



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Proceso administrativo para la logística de la exportación del cacao en la empresa Exportadora Orozco en la ciudad de Sébaco, Matagalpa. Período 2021-2022.

**Trabajo de seminario de graduación para optar
al grado de
Licenciado en Administración de Empresas**

Autores

**Yoana Valeska Herrera Ortez
Cristel Isabela Talavera Rivera
Keling Tatiana Mendoza Orozco**

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 07 de febrero de 2023



DEDICATORIA

Dedicada primero a Dios por acompañarnos a lo largo de estos cinco años, por darnos la fuerza para vencer cada obstáculo, en especial en este último por darnos la sabiduría para elaborar esta tesis, por guiar nuestros pasos y ayudarnos a culminar este trabajo, demostrándonos hasta el día de hoy su inmenso amor.

A nuestros padres por cada sacrificio que hicieron para darnos la oportunidad de prepararnos profesionalmente, por inspirarnos en cada momento, aconsejarnos y velar por hacer de cada una mujeres persistentes, fuertes e independientes, por inculcarnos desde pequeñas que estudiar nos abriría muchas puertas y acompañarnos en cada instante recordándonos dar siempre lo mejor de nosotras.

A la universidad en general por el esfuerzo que hacen para crear profesionales capacitados que seamos el futuro de nuestro país, por el empeño y la atención que dedican todos los días a cada uno de sus estudiantes, buscando dejar en cada uno de nosotros una huella de aprendizaje invaluable para el resto de nuestras vidas.

A nosotras por demostrarnos que somos mujeres resilientes que lo que nos proponemos lo logramos, por cada sacrificio que hemos hecho, por el tiempo que hemos dedicado a esta investigación y el esfuerzo que hemos puesto para culminarla.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la fuerza para seguir adelante en los momentos que deseábamos desistir de esta meta, por iluminarnos para siempre tomar las mejores decisiones en medio de la adversidad y por cuidarnos durante estos cinco años permitiéndonos llegar hasta este instante, por prestarnos la vida y la voluntad para luchar por nuestros sueños.

A nuestros padres por motivarnos a dar lo mejor de nosotras, por apoyarnos económicamente para alcanzar esta meta, por ser nuestra fuerza y valentía, por amarnos incondicionalmente y no dejarnos de la mano, por persistir para formarnos profesionalmente.

A nuestra tutora Dra. Beverly Castillo Herrera por su paciencia y motivación exigiéndonos siempre un poco más, enseñándonos que, si nos proponemos podemos lograr grandes cosas, por acompañarnos y apoyarnos para concluir exitosamente esta investigación.

Al personal de la empresa Exportadora Orozco por compartir con nosotras de su tiempo y brindarnos la oportunidad de mostrarnos la inmensa labor que hacen a diario y compartirnos información para culminar esta tesis.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 30 de marzo 2023

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Proceso administrativo para la logística de la exportación del cacao en la empresa Exportadora Orozco en la ciudad de Sébaco, Matagalpa. Periodo 2021-2022**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: ***Yoana Valeska Herrera Ortez, Cristel Isabela Talavera Rivera, Keling Tatiana Mendoza Orozco***; y fue realizado en el II semestre de 2022, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la empresa Exportadora Orozco, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Dra. Beverly Castillo Herrera
ORCID: 0000-0002-9086-9388
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

Línea cec-1: Desarrollo socioproductivo, emprendimiento y bienestar.

Sub línea cec-1.1: Comportamiento de unidades económicas.

Proceso administrativo para la logística de la exportación del cacao en la empresa Exportadora Orozco en la ciudad de Sébaco, Matagalpa. Periodo 2021-2022

RESUMEN

Esta investigación evalúa el proceso administrativo logístico para la exportación del cacao en la Empresa Exportadora Orozco. Esta investigación, según el nivel de conocimiento es aplicada y de acuerdo al enfoque filosófico es cualitativa. Las técnicas de recolección de datos fueron: Investigación documental y entrevistas semiestructuradas. El universo de estudio es la Exportadora Orozco. Los principales hallazgos reflejan que en la empresa existe una deficiencia en la correcta aplicación del proceso administrativo que influye en su funcionamiento, por eso el producto presenta retrasos en el procedimiento logístico, dado que la falta de implementación de controles limita el acopio, con lo cual disminuyen las ventas, y no se cumplen con las estimaciones planeadas, y como consecuencia existe una mala comunicación entre los miembros y desorganización en los procesos. Para la empresa y productores es necesario monitorear, supervisar, planear y realizar proyecciones del proceso para que el cacao pueda ser exportado. En este estudio se proponen cuatro estrategias de mejora, que son: 1) Establecimiento de los controles financieros en inventario de bodega para manejo de los pedidos de los distintos clientes y poder desempeñar el traslado con éxito; 2) Incremento en el financiamiento para que el productor expanda el cultivo, disponiendo de mano de obra con experiencia; 3) creación de un sistema de control de horarios y; 4) Implementar un control de criterios de calidad del cacao, permitiendo que la empresa ofrezca un cacao con excelentes condiciones para el mercado internacional.

Palabras Claves: Proceso administrativo, exportación, logística, estrategias, empresa

Line cec-1: socio-productive development, entrepreneurship and well-being.

Sub line cec-1.1: behavior of economic units.

