2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE MANAGUA<sup>16</sup>.

El departamento de Managua se encuentra ubicado al suroeste del país entre el 11° 45' y 12° 40' de latitud norte y los 85° 50' a 86° 35' de longitud oeste. Limita al norte con los departamentos de Matagalpa y León, al sur con el Océano Pacífico y Carazo, al este con Boaco, Granada y Masaya y al oeste con el departamento de León.



El departamento de Managua posee una población de 1, 374,025 habitantes con una densidad poblacional de 306 habitantes / Km<sup>2</sup>. La población urbana representa el

<sup>16</sup> Instituto Nacional de estadísticas y Censos. (2003). Características del departamento de Managua. Consultado(16,Junio,2015) Disponible en <http://www.inide.gob.ni/>



---

90 por ciento, (1, 238,447) y la rural es donde está la menor parte de la población, 10 por ciento.

El clima en el departamento de Managua se caracteriza por ser de sabana tropical con una prolongada estación seca y temperaturas que oscilan entre los 27.5° C y 28° C, la precipitación media anual varía entre los 1,000 y 1,500 mm, a excepción del municipio de El Crucero que tiene una variación de temperatura promedio de 22°C y 28° C siendo éste, uno de los pocos lugares de la costa del pacifico en poseer estas temperaturas.

Presenta topografía inclinada hacia la costa del lago o banda norte, o una zona montañosa o de alturas que comprende: Las sierras de Managua, las sierritas de Santo Domingo y la península de Chiltepe. En cuanto a recursos hídricos se refiere el municipio de Managua cuenta con una serie de lagunas de origen volcánico como: la laguna de Asososca, Tiscapa y Xiloá.

La actividad económica en el área rural es agropecuaria, en la agricultura los principales cultivos son el frijol, maíz de autoconsumo y el sorgo rojo destinado para la alimentación de ganado. En el área urbana la actividad económica es principalmente la industria y el comercio.

### **5.3. MUESTRA.**

#### **5.3.1. TIPO DE MUESTREO.**

Es muestreo no probabilístico, porque no todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

#### **5.3.2. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MUESTRA.**

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

1. Participación de manera voluntaria de los entrevistados.
2. Informantes que estén relacionados con el tema de producción y exportación de café de calidad.



3. Productores adscritos desde hace 10 años a la empresa CISA Exportada que produzcan café de calidad para la exportación.

Entrevistados.

Ing. Luis Alberto Chamorro. Gerente General.

Ing. Oscar Cuevas: Gerente de Producción.

Productores.

Alexis Ortez Urbina

Rodney Ramón Galo Rubio.

Wilson René Torrez Jarquín.

Yader Ortez Urbina.

### 5.3.3. CALCULO DE LA MUESTRA PARA LA ENCUESTA A PRODUCTORES.

Para dar salida a uno de los objetivos se tomó en cuenta el total de productores con los cuales CISA Exportadora tiene algún beneficio.

CISA Exportadora, nos proporcionó una lista general de los productores.

Con un universo de 2,000 productores, un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 95%. El tamaño de la muestra fue:

$$n: \frac{N Z^2 P * Q}{(N-1) e^2 + Z^2 P * Q}$$

$$n: \frac{2000 (1.96)^2 * (0.50)(0.50)}{(2000 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.50)(0.50)} \quad n: \frac{1,920.08}{5.9579} : 322.27 \sim 322$$



## Distribución por lugares.

Lugar	Número de productores	%
Nueva Segovia	55	17.08
Jinotega	60	18.63
Matagalpa	172	53.42
Jinotepe.	35	10.87
Total	322	100%

### 5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS.

Para dar salida a los objetivos planteados en la investigación, se hará uso de cuadro técnicas de recolección de datos: investigación documenta, encuesta entrevista y guía de observación.

#### 5.2.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL<sup>17</sup>.

Es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y critica de materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centro de documentación e información

#### 5.2.2.ENCUESTA.

Consiste en hacer preguntas a un grupo de personas previamente seleccionadas. Existen dos tipos de encuestas encuesta estructurada y encuesta no estructurada.

#### 5.2.3.ENTREVISTA<sup>18</sup>.

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planeadas sobre el problema propuesto.

<sup>17</sup> Mercado, S. (2008). ¿Cómo hacer una tesis?. Mexico: LIMUSA, S.A. DE CV. Página 68-76.

<sup>18</sup> Canales, A y Pineda. F, Eva, E. (1998). Metodología de la investigación. Editorial Limusa, Grupo Noriega Páginas 160- 163.



---

## **5.2.4. GUÍA DE OBSERVACIONES.**

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algunos esquemas previstos y según el problema que se estudia.

## **5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **5.5.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.**

En esta etapa se recopiló información secundaria sobre el tema, lo cual permitió diseñar el protocolo de la investigación. Se consultaron libros de administración de empresa, folletos sobre el proceso de producción de café de la biblioteca Urania Zelaya ubicada en las instalaciones de la FAREM Estelí.

Además se consultaron libros en línea y páginas web relacionadas con nuestra investigación.

### **5.5.2. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTO.**

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se consideraron los objetivos específicos y las categorías identificadas en el cuadro de operacionalización por objetivos. Se elaboraron guías de entrevista (Ver anexo n<sup>o</sup> 1, 2 y 3), guía de observación (Ver anexo n<sup>o</sup> 4) y encuesta (Ver anexo n<sup>o</sup> 5) para obtener datos que complementaria a la entrevista.

### **5.5.3. TRABAJO DE CAMPO.**

El trabajo de campo consistió en aplicar entrevistas semi-estructuradas a los informantes claves de la empresa.

Además se aplicó una encuesta a los productores para dar salida a uno de los objetivos, la cual fue aplicada en cada uno de los departamentos donde CISA Exportadora trabaja con ellos.

La guía de observaciones se aplicó en algunas de las fincas donde tiene un proceso completo de la producción de café.



---

#### **5.5.4. ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE DOCUMENTO FINAL.**

Se recopilaron y se analizaron los datos obtenidos mediante la entrevista, investigación documental y encuesta.

Se elaboró el documento final en base al cumplimiento de los objetivos.

Para el análisis de la encuesta se procesaron en tablas de frecuencia utilizando el programa de Excel.

Posteriormente se ordenó el documento en base a la guía establecida por la Master Beverly Castillo, finalizando con la presentación de esta investigación documental.



---

## **CAPÍTULO VI RESULTADOS.**

### **6.1. CARACTERIZACIÓN ORGANIZATIVA DE CISA EXPORTADORA.**

#### **6.1.1. RESEÑA HISTORICA DE CISA EXPORTADORA.**

Nicaragua ha sido privilegiada con una excepcional condicional natural para la producción de café, el producto más antigua.

Con años de trabajo y esfuerzo CISA Exportadora se ha ubicado como la empresa líder, en la compra, beneficiado y exportador de café, comprometido en llevar el mejor servicio al productor y tostador con una profunda raíz cafetalera.

Los orígenes de CISA Exportadora datan del Siglo XIX, en el seno de la familia nicaragüense del caficultor Enrique Baltodano, quien se convirtió en ese entonces, en el principal caficultor del Pacífico del país. Su hijo Moisés Baltodano inicio con la idea de que sus amigos productores le dieran el café en consignación para venderlo en Londres.

Duilo Baltodano funda CISA Exportadora 1952 gracias a la tradición de su padre Moises Baltodano, con relaciones en Europa y Estados Unidos, los vendedores de café ya establecidos en Nicaragua. Se abrieron oficinas en el contiguo al almacén deportivo que estaba en la vieja Managua, con el señor Hernaldo acebado fue parte de esta gran empresa por su gran aporte.

Para el terremoto del año 1972 CISA Exportadora perdió sus oficinas, así mismo sus registros contables. Para recuperar el registro de sus cuentas por cobrar llamaron a cada uno de sus clientes para que ellos les comunicaran su deuda, también se realizó lo mismo con cada uno de sus proveedores para reconstruir la contabilidad de la empresa.

En los años 80 CISA cierra operaciones y cada uno de los integrantes de la familia Baltonado abandonaron el país para varias partes del mundo. José Antonio



---

Baltonado erradico en Estados Unidos y funda MERCON CORPORATION en dicho país en el año 1982 una empresa exportadora que abre empresas de exportación en muchas partes del mundo.

En 1990 reabren CISA Exportadora en Nicaragua, con la meta de ser la mejor empresa de exportación. Exporta a 20 países en los 5 continentes.

### **6.1.2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES DE CISA EXPORTADORA.**

#### **MISIÓN.**

A nivel global, ser un proveedor de café líder e integrado que brinde la mejor experiencia al cliente.

#### **VISIÓN.**

Brindar la mejor experiencia de servicio a nuestros clientes a través del desarrollo de relaciones directas en las que todos ganamos, con enfoque basado en tres pilares fundamentales: Mejora continua, Sostenibilidad del negocio apoyando a los productores para aumentar su productividad, promoviendo buenas prácticas ambientales y mejorando la calidad de la Educación y Salud en las comunidades cafetaleras donde operamos, y Desarrollo de nuestros colaboradores trabajando de manera constante para brindarles condiciones laborales idóneas y oportunidades en las cuales puedan crecer y alcanzar su máximo potencial.

#### **VALORES.**

En CISA Exportara trabajan con una visión de un solo grupo y un solo equipo. Esto significa que todos los colaboradores, a nivel global, están integrados bajo una misma cultura en la compartiendo buenas prácticas y en la que aprenden juntos para seguir creciendo. Estos valores son: integridad, excelencia, trabajo en equipo y espíritu emprendedor.



### **INTEGRIDAD.**

- Promueven un ambiente de trabajo basado en principios morales y estándares éticos.
- Honran y cumplen con los compromisos.
- Desarrollan relaciones en las que gana la empresa y los empleados.
- Son un actor clave en el desarrollo de sus comunidades cafetaleras.

### **TRABAJO EN EQUIPO.**

- Promueven un ambiente de trabajo abierto y positivo que fomenta el espíritu de colaboración.
- Utilizan sus fortalezas individuales para superar sus debilidades como equipo.
- Su filosofía es uno para todos y todos para uno.

### **ESPÍRITU EMPRENDEDOR.**

- Trabajo con pasión y dinamismo buscando siempre nuevas oportunidades de crecimiento.
- Son creativos, abiertos y flexibles a nuevas ideas.
- Ante cualquier decisión se ponen manos a la obra y toman acción.

