

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**UNAN-MANAGUA**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**FAREM-ESTELÍ**

**Departamento de ciencias Económicas y Administrativas**



Seminario de Graduación para optar al título de licenciado(a) en  
Administración de Empresas

**Tema delimitado:**

Desarrollo Empresarial en el rubro de café orgánico de la Empresa  
Familiar café Don Luis en el municipio de Estelí.

**Autores:**

- Hernández Rojas Rolando Ernesto
- Herrera Valenzuela Karla Patricia
- Rodríguez Rayo Ivania Miraflor

**Tutora:** Msc. Beverly Castillo Herrera

Estelí, Diciembre 2015



## Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I.INTRODUCCION.....</b>                                     | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Antecedentes .....</b>                                  | <b>4</b>  |
| 1.2 Descripción del problema .....                             | 6         |
| <b>1.3 Preguntas-problema.....</b>                             | <b>7</b>  |
| <b>1.4 Justificación .....</b>                                 | <b>8</b>  |
| <b>II. Objetivos de la investigación. ....</b>                 | <b>9</b>  |
| <b>2.2 Objetivos Específicos .....</b>                         | <b>9</b>  |
| <b>III. MARCO TEORICO- CONCEPTUAL .....</b>                    | <b>10</b> |
| <b>3.1 EMPRESAS FAMILIARES .....</b>                           | <b>10</b> |
| 3.1.1 Concepto .....   | 10        |
| 3.1.2 Tipos de empresas familiares .....                       | 10        |
| 3.1.7 Ventajas de las empresas familiares <sup>4</sup> .....   | 12        |
| 3.1.8 Desventajas de las empresas familiares .....             | 13        |
| 3.1.9 Organización de la empresa familiar. ....                | 13        |
| 3.1.10 Desarrollo económico de empresas familiares .....       | 14        |
| <b>3.2 Desarrollo empresarial.....</b>                         | <b>15</b> |
| 3.2.1 Variables que inciden en el desarrollo empresarial ..... | 17        |
| 3.2.1.3 Administración .....                                   | 21        |
| 3.2.1.4 Proceso administrativo.....                            | 21        |
| 3.2.1.5 Importancia de la administración en una empresa .....  | 23        |
| <b>3.3 Proceso de Produccion.....</b>                          | <b>24</b> |
| 3.3.2.1 Concepto.....  | 24        |
| 3.3.2.2 Objetivos de la Producción.....                        | 24        |
| 3.3.2.3 Descripción de la Producción.....                      | 25        |
| 3.3.2.4 Etapas de la Descripción de la Producción.....         | 25        |
| 3.3.2.5 Diseño del sistema de Producción.....                  | 26        |
| <b>3.3 COMERCIALIZACIÓN .....</b>                              | <b>27</b> |
| concepto .....   | 27        |
| 3.3.2canales de comercialización.....                          | 28        |
| 3.3.3preparación de mezclas comerciales .....                  | 28        |
| 3.3.4 intermediarios en la comercialización .....              | 29        |
| 3.3.5 la estrategia de comercialización.....                   | 29        |

---



---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVO.....</b>                                     | <b>29</b> |
| <b>V. METODOLOGIA .....</b>   | <b>31</b> |
| 5.1 Tipo de Estudio .....   | 31        |
| 5.2 Universo.....   | 31        |
| 5.2.1 Caracterización de la ciudad de Estelí.....                                   | 31        |
| <b>5.3 MUESTRA.....</b>   | <b>32</b> |
| 5.3.1 Tipo de muestreo .....  | 32        |
| 5.3.2 Criterios de selección de la muestra .....                                    | 32        |
| <b>5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>                                   | <b>32</b> |
| 5.4.1 Entrevista .....  | 32        |
| 5.4.2 Guía de observación .....   | 32        |
| 5.4.3 Investigación documental .....  | 33        |
| <b>5.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>  | <b>33</b> |
| 5.5.1 Investigación Documental .....  | 33        |
| 5.5.2 Elaboración de Instrumentos.....  | 33        |
| 5.5.3 Trabajo de Campo.....   | 33        |
| 5.5.4 Análisis de la Información y Elaboración de Informe Final.....                | 33        |
| <b>VI. RESULTADOS.....</b>  | <b>34</b> |
| 6.1 Historia de la empresa café Don Luis .....                                      | 34        |
| 6.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....                                       | 35        |
| 6.2.1 Visión y misión .....   | 35        |
| 6.2.1 Estructura Organizativa.....  | 36        |
| 6.2.2 Recursos Humanos .....  | 39        |
| 6.2.3 Toma de decisiones en la empresa familiar.....                                | 39        |
| 6.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CAFÉ DON LUIS                      | 40        |
| 6.3.2 Proceso de producción del café.....   | 40        |
| 6.3.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN DEL CAFÉ .....   | 46        |
| 6.4 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN .....   | 48        |
| 6.4.1 Tipos de producto y precio de venta de la cafetería. ....                     | 48        |
| 6.4.2 Costos de producción para la elaboración de los diferentes tipos de café. ... | 50        |

---



---

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| 6.4.3        | TIPOS DE CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....  | 51        |
| 6.4.3.1.     | Canal de comercialización para el café procesado .....                                  | 51        |
| 6.4.3.2      | Canal de comercialización del café oro.....   | 51        |
| 6.4.4        | ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN .....   | 51        |
| 6.5          | propuesta para el desarrollo empresarial de la empresa familiar Café Don Luis.          | 52        |
| 6.5.1        | Análisis FODA .....   |           |
| 6.5.2        | Estrategia para mejorar el desarrollo empresarial de la empresa familiar café Don Luis. | 53        |
| <b>VII.</b>  | <b>Conclusiones .....</b>   | <b>55</b> |
| <b>VIII.</b> | <b>Recomendaciones.....</b>   | <b>56</b> |
|              | <b>Bibliografía .....</b>   | <b>57</b> |
|              | <b>Anexos .....</b>   | <b>60</b> |
|              | GUÍA DE OBSERVACIÓN .....   | 61        |
|              | Entrevista Realizada a Sergio García (Hijo) .....                                       | 62        |
|              | Entrevista Realizada a Sergio García (padre).....                                       | 64        |
|              | Entrevista Realizada a Ana Lucia Rivera (administradora de café don Luís).....          | 65        |

---



## **I.INTRODUCCION**

### **1.1 Antecedentes**

Se revisaron diferentes fuentes de información relacionadas al tema de investigación "Desarrollo empresarial de la empresa familiar café don Luis en el rubro del café orgánico en la ciudad de Estelí en el periodo 2014-2015" para considerarlos como antecedentes, se identificaron cinco tesis de licenciatura consultadas en la biblioteca "Urania Zelaya " (FAREM-Estelí).

Una primera tesis de licenciatura presentada por Brenda Karolina Blandón Talavera, Ángela Rosa Cueva Peralta y Adalí Jannet Hernández Blandón (2012) se titula "Administración y comercialización de la empresa familiar lácteos el quesito en la ciudad de Estelí periodo 2010-2011". Es un estudio de tipo cualitativo y su tipo de muestreo es no probabilístico. Los principales resultados reflejan que esta empresa familiar a adoptado diferentes controles administrativos que facilitan la sostenibilidad de la empresa y que para favorecer el agrado de los consumidores finales esta hace uso de intermediarios los cuales facilitan la colocación de sus productos para lograr la fidelidad de la clientela.

Una segunda tesis presentada por Yessenia Carolina Torres Selva, Yeslin Karolina Herrera Rodríguez y Belkis Junieth Olivas Monge (2012), titulada "funcionamiento administrativo de la empresa familiar vinos don rufo ubicada en el municipio de condega en el periodo 2010-2011". Es un estudio cualitativo, la selección de la muestra no probabilística. Los resultados reflejan que la empresa no cuenta con un área administrativa y tampoco llevan controles administrativos de forma estructurada lo que hace que la empresa no conozca su realidad financiera.

Una tercera tesis presentada por Meyling Yaoska Trujillo Martínez, Belkis Yessenia Herrera Briones (2012), titulada Proceso de producción, comercialización y Administrativo de la empresa Familiar Panadería Mary Lanuza en la ciudad de Estelí. El tipo de estudio es cualitativo y los principales resultados obtenidos fueron que posee instalaciones adecuadas para la elaboración del pan tomando en cuenta la higiene durante la transformación de la materia prima, se analizaron los canales de comercialización en los cuales se identificó que una de las problemáticas es que no posee el personal necesario para distribuir el producto lo que dificulta estar en constante relación directa entre distribuidor e intermediario.

Otro tesis presentada por Gema Aracely Briones Amador, Meyling Massiel Matamoros Cornejo, Josué Efraín Quesada Gámez (2014), titulada Competitividad de las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos



lácteos en la ciudad de Estelí, Año 2014. El tipo de estudio es cuantitativo y los principales resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas los productores reconocen que sus ventas son limitadas y de poca rentabilidad debido a sus bajos niveles de calidad, escases de la materia prima en verano y la condición perecedera del producto, debido al poco uso de tecnología en la producción. Los procesos de comercialización son bastantes comunes y cotidianos tanto en sus métodos de ventas como en su acciones de promoción y publicidad.

Se consultaron otros centros de información pública como la biblioteca municipal de Estelí "Samuel Meza", al igual que la universidad nacional de ingeniería (UNI-Norte) y se confirmó que no existen trabajos monográficos referentes al tema que aborda este estudio.

La revisión de los antecedentes permite comprobar que aunque existan investigaciones sobre empresas familiares ninguna abarca el tema de desarrollo empresarial esta investigación se diferencia porque es un estudio que se enfoca en la empresa familiar café Don Luis, como una organización familiar donde se abarca tanto el proceso productivo como los procesos administrativos y organizativo así como los canales de comercialización de los productos con el fin de proponer estrategias que mejoren la organización, planeación, organización y control de las empresas familiares.



## 1.2 Descripción del problema

Este estudio se enfoca en la experiencia de la empresa familiar del señor Luis García que tiene establecido su negocio en el cultivo y comercialización del café.

El señor García empezó como productor en (1955) en el municipio de San Juan de Rio Coco, en ese tiempo no existía cafetales. Este productor fue el primero que produjo este cultivo, porque al ser una zona alta y lluviosa obtenía muy buena producción.

Café Don Luis empezó en el mercado internacional pero los precios por quintal en la bolsa de Nueva York eran bajos con respecto al mercado interno; decide implementar el procesamiento y comercialización en un local para brindar una variedad de sabores del café orgánico, es así como surge Café Don Luis. Actualmente cuenta con dos instalaciones y dos años y medio de servicio supliendo así la demanda en la población. Sin embargo existen algunos inconvenientes que le impiden su desarrollo empresarial:

Primero, al ser proveedores de su propia materia prima se enfrenta al temor de que los plantillo sean afectados por la roya, que en el periodo 2013-2014 afecto a la mayoría de los productores de café en todas las zonas de Nicaragua, incluyendo la finca en San Juan de Rio Coco, lo cual les provocaría a la familia García pérdidas financieras tanto en la finca como en los instalaciones de sus café.

Segundo, al ser un negocio familiar no se preocupan por la organización de la empresa lo que provoca que haya un descontrol en la toma de decisiones ya que los empleados no saben a quién seguir las ordenes, para ellos todos los miembros de la familia tienen el mismo poder de mando que los demás.

Tercero, no cuenta con un manual de funciones establecido lo que proporciona una carga de trabajo para los empleados que por tal razón no permanecen por un tiempo extenso en la empresa y lo que implica gastos para la misma ya que tiene que volver a capacitar al personal nuevo.

Cuarto, debido a la falta de directivos capacitados, no procedieron a registrar la marca de Café Don Luis en las diferentes instituciones (Registro de la propiedad intelectual, MIFIC, diario oficial "La Gaceta"), lo cual le ha causado problemas de autenticidad y credibilidad de los productos ofertados, ya que actualmente existe otro café en la zona de Matagalpa con el mismo logo y nombre. Por lo cual han tenido que cambiar el logo de café Don Luis.

Por último, aunque la empresa familiar café don Luis sabe que hacer uso de la tecnología y la innovación para preparar y procesar el café les permitiría el desarrollo empresarial, la familia no toma en cuenta a la publicidad como una variable que incide en el desarrollo empresarial, por lo tanto la publicidad no es



generalizada lo que ocasiona el poco conocimiento de la población sobre la existencia del café.

### **1.3 Preguntas-problema**

Esta investigación se guía por las siguientes preguntas problema:

1. ¿Cuáles son los elementos organizativos que han permitido el desarrollo empresarial de la empresa familiar café Don Luis?
2. ¿Cómo funciona el proceso de producción de café orgánico en la finca Don Luis?
3. ¿Cuál es el seguimiento técnico que le da café Don Luis a la producción de café orgánico para garantizar la calidad a sus clientes?
4. ¿Cuáles han sido las limitantes y costos para del procesamiento de los diferentes tipos de café ofertados en la empresa café Don Luis?
5. ¿Qué tipos de estrategias de comercialización han utilizado la empresa familiar café Don Luis para promover su desarrollo empresarial?
6. ¿Qué estrategia es la más adecuada para promover el desarrollo empresarial de la empresa familiar café don Luís?





## 1.4 Justificación

Conociendo la limitada visión estratégica – empresarial de las MIPYMES en el municipio de Estelí y la inexistencia de un estudio sobre el desarrollo empresarial; se pretende que esta investigación brinde información útil para el análisis y la toma de decisiones de las micros, pequeños y medianos empresarios del municipio de Estelí.

El conocimiento de algunas variables de la micro economía y la macro economía que condicionan el desarrollo empresarial, como la demanda, disponibilidad de materia prima, fijación de los precios, y el poder adquisitivo, inversiones de capital, la planificación administrativa – contable y la publicidad, permitirá a los pequeños empresarios formular estrategias que fortalezcan e impulsen sus empresas.

Los conocimientos que se obtendrán, a partir del uso de instrumentos de recolección de datos como la entrevista, se podrá utilizar como fuente de información para la formulación de futuros proyectos que fomenten el desarrollo de las MIPYMES ya que la mayoría de estas son empresas familiares; o para propósito que la universidad y otras organizaciones consideren convenientes.

De igual manera este estudio será de mucha utilidad para los estudiantes que deseen consultar este documento, con la finalidad de informarse sobre el desarrollo empresarial aplicado a una empresa familiar del Municipio de Estelí.

A partir del desarrollo de este estudio se pondrán en práctica los conocimientos, y así se demostrara la importancia del desarrollo empresarial de las MIPYMES.