Administrative process for the logistics of the export of cocoa in the company Exportadora Orozco in the city of Sébaco, Matagalpa. Period 2021-2022

ABSTRACT

This research evaluates the logistic administrative process for the export of cocoa in the Orozco Export Company. This research, according to the level of knowledge is applied and according to the philosophical approach is qualitative. The data collection techniques were: documentary research and semi-structured interviews. The universe of study is Exportadora Orozco. The main findings reflect that in the company there is a deficiency in the correct application of the administrative process that influences its operation, for this reason the product presents delays in the logistics procedure, since the lack of implementation of controls limits the collection, with which sales decrease, and planned estimates are not met, and as a consequence there is poor communication between members and disorganization in the processes. For the company and producers it is necessary to monitor, supervise, plan and make projections of the process so that the cocoa can be exported. In this study, four improvement strategies are proposed, which are: 1) Establishment of financial controls in warehouse inventory to manage the orders of the different clients and to be able to carry out the transfer successfully; 2) Increase in financing for the producer to expand the crop, having experienced labor available; 3) creation of a schedule control system and; 4) Implement a control of cocoa quality criteria, allowing the company to offer cocoa with excellent conditions for the international market.

Keywords: Administrative process, export, logistics, strategies, companies

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	11
2. ANTECEDENTES	13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
3.1. Caracterización general del problema	17
3.2. Preguntas de investigación	21
Pregunta General	21
Preguntas Específicas.....	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
5.1. Objetivo General:	23
5.2. Objetivos Específicos:	23
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	24
6.1. Industria del cacao	24
6.1.1. Concepto de industria	24
6.1.2. Tipo de industrias en Nicaragua	25
6.1.3. La industria del cacao	26
6.1.3.1. Característica de la industria del cacao	28
6.1.3.2. Características del cultivo de cacao	28
6.1.4. Características del comercio del cacao para la exportación en Nicaragua	30
6.1.5. Principales mercados de exportación	31
6.2. Exportación	32
6.2.1. Nicaragua acuerdos y negociaciones para exportar	33
6.2.1.1. Aspectos relevantes de las negociaciones de Nicaragua	33
6.2.1.2. Leyes que regulan el proceso de exportación	36
6.2.3. Ventajas y desventajas de la exportación	38
6.2.4. El procedimiento para la exportación en Nicaragua	39
6.3. Proceso administrativo	42
6.3.1. Concepto Proceso administrativo	42
6.3.2. Importancia del Proceso Administrativo	42
6.3.3. Función del proceso administrativo	43
6.4. Planificación	43
6.4.1. Concepto de planificación	43
6.4.2. Tipos de planificación	45
6.4.3. Tareas de la planificación empresarial	46

6.4.4. Importancia de la planificación económica anual de la empresa.....	47
6.4.5. El plan de exportación	48
6.4.5.1. Concepto de plan de exportación	48
6.4.5.2. Procedimiento para elaborar un plan de exportación	49
6.5. Organización.....	50
6.5.1. Concepto de organización.....	50
6.5.2. Importancia de la organización	50
6.5.3. Organización de la logística para la exportación	51
6.5.3.1. Objetivos de la organización logística.	51
6.5.3.2. Importancia de organizar la logística.....	52
6.5.3.3. Proceso logístico para la exportación	53
6.6. Dirección	55
6.6.1. Concepto de dirección	55
6.6.2. Importancia de la dirección.....	55
6.6.3. Elementos de la dirección para la exportación.....	56
6.7. Control	61
6.7.1. Concepto.....	61
6.7.2. Importancia del control administrativo	62
6.7.3. La gestión aduanera para la exportación.....	62
6.7.3.1. Conceptos generales	62
6.8. Recursos humanos.....	64
6.8.1 Concepto de recursos humanos.....	64
6.8.2. Importancia de los recursos humanos en la gestión administrativa	65
6.8.3. Funciones del departamento de exportación	66
6.9. Estrategias de mejora de la logística	67
6.9.1. Concepto de estrategia y estrategia administrativa	67
6.9.2 Estrategias para la mejora de la logística	68
7. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	71
7.1. Cuadro de operacionalización por objetivos específicos.....	71
8. DISEÑO METODOLÓGICO	73
8.1. Tipo de investigación.....	73
8.2. Área de estudio	73
8.3 Población y Muestra.....	75
8.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	76
8.5. Etapas de la investigación.....	77