### **EXCELENCIA.**

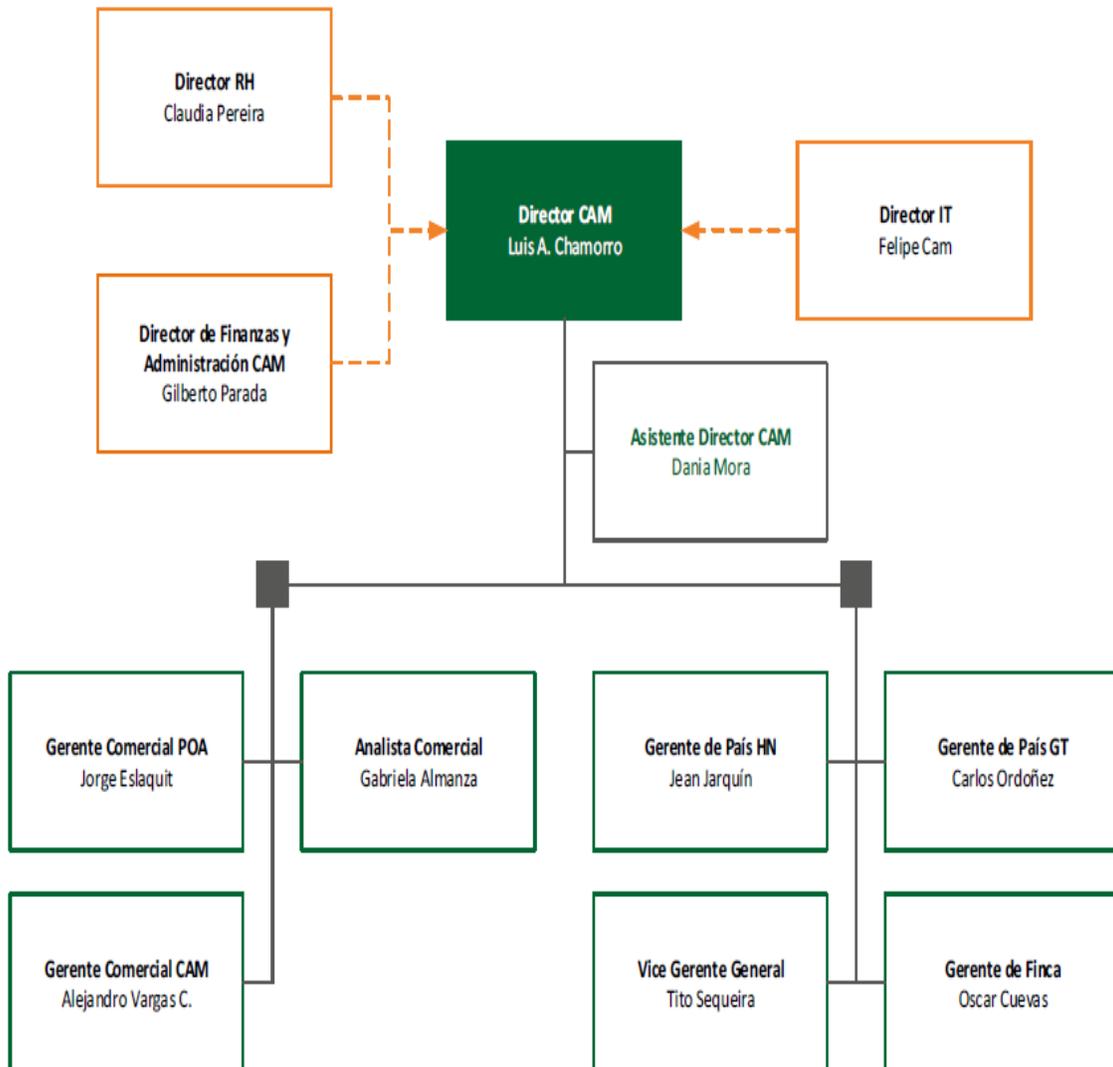
- Busca constantemente la mejora continua.
- Se esfuerza por ser los mejores en lo que hacen apropiándose y tomando responsabilidad de sus acciones para exceder las expectativas de sus clientes.
- Desarrollan iniciativas para optimizar los recursos y habilidades.



### 6.1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE CISA EXPORTADORA.

CISA Exportadora, S.A. es parte de MERCON Coffee Group, el cual tiene presencia en diferentes ciudades alrededor del mundo, como en Miami, Barcelona y la ciudad de Ho Chi Minh, desde donde se dirigen las operaciones comerciales alrededor del mundo para ofrecer sus productos a los tostadores más importantes del mundo.

#### Estructura organizacional de CISA Exportadora.



Fuentes: Datos secundarios, información documental, CISA Exportadora.



La estructura organizativa de CISA Exportadora presenta como nivel más alto la Dirección General el cual cuenta con ayuda de tres directores de staff. Así mismo del Director General se delegan siete departamentos encargados de llevar las operaciones de la empresa: Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Finca, Vice Gerencia, Gerente Comercial del país, Gerente comercial de Centroamérica, analista comercial, Gerencia de proyectos.

A su vez cada una de las sucursales de Ocotal, Jinotega, Matagalpa y Jinotepe se realizan las gestiones de compras y un beneficio seco ubicado en Matagalpa está dirigida desde la sede central ubicado en Managua.

La empresa reconoce que sus colaboradores son un pilar fundamental para el éxito del Grupo. Por esta razón, se garantizan prácticas de empleo justas. Todas las personas trabajadoras son tratadas por igual y con respeto sin importar edad, sexo, raza, religión, discapacidad física, o cualquier otro factor prohibido por ley. Durante el periodo reportado, de 163 empleados permanentes y 2,500 temporales para periodos de la cosecha cafetalera.

## **6.2. ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN A LOS PRODUCTORES.**

### **6.2.1. FINANCIAMIENTO.**

CISA Exportadora, recibe préstamo por US\$10 millones que le permite financiar a miles de productores a mejorar sus cafetales y ampliar su producción. En el proceso, la empresa puede expandir su volumen de negocios, al contar con café de mejor calidad listo para la exportación.

*“Las tasas de interés, oscilan entre 9% y 12% anual, dependiendo del cliente, a 7 años plazo. El financiamiento es proporcionado a los productores con un historial donde muestra que sus producciones son vendida consecutivamente a CISA Exportadora y productores que han utilizado el financiamiento para la mejora e inversión de sus fincas cafetaleras”. (L, Chamorro. 2015, mayo 29)*



---

Con el financiamiento CISA Exportadora pretende fortalecer las fincas de los productores, incrementado la productividad del café, es decir de acuerdo al financiamiento y la asistencia técnica permitirá duplicar la producción sin necesidad de aumentar las áreas de producción

El plan de financiamiento es otorgado a los clientes después de haber concluido el ciclo de cosecha, generalmente en los meses de junio y julio. Otro tipo de financiamiento extraordinario es brindado al productor cuando esté presente alguna dificultad en sus fincas o alguna necesidad, a los cuales se les aplica una tasa de interés del 15% anual.

### **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL FINANCIAMIENTO**

CISA Exportadora presenta una serie de ventajas y desventajas en comparación con las otras empresas comercializadoras y exportadoras de café, estas van en función al financiamiento y las tasas de interés que se aplican, estas desventajas afectan directamente al productor y a la empresa porque permite que la competencia capte más clientes.

#### **VENTAJAS.**

- Reestructuración de financiamiento a mediano plazo: Al momento que el productor no cumpla con el pago del crédito estipulado en el contrato, se le reestructura la deuda siempre y cuando sea por motivos de fuerza mayor (catástrofe, plagas)
- No cobra intereses moratorios: En comparación con las financieras, al momento que se el cliente se retrasa con el pago del préstamo, CISA Exportadora no aplica intereses moratorios.
- Financiamiento ágil y rápido: No requiere de tantos documentos para aprobar un crédito, luego de cumplir con el requisito de la asistencia técnica, el crédito es entregado rápidamente.



---

## **DESVENTAJAS.**

- La tasa de interés es elevada en comparación con otras exportadoras de café: En exportadoras como ATLANTIC las tasas de interés oscilan entre 11% y 12%, mientras que la empresa CISA aplica la tasa del 15% más una comisión del 2% anual, en algunos casos hasta el 20%.
- Si el cliente queda mal con un financiamiento, cortan relaciones futuras como la fijación de precios.
- La competencia como Exportadora ATLANTIC al momento de brindar un financiamiento da un periodo de gracia de 3 años, durante ese periodo no cobra intereses sino a partir del 4 año, siendo un crédito a largo plazo.

### **6.2.2. ASISTENCIA TÉCNICA.**

CISA Exportadora incorporo desde la cosecha 2006-2007 un programa de asistencia técnica, este solo atiende a los productores cuatros veces en el ciclo de cosecha.

La primera visita consiste en una evaluación y proyección de la producción de café, en el cual se miden los rendimientos que se obtuvieron en los ciclos anteriores para así realizar dicha estimación del ciclo que se está evaluado. También se le dan recomendaciones sobre el manejo y uso de productos químicos, a su vez si el café ser cambiado.

La segunda visita es para verificar si el productor está siguiendo los pasos que el técnico anteriormente le menciono, así mismo esta segunda visita sirve para observar si el café está en buenas condiciones para producir el rendimiento que fue proyectado en la primera visita.

Para algunos productores la segunda asistencia técnica también es acompañada de la aprobación del financiamiento que CISA Exportadora le brindara.

La tercera y última visita durante el ciclo de cosecha de café consiste en la entrega del producto al personal de CISA Exportar.



---

Así mismo existe asistencia personalizada para los productores que cuentan con sellos de certificación, las cuales van desde 1 a 2 visitas al mes.

### **6.2.3. CERTIFICACIÓN (SELLOS DE CERTIFICACIÓN).**

Las buenas prácticas de la empresa y sostenibilidad en las dimensiones tan importantes como la social y ambiental, por cuanto CISA Exportadora, S.A. forma parte de programas de certificación, globales y sectoriales que contribuyen con la promoción de la responsabilidad social y el desarrollo de prácticas productivas respetuosas del medio ambiente y las comunidades en las que la empresa tiene incidencia. Dentro de estas certificaciones contamos con Rainforest Alliance, AAA Sustainable Quality Ecollaboration de Nespresso, UTZ Certified, Código de Conducta 4C y el Programa C.A.F.E. Practices de Strabucks, que respaldan las buenas prácticas y el compromiso en estos temas.

CISA Exportadora incorporo desde la cosecha 2006-2007, un programa de asistencia certificación el cual brinda apoyo y acompañamiento a los productores durante todo el ciclo de la cosecha.

Así mismo, el programa mejorar la productividad de las fincas mediante la obtención de certificaciones de clase mundial. Estos sellos contribuyen a la conservación del medio ambiente al mismo tiempo mejoran los rendimientos de los cafetales, impactando positivamente en la vida de los productores quienes obtienen mejores precios en los mercados diferenciados.

Todos estos certificadores de clase mundial, dan garantías que el café se cultive y procese de manera sostenible, con altos estándares de calidad y siguiendo las mejores prácticas agrícolas. De esta manera los agricultores sus familias y comunidades reciban una mejor retribución por su cosecha en los mercados internacionales.



Es importante señalar que estos sellos de calidad son diferentes a la marca de origen porque ésta es una indicación o característica que se le atribuye a un producto dependiendo del lugar geográfico en que se produce, transforma y elabora, mientras que los sellos de calidad responden a los distinción de características que están sobre el requisito básico que debe cumplir el café. Estas características se conocen como atributos de calidad diferenciada.

Los sellos a los cuales pueden optar los productores son:

### **UTZ Certified good inside**



Certificación a nivel mundial que establece los estándares para una producción y recolección de café responsable.

UTZ Certified es sinónimo de agricultura sostenible y mejores oportunidades para los agricultores, sus familias y el planeta. El programa UTZ permite a los agricultores aprender mejores métodos de cultivo, mejorar las condiciones de trabajo y cuidar mejor de sus hijos y el medio ambiente.

A través de los agricultores UTZ-programa crecerá mejores cosechas, generar más ingresos y crear mejores oportunidades salvaguardando al mismo tiempo el medio ambiente y la obtención de recursos naturales de la tierra. Ahora y en el futuro.



### **C.A.F.E. Practices** STARBUCKS

Certificación de Starbucks a la producción de café sostenible.

C.A.F.E. Practices es un programa de abastecimiento de café oro desarrollado por Starbucks en colaboración con Conservación Internacional, para Pequeños Productores de C.A.F.E. Este enfoque tiene en cuenta a todo el mundo, desde el productor hasta el consumidor.