## **II. Objetivos de la Investigación.**

### **2.1 Objetivo General**

Determinar los factores que influyen en el desarrollo empresarial en el rubro del café orgánico de la empresa familiar Café Don Luis en la ciudad de Estelí en el periodo 2014-2015.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- 1) Describir los elementos organizativos que han permitido el crecimiento empresarial de la empresa familiar Café Don Luis en el periodo 2014-2015.
- 2) Analizar el proceso productivo de la empresa café Don Luis.
- 3) Determinar el comportamiento de los canales de comercialización que implementa la empresa familiar café Don Luis para una adecuada ubicación de sus productos en el mercado.
- 4) Proponer una estrategia que contribuya al desarrollo empresarial de la empresa Café Don Luis en el periodo 2014-2015.



### III. MARCO TEORICO- CONCEPTUAL

En este capítulo se definen 2 ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de esta investigación: 1) empresas familiares; 2) desarrollo empresarial.

#### 3.1 EMPRESAS FAMILIARES

##### 3.1.1 Concepto<sup>1</sup>

La empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción financiación y comerciales para obtener sus fines. Para que la empresa funcione adecuadamente necesita: capital, elementos humanos y la organización.

Una empresa familiar es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre si para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

##### 3.1.2 Tipos de Empresas Familiares<sup>2</sup>

1. **Capitan:** El 24% de las empresas familiares reúnen las características de una organización capitan. Cuentan con escasa complejidad tanto de familia como de empresa; son pymes en gran medida controladas por el fundador y su edad media es de 28 años. La recomendación que el estudio hace a las compañías que siguen este esquema es que se afanen en buscar otro capitan que garantice el revelo.
2. **Emperador:** Dos de cada diez empresas pertenecen al modelo emperador. La complejidad de la empresa es mucho mayor, tiene una dimensión considerable y la complejidad de la familia también es mayor. La edad media de la organización es de 41 años.
3. **Equipo familiar:** constituye el 22% del total de las empresas familiares. La complejidad de las empresas es baja y, por el contrario, la de la familia es elevada. Coloquialmente podría decirse que hay mucha familia para poca empresa. Su edad media es de 45 años y el consejo que se les da es que limiten en lo posible la complejidad familiar.

<sup>1</sup> Costa, J. (2014). *EAE Business Shcool*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, <http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar>

<sup>2</sup> Cerda, F. (2014). *Grandes PYMES*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, <http://www.grandespymes.com>.



4. **Estructurado:** en las empresas estructuradas la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de estas compañías es de 37 años y el consejo que los expertos ofrecen es que restrinjan el futuro acceso de los accionistas a la compañía.
5. **Corporación:** constituyen el 18% de las compañías. Tanto la complejidad de la empresa como la de la familia son elevadas. se trata de empresas grandes y de familias extensas formadas por hijos, primos y nietos. Su edad media es de 61 años. El consejo que se les da es importante que traten de desarrollar mas la comunicacòn.

### 3.1.3 Características de la Empresa Familiar<sup>3</sup>

- Respecto a la propiedad: gran parte de esta es de una familia, la que mantiene el poder y el control de la actividad empresarial.
- Respecto al poder: los miembros de la familia se dedican a la dirreccion de la empresa o en cargos de decision en el consejo directivo.
- Respeto a la continuidad: siendo familiar, debe estar involucrado un elemento de herencia, en este caso se lo identifica cuando en la empresa participan los miembros de una segunda generacion familiar, es decir los hijos del fundador.

### 3.1.4 Fortalezas de la Empresa Familiar<sup>4</sup>

- No se contrata personal externo
- Se cuenta con colaboradores por conviccion y no por remuneracion.
- La familia aporta sus recursos al negocio
- Se tiene profundo conocimiento de las habilidades y características de los colaboradores.
- Hay confianza y comunicaciòn mas fluida.

### 3.1.5 Debilidades de la Empresa Familiar<sup>5</sup>

- Confusion de la relacion jerarquica con la familia
- Poca observancia de las normas laborales
- Vilacion de procedimientos empresariales
- Traslado de conflictos familiares a la empresa, lo mismo que de la empresa al hogar

---

<sup>3</sup> Guerrero, M (2001) herramientas para emprendedores recuperado el 19 de abril del 2015.  
<http://www.de gerencia.com>

<sup>4</sup> Urrutia, A (2010) Nicaragua. La empresa familiar. Pag. 4 sitio web: [www.elnuevodiario.com.ni](http://www.elnuevodiario.com.ni) fecha de consulta: 21 de abril del 2015.

<sup>5</sup> Ídem, pag. 4.



### 3.1.6 Importancia de las Empresas Familiares en Nicaragua<sup>6</sup>

Se destacan importantes en nuestra sociedad puesto que han desempeñado un papel cada día en materia de prosperidad económica, creando empleo e impulsando la innovación, convirtiéndose en una fuerza importante para promover el desarrollo de las fuerzas productivas y la edificación de una sociedad armoniosa.

Esta se trata de negocios unipersonales, familiares, de empresas ubicadas principalmente en sectores tradicionales; que sobreviven desarticuladas de cadenas de valor y con poco o nulo acceso a mercados internacionales, a recursos financieros y tecnológicos, así como a información y conocimientos.

Las microempresas dentro de las economías de los países de América Latina, tienen una importante contribución al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleos de los países de la región.

Las MIPYMES en Nicaragua juegan un papel decisivo en las estrategias de la lucha contra la pobreza y la desigualdad y a favor de la inclusión social, el desarrollo económico y el avance tecnológico.

### 3.1.7 Ventajas de las Empresas Familiares<sup>4</sup>

Emprender un micro o pequeño negocio apoyándose en la familia tiene muchas ventajas, especialmente si los recursos económicos son escasos y se tiene poca experiencia empresarial. Entre las principales ventajas están:

- Orientación hacia el largo plazo.
- No se contrata a personal externo.
- Se cuenta con colaboradores por convicción y no por remuneración.
- La familia aporta sus recursos al negocio.
- Menos presión (o ninguna) por parte del mercado bursátil.
- Menos riesgo (o ninguno) de ser adquirida por otra empresa.
- Cultura de la familia como fuente de orgullo.
- Estabilidad
- Identificación fuente, compromiso y motivación.
- Continuidad en el liderazgo.
- Confianza y comunicación más fluida
- Mayor capacidad de adaptación en tiempo de crisis
- Disposiciones a reinvertir las utilidades
- Mayor rapidez de decisión
- Beneficios financieros.

<sup>6</sup> Rocha, J (2013) pag. 5 Managua, Nicaragua. Sitio web: [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni) recuperado el 21 de abril del 2015.



### 3.1.8 Desventajas de las Empresas Familiares

En la mayoría de las empresas, pequeñas, medianas y grandes, están involucrados parientes y amigos sobre quienes descansan grandes responsabilidades, por lo que a veces suelen presentarse diversos problemas:

- Organización confusa
- Poca observancia de las normas laborales
- Estructura poca definida
- Falta de una clara división de tareas
- Se tolera como gestores a miembros de la familia ineptos
- Sistema de remuneración y recompensa no equitativas
- Mayor dificultad para atraer a directivos profesionales
- Los enfrentamientos familiares intervienen en el negocio
- Resistencia al cambio
- Tensiones financieras
- Problemas de sucesión

### 3.1.9 Organización de la Empresa Familiar.<sup>7</sup>

La forma más simple de empresa es la individual o familiar. El empresario aporta su capital y su trabajo, contrata otros factores, busca financiación adicional y organiza las relaciones entre los factores en el interior de su empresa. A cambio de ello se apropia del excedente o beneficio que pudiera producirse.

La responsabilidad es ilimitada lo que quiere decir que todos sus bienes personales actúan como garantía de los compromisos que contraiga. Este tipo de empresa, al ser transmisible por herencia, permite una cierta acumulación capitalista y la adquisición de conocimientos empresariales, pero la capacidad de crédito en estas circunstancias es necesariamente reducida y la fórmula solo puede ser válida para pequeñas empresas.

#### **El proceso de sucesión: prueba máxima de una buena gestión.**

La empresa familiar es un modelo que ha existido desde los inicios de la humanidad, lo cual se puede comprobar fácilmente en cualquier libro de historia. La esposa, el hijo, el hermano, son por lo general los primeros integrantes de la empresa o negocio.

---

<sup>7</sup>Perez, F (2009). *La Organización de la Empresa Familiar*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, <http://www.pacorabadan.com>



Se estima que en nuestro país, entre el 70 y 80 por ciento de las micros, pequeñas y medianas empresa, nacen y se desarrollan conservando su carácter familiar. Incluso importantes grupos corporativos se suman a esta estadística.

La experiencia muestra que hay empresas familiares que luego de conservar en sus funciones a los familiares fundadores, el revelo generacional se define con parámetros muy estrictos que evitan la discrecionalidad o decisiones emocionales. Incluso, muchas veces es mas facil para una persona ajena a la familia optar a un cargo que para alguien del clan. Lo anterior no debe interpretarse en ningun momento como una medida absurda, en tanto lo que se busca es la preservación y desarrollo de la empresa, lo cual finalmente es patrimonio de la familia aunque no toda tenga un cargo que desempeñar.

Como se puede deducir, el desarrollo de una empresa, puede llevar a compartir el control financiero, que es la característica más importante de la empresa familiar, pero es lo normal. La empresa es como un hijo, se puede engendrar y cuidar hasta cierto momento, pero debe aprender a volar por sí sola. De hecho ser empresario quiere decir que la empresa funciona bien, esté o no el dueño o fundador presente. Esa debe ser la meta de todo empresario. En una empresa no deben existir personas indispensables, así sean éstas quienes la fundaron.

El experto empresarial, Peter Drucker dice: la gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hechola prueba máxima de una buena gestión.

Para finalizar la empresa es una sociedad, y la familia es unidad; en la empresa se valora a cada quien por lo que hace, en la familia por ser quien es. La empresa existe para generar utilidades, la familia para generar bienestar y plenitud, un negocio puede quebrar, la familia siempre será familia. Por la familia a veces hay que trabajar sin la familia.

### **3.1.10 Desarrollo Económico de Empresas Familiares<sup>8</sup>**

Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales. Un sentido con mayor aplicabilidad y concreción en la definición de desarrollo, establecería que el mismo está caracterizado por condiciones en las cuales los bienes y servicios se encuentran crecientemente al alcance de los grupos sociales que conforman la sociedad.

El desarrollo en general es básicamente un proceso de vida que permite contar con alternativas u opciones de selección para las personas. Las aspiraciones para las

---

<sup>8</sup> Vallejo, M. C. (s.f.). *Empresas Familiares*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/093129>



personas pueden ser muchas, pero fundamentalmente se refieren a tres: a) la búsqueda de conocimientos; b) la posibilidad de tener una vida prolongada y saludable; y c) tener acceso a los recursos que permitan un aceptable nivel de vida.

Específicamente el desarrollo económico, es un proceso que implica la creación o ampliación de microempresas con mayor competitividad, acceso a nuevos mercados, y a la tecnología moderna, así como la organización más formal y estructurada de quienes la conforman, y las consideraciones ambientales en la toma de decisiones.

La disponibilidad de mayor capital de trabajo para disminuir la frecuencia , el costo y el precio de la adquisición de insumos; el mejoramiento del diseño y acabado, un mayor control administrativo y contable que ayude a la toma de decisiones, la diversificación de los mecanismos y canales de comercialización, así como de los productos ofrecidos, permiten la disminución de gastos y costos y el incremento de los ingresos, mejorando las posibilidades de reinversión y/o la calidad de vida de la empresa y su familia.

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad y beneficio, además se considera como un término general que mide la ganancia que puede obtenerse en una situación particular.

En síntesis se puede decir que el desarrollo de las empresas familiares implica los siguientes elementos:

- Visión clara del empresario
- Administración correcta (planeación, organización, dirección y control)
- Capital disponible para invertir
- Fuentes de financiamiento
- Técnica y tecnología adecuada
- Conocimiento del mercado
- Buena atención al cliente.

### **3.2 Desarrollo Empresarial<sup>9</sup>**

Se entiende por desarrollo: "La aplicación de su negocio de manera sistemática, medible y repetible". (The Knowland Group).

En cambio el desarrollo empresarial conlleva algo más que una combinación de conjeturas o iniciativas competente, ya que este manifiesta un proceso en el que no solo el empresario, sino sus empleados adquieren destrezas y habilidades que fortalecen la empresa.

---

<sup>9</sup>Díaz, T USAID (2012). Recuperado el 23 de Abril de 2015, : <http://www.nicaraguaempresasyempleos.com>





Es importante mencionar, que se debe tener un manejo eficiente y eficaz de los recursos, incorporando elementos como: innovación de producto, tecnología y de procesos; de tal manera que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

Pero actualmente los Estados enfrentan grandes presiones presupuestarias, no cuentan con los recursos necesarios para brindar el apoyo que requiere un pequeño empresario, tal como servicios de extensión, introducción de nuevas tecnologías, infraestructura, crédito y otros valiosos insumos y requisitos para que una empresa pueda crecer, crear riqueza y empleos.

El desarrollo empresarial se puede lograr impulsando cuatro ejes fundamentales:

1. Apoyo a Pymes a través de Empresas Ansias: Es un mecanismo que se basa en el encadenamiento de grandes y medianas empresas con pequeños productores, estableciendo alianzas donde ambas partes ganan.
2. Apoyo a Organizaciones prestadoras de Servicios Profesionales.
3. Financiamiento: se realiza con el fin de "Promover el acceso al crédito y a otras fuentes de capital, por medio de la creación de instrumentos financieros y bancarios, de sistemas de garantías, fideicomisos, descuentos y reducción de riesgos, que sean orientados a las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con las leyes que rigen la materia. "Según el título III Capítulo III Art. 23 Ley N°. 645. 2008.
4. Investigación para Competitividad.

Para poder lograr estos cuatro ejes fundamentales se debe fortalecer las empresas a nivel interno, por ello es significativo tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Uso de la tecnología: Es importante sobre todo para atraer nuevos mercados, aumentar la eficiencia y desarrollar nuevos productos y servicios, de esa manera se puede tener una oportunidad para superar a la competencia.

Además es el Estado a través del órgano rector de la ley 645 Título III Capítulo II Art. 20 "Deberá impulsar la modernización tecnológicas de las MIPYMES y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua que permitan el progreso permanente y el incremento de la competitividad productiva".

- b) Ampliar mercados: Es una medida eficaz para acaparar nuevos nichos de mercado utilizando la facilidad que existe ahora para comunicarse, haciendo un buen uso de la tecnología. Esta idea podría representar una medida de éxito y de expansión en el futuro.