9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	79
9.1. Caracterización de la empresa.	79
9.1.1. Historia de fundación de la empresa	79
9.1.2. Identidad corporativa: Misión, visión, objetivos y valores	80
9.2.1. Planeación	81
9.2.1.1. Organización del sistema de acopio a productores (cadena logística)	81
9.2.1.2. Planes anuales de proceso de acopio para la exportación a clientes 2021-2022	84
9.2.1.3. Proyecciones de producción para determinar la cantidad a exportar	85
9.2.1.5. Presupuesto para otorgar crédito	89
9.2.1.6. Principales clientes de la empresa	90
9.2.2. Dirección	93
9.2.2.1. Bases de negociación de los contratos para la exportación	93
9.2.2.2. Criterios y controles de calidad para la exportación del cacao	95
9.2.2.3. Supervisión del proceso productivo de los centros de acopio	97
9.2.2.4. Toma de decisiones para la exportación del cacao.	99
9.3 El sistema de organización para el acopio y exportación de cacao	101
9.3.1. Estructura organizativa y funciones de las áreas.	101
9.3.2 Sistema de acopio del cacao. (Funcionamiento, recursos, costos, precios).	102
9.3.3 Organización de la logística del transporte del centro de acopio a la exportación.	106
9.3.4 Proceso de abastecimiento en las bodegas de acopio.	108
9.3.5. Organización del proceso de entrega para la exportación	110
9.3.6. Limitantes en la organización de la logística de exportación	112
9.4. Los controles para el acopio y la exportación de cacao	113
9.4.1. Descripción de las rutas de transporte para la exportación.	113
9.4.2. Controles para la exportación del cacao.	115
9.4.3. Criterios de verificación del cumplimiento de convenio.	118
9.5. Propuesta de estrategias	120
9.5.1. Análisis FODA	120
9.5.2. Propuesta de estrategias para mejorar el proceso logístico en la exportación del cacao	122
10. CONCLUSIONES	125
11. RECOMENDACIONES	127
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
13. Anexos	134
Anexos No 1 Entrevista semiestructurada al gerente general	134
Anexos No 2 Entrevista semiestructurada al Intermediario de exportación	136

Anexos No 3 Entrevista semiestructurada a productores	138
Anexos No 4 Entrevista semiestructurada a compradores.....	140
Anexos No 5 Entrevista semiestructurada colaboradores de transporte y bodega.....	141
Anexo No.6. Control de inventario	142
Anexo No.7. Factura comercial de Exportadora Orozco.....	144
Anexo No.8. Formato de Contrato de Exportadora Orozco y el Productor	145

Índice de Diagramas

Diagrama No.1. Cadena logística de la empresa Exportadora Orozco	83
Diagrama No.2. Proceso de Toma de decisiones en Exportadora Orozco	100
Diagrama No.3 Pasos para realizar el proceso de exportación en Exportadora Orozco	115

Índice de Tablas

Tabla No.1 de Volumen de ventas año 2021	86
Tabla No. 2 de Volumen de ventas año 2022.....	87
Tabla No.3 Presupuesto del financiamiento para los centros de acopio.	90
Tabla No. 4. Cantidades exportadas a los distintos clientes en el año 2022	92
Tabla No.5 Ficha técnica del cacao de Exportadora Orozco.....	96
Tabla No.6 Especificaciones de precio del cacao.....	103
Tabla No.7 Datos de las cantidades exportadas en el año 2020-2021.....	104
Tabla No.8 Distribución del Recurso Material.....	106
Tabla No.9 Datos del proceso de exportación para cada país.	111
Tabla No.10 Precios de exportación del cacao por temporada.....	112
Tabla No.11 Limitantes y Consecuencias del proceso de exportación en la exportadora.....	112
Tabla No.12. Control de Entrega de cacao de Waslala. Mes de agosto, 2022.	113
Tabla No.13 Control de Entrega de cacao El Naranjo. Mes de agosto, 2022.	114
Tabla No.14 Control de Entrega de cacao de Piedra Pola. Mes de agosto, 2022.....	114

Índice de gráficos

Gráfica No.1 de Volumen de ventas año 2022 Ventas (C\$) (Mensual).....	87
Gráfico No.2 Distribución del Recurso Financiero de la Empresa	105

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda el proceso administrativo para la exportación del cacao en exportadora Orozco, como etapas principales para el cumplimiento de sus funciones, mostrando específicamente la planeación, organización, dirección y control, con el fin de comprender como la empresa lleva a cabo cada procedimiento, desde los productores que financian para obtener el cacao de cultivos de calidad, el establecimiento logístico del acopio, transporte y distribución para este producto, la correcta administración de los recursos para ser rentables hasta la entrega del cacao para su exportación.

La exportación mide la capacidad de la empresa para obtener un producto de calidad y diferenciado, que cumpla con los estándares necesarios de competitividad para poder establecerse en el mercado internacional.

La problemática de exportadora Orozco radica en una mala gestión organizacional en las etapas del proceso administrativo, destacándose algunos errores en la forma en la que llevan a cabo sus funciones como la ausencia de controles, pero también la dependencia que tienen de terceros para obtener su producto base que es el cacao, en la parte logística no existe un monitoreo de horarios en el transporte del cacao, además la exportadora es afectada por la baja productividad en ciertas ocasiones del año lo que conlleva a que no puedan cumplir en ciertas ocasiones con pedidos de anticipación de algunos clientes, esto en consecuencia de la falta de organización y control en los ámbitos de su proceso administrativo.

Por tales razones, es importante que por medio de esta investigación contribuya al fortalecimiento en la aplicación de estrategias de mejora para la exportación y además este trabajo sirva como fuente de información a otras entidades y personas que necesiten referencias del proceso administrativo a nivel general, así como del proceso logístico necesario para poder exportar y ofrecer sus productos en el extranjero.

La teoría aportada en esta investigación fundamenta y sustenta las bases del estudio, incorporando a varios autores y distintos conceptos que permiten analizar el proceso administrativo desde diferentes perspectivas.

En la parte metodológica se identificó el tipo de investigación de carácter aplicada y con un enfoque filosófico cualitativo a la cual pertenece esta investigación describiendo también el área geográfica, de desarrollo, el área de estudio, donde está ubicada la empresa y determinación de la línea de estudio, los instrumentos a utilizar, se implementaron las entrevistas a los distintos protagonistas, clasificando y procesando todos los datos obtenidos y evaluándolos en conjunto con la teoría, además de realizó una propuesta de estrategias de mejoras para la empresa.