Starbucks asegurar la calidad e integridad del proceso de verificación de terceros, para su programa de C.A.F.E. ("Coffee and Farmer Equity" por sus siglas en inglés) Practices. Capacitamos y aprobamos organizaciones de terceros que verifican a los proveedores que participan en el programa de C.A.F.E. Practices.

El programa de C.A.F.E. Practices asegura un café que ha sido cultivado y beneficiado de forma sostenible, para lo cual se examinan diversos aspectos económicos, sociales y ambientales relacionados con la producción de café. Estos aspectos se evalúan frente a un conjunto definido de indicadores detallados en las Tarjetas de Puntuación Générica y para Pequeños Productores de C.A.F.E. Practices. De acuerdo con un estudio de impacto realizado por Conservación Internacional, el programa de C.A.F.E. Practices ha beneficiado de modo significativo a más de un millón de trabajadores empleados por las fincas participantes.



## Rainforest Alliance

Protege los ecosistemas, la vida humana y animal.

Las fincas que han obtenido el sello Rainforest Alliance Certified dan pasos para:

- ✓ Mantener o aumentar la cobertura boscosa
- ✓ Conservar la calidad del suelo y prevenir la erosión
- ✓ Reducir el uso de químicos
- ✓ Proteger la vida silvestre

Asegurar el bienestar de los trabajadores y sus familias facilitando el acceso a la educación y la atención en salud.

## 4C Association (Código Común para la Comunidad Cafetalera



Certificación que busca cumplir en un 100% con estándares básicos de sostenibilidad.



---

La Asociación 4C establece, mantiene y opera el Código de Conducta de 4C, un estándar de base que inicia a todos los actores de la cadena de suministro del café en el camino hacia la producción, el procesamiento y el comercio sostenibles de café.

Creado por el sector del café para el sector del café, el estándar de nivel de entrada - *el Código Común para la Comunidad Cafetera (4C)* - fue concebido con el fin de mejorar la viabilidad económica (productividad, la eficiencia y el acceso al mercado) a los productores de café, el trabajo y las condiciones de vida de sus familias y los trabajadores, así como la conservación de los recursos naturales como el bosque primario, el agua, el suelo, la biodiversidad y la energía.

El nivel de entrada estándar se refiere a la industria del café convencional, actuando como un accesible, creíble y significativo primer paso para que las partes interesadas a lo largo de la cadena de suministro de café hacia la sostenibilidad. Su inclusión hace que sea accesible para la mayoría de los productores de café, introducirlos al mercado la sostenibilidad y, a través del marco de la mejora continua, lo que les permite intensificar a otras normas de certificación.

Compuesto por el Código de Conducta y su sistema de verificación, el nivel de entrada estándar establece los principios económicos, sociales y ambientales para la producción sostenible, procesamiento y comercialización del café verde (café que cumple con 4C).

## **AAA Nespresso**



Certificación orientada a lograr la calidad más alta del café y la conservación del medio ambiente. Se ha desarrollado con el objetivo de garantizar a los agricultores una relación mejor y ayudar a proteger el entorno natural, a la vez garantiza un café de la máxima calidad, mediante un proceso continuo de mejora.



---

Las tres A es del programa AAA Sustainable Quality™ de Nespresso representan la base del enfoque:

Primera A Calidad: Ayuda a los agricultores a adoptar las mejores prácticas en el cultivo del café para proteger el suministro de un café de la máxima calidad.

Segunda A Sostenibilidad: Ayuda a los agricultores a ser más responsables en términos sociales y medioambientales.

Tercera A Productividad: Ayuda a los agricultores a mejorar su productividad y a implementar iniciativas de reducción costes para aumentar sus beneficios netos.

### **6.2.3.1. PASOS PARA LA CERTIFICACIÓN.**

La agricultura orgánica es una actividad rentable y saludable que respeta la dignidad humana y la naturaleza. La producción orgánica descansa en tres bases fundamentales: los conocimientos y la creatividad de la familia productora, el mejoramiento de la tierra y la biodiversidad.

La producción orgánica es una producción que busca proteger el ambiente y la salud de la familia productora y el consumidor.

La producción orgánica certificada es cuando el productor o productora buscan que un grupo o una agencia le garanticen al consumidor que sus productos cumplen con las normas de producción orgánica.

#### **Pasos antes de la certificación.**

##### **El período de transición**

Una finca que produce de forma convencional y que quiere llegar a producir orgánicamente debe pasar por un período de transición.

La transición o conversión es el período necesario para que la finca se “desintoxique”. En otras palabras, es el tiempo necesario para que los cultivos y el suelo se acostumbren a producir de forma rentable sin aplicación de químicos.



Esto quiere decir que si se han utilizado muchos químicos por muchos años, la transición (la desintoxicación) va a ser larga. En cambio, si nunca se han utilizado químicos en la finca o en la parcela, no es necesaria esta transición.

Es muy importante saber que para la certificación:

1. La transición empieza cuando se dejan totalmente los químicos.
2. Se debe disminuir poco a poco el uso de químicos no es transición.
3. Durante la transición, ya se deben cumplir todas las normas orgánicas.
4. En general, la transición dura 3 años.
5. Se puede hacer la transición por parcelas, no tiene que ser toda la finca.

En resumen, el proceso para pasar de convencional a orgánico tiene tres etapas

1. El punto de partida: convencional. El cultivo y el suelo están enfermos y necesitan insumos químicos para vivir.
2. La etapa intermedia: transición. El cultivo y el suelo están en un proceso de desintoxicación. Se cambian los insumos químicos por insumos naturales. Es lo que se llama la sustitución de insumos. Para la certificación este período dura tres años. Si el suelo donde se quiere sembrar orgánicamente tiene muchos años de no usar agroquímicos, se demuestra con documentos y esto puede reducir el tiempo de transición.
3. La meta: orgánico. El cultivo vive en un suelo y un ambiente equilibrado. El cultivo es más sano y aparte de los fertilizantes orgánicos, no necesita que se le apliquen insumos a cada rato.



### **Pasos durante el período de transición.**

1. Apuntar la fecha exacta en que se usó por última vez algún químico (para no olvidarlo).
2. Empezar a apuntar en un cuaderno todos los trabajos que se hacen en la finca y todos los insumos y abonos orgánicos que se usan. Esto será nuestro registro: es sumamente importante y obligatorio llevar este registro al día.
3. Si en la parcela que está a la par de la finca se usan químicos, tiene que sembrar barreras vivas o hacer zanjas. esto es obligatorio para proteger su cultivo orgánico de la contaminación del vecino.
4. Eliminar totalmente los insumos químicos de su finca. No puede guardar químicos viejos en su finca: entréguelos a algún productor convencional o entiérrelos, pero no los guarde. Si tiene que usar químicos en una parte de su finca (en los potreros por ejemplo): guárdelos en una bodega separada de los productos orgánicos y de las herramientas usadas en la parte orgánica.
5. Si quiere certificarse pida al Ministerio de Agricultura y Ganadería de su país que dé seguimiento a su transición. También puede pedir que una agencia de certificación le dé seguimiento a su transición pero, será más caro.
6. Si usted forma parte de un grupo de productores, este seguimiento lo puede dar el Sistema Interno de Control (SIC) del grupo.



---

## **Pasos de la certificación con una agencia después del proceso de transición.**

1. La persona productora o la encargada de la organización puede llamar por teléfono o enviar una nota por correo electrónico a la agencia indicando que quiere certificar su producción. La agencia envía el cuestionario que tienen que llenar

El cuestionario llamado “Solicitud de certificación” pide toda la información necesaria para estar seguro de que la finca o grupo de fincas cumplen con los requisitos para certificarse. Información general del productor o productora: nombre y apellidos, dirección, teléfono.

1. Información general de los cultivos de la finca, ya se orgánicos, en transición o convencionales. Hay que i el tipo de cultivo, el área sembrada y la producción promedio de cada uno. Aquí es donde se indica qué cultivo(s) se quiere(n) certificar. Recuerde que se certifican los cultivos, no la finca.
2. Indicar si ya ha sido certificado antes o si es la primera vez.
3. Dibujar un mapa o plano de la finca con la siguiente información: lotes (si son orgánicos o convencionales), tamaño de los lotes, cultivo de cada lote, cultivos de los vecinos (si son orgánicos o convencionales), ubicar el norte, la pendiente y la dirección del viento.
4. Explicar, por cada parcela o por la finca entera, los cultivos sembrados y los insumos utilizados durante los 5 últimos años. Vea el siguiente ejemplo:



PARCELA O LOTE			
AÑOS	CULTIVOS	ABONOS USADOS	PLAGUICIDAS
2011	Café	Nada	Nada
2012	Café	Químico: triple 15 y urea	Químico: Decis, Gramoxone y Mancozeb.
2013	Café	Químico: triple 15 y urea	Químico: Decis, Gramoxone y Mancozeb.
2014	Café	Químico: triple 15 y urea	Químico: Decis, Gramoxone y Mancozeb.
2015	Café	Químico: triple 15 y urea	Químico: Decis, Gramoxone y Mancozeb.

Hay que escribir un cuadro parecido a éste para cada parcela.

5. Información sobre las semillas y almácigos: Tiene que escribir uno para cada cultivo, ya sea orgánico o convencional:

- La variedad (Ejemplo: Vainica variedad Opus).
- El lugar donde compró las semillas (Ejemplo: Almacén El Colono, Guápiles).
- La marca de las semillas (Ejemplo: Marca “Oro Verde”).
- Indicar si son semillas orgánicas o no.
- Indicar si usa semillas transgénicas también conocidas como Organismos Genéticamente Modificados (OGM) o no.

6. Información sobre maquinaria: Indicar qué tipo de maquinaria o herramientas usa, si son propias o prestadas y si las usa también en labores convencionales.

7. Información sobre el agua: Indicar qué usos se dan al agua en la finca, de dónde viene y si hay riesgo de que esté contaminada con químicos. (Si usa



---

riego o si lava las hortalizas).

8. Información sobre riesgos de contaminación química de los vecinos o de actividades convencionales en la misma finca.
9. Explicaciones sobre la fertilidad: ¿qué tipos de abonos y fertilizantes usa?  
¿Usa estiércoles frescos sin compostear? ¿Practica la rotación de cultivos?  
¿Tiene coberturas vivas?
10. Explicaciones sobre el manejo de plagas y enfermedades: debe explicar cuáles son las principales plagas que atacan sus cultivos orgánicos, cómo las controla y con cuáles productos.
11. Indicar si se han usado productos señalados como prohibidos por los ministerios de agricultura o regulados durante los 5 últimos años.
12. Escribir una lista de posibles riesgos de contaminación. (Por ejemplo: vecinos que usan químicos, un río muy contaminado que inunda la parcela orgánica).
13. Información sobre el transporte de la cosecha: Hay que indicar si se usa algún tipo de transporte para la cosecha y qué medidas se toman para asegurar que no haya contaminación durante el transporte.
14. Estimación de la cosecha: hay que indicar que producción se espera para este año y el año próximo para cada cultivo certificado.
15. Finalmente, hay que aportar el plan de manejo de la finca (este plan se verá más adelante).
16. Se llena el cuestionario y se envía de nuevo a la agencia.



El comité de certificación puede tomar una de estas 4 decisiones:

1. Certificación aceptada: no hay problemas, se certifica.
2. Certificación condicionada: hay algunas deficiencias menores: se certifica, pero el productor o productora debe comprometerse por escrito a corregir las deficiencias en un plazo determinado por la agencia de certificación.
3. Certificación pendiente: hay deficiencias más graves, se deben corregir las deficiencias antes de recibir el certificado. Si no se corrigen, no se da la certificación.
4. Certificación rechazada: hay deficiencias muy graves que no pueden ser corregidas a corto plazo. No hay certificación (y el productor o productora tiene derecho a apelar esta decisión).