- c) Innovación: es necesaria cuando se llega al punto en el que el cliente se ve identificado y es fiel al producto. Es una excelente manera de mantener atraído al público y de lograr diferenciarse de la competencia.

Actualmente el desarrollo empresarial se atribuye a programas especiales de fortalecimiento y ejecución de planes estratégicos; las cuales muchas veces van acompañados con fondos de ayuda por parte de organismos externos interesados en consolidar las micro, pequeñas y medianas empresas de Nicaragua.

La ejecución de manera sostenida de programas que contemplen capacitaciones y asesorías, pueden ayudar al fortalecimiento de las MIPYMES lo que se traduce en un crecimiento y desarrollo empresarial significativo.

### 3.2.1 Variables Que Inciden en el Desarrollo Empresarial.<sup>10</sup>

- **Demanda**

Está constituida por las cantidades de determinado bien o servicio que los Compradores están dispuestos a adquirir a cada nivel de precios. Implica entonces no Solamente la intención de adquirir el bien en cuestión sino adicionalmente la disposición de Los medios económicos para su realización.

- **Oferta**

Está constituida por todas las cantidades que los productores de determinado bien O servicio están dispuestos a ofrecer a cada nivel de precio.

- **Publicidad<sup>11</sup>**

En cuanto a realizar publicidad para sus negocios, 32 MIPYMES (27 % del total) dijeron realizar esta actividad, algunas de forma permanente y la mayoría de forma eventual. Los principales medios que utilizan las MIPYMES de Estelí para su publicidad son:

1. La radio 44%
2. Volantes 34%
3. Televisión Local 16%
4. Alto Parlantes 3%
5. Mantas 3%

Las empresas de los subsectores que más utilizan la radio son las de alimentos y la de cuero y calzado, las que utilizan más la televisión local son principalmente las que ofrecen servicios.

---

<sup>10</sup> Mendoza. (2009). Oferta y Demanda. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de <http://www.eumed.net/diccionario/dee/dee>.

<sup>11</sup> Ministerio De Fomento, Industria Y Comercio. (2008). Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) Departamento de Estelí: Recuperado el 23 de Abril de 2015, [www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=n3miLsHPkx0%3D...185](http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=n3miLsHPkx0%3D...185)



Otras PYMES que son un poco más grandes realizan sus actividades de promoción en línea o mediante catálogos para ofertar a sus compradores potenciales, las líneas de productos que fabrican. Por tanto, es imprescindible mencionar que las actividades de promoción son básicas para el desarrollo de cualquier empresa y más en el caso de las MIPYMES que tienen que enfrentar el mercado globalizado y potencial de las grandes empresas.

- **Nuevas tecnologías<sup>12</sup>**

Debido al pequeño volumen de beneficios que se presentan estas empresas no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con universidad es o con otras empresas.

La tecnología en muchas ocasiones no es una opción para ellos debido al alto costo que tiene y a los ingresos reducidos que perciben. En el caso de las MIPYMES cuentan con capacidad instaladas pero ese tipo de maquinaria es obsoleta; siendo este un impedimento para potenciar al máximo su capacidad.

El objeto del Estado según la ley N° 645 Titulo III Capitulo II Art. 20 - "es promover la inversión en investigación, el desarrollo e innovación tecnológica, así como la inversión en formación y entrenamiento de su personal.

Con el fin de incrementar la productividad, la mejora de la calidad de los procesos productivos y productos, la integración de las cadenas productivas y la competitividad de los productos.

En esta etapa es muy importante la oferta de bienes y servicios tecnológicos, incluyendo capacitaciones, asistencia técnica, asesoría, consultoría, o los proyectos pilotos.

Es indiscutible el papel que juega la tecnología como habilitador de los negocios, pues ayuda a las empresas a ser más productivas y eficientes, permite soluciones rápidas, ayuda a tomar decisiones y a innovar. Sin embargo, muchos empresarios dejan de lado el tema de la tecnología, dado que es difícil visualizar su impacto en la productividad y el retorno de la inversión.

---

<sup>12</sup> Ley N° 645. (24 de Enero de 2008). Recuperado el 23 de Abril de 2015, de Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Mediana y Pequeña Empresa: [www.tramitesnicaragua.gob.ni/media/ley%20645](http://www.tramitesnicaragua.gob.ni/media/ley%20645).



### 3.2.1.1 Control Contable<sup>13</sup>

En este inciso se incluyen los elementos necesarios para abordar lo más relevante con respecto al control contable, tales como: La contabilidad y el uso de estados financieros.

- **Contabilidad**

Contabilidad "es el arte de registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos financieros con el fin de que estos sirvan a las diferentes personas interesadas en las operaciones de la empresa." (Meza, 2014)

Al referirse a la parte contable de una empresa es muy importante mencionar no solo el registro de sus operaciones sino a todos los registros necesarios para que la empresa se encuentre en óptimas consideraciones laborales y les brinde la seguridad necesaria a sus empleados.

Tal es el caso de Régimen Laboral y de seguridad Social como lo establece la Ley N°645, Título VI Capítulo II Art. 34: El Ministerio de Fomento Industrial y Comercio, El Ministerio del Trabajo y El Instituto de Seguridad Social, diseñaron políticas laborales y de seguridad social que sean orientadas a velar por el cumplimiento de la materia y que propicien un óptimo desarrollo a las MIPYME. La política de seguridad social inducirá la incorporación al sistema del mayor número posible de la MIPYMES, lo que incluye empleados y empleadores." (Ministerio De Fomento, Industria Y Comercio, 2008)

"En el caso de las MIPYMES, tienen un serio problema con respecto al uso de registros contables. De manera general en la MIPYMES del municipio se podría decir que el 48% no llevan ningún tipo de registro contable, el 45% llevan sus registros en cuadernos de sus ingresos y egresos y solo un 7% tiene organizado un sistema de contabilidad estándar. (Ministerio De Fomento, Industria Y Comercio, 2008)

Otro aspecto que no se debe obviar es la contribución de régimen fiscal; donde la mayoría paga impuestos bajo un régimen de cuota fija por ser empresas pequeñas, este es un buen indicio porque quiere decir que se encuentran legalmente establecidas.

Las empresas que están inscritas en la Alcaldía Municipal representan el 63% del total de MIPYMES del departamento. Los subsectores que están legalizadas en 17 mayores proporciones son el de alimentos (19%), madera – mueble (17%), cuero y calzado (12%) del total de MIPYMES.

---

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto 2001. Administración. Tercera edición. Colombia pag. 3



### 3.2.1.2 Estados financieros<sup>14</sup>

“Los estados financieros o estados contables se pueden definir como; Un registro formal de las actividades financieras de una empresa, persona o entidad. ” (Enciclopedia Financiera, 2009)

Generalmente se concibe la idea de reciprocidad con contabilidad, ya que debido a los registros diarios que se realizan, es posible elaborar estados que resuman la situación actual de la empresa en un periodo dado.

Proporcionan información útil que les permita operar con eficiencia, presentando información financiera valiosa para la empresa y para tercero.

Es importante que el formato en el que se realice sea fácil de entender, aunque claro, este dependerá del tipo de actividad que se realice.

Para las empresas, constituye una herramienta fundamental a fin de facilitar la toma de decisiones, ayudan a determinar la operatividad y eficiencia con que están siendo manejados los recursos de la misma.

La mayoría de los estados financieros son el producto final de la contabilidad y son diseñados de acuerdo a los principios de la contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

Los principales estados financieros son:

1. Balance General o Balance de Situación.
2. La cuenta de Ganancias y Pérdidas y Estados de Ganancias y Pérdidas.
3. Estado de Flujo y Caja
4. Estado de Cambio de Patrimonio.

Los estados financieros básicos, esenciales y más usados en la contabilidad son el estado de resultado y el balance general, el primero nos muestra la utilidad o pérdida del periodo. En Cambio el balance general nos manifiesta la situación financiera en una fecha dada.

El uso del estado de flujo de caja y el estado de cambio de patrimonio, se usan para complementar a los dos primeros.

“La combinación de todos los estados financieros sirve primariamente para evaluar el rendimiento de una compañía y su salud financiera”. (Garcia, 2012)

---

<sup>14</sup>Ministerio De Fomento, Industria Y Comercio. (2008). [www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=n3miLsHPkx0%3D...185](http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=n3miLsHPkx0%3D...185) Recuperado el 23 de Abril de 2015



La importancia de los estados financieros es tan vital que cuando estos fallan en reflejar razonablemente los resultados, pueden causar el colapso de una empresa.

Una estación independiente refrigera agua que alimenta en circuito cerrado el interior del eje de los rodillos y el sin-fin extractor.

### **3.2.1.3 Administración<sup>15</sup>**

La tarea de administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diferentes áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

### **3.2.1.4 Proceso administrativo<sup>16</sup>**

A partir de estos conceptos nace el proceso administrativo, con elementos de la función de administración que Fayol definiera en su tiempo como: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría; con sus cuatro elementos: planificar, organizar, dirigir y controlar.

#### **a) Planeación**

Es el proceso que comienza con la visión y misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (análisis FODA).

La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

La planeación es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlo. El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. Se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización, es decir sus departamentos. Definidas estas se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

<sup>15</sup> *Administracion*. (2012). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://marinabello177.blogspot.com>

<sup>16</sup> Welsch, H.(2013). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>



La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dado los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc. Este proceso implica elegir misiones y objetivos y las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar estas, y requieren que se tomen decisiones.

Los aspectos fundamentales de un proceso de planeación son:

1. Fijar objetivos y metas posibles de alcanzar
2. Determinar cuáles son las actividades necesarias para llegar a cumplir con los objetivos
3. Identificar cuáles son los medios necesarios para llevar a cabo las actividades previamente definidas
4. Ubicar en el tiempo, las distintas actividades programadas
5. Asignar a cada miembro del equipo de trabajo, responsabilidades específicas para cada actividad a desarrollar.

b) Organización

Es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar unas metas o una serie de metas específicas.

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Organizar es establecer relaciones efectivas entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y al mismo tiempo obtener satisfacción personal al realizar las tareas que se le han asignado, con el propósito de trabajar como equipo y llegar a alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Al mismo tiempo, la función organizadora crea áreas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa, mejorando así el desarrollo de todas las actividades que se necesitan para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

c) Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realice tareas esenciales. De hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.



El líder de la empresa debe emplear la dirección para identificar las aptitudes y motivaciones del personal y así brindar incentivos adecuados.

Como lineamiento de la dirección están:

1. Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente.
2. Definir claramente las tareas de los empleados.
3. Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal.
4. Mantener una comunicación eficaz con los empleados.
5. Fomentar interés, iniciativa y participación en el personal.
6. Mantener la disciplina en el grupo de trabajo.
7. Remunerar equitativamente al personal.

d) Control

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

El control de la administración establece los siguientes elementos básicos:

1. Establecer estándares de desempeño
2. Medir los resultados presentes
3. Comparar estos resultados con las normas establecidas
4. Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones

El gerente gracias a la función de control puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo cada vez con mayor frecuencia maneras de incluir la calidad en la función de control.

Es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño en base a metas y planes.

Los medios que comúnmente se utilizan para obtener los datos necesarios a fin de evaluar el desempeño del equipo de trabajo, son los siguientes:

- d) Observaciones personales
- e) Reportes verbales
- f) Reportes escritos

### **3.2.1.5 Importancia de la Administración en una Empresa.<sup>17</sup>**

Es importante porque brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de ésta, porque necesitan administrar

<sup>17</sup> *Administracion.* (2012). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://marinabello177.blogspot.com>





debidamente los recursos humanos y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad, además se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad.

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias viadas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc.

### **3.3.1 Proceso de Producción**

Según Velásquez, Mastretta (2008, 19) "Un proceso de producción de bienes o de servicios es el proceso de conversión por medios del cual los insumos (inputs o entradas), se transforma en entradas y servicios (outputs o salidas), que son útiles para los clientes o usuarios".

### **3.3.2 Producción<sup>1</sup>**

#### **3.3.2.1 Concepto**

Se entiende por producción el proceso mediante el cual determinados elementos materiales, trabajo de maquinaria, trabajo de personas o conocimientos se transforman en productos de Marketing. Definición y objetivos de la producción El sistema productivo debe ser adaptado al nivel de actividad programado, es decir, volumen de ventas, número de servicios.

#### **3.3.2.2 Objetivos de la Producción**

Los objetivos principales de la producción son:

- a) Conseguir que se entreguen los productos o se presten los servicios pedidos, tanto en las cantidades como en las fechas acordadas de cara al cliente. Para entregar los productos en los plazos acordados, primero hay que calcular:
  - Qué recursos materiales y humanos se requieren.
  - Cuántos recursos son necesarios.

---

<sup>1</sup> Martínez, J (2008), Marketing. Producción y costes de producción del libro Ceo Proyecto Empresarial. Recuperado el 20 de Abril 2015. <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-produccion-costes/marketing>.



b) Conseguir que estos productos o servicios se fabriquen o presten dentro de los costes previstos y que estos costes sean mínimos, para mayor beneficio empresarial.

### **3.3.2.3 Descripción de la Producción**

La descripción consiste, por un lado, en determinar el procedimiento que se seguirá y, por otro, en detallar los medios que se emplearán para producir los productos y/o servicios. Por ello se deben describir todos los pasos requeridos para realizar el producto y/o servicio, tanto en las características, como en su proceso de obtención.

### **3.3.2.4 Etapas de la Descripción de la Producción**

Para conseguir un producto y/o servicio son necesarias las siguientes etapas:

a) Definir los parámetros del proceso productivo. Se trata de establecer:

1. Procedimiento de trabajo: Determinando qué procedimiento se va a seguir, se designará el material a utilizar y las máquinas que se van a emplear.
2. Concretar las frecuencias del trabajo, el orden de ejecución.

b) Determinar qué materiales de producción son necesario. En esta etapa es necesario determinar la clase y cantidad de material a emplear para realizar la producción proyectada: (Editorial McGraw-Hill, 2008)

- Materias primas.
- Productos acabados.
  
- Materiales.
- Inversiones materiales.

c) Establecer las necesidades de Recursos Humanos. Se definirán las características que deben poseer las personas que ocupen los puestos de trabajo necesarias para la producción o prestación del servicio.

El análisis de los puestos de trabajo permite definir la importancia de cada uno de los puestos a ocupar; para ello, se analizará:

1. El número de tareas que debe desarrollar cada puesto, para determinar, de este modo, el número de horas de trabajo y las personas necesarias para cubrir el puesto.
2. La importancia de las tareas, es decir, la importancia cualitativa del puesto.
3. El nivel de conocimientos técnicos y capacitación profesional que exige el cumplimiento de esas tareas.