Esta investigación presenta una conclusión que da respuesta a los objetivos, también se encuentran las recomendaciones para la empresa, la universidad y los estudiantes.

2. ANTECEDENTES

Para la realización de esta investigación se tomaron como referencia las siguientes tres tesis de grado enfocadas en logística y en procesos administrativos de universidades extranjeras:

La primera tesis elaborada por los autores Nuria Gabriela Vargas Pareja y Sady Zapata Calsina, titula Análisis del proceso administrativo en la empresa TECMEIN E.I.R.L – ESPINAR. El, se buscaba analizar el nivel de los procesos administrativos en la empresa en Espinar en Arequipa, Perú. Este estudio es de enfoque cuantitativo. La empresa presenta un nivel bueno en la aplicación del proceso administrativo, sin embargo, existe algunas falencias en sus fases de planeación, organización y dirección poniendo en riesgo el crecimiento de la empresa y con respecto al control se encuentra en un nivel muy bueno. Se recomienda a los directivos realizar un diagnóstico en todas las áreas de la empresa para detectar las fallas que existen en cuanto al proceso administrativo y mejorar cada una de las etapas, y que tengan mayor conocimiento del correcto funcionamiento del proceso administrativo ya que es clave para toda empresa (Vargas & Zapata, 2019).

El segundo antecedente se titula “Propuesta de mejora de los procesos administrativos del centro médico de especialidades nueva generación”, llevado a cabo por los autores Morán Ronquillo, Angie Melisa Yuquilema Rigchag y Blanca María, realizado en Guayaquil, Ecuador. El objetivo general es desarrollar una propuesta de mejora de los procesos administrativos del Centro de especialidades “Nueva Generación”. El tipo de investigación es mixto. Según los hallazgos, el más relevante es el limitado uso de sistemas informáticos por parte del personal administrativo. El estudio propone se realice la adquisición de un sistema informático el cual facilite el trabajo de los colaboradores dentro del centro médico, automatizando toda la información del usuario, optimizando tiempo de búsqueda y satisfacción del usuario (Morán & Yuquilema, 2018).

En el tercer estudio consultado, elaborado por María Fernanda Meza en el 2021 sobre la evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional. Y modelo de planificación estratégica en una empresa de bloques atuneros en Guayaquil, Ecuador con el objetivo general de evaluar los procesos administrativos para el diseño de la estructura

organizacional y un modelo de planificación. Los principales hallazgos son: La empresa presenta inconvenientes administrativos que afectan la eficiencia y la efectividad en los procesos. La falta de planificación y gestión administrativa ha conllevado al desarrollo de actividades poco controladas y supervisadas. En este estudio se recomienda a la empresa que realice continuamente investigaciones sobre el funcionamiento de otras empresas similares, acudiendo a diversos estudios e investigaciones que permitan comprender la forma que se dirige a las organizaciones, aplicando métodos actualizados (Meza, 2021).

Se identifican tres investigaciones como base de antecedentes basadas en distintas empresas de la gestión administrativa y exportaciones en distintos departamentos de Nicaragua:

El primer estudio realizado por Silvia Elena Flores Orozco, en el cual se investiga el Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABA en Jinotega, Nicaragua. La investigación tenía como objetivo Analizar los pasos del proceso administrativos y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la cooperativa en el periodo 2010-2103. El tipo de investigación es descriptivo de enfoque cualitativo. Los principales hallazgos destacan que se de asumir con responsabilidad establecer una dirección o coordinación sobre el uso correcto de estos procesos. Se concluye que la aplicación del proceso administrativo se lleva a cabo de forma parcial e incorrecta las funciones; existe un limitado conocimiento sobre procesos administrativos por los órganos directivos, que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso. En el estudio se plantean algunas recomendaciones: capacitar a la empresa que pueda ayudar a modernizarla, bajo los siguientes parámetros en: Realizar un Diagnóstico en todas sus áreas para que implemente el fortalecimiento sobre el roll que se le asigne (Flores, 2015).

La segunda tesis titulada “Análisis del proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L. durante el período de septiembre a diciembre de 2018”, realizada por Fernanda Valeria Hernández Olivas y. Laura Estephania Mondragón Sequeira en Camoapa, Boaco, Nicaragua que tiene como objetivo general analizar el proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Camoapam R.L. del municipio de Camoapa durante el período de septiembre a diciembre 2018. El presente estudio es del tipo descriptivo cuantitativo, los instrumentos que utilizaron fueron las encuestas, en el estudio se logró identificar que los

empleados tienen conocimiento del manual de funciones este manual está desactualizado desde el año 2010 impidiendo de esta manera que exista un respaldo de las nuevas actividades que han surgido en el transcurso de estos últimos años, se propusieron estrategias tomando en consideración la matriz FODA. (Hernández & Mondragón, 2018).

En la tercera tesis elaborada en el 2013 se realizó un estudio por José Daniel Castillo Sevilla, titulado Sistema de Gestión de las exportaciones de Café (*Coffea arabica*) Nicaragua 2012, en Managua Nicaragua, teniendo como objetivo general analizar este tema a profundidad, su investigación es no experimental del tipo descriptivo, para la recolección de datos se empleó la entrevista, el universo de este estudio fueron diversas instituciones que tienen relación con la exportación de café, la problemática que encuentran es en los agentes externos, en este estudio se hicieron recomendaciones a las empresas encargadas de los trámites de exportación sobre tener más cuidado al realizar el proceso de solicitud de la documentación (Castrillo, 2012).