Las agencias certifican anualmente la producción. El inspector o la inspectora visita la finca una vez al año. Algunas agencias hacen una segunda visita de sorpresa. La persona que inspecciona revisa la finca, los registros, las bodegas, los bordes de la finca.

#### **6.2.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.**

Desde hace diecinueve años, CISA Exportadora ha concentrado sus esfuerzos en desarrollar un proyecto integral para mejorar el nivel de vida de las comunidades cafetaleras de Nicaragua. La implementación de este modelo ha tenido un impacto profundo en las comunidades rurales y ha sido posible gracias al apoyo de alianzas con clientes tostadores, instituciones financieras, ministerios y organismos no gubernamentales.



---

CISA Exportadora cuenta con dos programas de responsabilidad social, semillas digitales y semillas saludables.

### **Semilla Digital.**

Semillas Digitales es un programa emblemático y está orientado a mejorar la calidad de la educación primaria en las zonas donde operamos, desarrollado en coordinación con el Ministerio de Educación de Nicaragua, la Universidad de Pensilvania, empresas hermanas del grupo y otros socios de la industria relacionados con nuestra actividad.

Semillas Digitales es un programa que fortalece las capacidades y conocimientos de profesores y alumnos integrando la tecnología a través de una sólida metodología desarrollada con la Universidad de Pensilvania; haciendo énfasis en el fortalecimiento de las habilidades de lector escritura y matemáticas

Este modelo también promueve la inversión en infraestructura escolar y el involucramiento de padres de familia y de la comunidad.

En 2014, Semillas Digitales se implementó en un total de 10 escuelas de comunidades cafetaleras de Nicaragua, beneficiando directamente a más de 3,000 alumnos y a más de 130 docentes.

Por otro lado, el programa apoya con seguimiento y capacitaciones a otras 7 escuelas, que se estarán integrando de lleno a Semillas Digitales en los próximos años, beneficiando un total de 6,000 alumnos a través de estos programas.

Este año, Semillas Digitales cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación para cada uno de los centros que atiende, el cual ha sido construido en colaboración con la Universidad de Pensilvania de acuerdo a las necesidades y objetivos del programa.



---

Debido a la naturaleza innovadora, Semillas Digitales ha sido reconocido por la Universidad de Pensilvania como un modelo sin precedentes en América Latina.

Los principales resultados:

- Más de 3,000 familias beneficiadas.
- Más de 6,000 estudiantes beneficiados.
- 93% de retención escolar.
- 90% de aprobación.
- Más de 500 maestros capacitados.

### **Operación Sonrisa Nicaragua**

Semilla saludable está comprometida con la salud de las comunidades donde trabajan través del apoyo a brigadas médicas que apoyan en Nicaragua. La labor incluye identificar y brindar apoyo logístico a los pacientes y sus familias durante el tratamiento médico.

Recluta niños con labio leporino y paladar hendido de las comunidades cafetaleras para que reciban cirugías y tratamiento gratuitos. Han sido los patrocinadores de Operación Sonrisa Nicaragua por más de veinte años y somos su socio oficial en el norte de Nicaragua.

Actualmente, apoya a Operación Sonrisa Nicaragua en las siguientes actividades:

- Campañas de recaudación de fondos con colaboradores, clientes y amigos.
- Identificación de casos en las comunidades cafetaleras.
- Donación de equipo médico.



## 6.2.5. VALORACION DE LOS PRODUCTORES SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE CISA EXPORTADORA.

Cuadro N° 1 Edad de los productores encuestados		
Universo 322		
Edad	Frecuencia	%
20-30	45	13.98%
31-40	68	21.12%
41-50	98	30.43%
50 a más	111	34.47%
Total	322	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

El 34.47 % de los productores encuestados las edades oscila de 50 años a más y un 13.98% las edades oscilan de 20 a 30 años (Ver cuadro número 1 )

El cuadro número resalta que la mayoría de los productores encuestados tienen un rango de 11 a

20 años de trabajar con la empresa CISA Exportadora, representado el 46% del universo.

Uno de los productores comenta *“Tengo poco tiempo de trabajar directamente con la empresa CISA porque anteriormente le vendía mi producción a un intermediario, que luego él se lo vendía a CISA”* (A, Ortez, junio 2015)

Cuadro N° 2 Tiempo de trabajar con CISA Exportadora		
Universo 322		
Años	Frecuencia	%
1 a 10	106	33%
11 a 20	147	46%
21 a 30	69	21%
Total	322	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

Cuadro N° 3 Beneficios que ofrece CISA Exportadora.		
Universo 322		
Tipos de beneficios	Frecuencia	%
Financiamiento	296	92%
Asistencia Técnica	288	89%
Certificación de café	186	58%
Mejor precio de compra	109	34%
Otros (fijación de precios)	292	91%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

De los beneficios que le ofrece la empresa CISA Exportadora, el 92% de los productores respondieron que reciben financiamiento por parte de la empresa. Seguido del 91% que respondieron la opción de otros, en el que se encuentra la fijación de precios a futuro. (Ver cuadro



nº 3)

*“Uno de los beneficios más importantes, que no lo ofrece ninguna otra empresa es poder fijar precios a futuro, eso brinda seguridad porque aunque el precio del café bajé en el periodo fijado, ellos me pagarían al precio ya acordado. Y si el precio sube no pierdo porque se cuáles son los costos en los que incurro para poder producir un quintal de café” (W, Tórrez, junio 2015).*

Cuadro N° 4 Asistencia Técnica.		
Universo 288 encuestas		
Nº de visitas	Frecuencia	%
1	43	15%
2	47	16.32%
3	89	30.90%
4	46	16%
Mas (12)	63	21.88%
Total	288	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

En el cuadro número 4 y 5 el universo cambia de 322 a 288, porque del universo total solo 288 de los productores recibe asistencia por parte de CISA Exportadora.

El 30.90% productores encuestados dicen recibir 3 visitas de asistencia técnica por parte del personal técnico de CISA Exportadora. (Ver cuadro número 4)

En la cuadro número 5 se refleja la valoración que los productores hicieron a cerca de la asistencia técnica que les brinda CISA Exportadora. El 51% la valoraron como regular, sin embargo hay un 30% que la valora como buena.

Cuadro N° 5 Valoración de la asistencia técnica		
Universo 288 encuestas		
Valoración	Frecuencia	%
Buena	87	30%
Regular	148	51%
Mala	53	18%
Total	288	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

*“Son asistencias muy tardadas, una es practicada al momento en que le van a dar el financiamiento para valorar el monto y la otra a finales de cosecha de café, además que algunas veces no asesoran bien” (Y, Ortez, junio 2015).*



Según la pregunta de cómo era la relación con el personal de CISA Exportadora, el 100% de los productores contestaron que buena, asegurando recibir muy buena atención por parte del personal técnico y administrativo de la empresa. (Ver cuadro número 6).

Cuadro N° 6 Relación con CISA Exportadora.		
Universo 322 encuestas		
Valoración	Frecuencia	%
Buena	322	100%
Regular		
Mala		
Total	322	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

Cuadro N° 7 Motivos de venta de café a CISA Exportadora		
Universo 322 encuestas		
Motivos de venta	Frecuencia	%
Compromiso de venta	137	42.55%
Mejor precio de venta	86	26.71%
Mejores beneficios que la competencia	99	30.75%
Total	322	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

A continuación se muestran los motivos por el cual los productores deciden venderle su producción a CISA Exportadora, el 42.55 % respondieron que por un compromiso de venta. (Ver cuadro número 7).

*Al momento de recibir el financiamiento por parte de la empresa se firma un contrato en donde me comprometo a entregarle mi producción a ellos” (L, Sarantes, junio 2015).*

El 92% de los productores respondieron que sí, reciben financiamiento por parte de CISA Exportadora y solo el 8% respondió que no recibe financiamiento por parte de la empresa. (Ver cuadro número 8)

Cuadro N° 8 Financiamiento		
Universo 322 encuestas		
Financiamiento	Frecuencia	%
Si	296	92%
No	26	8%
Total	322	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

En los cuadros número 9, 10 y 11 el universo cambia de 322 a 296, dado que estos son los que reciben un financiamiento por parte de CISA Exportadora.



Cuadro N°9 Tipo de financiamiento.		
Universo 296 encuestas		
Tipo	Frecuencia	%
Insumos agrícolas	189	64%
Créditos monetarios	296	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

Según el cuadro número 9, a cerca del tipo de financiamiento que les brinda la empresa, el 100% de los productores reciben créditos monetarios y el 64% reciben

insumos agrícolas.

La tasa de interés cobrada por CISA Exportadora es variada, un 35% de los productores afirman pagar una tasa de interés del 15% anual y un 8% dice pagar una tasa de interés del 20% anual. (Ver cuadro número 10)

Cuadro N° 10 Tasa de interés.		
Universo 296		
Tasa de interés	Frecuencia	%
12%	48	16%
14%	51	17%
15%	104	35%
16%	30	10%
18%	25	8%
20%	38	13%
Total	296	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

CISA exportadora tiene dos tipos de financiamientos, el cual se otorga después de terminar el ciclo anterior para dar inicio a un nuevo periodo productivo, y un financiamiento que es otorgado en cualquier momento del ciclo y es donde el interés de este aumenta después del 15%.

Cuadro N° 11 Valoración del financiamiento		
Universo 296		
Valoración	Frecuencia	%
Buena	173	58%
Regular	120	41%
Mala	3	1%
Total	296	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

Al momento que los productores valoraran el financiamiento brindado por la empresa, un 58% lo valoraron como bueno; sin embargo un 1% lo consideraron malo. (Ver cuadro número 11).

Aunque el interés es más alto que el de una institución financiera los productores consideran bueno el financiamiento por parte de CISA Exportadora porque no



tienen que realizar demasiados papeleos, así mismo existen prórroga para los productores que tienen algún inconveniente para realizar los pagos.

Con respecto a los programas de responsabilidad social que impulsa la empresa, el 73.29% de los encuestados

afirman ser beneficiados y un 26.71% dicen no ser beneficiados. (Ver cuadro número 12).

Cuadro N° 12 Beneficiado con programas.		
Universo 322 encuestas		
	Frecuencia	%
Si	236	73.29%
No	86	26.71%
Total	322	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

Cuadro N° 13 Programas de responsabilidad empresarial		
Universo 236 encuestas		
Programas	Frecuencia	%
Salud	123	52%
Educación	3	1%
Premios	177	75%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

CISA Exportadora es una de las empresas líderes en el marco de responsabilidad empresarial. Contando con dos programas dirigido a la sociedad en general y uno que es directamente para los productores el cual es los premios que se les otorga.

De los 236 productores que afirmaron ser beneficiados por programas que impulsa CISA Exportadora, el 75% dice que es beneficiado por los premios que brinda la empresa. (Ver cuadro número 13)

### 6.3. REQUISITOS DEL MERCADO INTERNACIONAL PARA LA ACEPTACION DEL CAFÉ DE CISA EXPORTADORA.

#### 6.3.1. REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN.

Al momento que CISA Exportadora recibe la solicitud de cierta cantidad de café que el cliente necesita, ejecutan un plan de acuerdo a la venta solicitada. El cual es elaborado por la Dirección comercial y enviado al beneficio seco con anticipación.