Estos tres puntos del análisis de los puestos de trabajo permiten conocer las necesidades de recursos humanos, lo cual es útil para poder determinar lo siguiente:

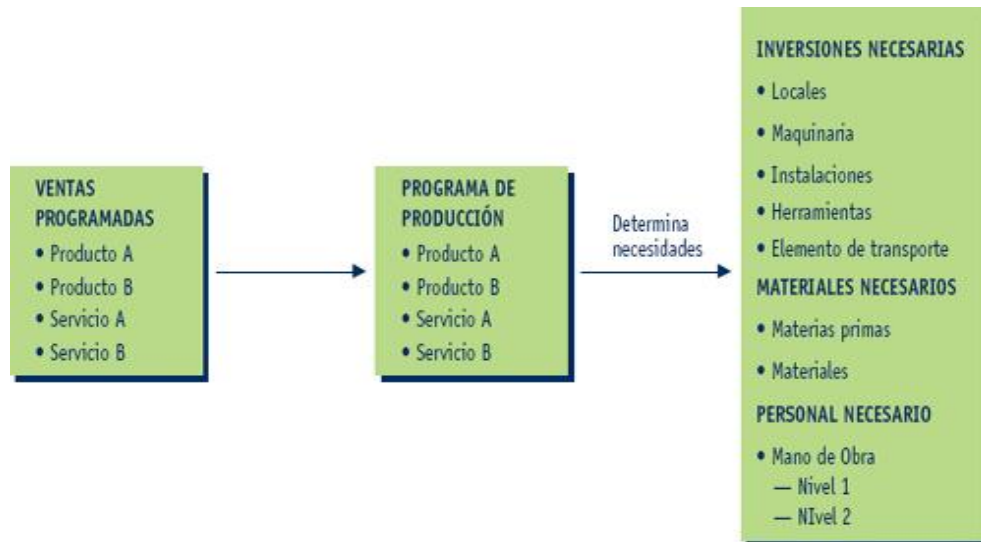
Necesidades de personal, es decir, número de personas empleadas, nivel jerárquico, cualificación necesaria para el puesto de trabajo y, por último, selección del personal.

Formación, es decir, la necesidad de preparación previa a ocupar el puesto, el



adiestramiento y la promoción profesional.

Remuneración del personal. Este punto incluye el nivel de salarios por categorías profesionales y la Seguridad Social.



### 3.3.2.5 Diseño del sistema de Producción

El diseño del sistema de producción, es decir, la localización y función de máquinas, recursos humanos y flujos de materiales depende, fundamentalmente, del tipo de proceso de producción existente. Debe permitir, en cualquier caso, optimizar al máximo los recursos utilizados.

#### a) Tipos de procesos de producción

Existen múltiples procesos de producción, pero la mayoría de ellos se puede resumir en dos tipos básicos: los de producción continua y los intermitentes, que describimos a continuación.

Proceso de producción continúa:

Se parte de una materia prima que se somete a una serie de transformaciones mediante un proceso ininterrumpido. Dentro de este proceso se incluye la fabricación de cemento y de papel, la industria química y la metalúrgica. La producción en cadena es también un proceso repetitivo de producción masiva de bienes iguales, por ello la incluiremos dentro de la continua. En esta línea destacaremos la producción de automóviles y electrodomésticos.

-Proceso de producción intermitente.

Son productos que se encargan a medida, como son:

- Construcción de obras.
- Construcción naval.



- Bienes de equipo especiales.
- Muebles.

#### b) Decisiones para el diseño

Una vez conocido el proceso, las decisiones más importantes sobre el diseño del proceso productivo son las que hacen referencia a dos aspectos fundamentales: la distribución en planta y la manipulación de los materiales.

### **Distribución en planta.**

Supone la ordenación de los espacios necesarios para el movimiento del material y trabajadores, con el fin de que los procesos se lleven a cabo con el coste más bajo. El resultado es formar un conjunto equilibrado de:

- Máquinas.
- Instalaciones.
- Equipos.
- Personal.

Los costes se reducirán porque se habrán mejorado, entre otros, los siguientes aspectos:

- Aumento de la capacidad de producción, puesto que con los mismos medios se produce más.
- Disminuyen los retrasos en la producción y se facilita su proceso, evitando las demoras y los tiempos muertos.
- Proporciona satisfacción a los trabajadores si el diseño de la planta tiene en cuenta su comodidad en cuanto a las medidas de seguridad, una iluminación adecuada, una temperatura idónea, nivel de ruidos inferior al máximo permitido, etc., se reflejará en su rendimiento.
- Máximo aprovechamiento del espacio disponible, aumentando la superficie utilizable.

### **Manipulación de materiales.**

Una correcta manipulación de materiales mejora el proceso productivo, influyendo positivamente en su duración y coste. Para conseguirlo se deberán tener en cuenta, entre otras, las siguientes normas:

- Establecer las distancias a recorrer por los materiales, que deben ser tan cortas como sea posible.
- Tener siempre los materiales a la altura en que se ha de trabajar con ellos.
- Evitar la realización de esfuerzos, procurando que los materiales rueden o se deslicen instalando los mecanismos adecuados.
- Realizar el transporte de los materiales de forma que se disminuya el número de viajes.



### 3.4.1 COMERCIALIZACIÓN<sup>18</sup>

#### CONCEPTO

Se define como: "El conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor".

Desde el punto de vista del marketing, la comercialización incluye, la planificación y control de los bienes y servicios que favorecen el desarrollo adecuado del producto, para asegurar que el mismo este en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en el precio y en las cantidades requeridas, que garanticen ventas rentables a través del tiempo.

Se puede definir a los canales de la comercialización como: los medios de los cuales se vale la mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más conveniente para ambos.

Si bien la producción es una actividad económica necesaria, algunas personas exageran su importancia con respecto a la comercialización.

El caso es que la producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posición, necesarias para satisfacer al consumidor.

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

"El productor independiente se vincula, para vender su producto, con empresas exportadoras, organizaciones de productores o cooperativas, de acuerdo a los beneficios que obtiene de estos compradores o intermediarios. Su vinculación también depende de su ubicación geográfica y acceso a centros de acopio.

---

<sup>18</sup> Rendón, W. (2004). Canales de distribución. Recuperado el 20 de Abril de 2015,



En el proceso de comercialización, el productor emplea los servicios que ofrecen los beneficiados secos para vender su café oro, tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional. Algunos beneficiados secos también ofrecen servicios de gestión para exportar el café producido por sus clientes. La decisión de contratar los servicios de un beneficiado seco, por parte del productor, depende de los servicios que ofrecen con respecto al mantenimiento de la calidad del producto y los precios de procesamiento por quintal y si la empresa beneficiadora colabora en la colocación del producto en el mercado internacional.”

### **3.4.2 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN<sup>19</sup>**

#### **A) Distribución de Bienes de Consumo:**

1. Productor – Consumidor: Es el más corto y más sencillo, no utiliza intermediarios.
2. Productor – Detallista – Consumidor: Compran directamente a los fabricantes y productores.
3. Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor: Este canal es la única elección económicamente factible.
4. Productor – Agente – Detallista – Consumidor: se utiliza para llegar al mercado de detallista en gran escala.
5. Productor – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor: Para llegar a detallistas pequeños como tiendas.

#### **b) Distribución de Bienes de Negocio:**

1. Productor – Usuario: representa el mayor volumen en importes de productos de negocios.
2. Productor – Distribuidor Industrial – Usuario: Es usado por productores de suministros y pequeños equipos.
3. Productor – Agente – Usuario: Es usado por empresas que no tienen sus propios departamentos de ventas.

---

<sup>19</sup>Stanton W, Walker B. (2002). Fundamentos de marketing. Nueva edición. Pág. 339-342 Recuperado el 20 de Abril de 2015.



4. Productor – Agente – Distribuidor Industrial – Usuario: Se usa cuando no resulta factible vender directamente al usuario.

### **c) Distribución de servicios:**

1. Productor – Consumidor: Es un servicio intangible por lo que se requiere contacto personal entre productor y el consumidor.
2. Productor – Agente – Consumidor: Es utilizado productores de servicio con la transferencia de la propiedad.

### **3.4.3 PREPARACIÓN DE MEZCLAS COMERCIALES<sup>20</sup>**

Es útil reducir todas las variables de la mezcla comercial a cuatro grupos básicos:

**3.4.3.1 Producto:** El adecuado para la meta.

El campo del producto se ocupa de la creación del "Producto" adecuado para el mercado meta. Lo importante que debe recordarse es que el bien debería satisfacer algunas de las necesidades del cliente.

**3.4.3.2 Plaza:** Alcanzar las metas.

La plaza hace hincapié en obtener el producto "adecuado" para la plaza del mercado meta. Toda vez que el producto comprenda un bien físico, el planteamiento de la plaza incluye decisiones sobre la distribución física. (Transporte).

**3.4.3.3 Promoción:** Información y venta al cliente.

Se refiere a informar al mercado meta respecto del producto "adecuado". La promoción comprende.

- Venta personal, implica comunicación directa entre vendedores y clientes.
- Venta masiva, comunicarse con gran cantidad de clientes al mismo tiempo.

**3.4.3.4 Precio:** Debe ser correcto.

Al fijarlo, deben tener en cuenta la clase de competencia que se dan en el mercado y el costo de la mezcla comercial. Es importante descartar que escoger un mercado meta y elaborar una mezcla comercial son tareas internacionales.

---

<sup>20</sup> Urgarte Rey. (2002). Mezcla de Mercadotecnia. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://>



### 3.4.4 INTERMEDIARIOS EN LA COMERCIALIZACIÓN.

Los intermediarios son todos aquellos eslabones de la cadena que representa a los canales de distribución, y que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de tales productos; añadiendo a los mismos utilidades de lugar y propiedad.

Las funciones desempeñadas por los intermediarios resultan de vital importancia en la cadena que representa todo canal de distribución. El número y clase de intermediarios dependerá de la clase y tipo de producto, así como de la clase y tipo de consumidores o usuarios finales, o sea el mercado al que va dirigido o para el cual ha sido concebido tal producto.

Los servicios de los intermediarios se caracterizan por hacer llegar los productos a los consumidores y facilitarles su adquisición.

Los intermediarios se clasifican en:

- **Intermediarios mayoristas:** El comercio mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al consumidor o usuario final. Los mayoristas pueden comprar a un productor o fabricante y también a otros mayoristas.
- **Intermediarios minoristas o detallistas:** Son los que venden productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado.

La comercialización de su producto exige crecimiento del mercado destino, experiencia y recursos.

En ocasiones, la estrategia de introducción y consolidación para micro, pequeñas y medianas empresas es la exportación indirecta a través de la comercializadoras, ya sea para introducirse y una vez aprendido todo lo referente a exportaciones, hacerlo de manera directa o bien para que sea la forma constante de exportación.

La parte fundamental de la estrategia de comercialización es contar con los medios idóneos para hacer llegar el producto al consumidor final (distribuidor mayorista, distribuidor minorista, cadenas de supermercados consumidor final)

### 3.4.5 La estrategia de comercialización

La formulación estratégica y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de comercialización.





Las estrategias de comercialización constituyen un todo con entidad propia, que parte de la misión y la estrategia de la organización para perfilar el rumbo comercial más compatible con ellos, a fin de optar por él.

Esta requiere una mentalidad innovadora y amplia, que sitúe a la empresa y sus negocios en el contexto, y en particular en el mercado.

No existe una estrategia de comercialización única que resulte la mejor para la empresa. La estrategia es dirigida un determinado consumidor con el objetivo de que se elija el producto que la estrategia incluye. Dicha estrategia no puede ser autista sino que tiene que tener en cuenta al consumidor y la competencia.



## IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVO

### 4.1 Cuadro de Operacionalización Por Objetivos Específicos

| Objetivo específico  | Dimensiones de análisis | Definición Operacional  | Categoría/Índice  | Fuentes                                 |
|--|-------------------------|---|---|---|
| Identificar los elementos organizativos que han permitido el crecimiento empresarial de la empresa familiar Café Don Luis en el periodo 2014-2015.                           | Empresa familiar        | La empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción y financiación y comerciales para obtener sus fines. Para que la empresa funcione adecuadamente necesita: capital, elementos humanos   | Planificación<br>Toma de decisiones<br>Estructura<br>Recursos Humanos<br>Sistema de control                           | Investigación documental<br>Entrevista  |
| Analizar el proceso de producción de café orgánico de la empresa café Don Luis.  | Proceso de Producción   | Un proceso de producción de bienes o servicios es el proceso de conversión por medio del cual los insumos (inputs o entradas), se transforman en productos o servicios (outputs o salidas) que son útiles para los clientes o usuarios. (Anton, 2004) | Recolección del fruto<br>Despulpado del fruto<br>Fermentación natural<br>Lavado manual<br>secamiento del café lavado. | Entrevista<br>observación               |
| Determinar el comportamiento de los canales de comercialización que implementa la empresa familiar café Don Luis para una adecuada ubicación de sus productos en el mercado. | Comercialización        | El conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el   | Canales de Comercialización<br>Preparación de la mezcla<br>Comerciales<br>Estrategias de Comerciales                  | Investigación documental<br>observación |



|   |                        |   |  |   |
|---|------------------------|---|--|---|
|   |                        | productor hasta el consumidor   | Intermediarios   |   |
| Proponer una estrategia que contribuya al desarrollo empresarial de la empresa Café Don Luis en el periodo 2014- 2015 | Estrategia Empresarial | Conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia mediante la adecuación de los recursos y las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera. | Líneas estratégicas<br>Fortaleza<br>Oportunidades<br>Debilidades<br>Amenazas<br>Actividades por líneas estratégicas. | Investigación documental<br>Entrevista<br>Análisis FODA |



## **V. METODOLOGIA**

### **5.1 Tipo de Estudio**

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada porque se enfoca en analizar los factores que influyen en el desarrollo empresarial, de la empresa familiar café Don Luis, y pretende brindar estrategias que contribuyan al desarrollo empresarial de la misma.

Según el enfoque filosófico es una investigación cualitativa porque se analiza a profundidad los factores que influyan en el desarrollo empresarial de la empresa familiar Café Don Luis en la ciudad de Estelí.

### **5.2 Universo.**

El universo de estudio es la empresa familiar Café Don Luis ubicada en el municipio de Estelí que cuenta con dos instalaciones.