Se incluyeron dos tesis a nivel local, también centradas en la indagación de procesos en distintas empresas.

La tesis elaborada por los autores Lovo Vanegas Yilma Danielka, Olivas Obregón Sonia y Zelaya López Gema Leticia, titulada Análisis comparativo del comportamiento de las exportaciones totales nicaragüenses con relación a los países Centroamericanos en el periodo 2009-2013, el objetivo general analizar a través de un estudio comparativo el comportamiento de las exportaciones totales nicaragüenses con relación a los países centroamericanos. Esta es una investigación documental y los instrumentos utilizados fueron tablas para la recopilación de datos. Principales hallazgos destacan que Nicaragua posee ventajas competitivas frente a los demás países centroamericanos, un marco legal favorable, ofrece generosos incentivos fiscales para sectores orientados a la exportación incluyendo zonas francas, las recomendaciones fueron dirigidas al gobierno y los productores (Lovo, Olivas, & Zelaya, 2016).

En 2020 se realizó una investigación sobre el proceso administrativo del área de producción de la Empresa “La Perla S. A.” de la ciudad de Estelí, en el periodo 2018-2019, su objetivo general fue determinar el proceso administrativo para el diseño de una estrategia de mejora de la

producción para la comercialización de puros de calidad por la Empresa La Perla S.A, de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019, su tipo de estudio es investigación aplicada con un enfoque filosófico cualitativo, sus técnicas de recolección de datos fueron la investigación documental y las entrevistas, en este estudio se identificó que el proceso administrativo forma parte fundamental e indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, por lo cual es necesario que se analicen las problemáticas o debilidades internas, para darle solución por medio de las estrategias, las recomendaciones fueron dirigidas a la empresa, la facultad y estudiantes (López, Jirón, & Pérez, 2020).

En estas investigaciones de antecedentes nos permite concretizar que existen temas relacionados al proceso administrativo y exportación de productos a Centroamérica de empresas nacionales, estos estudios se relacionan con el tema de investigación en la exportadora Orozco como algo novedoso al no existir investigaciones en esta empresa, enfocándonos en su área administrativa y logística para obtener una eficiencia y eficacia en sus labores.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Caracterización general del problema

En los últimos 15 años, en la ciudad de Sébaco, ha surgido un auge de exportación de productos agrícolas, sobresaliendo el cacao, lo que ha significado una dinámica en la capacidad productiva de las fincas para obtener un producto de calidad para ser exportado a países como Guatemala, El Salvador y Honduras.

En este contexto surge la Empresa exportadora Orozco en el año 2015 como un negocio nacional donde solo vendían camiones de alrededor 200qq a la semana poco a poco y gracias a su buena atención y producto el negocio fue creciendo y empresas del extranjero fueron contratándola para exportar en tráiler de 500 qq de cacao a los países de Guatemala, El Salvador y Honduras.

Es una empresa autónoma, que cuenta alrededor de 100 productores y 30 compradores en el campo, su cedé central está ubicado en la ciudad de Sébaco, pero cuenta con 3 centros de acopios uno ubicado en el municipio de Waslala, Piedra Pola y otro en la zona rural El Naranjo, estos tres centros se encargan de recolectar todo el producto que sea posible.

El principal objetivo es destacar la producción de cacao a nivel nacional e internacional a través de un producto de calidad producido por pequeños productores que son financiados por la exportadora Orozco

En los últimos tres años, la Empresa Exportadora Orozco presenta diversos problemas en el proceso administrativo enfocado en la logística para la exportación del cacao, y son:

En la planeación la empresa tiene claros sus objetivos, elabora planes de trabajo que hasta el momento no han dado los resultados esperados, lo que reside en que los están aplicando de una manera errónea, no enfocados en los objetivos a cumplir, y no verificando si las áreas están dando rendimiento debido a que no cuentan con estrategias administrativas.

La organización logística en la empresa cuenta con tres centros de acopios que se encuentran muy lejos uno del otro, estos centros son: Waslala a 153 km de Sébaco, el naranjo a 195 km de Sébaco y el tercer centro está ubicado en sus oficinas centrales en Sébaco, el camino de Waslala al naranjo es de tierra en malas condiciones, esto provoca retrasos en el traslado del cacao, además el medio de transporte se deteriora y su vida útil es menor.

Hay días que el recorrido es corto, es decir que solo un centro de acopio recoge cacao, generado por la poca producción, esto ocasiona lentitud en el cumplimiento de los pedidos debido a que no hay suficiente producto para abastecer las entregas a los clientes lo que provoca que la exportación a los clientes extranjeros sea lenta, desencadenando una disminución de los ingresos de la empresa.

La empresa realiza actividades de producción, distribución y comercialización por lo que presenta distintas problemáticas al llevar a cabo estos procesos, una de ellas es la inseguridad al transportar el productor desde donde lo entregan los productores hasta las bodegas de la empresa debido a que pueden ser víctimas de robo, ya que la zona por la que se transita es peligrosa y alejada de la ubicación de las bodegas de acopio.