---

Para celebrar un contrato de compra-venta se requiere el envío de una muestra de café al comprador para verificar la calidad, para esto es necesario tomar una muestra representativa del lote, esta puede tener un peso de dos a cinco kilos

## I FASE

### 1. Declaración de Mercancías de Exportación.

Se utiliza el documento Declaración de Mercancías de Exportación, para exportar productos de origen nicaragüense con destino a cualquier nación fuera del área centroamericana. Los formatos son generados por el sistema. El Lic. Luis Alberto Chamorro menciona:

*“CISA Exportadora proporciona los datos para ser grabados y autorizados en la ventanilla de trámites del Cetrex, y en la ventanilla virtual. Se tiene que pagar una tarifa de servicio de acuerdo al valor FOB”. (L, Chamorro. 2015, mayo 29)*

El delegado del CETREX de las Aduanas de salida (Aeropuerto, Guasaule, Peñas Blancas, El Espino y Las Manos), tiene autorización para brindar los servicios de agente Aduanero, y así se tiene que pagar el valor de \$10.00 y las hojas de seguridad utilizadas en la impresión de la Declaración Aduanera. Cada hoja tiene un costo de C\$ 5.00.

Cuando el CETREX digita el número de lote, luego se realiza la declaración de mercancías para la cual existen dos tipos de formatos: uno para las áreas centroamericanas denominado FAUCA “Formulario Aduanero Único Centroamericano” y otro para las exportaciones fuera del CA4(Guatemala, Honduras, El salvador y Nicaragua) llamado FUE “Formulario Único de exportación”. El lic. Luis Alberto Chamorro explica:

*“Nuestras exportaciones son realizadas fuera de Centroamérica,; por lo tanto se utiliza el Formulario Único de Exportación (FUE), en el cual se detalla el nombre del*



---

*cliente, la dirección, la cantidad que se exporta, el país de destino, el número de factura, el valor FOB en dólares, entre otros datos. (L, Chamorro. 2015, mayo 29)*

## 2. Factura proforma

El comprador utiliza este documento al solicitar una importación y, si fuera necesario, al solicitar una carta de crédito. Por lo tanto, es importante que la factura incluya toda la información que se necesite en una solicitud de importación, que refleje de manera muy precisa el producto y que incluya todo costo en que concebiblemente pueda incurrirse.

La empresa realiza la solicitud de un precio estándar en la dirección de finanzas, para poder elaborar la factura proforma la dirección de finanzas informa a la dirección de comercialización cual es el precio del café para determinado contrato y con el precio estipulado se prosigue a realizar la factura. La factura se acompaña con la instrucción del embarque y luego se envía al beneficio seco de San Calos (Matagalpa).

## 3. Instrucción de embarque (instrumento que gira el exportador a la línea Naviera).

La instrucción del embarque es un documento en el que se muestra la cantidad de sacos, el tipo de saco, el peso bruto, la cantidad en quintales, precio, embarque de salida y de llegada, cuál será la naviera y el tipo de empaque. Las instrucciones del embarque pueden albergar de uno hasta 10 contenedores. El Ing. Luis Alberto Chamorro explica:

*“La naviera constituye un sector de servicios esencial en el mercado de la explotación de recursos y transporte de mercancías marítimos. CISA Exportadora requiere el servicio para trasladar el café en los contenedores, del beneficio seco de San Carlos al puerto, así como para entregar el producto del barco hasta llegar al cliente.” (L, Chamorro. 2015, mayo 29)*



---

#### 4. Certificado de calidad emitido por el Organismo Nacional de Certificación de la Calidad del Café (ONCC).

La actividad del Organismo Nacional de Certificación de Calidad del Café (ONCC) es la certificación del café verde de exportación, según la guía ISO/IEC 67:2004 ONCC opera bajo el esquema de certificación de producto específico, que incluye bajo sus elementos fundamentales:

a) La solicitud de muestra: Después de ser entregada, la solicitud y explicada cuantas veces sea necesario por el encargado de atención al cliente, dicha solicitud será llenada y firmada por el representante legal de la persona natural o jurídica, el cual va exportar el rubro café verde, el formato es el ONCC-RC-F-01. Después de la primera vez el cliente llenara la ONCC-RC-F-02 solicitud periódica de certificación de lote de café.

b) La determinación de las características por medio de ensayo / prueba: El análisis de las características de calidad de café es realizado y emitido por un laboratorio especializado de café de tercera parte, que este en su actualidad acreditado por la Oficina Nacional de Acreditación (O.N.A), bajo el criterio de Norma Técnica Nacional NTN 04 001-05 equivalente a la ISO/IEC 17025:2005. Norma Técnica Nicaragüense, requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayos y de calibración.

c) La decisión sobre la certificación: La decisión de certificación está asignada al gerente de calidad, quien revisa el informe de evaluación de la conformidad y los documentos requeridos, además la sanción de cualquier no conformidad que se haya detectado, posteriormente se registra y certifica en el SITRADE-CETREX, los datos de la caracterización de calidad del lote a exportar y posteriormente los valida. Al validar la información, el SITRADE-CETREX genera la liberación del producto certificado café verde a ser exportado, lo cual continúa su proceso de exportación.



e) El otorgamiento del certificado de calidad: Solamente si los datos de calidad están debidamente registrados y validados se toma la decisión de certificar. El gerente de calidad imprime solamente un ejemplar del certificado de calidad y lo remite para firma. Una vez, firmado y sellado se saca fotocopia la cual es ingresada en el expediente de certificación de ese cliente con todos los documentos requeridos o que se generaron en el proceso de certificación.

1. Pre-Certificación Fitosanitaria, emitida por el delegado regional de MAGFOR previa inspección de café.

Esta certificación sanitaria es un documento el cual se obtiene enviando una muestra de café al Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), después se solicita en línea la constancia de pre certificación Fitosanitaria en la página [www.Cetrex.gob.ni](http://www.Cetrex.gob.ni) se pincha la pestaña portal informativo, se abre una ventana donde se pincha en solicitud de Inspección MAGFOR, después se llenan los campos generales, selección de departamento, numero de división del exportador, numero RUC del exportador, nombre del solicitante, dos veces en distintos campos el correo del solicitante, y la dirección del lugar de la inspección. Después en la última parte de la página se encuentra la sección de detalle del producto y se pincha agregar producto. Al agregar producto se despliega una página donde se tienen que llenar los siguientes campos: número de ítem, código del sistema arancelario centroamericano del producto, peso neto en kilos, cantidad de bultos, cantidad de empaque, tipo de empaque, país de destino y declaración adicional se puede digitar la vía de transporte, pudiendo ser aérea, terrestre o marítimo, el más utilizado es aéreo, después se pincha agregar y después se despliega un cuadro con los datos incorporados, luego se pincha enviar, al darle enviar se despliega la página de solicitud a el MAGFOR, esta puede ser impresa como comprobante del envío de la solicitud.

El inspector asignado se pondrá de acuerdo con el exportador en la fecha, el lugar y la hora de inspección y la entrega del depósito bancario, el inspector se



---

presentara al día siguiente a la empresa o a el beneficio para realizar la inspección de la muestra y de constatar la fitosanidad del café, llenara el documento, lo sellara y lo firmara, hará entrega del documento de pre certificación Fitosanitaria, y el interesado lo revisara para constatar, que el documento que se ha solicitado está correcto. Esta certificación debe tener sellos del MAGFOR y el CETREX.

## 2. Certificado de Origen OIC.

El OIC (Organización Nacional de Café) es un documento que acredita el origen y cumplimiento de las normas establecidas en la organización internacional del café, en el que se muestra el país de donde fue exportado el café, es un tratado de libre comercio donde se exoneran o reducen la Declaración Arancelaria de la exportación (DAE). Con este documento el cliente puede dejar de pagar el impuesto o reducir el porcentaje de impuestos a pagar, este es de gran importancia para el cliente porque reduce costos al importar el café.

## II FASE

### 1. Tramitar con la línea naviera Bill of Lading.

Es un documento que emite la línea naviera, que está trasladando los contenedores. Este documento contiene información sobre quien es el exportador, nombre del importador, el puerto en el que se cargó, lo que lleva el contenedor, el peso, etc. Es decir toda la información entre el cliente y CISA Exportadora.

El Bill of Lading contiene en el reverso ciertas cláusulas que mencionan las navieras, como seguro por si sucede un accidente al momento de transportar el producto exportado, así saber cómo se debe proceder y hasta donde llega la responsabilidad de la naviera.



---

## 2. Certificado de Origen SGP, para exportar a Europa.

El Certificado de Origen del Sistema Generalizado de preferencias, es un mecanismo por medio del cual los productos originarios de países en vía de desarrollo o menos desarrollados tienen acceso a tasas arancelarias preferenciales o simplemente están libres de aranceles de internación, al ingresar al territorio de los países de economías desarrolladas como Europa, Canadá.

Para informarse si el producto que se va a exportar está beneficiado con el SGP, se debe revisar la lista de los Productos Elegibles y Requisitos de Origen del país al cual se quiere exportar. Cada país otorgante tiene un esquema diferente.

## 3. Factura definitiva.

Es la factura final original que se emite al cliente o tostador con los datos y especificaciones de cómo pagar. Esta contiene el IVA, número de venta, la cantidad de café, el tipo de café, tipo de empaque, fecha de exportación, el precio de venta, la forma de pago y el número de Bill of Lading.

Además se requiere el ICO, el OIC y el SPG original con el sello del CETREX, el Bill of Lading original, certificación fitosanitaria emitida por el MAGFOR y el certificado original de CONACAFE. Todos los documentos son registrados por el CETREX.

## 6.3.2. EXPORTACIONES.

### Producción de Octubre 2014 a Septiembre 2015.

Cuadro número 14				
<b>Empresa exportadora</b>	<b>Kilogramos</b>	<b>Sacos 69 Kgs</b>	<b>Sacos 60Kgs</b>	<b>Quintales.</b>
CISA Exportadora.	41,370,557.99	599,573.31	689,509.54	899,359.96
Fuentes: Datos secundarios, información documental CISA Exportadora.				



**Exportaciones de Octubre 2014 a Septiembre 2015.**

Cuadro número 15				
<b>Empresa exportadora</b>	<b>Kilogramos</b>	<b>Sacos de 69 Kgs</b>	<b>Sacaos de 60 Kgs</b>	<b>Quintales.</b>
CISA Exportadora.	33,910,293.44	491,453.5296	565,171.75	737,180.291

Fuentes: Datos secundarios, información documental, CISA Exportadora, 2015.

CISA Exportadora dijere sus exportaciones principalmente al mercado Norteamericano, Europa, Asia, Occidente y Latinoamérica.



**País al cual CISA Exportadora dirige sus exportaciones.**

Cuadro número 16			
País	Precio	Cantidad en quintales	Monto
Estado Unidos.	C\$185.00	184,295.0728	34,094,588.5
España.	C\$193.00	162,179.6641	31,300,675.2
Londres.	C\$193.00	132,692.4524	25,609,643.3
Italia.	C\$193.00	73,718.02912	14,227,579.6
Inglaterra.	C\$193.00	44,230.81747	8,536,547.77
Suecia.	C\$210.00	29,487.21165	6,192,314.45
Australia	C\$198.00	22,115.40874	4,378,850.93
Finlandia	C\$197.00	14,743.60582	2,904,490.35
Francia.	C\$210.00	14,743.60582	3,096,157.22
Marruecos	C\$220.00	14,743.60582	3,243,593.28
Arabia Saudita.	C\$220.00	7,371.802912	1,621,796.64
Egipto.	C\$230.00	7,371.802912	1,695,514.67
Latino América.	C\$180.00	7,371.802912	1,326,924.52
Korea del Sur.	C\$180.00	7,371.802912	1,326,924.52
Japon	C\$200.00	7,371.802912	1,474,360.58
Hong Kong	C\$200.00	7,371.802912	1,474,360.58
Totales		737,180.2912	142,504,322
Fuentes: Datos de secundarios, información documental, CISA Exportadora, 2015.			