#### **5.2.1 Caracterización de la ciudad de Estelí.**

El municipio de Estelí fue fundado en el año 1685, está ubicado en la región central norte de Nicaragua y uno de los seis municipios del Departamento del mismo nombre, a la vez que es su cabecera departamental.

Sus límites son: al norte con el municipio de Condega, al sur con los municipios de la trinidad, San Nicolás y El Sauce , al este con los municipios de San Sebastián de Yalí y la concordia, y al oeste con los municipios de Achuapa y San Juan de Limay.

Estelí es el principal centro de comercio y servicios de la región segoviana. Además es paso obligado para todos los municipios de los departamentos de Nueva Segovia, Madriz y Estelí, lo que potencia la posición de la ciudad de Estelí como principal centro de prestación de servicios y de desarrollo de actividades comerciales del norte del país.

Estelí fue fundada en el llano del Michiguiste en el año 1823, situada a una altura de 844 metros sobre el nivel del mar. Sus primeros pobladores eran de origen Matagalpa, de ahí su raza autóctona que contribuyen las etnias aborígenes más antiguas del territorio. Su nombre proviene de las toponimias que aun abundan en la región, caracterizadas por su aguda pronunciación, como: Quilalí, Yurcalí, Yalí, Estelí, Tomabú, que de acuerdo a investigaciones de origen lingüística corresponden a nuestra región. Estelí tiene varias denominaciones entre ellas rio de sangre que es la más conocida. ((INIFOM), 2001)



## **5.3 MUESTRA**

### **5.3.1 Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo es no probabilístico porque los sujetos de consulta son elegidos a criterio del investigador de manera selectiva, tomando una muestra variable en dependencia de los criterios de selección.

### **5.3.2 Criterios de selección de la muestra**

- Colaborar voluntariamente en el estudio.
- Personas que laboren en la empresa familiar Café Don Luis  
Sergio García Propietario.  
Ana Lucia Contadora General
- Personas que manejen información de la empresa
- Ana Lucia.
- Trabajadores que han laborado en la empresa desde que inició operaciones.
- Familiares que laboran en la empresa.

## **5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para cumplir con los objetivos planteados en esta investigación se hará uso de técnicas para la obtención de información conocidas como entrevista, guía de observación y la investigación documental.

### **5.4.1 Entrevista**

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto. (Castillo, 2009:6)

### **5.4.2 Guía de observación**

Esta técnica es útil para el analista en su progreso de investigación, es el registro visual de lo que ocurre en una situación real clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. (Hernandez, 1998)



### **5.4.3 Investigación Documental**

Es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información. (Mercado, 2008)

## **5.5 Etapas de la Investigación**

### **5.5.1 Investigación Documental**

Esta etapa se realizó en un periodo de dos semanas inicialmente se orientó a elegir el tema de investigación, a partir de una discusión con nuestra facilitadora y compañeros lo cual llegamos a una decisión de elegir este tema: Desarrollo empresarial en el rubro del café orgánico de la empresa familiar café Don Luis, ya que aparte de ser un tema innovador, contamos con el apoyo de todo el personal con que cuenta esta empresa en brindar toda la información necesaria.

Además se recopiló información de libros ubicados en la biblioteca Urania Zelaya, de la facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí se hizo uso de tesis de la misma, así mismo se consultaron páginas web realizándola base teórica del tema.

### **5.5.2 Elaboración de Instrumentos**

Para la elaboración de técnicas de recopilación de datos, se consideraron los objetivos específicos y las categorías identificadas en el cuadro de operacionalización por objetivo. Se diseñaron cuatro entrevistas a los diferentes informantes clave de la empresa familiar Café Don Luis, como lo es el personal administrativo, producción, dueño e inversionista.

### **5.5.3 Trabajo de Campo**

En esta etapa se efectuaron 6 entrevistas, una dirigida al dueño del Café Don Luis, una al área de administración, otra a un inversionista y tres en el área de producción. Además se aplicó una guía de observación que se realizó en el mes de junio.

### **5.3.4 Análisis de la Información y Elaboración de Informe Final**

Una vez que se recolectaron los datos, se hizo el análisis de los mismos para elaborar los resultados de la investigación. Lo cual este informe se elaboró bajo una guía estructurada proporcionada por la docente, en base a los requerimientos de investigación aplicados.



## VI. RESULTADOS

### 6.1 Historia de la empresa café Don Luis

Luis García Altamirano de origen Esteliano, llegó a San Juan de Telpaneca (hoy San Juan del río Coco en Madriz) en 1933, cuando aún eran tierras vírgenes.

Don Luis fue pionero en las siembras de café dirigiendo personalmente las tareas agrícolas, al igual que la apertura de caminos y carreteras para el traslado del grano rojo.

San Juan de río Coco es hoy el municipio de mayor producción cafetalera de la zona. Su café es muy apetecido por su calidad dada la altura, cuidados, técnicas agrícolas, y su esfuerzo de los productores.

A los esfuerzos del señor Luis García se sumaron sus hijos quienes vieron la probabilidad de crecer como negocio familiar en el mercado local. De esta manera el café Don Luis fue evolucionado en el mercado diversificando sus productos.

Después de sacar sus primeras cosechas, incurrió en el mercado internacional donde vendía el grano oro, principalmente en el mercado estadounidense, pero en el 2011 con la plaga de la roya que afectó a la mayoría de los productores de la zona y del país, los precios por quintal en la bolsa de valores de Nueva York disminuyeron notablemente en comparación con el mercado interno, así que la familia García decide vender su café procesado (molido) y distribuirlo en los diferentes lugares del país.

Ya a mediados del 2011 surge la idea de crear un cafetín en la ciudad de Estelí, esta idea brillante se le ocurrió a Sergio García (hijo) quien con su experiencia en el extranjero creyó que esta era una idea fresca para la población de Estelí, su padre, don Sergio García no duda en apoyarlo brindándole parte del capital y proveyéndole la materia prima para iniciar el negocio, es así entonces como se da la apertura de café Don Luis.

Poco a poco fue creciendo su mercado meta y surge la necesidad de ofrecer nuevos productos ya que el café era bastante concurrido por extranjeros al joven Sergio se le ocurre ofrecer derivados del café como el macacino, el café helado el cappuccino entre otras, y empiezan a contratar personal extranjero para que capacite al personal local para ofrecer a los clientes una variedad de productos y un servicio de calidad.

Hace poco se inauguró el café y restaurante Don Luis donde además de ofrecer los mismos tipos de café que en el primero que se creó, también se ofrece una cantidad de platillos y asados. Pensando siempre en la satisfacción de los clientes se contrata un chef argentino para que prepare estos asados.



Estas nuevas instalaciones de café y restaurante don Luis, son más lujosas más grandes y por ende acapara más la atención de personas extranjeras, pero también se ofrece accesibilidad para las personal del país ya que sus platillos son más cómodos en base a los precios de la competencia.

Actualmente ha sido beneficiado por un programa de la unión europea para la estandarización de los platos y la imagen de la empresa. Este programa les brinda asesoría sobre cómo utilizar estrategias de mercado además de crearle un lema a la empresa.

Este programa fue ganado por medio de la ruta del café, esta es un destino turístico que abarca los cinco departamentos de la región norte central de Nicaragua: Estelí, Jinotega, Madriz Matagalpa y nueva Segovia. El objetivo de esta guía turística de la ruta del café es darle a conocer la diversidad de la región norte por departamento y por circuito turístico por las cuales se facilitan mapas y listas de atractivos. Café don Luis fue seleccionado de entre todas las cafetería de la ruta del café.

## **6.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **6.2.1 Visión y misión<sup>21</sup>**

- **VISION:**

Ser líder en producción y distribución del mejor café a nivel nacional e internacional, así como ser pioneros en prácticas de producción amigables con el medio ambiente, contando para ello con un equipo humano altamente calificado.

- **MISION:**

Garantizar a nuestros clientes el deleite y placer de consumir diferentes productos elaborados a base de café, de la más alta calidad, que satisfagan sus más exigentes expectativas.

---

<sup>21</sup> La misión y la visión fue creada en base a la información obtenida mediante una entrevista realizada a la administradora de café don Luís Ana Lucia Rivas.

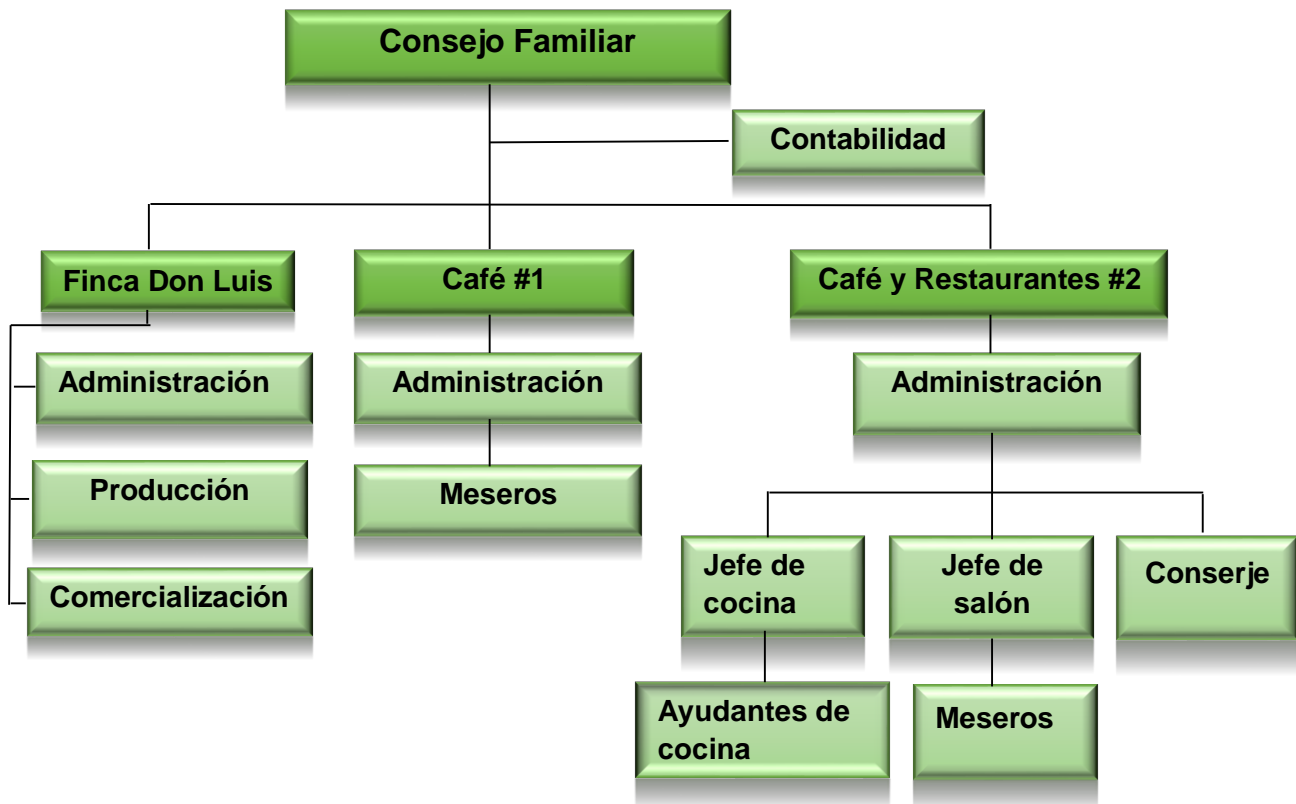




## 6.2.1 Estructura Organizativa

Por ser una empresa familiar, café don Luis no cuenta con una estructura formal en todas las diferentes áreas con las que cuenta esta empresa, las decisiones de la empresa se ejecutan por medio del gerente luego de haberse realizado un consenso familiar.

La organización de la familia en el negocio está establecida por las responsabilidades que tiene cada uno de los involucrados.



La estructura organizacional establecida para café Don Luis, cabe recalcar que este no posee una estructura organizacional, comprende un organigrama vertical, este tipo de organigrama es el de uso más frecuente y al cual están acostumbradas la mayoría de las personas. Este organigrama representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.



Es el más adecuado ya que permite que las decisiones sean tomadas desde la alta gerencia y facilita la comunicación entre los diferentes cargos. El organigrama vertical permitirá tener una supervisión directa al subordinado, sin que esto implique presión psicológica sobre el individuo, por consiguiente, genera eficiencia y eficacia en el desarrollo del negocio.

En la finca Don Luis el personal es contratado por temporada, para la etapa de limpieza y preparación se contratan 30 hombres los cuales se encargan de medir, limpiar y hacer el hoyado del terreno, para la segunda etapa, la siembra se contratan 28 hombres de los cuales 17 se encargan de acarrear las plantas del almacigo al terreno preparado, la tercera etapa el mantenimiento para el control de maleza (chapoda) se contratan 10 hombres, para el control fitosanitario 4 hombres, abono 4 hombres, cuarta etapa, el corte, es donde se necesita más personal se contratan 600 hombres para realizar esta actividad, la quinta etapa que es el despulpado, fermentación, lavado, secado, tueste se necesitan 6 hombres ya que la mayoría del trabajo la hacen las maquinas.

#### 6.2.2.1 Funciones según el cargo<sup>22</sup>

**Gerencia:** esta área está a cargo de doña coco y Sergio García (hijo) dueños de la microempresa café don Luís quienes están encargado de la administración general y el velar por el buen funcionamiento de la planta productiva. Dentro de sus principales funciones tenemos:

- Toma de decisiones en función del mejoramiento de la empresa familiar.
- Presentar informes a la contabilidad.
- Representa la empresa ante la sociedad.

**Administración:** esta área está a cargo de la joven Ana Lucia Rivera, quien es trabajadora desde que empezó a funcionar el cafetín don Luís como tal, dentro de sus funciones están:

- Supervisar a los demás empleados.
- Llevar inventario de materia prima.
- Gestiona ante los proveedores.
- Realiza arqueos de caja chica.
- Elaboración de planillas.
- Atención al cliente.
- Informe mensual de ventas.

<sup>22</sup> Información facilitada por Sergio García (hijo)



**Producción:** en el área de producción se subdivide en dos áreas de producción, la primera está a cargo del señor Sergio García, papa del gerente quien tiene como tarea:

- Velar por la vitalidad de las plantaciones de café
- Proporcionarles la materia prima en tiempo y forma
- Supervisar la calidad final del café en grano

La segunda área de producción donde se transforma el café en grano en derivados del mismo, está a cargo de la señora Socorro García quien tiene como tarea:

- Ordenar a los trabajadores de esta área.
- Supervisa la calidad del proceso.
- Supervisa el uso de equipo y vestimenta laboral.
- Recibe la materia prima.
- Atiende a los clientes.