La dependencia que tiene la empresa con los productores para obtener el cacao, hace que exportadora Orozco presente limitantes en la exportación debido a que la cantidad a exportar dependerá de la capacidad de producir de cada agricultor y lo que se obtenga en la cosecha del cacao lo que provoca impactos negativos en la producción.

Existe limitantes en la organización para coordinar los horarios en los que se moverá el producto, los camiones que lo transportan el producto salen desde las 3 am de Sébaco llegando a su destino entre las 8 y 9 de la mañana, luego se trasladan a cada centro de acopio establecido en El Naranjo lo que lleva aproximadamente 4 horas en recolectar el producto, y con 10 acopiadores que reciben el cacao. Al terminar de recolectar la carga del naranjo se trasladan a Waslala y llegan a las 5:00 p.m., en este lugar han establecido siete acopiadores que terminan a las 7:00 p.m., y emprenden el viaje de regreso a Sébaco que tarda una hora. Este trayecto es muy prolongado y tiene riesgos de asalto, porque es una carretera muy solitaria y se han dado casos de asalto e

incluso de muerte por robar la carga, y el cacao es un producto costoso comparado a otros granos.

En la dirección se puede notar que existe un liderazgo significativo porque produce un buen ambiente laboral, sin embargo, se presenta poca participación de los productores en la toma de decisiones sobre el producto, esto es de relevancia para la empresa ya que la calidad del producto que exportan depende en totalidad de las condiciones y el cuidado que den al cacao cuando lo cultivan.

Otro aspecto a resaltar es que el productor tiene contacto directo con el cacao desde la siembra hasta que se vende por lo que ellos tienen amplios conocimientos en cuanto al ambiente en las bodegas donde se debe resguardar el producto, y como se puede conservar su calidad según el lugar donde se almacene.

Por consiguiente se presenta otro problema, que es la falta de control en el manejo de los recursos, son muchas las personas encargadas de movilizarse hasta donde están los productores y realizar el pago por la compra del cacao, entonces no hay una sola persona responsable del manejo de ese dinero, esto provoca un descontrol al ingresar esas salidas o entradas de efectivo a la contabilidad de la empresa, lo que puede generar pérdidas y se dificulta localizar a cual trabajador no se le recibió completo el dinero, y la hora y fecha que esto ocurrió.

En el control, existe una mala coordinación en horarios de entrega, siendo uno de los elementos más importantes del proceso, este problema hace que la empresa no cumpla con los días establecidos para enviar los pedidos a los clientes, dando lugar a retrasos en los distintos procesos, todo esto desencadena una serie de inconformidades, y esto ha significado que la empresa pierda credibilidad.

Se presentó un caso donde la empresa se atrasó en la entrega del pedido, y el cliente rechazó toda la entrega y no dejó que los camiones descargaran el producto, ya no estaba dispuesto a adquirirlo por el tiempo que se le hizo perder, esto desencadenó una serie de pérdidas, a causa de esto la exportadora tuvo que hacerse cargo del pago a los trabajadores sin haber vendido el

producto, además tuvo que gastar en transportar el producto de regreso a bodegas y buscar nuevo comprador. La exportadora no sólo perdió a este cliente, también dio malas referencias a otros compradores.

Actualmente, las condiciones del mercado ocasionan una elevada competencia en el sector de exportación, por lo que la empresa Exportadora Orozco, en el área donde incurre en más costos es el área de financiamiento, ya que la cantidad de cacao que el productor entrega también va en dependencia de la cantidad de dinero con la que se le está financiando. Por lo que se genera un proceso limitado en la cantidad de quintales producidos, no cuentan con un Manual de procedimiento para la financiación que les permita mejorar su gestión logística manejando sus recursos de manera adecuada y usando herramientas de nueva generación, para establecer un proceso detallado y específico para definir un precio estándar valorando la competencia, el mercado y la compra o venta preferencial que tienen algunos de sus clientes.

En el área de Recursos Humanos existe la limitación en conocimiento sobre la manipulación de los sistemas administrativos y financieros con los que la empresa trabaja, dificulta que los colaboradores se adapten fácilmente a las nuevas tecnologías generando baja eficiencia de todos los procesos presentes, sin embargo, el gerente se mantiene ideas progresivas positivas para la aplicación de nuevas herramientas.

En la empresa no se utiliza tecnología adecuada para mantener documentos resguardados, lo que provoca pérdidas y descuido de información importante al no poseer con sistemas computarizados para el registro de todos los egresos e ingresos, y provoca que el proceso productivo sea demorado al no tener herramientas digitales que controlen la logística del producto, debido a que la empresa presenta una insuficiente asistencia técnica.

3.2. Preguntas de investigación

Pregunta General

¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo logístico, necesario para la exportación del cacao por la empresa Exportadora Orozco en la ciudad de Sébaco-Matagalpa en el periodo último trimestre 2021 y el primer trimestre 2022?

Preguntas Específicas

1. ¿Cómo funciona la planificación y dirección de la logística para la exportación del cacao por la empresa Exportadora Orozco?
2. ¿Cómo está organizado el proceso de acopio de cacao entre los productores que abastecen a la empresa Exportadora Orozco?
3. ¿Cuál es el sistema de control para la exportación que implementa la Empresa exportadora Orozco?
4. ¿De qué manera se emplean los controles de horarios de entrega de producto a los centros de acopio?
5. ¿Cómo se define el proceso de planificación para el transporte de cargas en exportadora Orozco?
6. ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para garantizar la eficiencia del proceso logístico en la exportación del cacao?