CISA Exportadora dirige una gran parte de sus exportaciones principalmente al mercado Europeo y Estadounidense porque fueron los primeros mercados donde emprendió operaciones como empresa exportadora, actualmente también exporta a Asia, Occidente y Latinoamérica.



**Venta de café a los tostadores nacionales.**

Cuadro número 17			
Tostadores	Precio	Cantidad en quintales	Monto.
NESTLE	C\$125.00	90,820.61	1,135,2576.48
INCAFESA	C\$110.00	55,141.09	6,065,519.436
Café Soluble	C\$120.00	16,217.9664	1,946,155.969
Totales.		162,179.66	19,364,251.89

Fuentes: Datos de secundarios, información documental, CISA Exportadora, 2015

De toda la producción comprada hasta el mes de septiembre del 2015 Comercial Internacional Exportadora estableció utilizar un 78% para la exportación, mientras que el 22% fue utilizado para la venta local, la cual está distribuida en tres empresas principales (NESTLE, INCAFESA y Café Soluble) con las que

Cuadro N <sup>o</sup> 18 Café exportado		
Universo 322 encuestas		
	Frecuencia	%
Si	322	100%
No	0	0%
Total	322	100%

Fuentes: Datos primarios Agosto 2015

desarrolla relaciones comerciales y trabajan en conjunto para llevar a cabo proyectos de responsabilidad social empresarial.

El café que venden los productores es utilizado para la exportación, el 100% de los productores que venden su café a CISA Exportadora es utilizado para exportar. (Ver cuadro N<sup>o</sup> 18).

Cuadro N <sup>o</sup> 19 Utilización del café para la exportación		
Universo 322 encuestas		
Porcentaje	Frecuencia	%
50 a 60	10	3%
61 a 70	33	10%
71 a 80	179	56%
81 a 90	8	2%
91 a 100	92	29%
Total	322	100.00%

Fuentes: Datos primarios Agosto 2015



CISA Exportadora compra a los productores el café para exportarlo pero no el 100% de su producción es exportado dado que este café debe cumplir con los estándares de calidad exigido por los compradores internacionales, como el tamaño del grano, sabor del café entre otras especificaciones.

El 56% de los productores encuestados indican que de un 71 a 80% de su producción de café utilizado para la exportado. (Ver cuadro N° 19)

*“El porcentaje restante de la producción total es vendida en a los tostadores naciones de Nicaragua” (L. Chamarro. 2019 mayo 29)*

### **6.3.3. PRECIO DE COMPRA Y PRECIO DE EXPORTACIÓN.**

CISA Exportadora utiliza dos formas de adquirir el café, el primero es por la fijación de precio a futuros con los productores que están en la línea de proveedores fijos, los cuales reciben beneficios de financiamiento y firman acuerdos o contratos con la empresa, estos productores deben ser serios, responsables y que tengan un historial de entrega de café periódicamente a la empresa, para realizar la fijación del precio.

La fijación precio se realiza en cierta parte de la producción total de café, la cual es realiza por un técnico de CISA Exportadora y la otra parte se paga según el precio de la bolsa. De los 2000 productores que trabajan con CISA Exportadora solo 1330 decidieron fijar precios.

#### **Fijación de precio para los productores.**

Cuadro número 20.			
<b>Productores</b>	<b>Precio</b>	<b>Años</b>	<b>Porcentaje</b>
520	\$175	5	39%
350	\$160	4	26%
290	\$190	4	22%
170	\$200	3	13%
1330			100%
Fuentes: Fuentes: Datos secundarios, información documental CISA Exportadora			



Otra manera de cumplir con la demanda que exigen el mercado internacional es mediante la compra a productores que venden su café ocasionalmente a la empresa, el precio de compra para estos productores es el que está en el mercado.

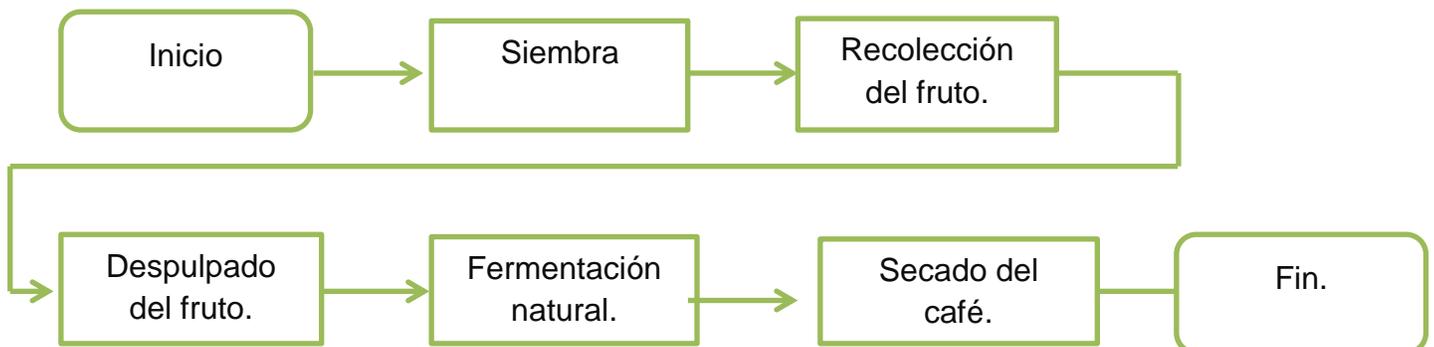
Durante los primeros siete meses de la cosecha 2014-2015 el precio del quitan de café alcanzo un promedio de \$178.8. Actualmente el precio cotiza de \$117.18 a \$130.00 según la bolsa de valores de New York. Los precios disminuyen por la competidores internacionales como Vietnam, Brasil y Colombia que producen grandes cantidades de café.

#### 6.4. CRITERIOS DE CALIDAD EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN.

*“CISA Exportador dirige su producto a dos mercados, selectivos y consumo general. Para que un café sea aceptado en un mercado diferenciado debe cumplir con los criterios de calidad: Variedad de café, Altura, Prácticas de las fincas con respecto al café, café de sombra, el corte del café y el beneficio húmedo.” (O, Cuevas. 2015, mayo 29)*

Para la obtención del grano de café se realiza un proceso de producción que va desde la siembra o la recolección del fruto hasta el secado del café. .

#### Proceso de producción.





---

### 6.4.1. VARIEDADES DEL CAFÉ.

Para CISA Exportadora, los café de mejor calidad en cuanto a variedad es el café robusto y el arábico

El café robusto se trata de un árbol o arbusto liso de hasta 10 metros de altura con un sistema radicular somero, con hojas anchas que a veces adquieren una apariencia corrugada u ondulante, oblonga – elíptica, cortas, acuminadas, redondeadas o ampliamente acuñadas en su base, de 15-30 cm de largo y 5-15 cm de ancho; la nervadura media es plana por arriba, prominente por debajo, las nervaduras laterales son de 8-13 pares; el peciolo es fuerte de 8-20 mm de largo; las estípulas interpeciolares son ampliamente triangulares, largas puntiagudas, connatas en su base, semipersistentes.

Tiene flores blancas, algunas veces ligeramente difusas con rosa, en dos racimos axilares, sésiles, con o sin brácteas con hojas. La corola de 5-7 lóbulos, el tubo sólo un poco más corto que los lóbulos. Los estambres y el estilo bien salidos. Florece irregularmente tomándole hasta 11 meses para cuajar todas las flores.

Las bayas ampliamente elipsoides, más o menos de 8-16 mm, estriadas cuando secas. La planta es muy variable en su estado silvestre.

La planta robusta tiene mayor rendimiento que café arábica y es menos susceptible a plagas y enfermedades, pero con sabor más amargo que aquella

Mientras que el café arábica se trata de un arbusto o árbol pequeño liso, de hojas lustrosas. Las hojas son relativamente pequeñas, pero varían en anchura, promediando de 12-15 cm de largo y más o menos 6 cm de ancho, de forma oval o elíptica, acuminadas, cortas, agudas en la base, algunas veces un tanto onduladas, siempre vivas.

Flores fragantes, de color blanco o cremoso, subsésiles o muy cortamente pediceladas, varias en cada axila de las hojas, de 2-9 o más juntas en racimos



axilares muy cortos o laterales bracteolados; las bractéolas son ovadas, los más internos connatos en la base de los pedicelos, cayéndose pronto del cáliz-limbo poco profundo, subtruncado u obtusamente 5-denticulado; la corola es de cinco lóbulos, éstos son ovales, obtusos o puntiagudos, igualando o excediendo el tubo, extendiéndose; las anteras más cortas que los lóbulos-corola, completamente salientes, fijos un poco abajo de la mitad de los filamentos los que son más o menos de la mitad de su largo.

El estilo mas o menos igualando a la flor extendida, bífido, lóbulos lineales, más angostos hacia la punta.

La baya oblonga - elíptica, es de 1,5 cm de largo, al principio de color verde, después de color rojo y con el tiempo de color azul - negro. Las semillas varían en tamaño de 8,5 a 12,7 mm de largo.

#### **6.4.2. BUENAS PRÁCTICAS PRACTICAS DE PRODUCCIÓN EN LAS FINCAS.**

Las buenas prácticas en las fincas que CISA Exportadora considera que son importantes para la calidad y rendimiento del café son:

1. Que las plantaciones sean con sombras.
2. Alturas igual o menos a 950 msnm para las variedades comunes de café.
3. Alturas superiores a 950 msnm para variedades resistentes a ojo de gallo.
4. Utilización de productos no tóxicos para el deterioro de las plantas.
5. Para cortar el café se debe asegurar que esté completamente maduro, en algunos casos cuando las condiciones de clima lluvioso pueden exigir el corte de café pinto para evitar la caída de los frutos.
6. La sobre maduración de café produce problemas de calidad y para minimizar su ocurrencia el intercalo de tiempo entre pasadas de corte en cada plantío debe ser de 15 a 20 días promedio.
7. Se debe evitar el corte de café verde y para ello en necesario la supervisión a los cortadores.



8. El corte debe ser grano por grano, así asegurar el rendimiento del café y la calidad.
9. El traslado del café al beneficio húmedo debe ser inmediatamente después de la medida en el campo para evitar deterioro o inicio de la fermentación del fruto.
10. El buen beneficiado húmedo inicia con un equipo de despulpado limpio y bien calibrado para evitar contaminación que dañe la calidad y daños por mordedura o quebradura de grano.
11. El lavado del café para quitar el mucilago debe realizarse con agua limpia.
12. Orear el café en cajillas de madera y cedazo para reducir los riesgos de fermentación adicional o presencia de moho.
13. El transporte del café lavado debe ocurrir a lo inmediato de la lavada, para el beneficio seco

#### **6.4.5. CUMPLIMIENTO DE LOS SELLOS DE CALIDAD POR PARTE DE LOS PRODUCTORES.**

Los productores deben cumplir con ciertos criterios en sus fincas para que este cumpla con los sellos de calidad y asimismo sea utilizado para la exportación.

1. Sistema de gestión social ambiental.
2. Conservación de ecosistema.
3. Protección de la vida silvestre.
4. Conservación de los recursos hídricos.
5. Trato justo y buenas condiciones a los trabajadores.
6. Salud y seguridad a los trabajadores.
7. Manejo integrado de los cultivos.
8. Manejo integrado de los suelos.
9. Manejo integrado de los desechos.