**Jefe de salón:** es el jefe de todos los meseros, supervisa su trabajo y ayuda a atender cuando hay mucha gente.

**Meseros:** Están encargados de atender la mesa, a los clientes, servir los alimentos y llevar la cuenta.

**Conserje:** entre sus principales funciones están

- abrir y cerrar la puerta.
- Enciende y apaga las luces y la calefacción.
- Se encargan de repartir la correspondencia.
- Realizar la limpieza del local.

**Jefe de cocina:** Se encarga de llevar el control de la materia prima por medio de tarjetas kardex, presenta un informe diario de los gastos de materia prima.

### **Ayudantes de cocina**

**Barismo:** entre sus tareas está la de preparar los mejores derivados del café en grano, ya que este debe de ser un experto capacitado para preparar expresos y cappuccino.

**Crepas:** o crepes en esta área se encargan de preparar ese tipo de postre francés dependiendo del sabor que el cliente pida.

**Asados:** en esta área el encargado es el chef argentino, quien prepara los diferentes platillos asados dependiendo el paladar de los comensales.



## 6.2.2 Recursos Humanos

En toda empresa el personal es lo más importante ya que sin ellos la empresa no funcionaría como tal. Café Don Luis cuenta con 13 personas en total, 9 de ellas trabajan en el restaurante y café don Luís y el resto en el cafetín en la zona céntrica de la ciudad de Estelí en ambos locales están distribuidos según el organigrama presentado.

No cuenta con el área de recursos humanos lo cual es una debilidad para la empresa ya que los recursos humanos son importantes para la elaboración de planillas, contratos, cumplimiento de los derechos del trabajador, mantener una buena relación entre empleador y empleados. Los recursos humanos juegan un papel esencial en el desarrollo de la estrategia de la empresa así como en el manejo de las actividades centradas en el personal de una organización.

## 6.2.3 Toma de Decisiones en la Empresa Familiar

Al inicio del negocio que anteriormente era la exportación de café, el encargado de decidir al respecto de la empresa era el señor don Luís García, luego de que sus hijos incluyendo a don Sergio y su segunda generación, se involucraran en las actividades de trabajo, el funcionamiento de la empresa, la toma de decisiones de todo lo que incide en el crecimiento general de la misma se hace por medio de pequeñas reuniones familiares con el fin de evitar conflictos entre la familia decisiones que se operativizan por el gerente del café y restaurante don Luís, Sergio García (hijo). Aunque muchas veces hay que tomar decisiones inmediatas a problemas imprevistos y en ese caso quien toma la decisión es el representante de la familia que está en ese momento.

*"A veces se presentan imprevistos que tengo que buscar cómo solucionarlos, entonces si esta Sergio le pregunto a él y si no a Doña Coco ; pero a veces se crean conflictos porque hago lo que Doña Coco me dice y tal vez a él no le pareció lo más conveniente, por lo tanto es tedioso no saber quién manda a quien porque como es su negocio familiar para mi todos son jefes ya que no tienen una organización establecida"(Ana Lucia Rivera, entrevista realizada a administradora de café y restaurante don Luís, el 22/06/2015 ).*

Las actividades efectuadas por los trabajadores se monitorean por medio de las tarjetas kardex donde se compara el inventario de las ventas con el inventario de la cocina, según los platos elaborados tienen que cuadrar con el inventario de la materia prima y el inventario de la administración, esta actividad es realizada diariamente por la administradora, la cual al final del mes presenta al consejo familiar un informe de ventas y un informe de gastos que le permitirá al consejo familiar tomar decisiones que ayuden al desarrollo empresarial del negocio.

La planeación es informal debido a que no elaboran planes estratégicos, ni operativos, cuando falta materia prima se toma dinero de la caja y se compra,



poseen un sistema de inventario de ventas llamado post attention, pero solo está instalado en el café número uno, debido a falta de interés no se ha instalado en el café número dos.

*“No se tienen establecidas metas y objetivos a largo plazo, las metas con las que contamos es realizar eventos para los cuales creamos un presupuesto y lo presentamos al consejo familiar, si es rentable se organiza el evento sino buscamos otras opciones como son descuentos, bonos regalías a los clientes que visitan nuestras instalaciones”. (Ana Lucia Rivas, Administradora, realizada el 08/09/2015)*

Pertencen al régimen de cuota fija en la dirección general de ingresos, los registros contables que se llevan a cabo son:

- Control de entradas y salidas.
- Control de salarios (planillas).
- Control de ventas
- Libros contables

## 6.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CAFÉ DON LUIS

### 6.3.1 Diagrama de flujo del proceso de producción del café



### 6.3.2 Proceso de Producción del café

Para iniciar la siembra de una manzana de café: Se selecciona la semilla de las plantas más vigorosas, una vez escogida la variedad que se va a plantar se siembra la semilla en bancos de tierra mezclada con materia orgánica, arena y se desinfecta



con productos para prevenir los ataques de insectos y enfermedades de las raíces como el mal del talluelo, la germinación ocurre después de 45-50 días, convirtiéndose la plántula en fósforos que es el momento adecuado para pasar al vivero en bolsas negras de polietileno de los tamaños 7x10 si el trasplante se quiere hacer a un año y de 6x8 si el trasplante se quiere sembrar a 6 meses, 15 días después empiezan a salir las primeras hojas, el nombre que reciben es popas, una vez trasplantado el fosforo a las bolsas de polietileno van a permanecer un año las plantas que se sembraron en la bolas de 7 x 10 y 6 meses las que se sembraron en la 6x10 Pulg . Entre 360 días (1 año), los árboles se trasplantan al campo. Donde se necesitan 3300 plantas para cubrir una manzana. Sembrándolas a una distancia de 2 varas de surco a surco y 1.5 varas de planta a planta.

- **Proceso de trasplantación**

Una vez que la planta está lista para el trasplante se procede a la limpieza del terreno, eliminar la sombra de árboles que no son adecuadas y no son compatibles con el cultivo del café, ya que hay planta de sombras que provocan enfermedades al cultivo, la mejor sombra para el cultivo del café son las leguminosas(Guabas).

1. Se procede al trazado de la plantación, haciéndola en curvas de nivel que esto va a evitar la erosión del suelo y a la distancia mencionada anteriormente.
2. Luego se hace el guaqueo que son huecos de 14 Pulg de ancho y 14 Pulg de hondo donde se rellena la guaca con la parte superior del suelo, luego se desinfecta la guaca con un producto llamado conter, para prevenir los daños de nematodos y gallina ciega.
3. Se siembra la planta y se elabora una terraza individual para que la planta quede en un terreno firme y se encuentre a un buen nivel

Al mes del trasplante se procede a hacer la primera aplicación con fórmulas altas en fósforos llamada 18-46-0 se realizan tres aplicaciones por año al mismo tiempo se hacen fumigaciones para prevenir ataques de enfermedades como mancha de hierro, ojo de gallo y mal de hilachas.

Entre los primeros 2-3 años se da la primera floración, y 240-270 días más tarde se da el primer fruto maduro.

Se define como la transformación del fruto del café maduro a café pergamino seco de punto comercial, a través de las siguientes etapas.

- **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 se toma en cuenta las condiciones climatológicas que prevalecen en la finca, por ejemplo: En la época muy lluviosa hace 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 se limpian debidamente después de cada día de trabajo para evitar frutos rezagados que podrían dañar la partida del día siguiente.

- **Despulpado del fruto**

Es la fase mecánica del proceso en la que el fruto es sometido a la eliminación de la pulpa, 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 despulsarse el mismo día del corte, después de 4 horas de despulpado el grano se echa en otra pila de fermentación para evitar fermentaciones disparejas, el despulpador se limpia diariamente 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.

- **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 pilas concreto, en un periodo de tiempo de 12 horas. Este sistema se le conoce como tradicional y es el que se ha empleado durante muchos años.

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



- **Lavado manual**

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.

- **Secamiento del café lavado**

El proceso de beneficiado húmedo termina cuando logramos bajar la humedad del café hasta punto comercial (46% pergamino). Luego procede al secamiento en los beneficios secos para bajar la humedad hasta el 12%, donde este ya se encuentra listo para el trillado que consiste en quitar la cascarilla en máquinas llamadas trillos donde el café pergamino se convierte en café oro.

- **Transformación del café**

*El tueste del café es una fase vital dentro de su cadena de elaboración. Hay quien sostiene, y no le falta razón, que un buen tueste influye más en la calidad de una taza de café, que la bondad de la mezcla escogida. (Ing. Sergio García /02-07-2015)*

El proceso de tueste se realiza en Estelí, ya que la maquinaria se encuentra ubicada en la comunidad la Thompson a una distancia de 3 km de Estelí.

Una vez que el café se encuentra en estado oro, se lleva a las máquinas tostadoras que tienen una capacidad de 25 libras,

El proceso de tostar los granos del café verde consiste en someterlos durante un tiempo limitado a una alta temperatura, intervalo durante el cual pierde peso, alrededor del 15/20%, debido en gran parte a la evaporación de su humedad y en menor parte a la pirolisis de algunos componentes.

El grano aumenta de volumen, entre un 100 y un 130% en el caso del café natural en función del tiempo de tueste y entre el 70 y el 80% para el torrefacto. Su color amarillo verdoso se transforma en un marrón, más o menos oscuro en función del grado de tueste escogido.

La composición química del grano sufre una importante transformación, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Azúcares, grasas, proteínas, sustancias nitrogenadas no proteicas, ácidos. Todo sufre una transformación debido a las altas temperaturas a que es sometido el grano. Una infusión de café verde sin tostar es imbebible. Es con la delicada y artesanal operación del tostado con la que el café desvela sus secretos.

El café variará de aspecto, hinchándose, cambiando de color y haciéndose quebradizo. Aumentarán las sustancias grasas, disminuirán los azúcares y los ácidos cloro génicos, y en una maravillosa sinfonía para nuestro gusto y olfato,





aparecerán más de 700 compuestos aromáticos, hasta ese momento celosamente guardado. Este último punto es el más interesante desde una óptica gastronómica pues es de ahí de donde surgen los aromas y sabores que han convertido al café en el rey de las infusiones.

*Hacer un buen tueste es importante para que el café suelte diferentes sabores, de nada sirve sacar buena calidad en la finca si el tueste no se hace bien. (Ing. Sergio Gracia/02-07-2015)*

Actualmente se trabaja con variedades de café como es el, caturra, maragogipe y catimor.

La temperatura no es constante, sino que varía a lo largo del proceso y los tiempos son inversamente proporcionales a la temperatura.

Es difícil dar pautas generales pues intervienen las características técnicas de las instalaciones industriales empleadas, y Tostado y molido del Café las distintas tecnologías utilizadas por cada fabricante. El producto final a obtener: grano tostado, café soluble, liofilizado.

Asimismo la determinación de los tiempos de tueste de las mezclas de café viene dada por diferentes aspectos:

- Los hábitos de consumo del país en que se venda o consuma
- El tipo de máquina en la que se tuesta
- El tipo de café que vamos a tostar: los cafés más ácidos necesitan un tueste más largo y algo más oscuro si queremos matar algo esta acidez para que no sea agresiva. Los más neutros necesitan un tueste más corto
- El tipo de tueste: por tipo de origen o blends en conjunto
- El destino del café: hostelería o alimentación

El tueste para café expreso Si bien en gustos todo es opinable, los cánones en este punto apuntan a un café tostado oscuro para cada una de las posibles variedades que constituirán la mezcla ideal.

Esto excluye tostar una mezcla y obliga a mezclar después del tueste, punto este que ha dado lugar a amplias y no resueltas controversias entre profesionales. Se utilizarán mayoritariamente variedades arábicas, no excluyendo pequeñas cantidades de robusta.

Aquí el maestro tostador es una pieza fundamental, ensayando y catando cuantas veces sean necesarias hasta dar con aquel sabor y aroma que serán la característica de la marca. Una vez decidido, las modernas tecnologías puestas al servicio de los maestros tostadores permiten repetir de forma sistemática el proceso de tueste y fabricar productos de las mismas características, lo que facilita el trabajo



del molinillo y de la cafetera en el bar, consiguiendo una taza de café con personalidad propia. La variedad del café, dado que cada tipo requiere un tueste adecuado.

- **Temperatura de tueste**

La temperatura de tueste depende del tipo de máquina de tostar, del tiempo de tueste y de la intensidad del color final requerido.

En una primera fase se seca la humedad del café y es la fase que influye menos en el gusto final. En una segunda fase se origina la expansión de las celdillas del grano de café y empieza la creación de los gases. La tercera fase debe ser más lenta pues es la que confiere básicamente el gusto final al producto.

- **Tiempo de tueste**

Oscila entre un minuto y un máximo de 25 o hasta 30 minutos, según sistemas: Sistema lento.- de 15 y hasta 20 minutos, es muy apreciado por los tostadores artesanos. Se consigue así un grano con un color oscuro y uniforme, bonito, con una óptima presencia para ser vendido al detalle y en grano.

Proceso rápido.- de 1 a 3 minutos, tiene detractores que le achacan que produce menos calidad que el sistema anterior. Con él se obtiene menos merma al tostar - se gana alrededor de un 2%- y se utiliza principalmente para tostar los cafés de calidades inferiores, normalmente vendidos molidos. El sistema de tueste rápido se aplica en países nórdicos y no es que produzca una menor calidad, sino que da un resultado al gusto local; allí no es aceptado el tueste tipo español pues le encuentran un exceso de acidez y agresividad en el paladar, aunque al utilizar normalmente el doble de agua por unidad de café, queda más diluido.

- **Molinos industriales de café**

El molido es una operación clave dentro de la cadena de elaboración de un buen café, a la que se le da muy poca importancia. El grano molturado debe tener una granulometría perceptible al tacto y no llegar a tener una consistencia harinosa. Si está poco molturado, al realizar la infusión, no se extraerán todos los sabores, y si lo está excesivamente, se disolverán excesivamente los componentes menos aromáticos y más amargos, además de formarse una pasta que dificultará el proceso. Para cada uso y para cada tipo de máquina, existe un grado adecuado de molturación del café.

La determinación de la granulometría o medida de las partículas molturadas, está en función del tipo de cafetera que se usará en la preparación del café. Las partículas resultantes de la molturación pueden medirse con diferentes sistemas de los que los más conocidos son por cedazos de diferentes medidas o por el medio más moderno a base de láser, más exacto y rápido que los anteriores. A través de estos controles, también se averigua el desgaste de las fresas o rodillos.