4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es de utilidad para la empresa porque permite evidenciar como se realiza el proceso administrativo en la organización, analizar si el control que lleva en la etapa de acopio y transporte del cacao es efectivo y facilita el proceso de los productores para movilizar el producto, brinda la información que puede ser utilizada para la mejora en el manejo de los recursos humanos y financieros, y es de utilidad a la propietaria porque el estudio sugiere propuestas de mejora que pueden ser implementadas.

Así mismo, este estudio es de beneficio a los productores a través de las mejoras que haga la empresa, porque si la empresa crece productivamente y a nivel de exportación, también generará mayores ingresos, y permitirá que a cada productor sea beneficiado, trabajando en un ambiente óptimo, mejorando las condiciones laborales y económicas.

Esta tesis contribuirá a otras empresas planteando ideas y propuestas para mejorar el proceso administrativo que podrán enfocar en sus propios negocios, brindándoles información sobre bases organizativas de la logística para la exportación de productos, además para fortalecer conocimientos y desarrollar un funcionamiento eficaz y eficiente en cada una de sus áreas.

Este estudio aportará a la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-MANAGUA, FAREM-ESTELÍ) para fortalecer la línea de investigación CEC-1: desarrollo socioproductivo, emprendimiento y bienestar, generando información que pueda ser considerada como un antecedente para que se produzcan nuevos estudios enfocados en la gestión administrativa.

Finalmente, esta investigación beneficia a futuros estudiantes para que puedan seguir indagando en este tema y disponer de esta investigación como una base para sus propios estudios, así como les permite adquirir nuevos conocimientos y aprendizajes con los que desarrollen capacidades como investigadores y administradores de empresas.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Objetivo General:

Evaluar cada etapa del proceso administrativo logístico para el diseño de una propuesta enfocada en la mejora de la eficiencia en la exportación del cacao en la empresa Exportadora Orozco localizada en la ciudad de Sébaco, Matagalpa, en el período 2021-2022.

5.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar el proceso de planificación y dirección de la logística para la exportación del cacao por la empresa Exportadora Orozco.
2. Describir el sistema de organización para el acopio de cacao entre los productores que abastecen a la empresa Exportadora Orozco.
3. Determinar los controles que lleva a cabo la exportadora Orozco para organizar el acopio y transporte del cacao por la empresa Exportadora Orozco.
4. Proponer estrategias administrativas que mejoren la eficiencia del proceso logístico en la exportación del cacao por la empresa Exportadora Orozco.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En esta investigación se precisan cuatro ejes teóricos que son: 1) Industria del cacao; 2) Exportación; 3) Proceso Administrativo y; 4) Estrategias de mejora de la logística. Dentro del Eje de proceso administrativo se abordan los aspectos de: planificación, organización, dirección, control y recursos humanos.

6.1. Industria del cacao

6.1.1. Concepto de industria

El término industria se caracteriza por una gran ambigüedad y amplitud lexicológica. No es suficiente por tanto su definición lexicológica, es necesario, acudir a la historia, a un modelo histórico de la industria, establecer si el fenómeno de la industria es característico de un periodo preciso de la historia de la humanidad, anclarlo a la historia y de esa manera posibilitar su estudio. Si entendemos el término industrialización como una radical transformación de las estructuras mentales colectivas, se convierte en una hipótesis que constituye una útil indicación de investigación: no se trata ya de investigar sus orígenes, sino las transformaciones sociales producidas por la industrialización (Casado, 2009).

Todos los países que han emprendido con cierto éxito el camino hacia un desarrollo sostenido, lo han realizado mediante una reorganización de los pesos de los distintos sectores económicos y una mejor vinculación entre éstos para poder generar mayor valor agregado, empleo, ingresos, tecnología, capacitación, divisas, etc. Hasta la fecha, en Nicaragua ha prevalecido un modelo de desarrollo liderado únicamente por el sector agropecuario, es decir, orientado a producir el desarrollo del país basándose exclusivamente en el sector primario, en la producción y exportación de productos como el café, cacao, los frijoles, el maíz y la fruta sin procesar (Davide, 1999, pág. 15).

El "sector industrial" comprende aquí la industria manufacturera, la minería, la construcción, la electricidad, el agua y el gas (Valderrama, 1966, pág. 4). Por lo que se entiende por industria la

transformación de materia prima para la obtención del producto terminado según el autor señala algunas industrias donde su principal característica es la manipulación de productos naturales.

El desarrollo de una economía más integrada y fuerte pasa por el desarrollo del sector industrial, que en la experiencia exitosa de muchos países- funciona como multiplicador de efectos positivos en la economía: directamente, mediante la generación de empleo, ingreso y de las otras condiciones ya mencionadas; indirectamente, mediante la profundización de la división y especialización del trabajo, que se materializa con la activación de las múltiples actividades comerciales y de servicios vinculadas más o menos estrechamente a las empresas industriales (Davide, 1999, pág. 6).