Para asegurar el cumplimiento de estos criterios, los productores son visitados por los técnicos encargados por cada sello de calidad.



## 6.4.6. VALORACIÓN DE LOS PRODUCTORES POR LA CALIDAD

Cuadro N° 21 Elementos de calidad		
Universo 322 encuestas		
Elementos	Frecuencia	%
Condiciones climáticas	59	18.32%
Variedad	133	41.30%
Buenas prácticas en las finca	162	50.31%
Sistema de producción	76	23.60%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

El 50.31% de los productores encuestados indica que el principal elemento de calidad de café es la buena práctica en sus fincas, mientras que un 18.32% piensa que la variedad es el elemento que

incide en la calidad. (Ver cuadro numero 21)

Solo el 26% de los productores encuestados cuentan con una asistencia personalizada. (Ver cuadro N° 22).

*“Para que un café cuente con una alta calidad se necesita de constante observación y asistencia para analizar su estado, ver cómo están siendo eficaz los productos utilizados para la fertilización, pero para hacer más efectiva la supervisión debe ser acompañada por otra persona en este caso por un personal capacitado por CISA Exportadora es decir se necesitan más de 4 asistencia para una supervisión efectiva. CISA solo realiza asistencias muy esporádicas, en la cual nos orientan a nosotros los productores” (R. Galo. 2015, Junio 9)*

Cuadro N° 22 Asistencia personalizada		
Universo 322 encuestas		
	Frecuencia	%
Si	85	26%
No	237	74%
Total	322	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

Es evidente que, a partir de estos resultados, la mayoría de los productores no cuentan con un asesoramiento en el cual les puedan ayudar a mitigar las enfermedades del café y obtener un café de mejor calidad que sea aceptado para la exportación, por ende CISA Exportadora aumentaría sus niveles de exportación.



CISA Exportadora realiza una valoración del café a los productores de acuerdo al estado del café, calidad (En el cual se incluyen variedad, tamaño, si aún está seco o húmedo el café y sus volúmenes en quintales.

Cuadro N° 23 Evaluación del café por parte de CISA Exportadora		
Universo 322 encuestas		
Evaluación	Frecuencia	%
Buena	322	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	322	100%
Fuentes: Datos primarios Agosto 2015		

El 100% de los productores encuestados están de acuerdo con la evaluación que CISA Exportadora realiza a sus café en el momento que ellos le venden. (Ver cuadro numero 23).

La cultura del café en Nicaragua ha cambiado mucho en los últimos 15 años, y es muy alentador ver cómo se está enfocando en mejorar los niveles de calidad del café, y hacer crecer la cultura del café de manera positiva. El café de Nicaragua ya se puede comparar con el grano de Guatemala, que tiene mucha fama en el mercado internacional por su calidad. El café nicaragüense se considera hoy día como un café de alta calidad, que sale de Centroamérica.

Sí quince años atrás era muy inconsistente. Tenía muchos defectos y en algún momento en el mercado tenía un descuento por la falta de calidad, y se usaba solo para llenar algunos pedidos o tipos de mezclas de café.

En términos de Centroamérica, Nicaragua ahora sí se puede comparar con Guatemala, además, aunque podría ser un poco controversial decirlo, sí podría estar por encima del de Costa Rica, El Salvador y Honduras. Más que todo, por encima del de El Salvador y Honduras, y casi a la par del de Guatemala.



## 6.5. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

### 6.5.1. FODA.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos en la investigación se identificaron las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de CISA Exportadora, a través de este análisis se proponen estrategias para mejorar la capacidad exportadora de CISA Exportadora al mercado internacional.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sucursales en todas las regiones productoras de café.</li> <li>✓ Tradición de exportación por generaciones en el ámbito cafetalero</li> <li>✓ Certificada con Normas ISO 9000 – 2008</li> <li>✓ Política de crédito a los colaboradores y convenios interinstitucionales.</li> <li>✓ Buenas relaciones con Transnacionales y cooperación internacional.</li> <li>✓ Empresa líder en RSE. (Responsabilidad Social Empresarial)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliación de la cartera de productos a exportar. (Café robusta, CO2.).</li> <li>✓ Ampliación en el número de clientes atendidos, así como de las zonas a atender.</li> <li>✓ Certificarse con más sellos de calidad.</li> <li>✓ Integrarse dentro de las cadenas de valor de cada rubro de exportación.</li> <li>✓ Orientarse a la investigación y desarrollo..</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Regular atención a los productores.</li> <li>✓ Asistencia técnica esporádica.</li> <li>✓ Poco interés en el desarrollo de los distintos eslabones de cadenas de valor en la exportación de café.</li> <li>✓ Escasa de una relación permanente con los productores.</li> <li>✓ Interés crediticio alto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disminución en la calidad y productividad por plantaciones agotadas y viejas.</li> <li>✓ Productores que se integren a otras empresas.</li> <li>✓ Fuerte y desleal competencia por parte del gobierno en negocios como granos básicos y café.</li> </ul>



## 6.5.2. ANÁLISIS MECA.

Mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa CISA Exportadora se realizó un análisis meca donde se maximizan las fortalezas, se exploran las oportunidades, corrigen las debilidades y se trata de afrontar las amenazas que presenta CISA Exportadora.

<b>MAXIMIZAR FORTALEZAS</b>	<b>EXPLORAR OPORTUNIDADES.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar su participación en los demás departamento del país.</li> <li>✓ Conservar el principal rubro de exportación.</li> <li>✓ Certificarse con más normas ISO y sellos de certificación internacionales.</li> <li>✓ Preservar las relaciones con los productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar nuevas plantaciones de café robusto.</li> <li>✓ Incrementar el número de productores.</li> <li>✓ Incluir nuevos sellos de certificación para el café.</li> </ul>
<b>CORREGIR DEBILIDADES</b>	<b>AFRONTAR AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitar al personal de CISA Exportadora.</li> <li>✓ Promoción de la asistencia técnica a los productores.</li> <li>✓ Fortalecimiento en el proceso de producción.</li> <li>✓ Convenios con nuevos productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitaciones a los productores para el cambio de sus plantaciones viejas y agotadas.</li> <li>✓ Incluir a nuevos productores en sus programas para evitar que la competencia trabaje con ellos.</li> </ul>



---

### **6.5.3. ESTRATEGIA MEJOREN LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE CISA EXPORTADORA AL MERCADO INTERNACIONAL.**

**Línea N<sup>o</sup>1: Aprovechamiento de las sucursales en las regiones cafetaleras para la captación de nuevos productores.**

**Objetivo General:** Generar programas para la integración de los nuevos productores.

#### **Actividades.**

1. Realizar ferias donde puedan dar a conocer los programas con que cuenta CISA Exportadora, para la captación de nuevos clientes.
2. Capacitar a los productores para que den a conocer con otros productores de la empresa.
3. Entrenamiento continuo al personal técnico.
4. Visita a los productores con los cuales no existe ningún beneficio.
5. Reconocer e incentivar a los productores.

**Línea N<sup>o</sup>2: Fortalecer el equipo técnico.**

**Objetivo General:** Mejorar la atención brindada por el personal técnico y personal administrativo.

#### **Actividades.**

1. Capacitación al personal técnico de CISA Exportadora.
2. Construir una visión de servicio al proveedor y cliente.
3. Entrenamiento continuo al personal técnico.
4. Reconocer e incentivar el trabajo que realiza el personal técnico.



---

### **Línea N<sup>o</sup> 3: Fortalecer los distintos eslabones de la cadena de valor mediante una mejor integración de la misma.**

**Objetivos General.** Generar un fortalecimiento en la cadena de valor agregado para el aumento de la exportación de café de Calidad de CISA Exportadora.

#### **Actividades.**

1. Capacitación a los productores sobre la variedad que deben sembrar, las alturas indicadas para cada café para así garantizar la calidad y la productividad.
2. Capacitación de los productores en temas de calidad en la producción del café.
3. Incremento en las visitas a las fincas de los productores para observar el buen manejo de sistema de producción.
4. Desarrollo de charlas para los productores para que inviertan los inventivos que se les entrega la empresa cada año para el mejoramiento tecnológico, infraestructura y productividad de las fincas.
5. Ampliar de 4 o 3 visitas a 8 asistencias a cada productor.
6. En cada una de las asistencias técnicas se deben capacitar a los productores para estar prevenidos o mitigar cualquier enfermedad en las plantas
7. Crear un control en el cual se realicen una supervisión a cada uno de los técnicos que realizan las asistencias técnicas.

### **Línea N<sup>o</sup>4: Flexibilización en las políticas de crédito a los productores.**

**Objetivo general.** Establecer nuevos niveles de interés, para el crédito monetarios.



---

## **Actividades.**

1. Valoraciones flexibles, para la imposición del interés crediticio.
2. Incluir periodos de gracias de 1 a 2 años para los préstamos.
3. Incluir a un asesor para los productores en el majo e inversión del dinero financiero.
4. Seguimiento continuo a cada uno de los productores que se les ha otorgado préstamos.

## **Línea N<sup>0</sup>5: Café certificado por los sellos de calidad.**

**Objetivo general.** Diversificar su cartera de sellos de calidad.

## **Actividades.**

1. Incorporación de los clientes a optar por el beneficio de certificación de sus fincas.
2. Recuperación de productores con experiencia en certificación, facilitándoles financiamiento e incentivos.
3. Asesoría para la aplicación de prácticas de mejora innovación en las fincas certificadas.
4. Capacitación a los productores que deben sembrar café de buena calidad.



---

## **CAPÍTULO VII CONCLUSIONES.**

CISA Exportara presenta muchas ventajas: es una de la empresa con más de 60 años en el rubro de exportación de café, el cual le permite establecerse en una de las empresas competitivas del país.

Esta empresa cuenta con beneficios para los productores los cuales son: financiamiento, asistencia técnica, certificación y responsabilidad social. Un 92% de los productores reciben financiamiento, mientras que un 22% recibe asistencia técnica personalizada que va de 8 a 12 visitas en el año y un 89% recibe asistencia de 3 visitas en el año, el cual los productores no la consideran como una asistencia técnica. y solo 58% cuenta con programas de certificación de café.

Para que CISA Exportadora pueda exportar su café al mercado internacional, debe cumplir con los requisitos de cada uno de los tostadores le exige, así mismo debe realizar los procesos de exportación que exige el país de exportador y el importador los cuales son un declaración de mercancía, factura proforma, instrucciones de embarque, certificado fitosanitario de Organismo Internacional de café (OIC), así mismo los tramites de la línea naviera, certificado de origen y la factura definitiva.

La calidad del café va depender muchas veces de la variedad de la planta, la altura de donde estén ubicados los cafetales, grado de humedad Prácticas de las fincas con respecto al café, café de sombra, el corte del café y el beneficio húmedo.

En el transcurso de octubre 2014 a septiembre del 2015 CISA Exportadora exporto 33,910,293.44 kilogramos, es decir 737,180.291 quintales de café a un precio promedio de U\$ 180. 47.



---

## **CAPÍTULO VIII RECOMENDACIONES.**

A la empresa.

1. Aprovechen cada una de sus oportunidades, especialmente su capacidad de desarrollo tecnológico, así mismo sigan brindando apoyo a los productores con el financiamiento
2. Incluir nuevos productores de café para que se integren en los sus programas de certificación, de forma que se logren un incremento en el volumen de exportación de café de calidad. Es importante que la empresa considere la capacitación y asistencia continua a los productores para que exista un café de calidad así mismo incremente el nivel de productividad.