Tanto las cafeteras tipo Mocca o de fuego como las de filtro, admiten diferentes tipos de molturación, desde gruesos de promedio de 650 mu. Hasta los más finos de 430 mu. El resultado final de un mismo café en una misma cafetera será diferente si variamos la molturación, tanto por el efecto de la misma como por la cantidad de producto (a más fino, más cantidad en el mismo volumen).

Es importante el control de la temperatura del café molido: esta no puede estar por encima de 50°C (lo ideal es conseguir que no supere los 35°C) ya que a partir de aquí podemos notar gustos de café quemado y además tendremos más pérdidas de gases y aromas de lo habitual. La velocidad del motor, el estado de las fresas o rodillos y la refrigeración del sistema son elementos que hay que tener en cuenta para preservar la calidad del café.

### 6.3.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN DEL CAFÉ.

La producción total de la manzana es de 30 cargas equivalente a 600 latas uvas.

Los costos de producción es importante detallarlos porque a partir de estos se conoce la situación de la empresa en cuanto a gastos, se sabe cuánto está invirtiendo la empresa para la elaboración y producción de café.

Es importante definir que cada actividad de producciones importante ara la adecuada plantación del café, anteriormente se habló de este proceso; ero de forma más sencilla, en estos cuadros se detalla cada actividad con su costo unitario y costo total lo que permite visualizar mejor el proceso.

Es importante que un técnico en café conozca todo el proceso de plantación de café porque de él depende el crecimiento de la planta. Sus cuidados y aplicación de tratamientos en tiempo adecuado permitirán que la planta llegue hasta su máxima vida útil de 25 a 30 años.

A continuación se detallan los costos del proceso de plantación de una manzana de café; se explican las actividades que se realizan, la mano de obra que se utiliza y su costo (o salario) y los materiales que necesita.

| N°                       | Actividad | Unidad de medida | cantidad | Costo unitario | Costo total |
|--------------------------|-----------|------------------|----------|----------------|-------------|
| <b>I.ESTABLECIMIENTO</b> |           |                  |          |                |             |
| 1                        | Medir     | Día-Hombre       | 1        | C\$150.00      | C\$150.00   |
| 2                        | Limpia    | Día-Hombre       | 7        | C\$150.00      | 1050.00     |
| 3                        | Hoyado    | Día-Hombre       | 22       | C\$150.00      | 3350.00     |
| 4                        | Acarreo   | Día-Hombre       | 17       | C\$150.00      | 2550.00     |
| 5                        | Siembra   | Día-Hombre       | 11       | C\$150.00      | 1650.00     |
| <b>II.MANTENIMIENTO</b>  |           |                  |          |                |             |



|                                     |                             |            |     |           |                     |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------|-----|-----------|---------------------|
| 1                                   | Control de maleza (Chapoda) | Día-Hombre | 10  | C\$15.00  | 1500.00             |
| 2                                   | Control fitosanitario       | Día-Hombre | 4   | C\$150.00 | 600.00              |
| 3                                   | Abono                       | Día-Hombre | 4   | C\$150.00 | 600.00              |
| <b>III.TRANSFORMACION DEL FRUTO</b> |                             |            |     |           |                     |
| 1                                   | Corte                       | Lata       | 600 | C\$30.00  | 18,000.00           |
| 2                                   | Despulpado                  | Día-Hombre | 1   | C\$150.00 | 150.00              |
| 3                                   | Fermentación                | Día-Hombre | 1   | C\$150.00 | 150.00              |
| 4                                   | Lavado                      | Día-Hombre | 1.5 | C\$150.00 | 225.00              |
| 5                                   | Secado                      | Día-Hombre | 1.5 | C\$150.00 | 225.00              |
| 6                                   | Tueste                      | Día-Hombre | 1   | C\$500.00 | 500.00              |
| <b>TOTAL(Córdobas)</b>              |                             |            |     |           | <b>C\$30,700.00</b> |

En este cuadro se observa con detalle el proceso de plantación de café, se define cada actividad y la mano de obra que se necesita para su eficiente plantación.

Además se calcula el costo total del plantío de 3300 plantas de café en una manzana de terreno el cual es de C\$30,700.00

- **Costos de materiales para plantar una manzana de café**

| N.                     | Actividad          | Unidad de medida | Cantidad | Costo unitario      | Costo Total |
|------------------------|--------------------|------------------|----------|---------------------|-------------|
|                        | bolsas             | unidad           | 3,300    | 0.36                | C\$1188.00  |
|                        | Cajillas plásticas | unidad           | 4        | 150.00              | C\$600.00   |
|                        | palines            | unidad           | 1        | 240.00              | C\$240.00   |
|                        | Urea               | quintales        | 8.5      | 600.00              | C\$5100.00  |
|                        | Abono 18-46-0      | quintales        | 4        | 860.00              | C\$3440.00  |
|                        | fungicidas         | litros           | 2        | 800.00              | C\$1600.00  |
|                        | barras             | unidad           | 1        | 800.00              | C\$800.00   |
|                        | Machete            | unidad           | 4        | 160.00              | C\$640.00   |
|                        | Abono foliar       | kg               | 2        | 150.00              | C\$300.00   |
|                        | Aderente           | litros           | 1        | 120.00              | C\$120.00   |
|                        | Endosulfan         | litros           | 2        | 280.00              | C\$560.00   |
| <b>TOTAL(Córdobas)</b> |                    |                  |          | <b>C\$14,588.00</b> |             |

En este cuadro se observan todos los químicos que necesita el plantío para que pueda dar los frutos, detallando los costos de adquisición de estos; además se



detalla la cantidad de materiales que se necesitan. El costo total de los materiales es de C\$14,588.00

### Resumen de presupuesto para plantar una manzana de café

| Resumen de presupuesto |              |
|------------------------|--------------|
| Mano de obra           | C\$30,700.00 |
| Materiales             | C\$14,588.00 |
| Total para 1 Manzana   | C\$45,288.00 |

El costo de mano de obra para producir una manzana de café es de C\$30,700.00, el costo de materiales como cajillas, Machetes, es de C\$14,588.00, El señor Don Luis brinda la asistencia técnica por lo cual no recurren a estos costos; para un costo total de C\$42,288.00.

El café producido en la finca es de un total 600 quintales oro anual, en el cual 100 quintales son consumidos en los dos café y 500 vendidos a las compañía exportadora CISA Internacional actualmente según la bolsa de new york está a \$135.00.

Las ventas totales de café en oro a CISA son de \$67,500.00, a esto se le restan los costos de producción para una utilidad de \$25,212.00 anual, en la producción de café en la Finca.

El café empacado se distribuye en los dos cafés, en el supermercado las Segovia a un precio de C\$200.00 la libra.

El señor Sergio García en la actualidad se dedica a la siembra de cítricos y viveros de plantas frutales, ornamentales y forestales, teniendo una producción semanal de 60,000 limones variedad Taití que son comercializados en los mercados de Estelí, Madriz, sebaco, mercado oriental de Managua y mayoreo.

## 6.4 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

### 6.4.1 Tipos de Producto y Precio de Venta de la Cafetería.

| Tipo de producto   | Precio de venta |       | Ventas totales |
|--------------------|-----------------|-------|----------------|
| <b>Frappes</b>     |                 |       |                |
|                    | 12 oz           | 16 oz |                |
| Frappe Regular     |                 | C\$55 |                |
| Frappe de caramelo | C\$65           | C\$75 |                |
| Frappe de vainilla | C\$65           | C\$70 |                |



|                                |       |       |              |
|--------------------------------|-------|-------|--------------|
| Frappe de chocolate            | C\$65 | C\$70 | C\$56,250.00 |
| Frappe de mani                 | C\$65 | C\$70 |              |
| Frappe de caramelo y chocolate | C\$75 | C\$85 |              |
| Chocolate Mint                 |       | C\$75 |              |
| Oreo frappe                    |       | C\$80 |              |
| Frappe de chocolate con coco   | C\$70 |       |              |
| Frappe de Nutella              | C\$90 |       |              |
| Frappe de Nutella y coco       | C\$95 |       |              |
| Frappe Chai                    |       | C\$80 |              |

| <b>Café Con Leche Al Vapor</b> |       |            |
|--------------------------------|-------|------------|
| Café Au Lait                   | C\$25 | C\$8345.00 |
| Espresso Macchiato             | C\$30 |            |
| Espresso Cortadito             | C\$30 |            |
| Café Latte                     | C\$40 |            |
| Café Latte C/Sabor             | C\$50 |            |
| Cara mel latte                 | C\$45 |            |
| Cappuccino                     | C\$40 |            |
| Cappuccino C/Sabor             | C\$50 |            |
| Cappuccino Doble               | C\$70 |            |
| Café Mocha                     | C\$50 |            |
| Chocolate Caliente             | C\$45 |            |
| Leche Con Canela               | C\$25 |            |

| <b>Café Helado</b>    |          |                     |
|-----------------------|----------|---------------------|
| Icéd Latte            | C\$60.00 | C\$23,590.00        |
| Iced latte saborizado | C\$70.00 |                     |
| Iced Mocha            | C\$65.00 |                     |
| Iced cappuchino       | C\$70.00 |                     |
| Iced Americano        | C\$40.00 |                     |
| Iced Double Shot      | C\$60.00 |                     |
| Iced Chai Latte       | C\$70.00 |                     |
| <b>Ventas Totales</b> |          | <b>C\$88,185.00</b> |
|                       |          |                     |



## 6.4.2 Costos De Producción Para la Elaboración De Los Diferentes Tipos De Café.

| Costos               | Cantidad | U/M            | Costo total         |
|----------------------|----------|----------------|---------------------|
| Materia prima (café) | 19       | libras         | C\$3024             |
| Maní                 | 2        | botes          | C\$442.00           |
| Chocolate            | 4        | Botes 64 onzas | C\$2160.00          |
| Leche                | 192      | litros         | C\$1508.50          |
| Caramelo             | 4        | Botes 64 onzas | C\$2520.00          |
| Nutella              | 4        | Botes 250 g    | C\$1380.00          |
| Sirope               | 5        | galones        | C\$825.00           |
| Chantillí            | 8        | galones        | C\$428.80           |
| Hielo                | 30       | bolsas         | C\$1970.00          |
| Helado               | 8        | galones        | C\$760.00           |
| Vainilla             | 64       | onzas          | C\$1761.50          |
| Oreo                 | 4        | Paquetes       | C\$192.00           |
| <b>COSTO TOTAL</b>   |          |                | <b>C\$16,971.80</b> |

- **Costos Fijos**

| Costo                                 | Costo total mensual |
|---------------------------------------|---------------------|
| Agua                                  | C\$2308.00          |
| Luz                                   | C\$15,292.68        |
| Internet                              | C\$3509.00          |
| Cable                                 | C\$300.00           |
| Salarios de producción/Administración | C\$10,000.00        |
| <b>Costo total</b>                    | <b>C\$31,409.00</b> |



Las ventas mensuales de los diferentes café distribuidos en café Don Luis #1 y #2 son de C\$88,185.00 a lo cual se le deducen los costos de producción y costos fijos que son de C\$48,380.80, con una utilidad de C\$39,804.20

### **6.4.3 TIPOS DE CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

#### **6.4.3.1. Canal de Comercialización Para el Café Procesado**

Productor —————> Tiendas —————> Consumidor final

Este tipo de comercialización es importante porque a partir de la empresa familiar café Don Luis está en contacto directo con los consumidores del café, conoce reacciones al adquirir el producto, su satisfacción cuando compra el producto.

Este canal de comercialización así como tiene sus beneficios, también tiene sus desventajas para la empresa debido a la falta de relaciones comerciales con empresas que venden a gran escala café procesado, lo que limita la expansión en el mercado nacional.

#### **6.4.3.2 Canal de Comercialización Del Café Oro**

Productor —————> Exportador

Este tipo de canal ha permitido a la empresa aumentar sus niveles de ventas y por tanto sus niveles productivos.

El intermediario de este canal es la compañía exportadora internacional SISA, a la cual actualmente le venden 500 quintales de café en estado oro. Y el precio de venta es establecido por la bolsa de new york.

### **6.4.4 Estrategias De Comercialización**

La empresa Familiar Café Don Luis comercializa sus productos en la ciudad de Estelí. Sus principales clientes son personas internacionales y nacionales a los cuales se elabora el producto en el momento solicitado.

En el caso del café en estado oro su cliente potencial en la compañía exportadora CISA, a la cual le vende el 90% de la cosecha obtenida.





Como estrategias de comercialización la empresa pretende mantener la calidad del producto, mantener precios accesibles para la clientela y ante toda una buena atención e imagen de los productos que ofrece la empresa, para ello se utilizan los medios de comunicación radial y televisivo, además de las redes sociales como Facebook donde dan a conocer promociones, eventos especiales, descuentos y sus productos en general.

## 6.5 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR CAFÉ DON LUIS.

### 6.5.1 Análisis FODA

En base al análisis de los resultados de la presente investigación se identificaron las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa familiar café Don Luis. A través de este análisis se proponen estrategias para mejorar el desarrollo empresarial de la empresa familiar café Don Luis.

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Terreno e infraestructura propia</li> <li>✓ Es una empresa familiar</li> <li>✓ Inversión propia</li> <li>✓ Ha Establecido dos locales en menos de 3 años</li> <li>✓ Existe la participación familiar</li> <li>✓ Buena aceptación de los productos</li> <li>✓ La actividad es rentable por ser productos con demanda alimenticia frecuente</li> <li>✓ Disponibilidad inmediata de atención</li> <li>✓ Alta capacidad productiva.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ubicación Geográfica</li> <li>✓ Ofertan sus productos en un local establecido y diferenciado</li> <li>✓ Creciente demanda del café</li> <li>✓ Variedad de presentación en empaques.</li> <li>✓ Variedad de productos derivados del café</li> </ul>            |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe área administrativa</li> <li>✓ No realizan publicidad</li> <li>✓ Falta de organización, no tiene un manual de funciones</li> <li>✓ Orientación hacia el mercado local</li> <li>✓ No establecen planes operativos a largo plazo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Variación climática afectando la productividad y calidad</li> <li>✓ Surgimiento de algún tipo de plaga que los técnicos locales no puedan controlar</li> <li>✓ Ingreso de nuevos ofertantes de café.</li> <li>✓ Mejores precios de la competencia.</li> </ul> |



## 6.5.2 Estrategia Para Mejorar el Desarrollo Empresarial de la Empresa Familiar Café Don Luis.

En base al FODA se diseñó una estrategia que permita reducir las debilidades y potenciar las fortalezas para mejorar el desarrollo de la Empresa Familiar Café Don Luis:

### **Estrategia 1:** Establecer un sistema Administrativo

**Objetivo General:** Mejorar los controles administrativos que les permita administrar en forma eficiente la empresa.

#### **Actividades:**

1. Crear un área administrativa
2. Capacitación al empresario sobre registro contable.
3. Definir los procesos administrativos básicos a aplicar en la empresa.
4. Definir la persona encargada de manejar los controles administrativos (puede ser el dueño o un familiar que no devengue un salario, o si puede invertir en una persona especializada)
5. Realizar un manual de funciones de la empresa
6. Crear un área de Recursos Humanos.
7. Capacitación constante en el personal.