A los productores.

1. Ampliar sus conocimientos a través de las capacitaciones y asistencias técnicas que les brinda la empresa, cumplir adecuadamente con los requisitos de calidad y poner en práctica las buenas prácticas en las fincas, ya que este cumplimiento garantiza un mayor rendimiento en sus fincas y una buena calidad en grano de café.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria:

1. Que continúen formando profesionales de alta calidad, motivando en un ambiente investigativo.
2. Continuar formando profesionales que se interesen por investigar sobre las empresas que contribuyen al desarrollo económico de nuestro país.



---

## CAPÍTULO IX BIBLIOGRAFÍA.

### LIBROS.

1. Coscollar, Dolaz, Ferrer y Ibarra. 2006. Fundamentos de dirección de empresa. Primera edición. Editorial Paraninfo.
2. Chiavenato, I.(2001). Administración. Tercera edición. Mcgraw- Hill Internamericana. País: Bogota.
3. Zuani, R. (2003). Introducción a la Administración de Organizaciones. Segunda Edición. Elio Editorial Maktub. País: Argentina.
4. Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos. Editorial Mc Graw Hill- Interamericana. País: México.
5. Navas, Azucena. (2008). Derecho Mercantil. Tercera Edición. Editorial UNAN-León.
6. Orúe, R. (2008). Manual de Derecho Mercanti. Editorial Hispamer.
7. Mercado, S. (2008). ¿Cómo hacer una tesis?. Mexico: LIMUSA, S.A. DE CV
8. Canales, A y Pineda. F, Eva, E. (1998). Metodología de la investigación. Editorial Limusa, Grupo Noriega.

### LIBROS EN LIENA.

1. Fereel, O.c, y Hartline, M.D. (2006). Estrategia de Marketing. Tercera edición. [En línea]. Dirección electrónica <https://books.google.com.ni/>. Consultado 9/05/2015.
2. Cuatrecasas, Li. (2010). Gestion integral de la calidad. [En línea]. Dirección electrónica <https://books.google.com.ni/> Consultada 09/05/2015.
3. Parkin, M. (2004). Economía. Sexta Edición. [En línea]. Dirección electrónica <https://books.google.com.ni/> Consultado 09/05/2015.



---

## PAGINAS WEB.

1. Ortiz, B. (2014). Concepto, clasificación y funciones de las empresas. Dirección electrónica: <http://es.slideshare.net/> Consultada el 18/05/2015.
2. Ruiz, F. (2006). La empresa en un resultado. Dirección electrónica: <http://www.eumed.net/> Consultada el 20/04/2015
3. Asociacion Nacional de café. ( 2013). Proceso del cultivo. Dirección Electrónica <http://www.asoexport.org/> Consultada: 18/04/2015.
4. Ley del café. Ley número 368. (2001).
5. Navarrete, Andrea. (2014). Exportación directa e indirecta. Dirección electrónica: <https://prezi.com/> Consultada 20/04/15.
6. Centro de Trámites de Exportación. Tramites de exportación en Nicaragua. Dirección electrónica: <http://www.cetrex.god.ni> Consultada: 20/04/2015.
7. Instituto Nacional de estadísticas y Censos. (2003). Características del departamento de Managua. Consultado(16,Junio,2015) Disponible en <http://www.inide.gob.ni/>



---

## **CAPÍTULO X ANEXOS.**

### **Anexo número 1**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELÍ**  
**UNAN-Managua / FAREM-Estelí**

#### **Entrevista dirigida a Luis Alberto Chamorro.**

#### **Gerente de CISA Exportadora.**

Fecha: \_\_\_\_\_

Estimado señor Chamorro, somos estudiantes de V año de la carrera Administración de empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí. El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso de producción y exportación de la empresa CISA Exportadora durante el periodo 2014-2015.

#### **Características de la empresa.**

1. ¿Cómo surge CISA Exportadora al mercado diferenciado?
2. ¿Cuál es el tipo de relación comercial con los productores?
3. ¿Cómo trabaja con sus productores?
4. ¿Cuántos productores son?
5. ¿Cuáles son los beneficios que tienen productores con ustedes?

#### **Proceso de producción.**

1. ¿Cuáles son los procedimientos que aplica para producir café de calidad?
2. ¿Qué papel juega el manejo de las fincas en la calidad del café?
3. ¿Cuál es el proceso que debe seguir el productor para producir y beneficiar un café de calidad?



- 
4. ¿Qué programas tiene CISA Exportadora para ayudar a los productores al cumplimiento de un café de calidad?
  5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades para la producir café hacia el mercado diferenciado?

### **Exportación.**

1. ¿Cómo inicio CISA a exportar?
2. ¿Cuáles son los primeros mercados a los que exporta CISA Exportadora?
3. ¿Cómo está organizado el proceso de exportación de CISA Exportadora?
4. ¿Cuáles son los tramitares que debe realizar para la exportar café?
5. ¿Qué requisitos son necesarios para pertenecer al mercado diferenciado?
6. ¿Qué requisitos debe cumplir CISA Exportadora para exportar hacia el mercado internacional?
7. ¿Cuáles son las exigencias del mercado internacional?
8. ¿Qué hacen con el café que no es exportado?
9. ¿Cuál es el proceso de certificación del café?
10. ¿Cuáles son los criterios para la certificación del café?



---

**Anexo número 2.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELÍ  
UNAN-Managua / FAREM-Estelí**

**Entrevista dirigida a \_\_\_\_\_**

**Coordinador de producción.**

Fecha: \_\_\_\_\_

Estimado señor, somos estudiantes de V año de Administración de empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí. El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso de producción y exportación de la empresa CISA Exportadora durante el periodo 2014-2015.

**Producción.**

1. ¿Cuál es el proceso que debe seguir el productor para producir y beneficiar un café de calidad?
2. ¿Realiza alguna asistencia técnica CISA Exportadora?
3. ¿Cuáles han sido las limitantes para la producción de café de calidad?
4. ¿En qué conociste el beneficiado seco del café?
5. ¿Qué papel juega el beneficiado seco en la calidad del café?
6. ¿Cuáles son los factores que inciden en la calidad del café?



---

**Anexo número 3.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELÍ  
UNAN-Managua / FAREM-Estelí**

**Entrevista dirigida a los productores de CISA Exportadora.**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Estimado productor, somos estudiantes de V año de Administración de empresa de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí. El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso de producción y exportación de la empresa CISA Exportadora durante el periodo 2014-2015.

**Producción.**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar con CISA Exportadora?
2. ¿Qué ventajas ha obtenido al trabajar con CISA Exportadora?
3. ¿En que ha mejorado su nivel de vida al trabajar con CISA Exportadora?
4. ¿Por qué considera importante la calidad del café?
5. ¿Cuáles son los procedimientos que aplica para la producción del café en sus fincas?
6. ¿Cómo ha sido afectado su producción por los cambios climáticos? ¿Cómo lo ha contrarrestado?
7. ¿Cuáles han sido las limitantes que ha tenido para producir un café certificado y de calidad
8. ¿En qué consiste el beneficiado húmedo del café?
9. ¿Qué papel juega el beneficiado húmedo en la calidad del café?
10. ¿Cuáles son los factores que inciden en la calidad del café?
11. ¿Cuáles son los requisitos que implementa CISA Exportadora para adquirir su café?



---

**Anexo número 4**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELÍ  
UNAN-Managua / FAREM-Estelí**

**Guía de observación.**

**Objetivo.**

**I. Datos generales.**

- 1.1. Fecha\_\_\_\_\_
- 1.2. Lugar\_\_\_\_\_
- 1.3. Hora\_\_\_\_\_

**II. Aspecto de la observación.**

- 2.1. Recolección del fruto.
- 2.2. Despulpado.
- 2.3. Lavado
- 2.4. Beneficio húmedo.
- 2.5. Beneficio seco.



**Anexo número 5.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
UNAN-Managua / FAREM-Estelí.**

**TEMA:** Proceso de producción para la exportación de café de calidad al mercado internación por parte de la empresa CISA Exportadora en el período 2014-2015

**. Encuesta dirigida a productores de café de la empresa CISA Exportadora.**

**I. Datos Generales de los productores.**

1. Sexo: M: \_\_\_\_ F: \_\_\_\_

**II. Relación con la empresa CISA Exportadora.**

2. ¿Cuánto tiempo tiene usted de venderle su producción a CISA?  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles son los beneficios que le ofrece la empresa CISA Exportadora?

Asistencia técnica\_\_\_\_.  
Financiamiento\_\_\_\_.  
Mejor precio de compra\_\_\_\_.  
Otros (especifique) \_\_\_\_\_

5. ¿Cuántas veces recibe asistencia técnica en su finca?

1 vez \_\_\_\_  
2 veces \_\_\_\_  
3 veces \_\_\_\_  
4 veces \_\_\_\_

Más (especifique) \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo valora está asistencia técnica?

Buena \_\_\_\_  
Regular\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_

7. ¿Cómo es su relación con el personal de la empresa CISA Exportadora?

Buena \_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_

8. ¿Cuáles son los motivos por lo que decide venderle su producto a la empresa CISA exportadora?

Compromiso de venta\_\_\_\_.  
Mejor precio de compra\_\_\_\_.  
Mejores beneficios que la competencia\_\_\_\_

9. ¿CISA Exportadora le brinda financiamiento?

Si \_\_\_\_  
No \_\_\_\_



**10.** ¿Qué tipo de financiamiento?

Insumos agrícolas \_\_\_\_\_

Créditos monetarios \_\_\_\_\_

**11.** ¿Cuál es la tasa de interés que cobra CISA Exportadora?

---

**12.** ¿Cómo valora el financiamiento brindado por la empresa con respecto a otras entidades financieras?

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

**13.** ¿Cuáles son los requisitos que exige CISA Exportadora para adquirir su producto?

Calidad \_\_\_\_\_

Volumen de cantidad \_\_\_\_\_

Café Certificado \_\_\_\_\_

Otros

(especifique) \_\_\_\_\_

**14.** ¿Cuáles son los elementos de calidad que le exige CISA Exportadora?

Condiciones climáticas \_\_\_\_\_

Variedad \_\_\_\_\_

Buenas prácticas en la

finca \_\_\_\_\_

Sistema de producción (recolección y beneficio húmedo) \_\_\_\_\_

**15.** ¿Recibe asistencia personal?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**16.** ¿Es beneficiado por los programas de responsabilidad empresarial de CISA?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**17.** ¿Con que programa esta beneficiado?

Salud \_\_\_\_\_

Educación \_\_\_\_\_

Premios \_\_\_\_\_

**18.** ¿Cómo es evaluado su café por parte de CISA Exportadora?

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

**19.** ¿Su café es utilizado para la exportación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**20.** ¿Qué parte de su producción es utilizado para la exportación?

\_\_\_\_\_



**Anexo número 6.**



**MERCON**



**Anexo número 7.**



**ESCUELA EN SAN FERNANDO POR APORTE DE CISA  
EXPORTADORA.**



**Anexo número 8.**



**ESCUELA DE SAN FERNANDO POR APORTE DE CISA  
EXPORTADORA.**



**Anexo número 9.**



**ESCUELA EN SAN JUAN DE RIO COCO POR PORTE DE CISA  
EXPORTADORA**



## Anexos número 10.



**ESTUDIANTES BECADOS POR CISA EXPORTADORA**



## Anexo número 11



## BENEFICIO DE CAFÉ SAN CARLOS MATAGALPA CISA EXPORTADORA.