### **Estrategia 2:** Planificar el crecimiento de la empresa

**Objetivo general:** Diseñar una visión específica que corrobore la rentabilidad y desarrollo administrativo de la empresa familiar Café Don Luis.

#### **Actividades:**

1. Fomentar el involucramiento continuo de la familia en el negocio transmitiendo el conocimiento a la nueva generación de la familia.
2. Diseñar sistemas contables formales.
3. Realizar inversiones que generen rentabilidad económica.
4. Búsqueda de nuevas plazas de mercado fuera de la ciudad.
5. Diversificar las presentaciones según peso para contribuir a que el cliente compre el producto de acuerdo a la capacidad adquisitiva.

### **Estrategia 3:** Penetración a nuevos mercados

**Objetivo General:** Expandirse en el mercado nacional a través de intermediarios.



**Actividades:**

1. Establecer Relaciones comerciales con empresas que distribuyan a gran escala
2. Realizar publicidad de sus productos.
3. Dar a conocer los beneficios de consumir los productos elaborados a base de café.
4. Diseño de una página web para dar a conocer el trabajo realizado por la empresa familiar Café Don Luis.
5. Promoción de programas y actividades de carácter social para proyectar la imagen de Café Don Luis a nivel nacional de tal manera que sirva como ventana al mercado internacional.
6. Crear una franquicia de la marca patentada Café Don Luis.



## **VII. Conclusiones**

Café don Luís es una empresa familiar en donde el conocimiento se ha venido propagando en la generación de la familia, por ende se concluye que tiene un gran potencial de producción y expansión en el mercado de café.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados se concluye que:

Los elementos organizativos que han influido en el desarrollo empresarial de la empresa familiar café don Luís ha sido la dirección y control, ya que esta le ha permitido permanecer como café-restaurante durante tres años, teniendo un avance significativo en la comercialización de sus productos.

El proceso productivo de la empresa familiar en cuanto al cultivo del café es muy tecnificado y tiene un seguimiento exhaustivo desde la siembra del plantillo hasta el tueste del café en estado oro lo cual les permite obtener un producto de calidad al final de la producción.

Los canales de comercialización de la empresa son muy cortos para la necesidad de expansión que se tiene puesto que venden el producto directamente del oferente al consumidor.

Se estudió a la empresa en su totalidad y se descubrió que no cuenta con un área administrativa, ni área de Recursos Humanos y tampoco llevan controles administrativos de forma estructurada como debería de ser; lo que hace que la empresa no conozca su realidad financiera, todos los cálculos los hacen en base a la experiencia.

En resumen, se demostró que a pesar de no llevar controles administrativos y no contar con los cuatro elementos organizativos, la empresa familiar café don Luís tiene mucho potencial para desarrollarse.



## **VIII. Recomendaciones**

Para que esta investigación sea de utilidad para el propietario, sociedad e igualmente para la facultad Regional Multidisciplinaria, se les recomienda A la empresa familiar café don Luís:

Conservar los principios familiares, que han hecho de Café Don Luis una empresa exitosa que fomenta la participación de sus nuevas generaciones, transmitiendo y heredando la actividad económica.

Implementar las estrategias planteadas en este estudio para lograr un avance en el proceso administrativo y la comercialización de los productos que ofrecen.

Separar los gastos de la empresa de los gastos familiares, así mismo dar un salario formal a cada miembro de la familia involucrado en las tareas de la empresa familiar.

Involucrarse en las actividades de carácter social, estar más informado sobre el crecimiento económico del país.

Seguir abriendo sus puertas para los diferentes investigadores, fomentando la investigación y aportando al crecimiento investigativo del país.



## Bibliografía

(INIFOM), I. N. (2001). *Caracterización del Municipio de Estelí*. Recuperado el Jueves de 04 de 23, de [WWW.inifom.gob.ni/municipios/documentos/ESTELI/esteli.com](http://WWW.inifom.gob.ni/municipios/documentos/ESTELI/esteli.com)

*Administración*. (11 de Noviembre de 2012). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://marinabello177.blogspot.com>

Anton, Z. M. (2004). *Producción*. Recuperado el 15 de 04 de 2015, de [www.estadisticasextremaduras.org.com](http://www.estadisticasextremaduras.org.com)

*Asociación Nacional del Café*. (s.f.). Recuperado el 24 de Abril de 2015, de Beneficio Húmedo Proceso de Beneficiado: [http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=CaficulturaBeneficioHumedoProcesodeBeneficiadoh%C3%BAmedodelcaf%\\$C3%A9](http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=CaficulturaBeneficioHumedoProcesodeBeneficiadoh%C3%BAmedodelcaf%$C3%A9)

Ayerdis, L. (27 de Marzo de 2015). *Jagwood*. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de Red Mesoamericana y del Caribe del comercio Forestal: <http://www.jagwood.org/index.php/88-noticias>

Bueno, S. V. (28 de Enero de 2014). *Universo PYME*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares: <http://www.universopyme.mx/?p=3742>

Cerda, F. (2014). *Grandes PYMES*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de Empresas Familiares: <http://www.grandespymes.com>.

Costa, J. (01 de Julio de 2014). *EAE Business Shcool*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de Empresa Familiar: <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar>

*Enciclopedia Financiera*. (2009). Recuperado el 23 de Abril de 2015, de Estados Financieros: <http://www.encyclopediainanciera.com/estados-financieros.htm>

Escoto, B. (2006). Recuperado el 16 de 04 de 2015, de [www.rincondelvago.com](http://www.rincondelvago.com)

FUNICA. (2014). *Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de <http://funica.org.ni/index>

Gámez, J. O. (2012). *Sistematización de Entrevista*. (D. W. Vargas, Ed.)

García, C. (03 de 2012). *El Empresario*. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de El Empresario: <http://elempresario.mx.com>

Hernández, F. (1998). Metodología de la investigación . En F. Hernández. México: LIMUSA,SA.



- Istituto de Estadística de Extramadura.* (s.f.). Recuperado el 19 de Abril de 2015, de Instituto de Estadística de Extramadura Agregados Basicos Copceto:  
[http://www.estadistica.gobex.es/...//conceptos\\_y\\_definicion\\_de\\_agregados\\_basicos4](http://www.estadistica.gobex.es/...//conceptos_y_definicion_de_agregados_basicos4)
- La Prensa.* (04 de 05 de 2012). Recuperado el 23 de abril de 2015, de Falta Madera Para Muebleros. Activos.: [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni)
- Ley Nº 645.* (24 de Enero de 2008). Recuperado el 23 de Abril de 2015, de Ley de Promocion, Fomento y Desarrollo de la Micro, Mediana y Pequeña Empresa:  
[www.tramitesnicaragua.gob.ni/media/ley%20645](http://www.tramitesnicaragua.gob.ni/media/ley%20645).
- Maestrias en PYMES.* (s.f.). Recuperado el 19 de Abril de 2015, de Sistemas de Produccion:  
<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonproduc1/3>.
- MAGFOR CONACAFE IICA.* (Octubre de 2008). Recuperado el 24 de Abril de 2015, de  
<http://www.magfor.gob.ni/prorural/programasnacionales/perfilessub/cafe>.
- Mendoza.* (Abril de 2009). *Oferta y Demanda.* Recuperado el 24 de Abril de 2015, de  
<http://www.eumed.net/diccionario/dee/dee>.
- Mercado.* (2008). En *Como hacer una tesis?* (pág. 76). Mexico: LIMUSA,S.A DE CV.
- Meza, M. A.* (2014). *Finanzas Internacionales.* Recuperado el 23 de Abril de 2015, de Actualidad Empresarial Investigacion y Negocios: [www.aempresarialstore.com/index.php/libros-fisicos/finanzas.html](http://www.aempresarialstore.com/index.php/libros-fisicos/finanzas.html)
- Ministerio De Fomento, Industria Y Comercio.* (2008). Recuperado el 23 de Abril de 2015, de Diagnostico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) Departamento de Estelí: [www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=n3miLsHPkx0%3D...185](http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=n3miLsHPkx0%3D...185)
- Francisco, P.* (13 de Noviembre de 2013). *La Organizacion de la Empresa Familiar.* Recuperado el 19 de Abril de 2015, de La Organizacion de la Empresa Familiar:  
<http://www.pacorabadan.com/?p=649>
- Sandra, G.* (1998). *Diplomado de Formacion de Promotores y Tecnicos en microempresas.* Recuperado el 16 de 04 de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com>
- Solá, A.* (s.f.). *INfOS CAFÉ.* Recuperado el 24 de Abril de 2015, de <http://www.infocafes.com>
- Suarez, H. S.* (2005). *La Empresa Familiar.* Bogota: Temis.
- The Knowland Group.* (s.f.). Recuperado el 23 de Abril de 2015, de Business Development Solutions for the Global Hoopitality Industria: <http://www.knowland.com/es/business-development-definet.aspx>



Díaz T. USAID. (s.f.). (s.f.). Recuperado el 23 de Abril de 2015, de Empresas y Empleo Nicaragua :  
<http://www.nicaraguaempresasyempleos.com>

Vallejo, M. C. (s.f.). *Empresas Familiares*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v09/093129>

Welsch, H. y. (s.f.). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de  
<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

Editorial McGraw-Hill. (19 de Septiembre de 2008). *Marketing. Producción y costes de producción libro CEO proyecto empresarial*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de MailxMail:  
<http://www.mailxmail.com/curso-marketing-produccion-costes/marketing>





# Anexos



## Anexo N° 1



**Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua**  
**UNAN – MANAGUA**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria**  
**FAREM – ESTELI**

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Describir los elementos organizativos que han permitido el crecimiento empresarial de la empresa familiar Café Don Luis en el periodo 2014-2015.

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

Lugar: \_\_\_\_\_.

Hora: \_\_\_\_\_.

**Aspectos a observar:**

- Infraestructura
- Condiciones del local
- Personal
- Proceso de producción
- Maquinaria y equipo
- Controles administrativos
- Conservación y almacenamiento de los productos.



## Anexo N° 2



**Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua**  
**UNAN – MANAGUA**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria**  
**FAREM – ESTELI**

Entrevista Realizada a Sergio García (Hijo)

**Tema: Desarrollo empresarial en el rubro café orgánico de la empresa familiar café Don Luis en la ciudad de Estelí, periodo 2014-2015.**

**Objetivos de la entrevista:** Identificar los elementos organizativos que han permitido el crecimiento empresarial de la empresa familiar Café Don Luis.

### **I datos generales**

- 1.1 Nombre \_\_\_\_\_  
1.2 Edad \_\_\_\_\_  
1.3 Nivel de escolaridad \_\_\_\_\_  
1.4 Sexo \_\_\_\_\_

### **II ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

1. ¿En qué año fue fundada la empresa y que los motivo a esto?
2. ¿Qué personas participaron en la fundación de la Empresa y quienes están trabajando actualmente en ella?
3. ¿Qué problemas han enfrentado desde el surgimiento de la Empresa?

### **IX. ADMINISTRACIÓN**

1. ¿Cuál es el control administrativo que realiza la Empresa?
2. La Empresa lleva en reglas los estados financieros? ¿Quién los lleva?
3. ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisión de la Empresa?
4. ¿Cómo es la estructura organizativa de la Empresa?
5. ¿Qué problemáticas administrativa ha tenido la Empresa? ¿Cómo ha resuelto?
6. ¿Existe un manual de funciones?
7. ¿Cómo es la comunicación organizacional de la Empresa?
8. ¿Números de Trabajadores?



9. ¿Brindan capacitaciones a los trabajadores?

X. Comercialización

1. ¿Cómo es el proceso de comercialización?
2. ¿Qué obstáculo presenta la Empresa en el proceso de comercialización?  
¿Qué ha hecho para superarlos?
3. ¿Qué tipo de métodos utiliza para ofertar su producto?
4. ¿En qué temporadas hay un incremento en sus ventas?
5. ¿Cuál es la estrategia de comercialización que utiliza?



### **Anexo N° 3**



**Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua**  
**UNAN – MANAGUA**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria**  
**FAREM – ESTELI**

Entrevista Realizada a Sergio García (padre)

**Tema: Desarrollo empresarial en el rubro café orgánico de la empresa familiar café Don Luis en la ciudad de Estelí, periodo 2014-2015.**

**Objetivo de la entrevista:** Analizar el proceso de producción de café orgánico de la empresa café Don Luis.

1. ¿Cómo es el proceso de la plantación del cultivo del café?
2. ¿cuál es el proceso productivo del café que realizan?
3. ¿Qué maquinaria utilizan para procesar el café? ¿es tecnificada?
4. ¿Qué problemas han enfrentado en la realización del proceso productivo del café?
5. ¿Qué tipos de plagas han afectado el cultivo del café?
6. ¿Cuáles son sus periodos de producción? ¿a qué se debe?
7. ¿Qué se requiere para poder incrementar la producción?
8. ¿Cuáles son los costos de producción?
9. ¿en el periodo anterior de cuanto fue su producción? ¿alcanzaron sus metas?



## **Anexo N° 4**



**Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua**  
**UNAN – MANAGUA**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria**  
**FAREM – ESTELI**

Entrevista Realizada a Ana Lucia Rivera (administradora de café don Luís)

**Tema: Desarrollo empresarial en el rubro café orgánico de la empresa familiar café Don Luis en la ciudad de Estelí, periodo 2014-2015.**

**Objetivo de la entrevista:** Proponer una estrategia que contribuya al desarrollo empresarial de la empresa Café Don Luis.

1. ¿cuenta la empresa con un manual de funciones?
2. ¿Qué tipos de registros contables llevan?
3. ¿cuentan con planes estratégicos que le permitan visualizar el futuro de la empresa?
4. ¿han visto la opción de poder expandirse a través de intermediarios?
5. ¿Qué tipo de publicidad le dan a este negocio?
6. ¿Qué tipos de capacitaciones realizan y cada cuánto?



## Maqueta Digital del Restaurante Café Don Luis





## Logo de café Don Luis