6.1.2. Tipo de industrias en Nicaragua

En el INEC (2005, págs. 7-8) se presentan algunos conceptos útiles que permiten enmarcar la actividad comercial:

- **Comercio al por mayor:** Compra y venta de mercancías nuevas o usadas, a comerciantes minoristas, usuarios industriales o comerciales, instituciones, profesionales; a otros comerciantes mayoristas y a quienes actúan en calidad de agentes, corredores, comisionistas consignatarios, etc. En la compra y venta de mercancías por cuenta de terceros.
- **Comercio al por menor:** Compra y venta de mercancías nuevas o usadas al público en general para su consumo y uso personal o doméstico. Esta forma de comercio es realizada por personas naturales o jurídicas que adquieren la propiedad de las mercancías para venderlas al consumidor final, en las mismas condiciones en que fueron compradas, es decir, sin someterlas a transformaciones en su naturaleza intrínseca. Ejemplo de comercio al por menor, son las tiendas de barrio, kioscos, etc.
- **Servicios:** Los servicios son productos heterogéneos generados cada vez que son solicitados, sobre los cuales no recaen derechos de propiedad por parte del usuario y no pueden ser negociados por separado de su producción ni pueden ser transportados ni

almacenados. El producto servicios, en este sector, debe entenderse como la prestación del servicio, el cual adquiere diferentes modalidades como: los servicios de hoteles y restaurantes; transporte, almacenamiento y comunicaciones; intermediación financiera; actividades inmobiliarias; actividades de la administración pública y defensa, etc.

Los servicios se dividen en dos grandes grupos: a) Los prestados por unidades económicas, que suministran servicios a un precio que cubre los costos de producción y obtienen un margen de utilidad. Existe una transacción efectiva entre el vendedor y comprador, sin embargo, no hay como en la industria o en el comercio un traslado efectivo de la propiedad del producto, pues éste está definido en términos de “producto servicios”, es decir, se vende (por parte del productor) y compra (por parte del consumidor) un derecho de uso y disfrute de un servicio cada vez que éste sea requerido; por ejemplo, el servicio de almacenamiento de mercancías varias. Un ejemplo de actividad de servicios es el almacenamiento de madera en un depósito. b) Los servicios prestados sin fines de lucro, generalmente, se ofrecen en forma gratuita o casi gratuita a la comunidad. Ejemplo, las iglesias, centros de salud, etc.

- **Agricultura, caza, ganadería y silvicultura:** se refiere al cultivo de la tierra, crianza de ganado, caza de animales salvajes, cultivo y explotación racional de los bosques.
- **Extracción de madera:** Se refiere a la explotación de madera en pie.
- **Pesca:** Captura en el agua o sustracción de cualquier especie acuática, animal o vegetal, incluyendo peces, crustáceos, moluscos y ballenas.
- **Explotación de minas y canteras:** incluye extracción de minerales en estado natural: sólido (carbón), líquido (petróleo crudo) y gaseoso (gas natural).

6.1.3. La industria del cacao

El cultivo de cacao se enmarca en un sistema agroforestal, se cultiva conjuntamente con otras especies vegetales, principalmente café, plátano, frutales y maderables, los cuales al mismo tiempo que le producen sombra al cacao, le permiten al agricultor tener otras alternativas de ingresos. Los sistemas de este tipo se caracterizan por conservar el suelo y el ambiente, en la

medida en que son grandes generadores de biomasa, capturadores de CO₂ y eficientes liberadores de oxígeno (Martínez J. A., 2010, pág. 14).

En conjunto con los beneficios que proporciona en la parte ambiental, el cacao es un cultivo tradicional de economía campesina que demanda gran cantidad de mano de obra, del cual se estima que viven 12.500 familias. Además, este cultivo se ubica generalmente en zonas marginales, de gran pobreza, remotas y de difícil acceso. No existen datos actualizados que informen acertadamente sobre total de mano de obra empleada, aporte al PIB u otros indicadores sociales y económicos (Martínez J. A., 2010, pág. 14).

Las principales regiones productoras de cacao son: la RAAN (Waslala, Waspam, Triangulo minero y Prinzapolka); Centro Norte: Jinotega - Matagalpa (Cuá, Bocay, Wiwilí, Rancho Grande, La Dalia, Matiguás, Rio Blanco, y Muy Muy), Centro Sur: Chontales – Rio San Juan (Villa Sandino, El Castillo, San Carlos), RAAS (La Desembocadura, Punta Gorda, Bluefields, La Cruz de Rio Grande, El Rama, Muelle de los Bueyes, Nueva Guinea y Kukra Hill), existen más de 30 organizaciones de productores y productoras, atendidas por proyectos financiados con fondos de la cooperación internacional, como: cooperación de Alemania, Dinamarca, España, Estados Unidos, Noruega y Austria (Martínez J. A., 2010, pág. 21).

La producción nacional de cacao, proviene de pequeños productores, que trabajan superficies menores a tres hectáreas; con un nivel de tecnología bajo, con grandes extensiones de áreas, abandonadas o semi abandonadas, donde se realiza cierto grado de mantenimiento, como control de plagas/enfermedades, podas y regulación de la sombra, las cuales son desarrolladas de forma insuficiente e inadecuada (Martínez J. A., 2010, pág. 21).

Una de las características de las regiones, donde se cultiva el cacao, es la deficiente infraestructura vial y deficiencias productivas en general. Coexistiendo serias dificultades de comunicación y transporte lo que incide sensiblemente en la elevación de los costos de producción y por lo tanto en la decisión del productor de dedicarse a este cultivo (Martínez J. A., 2010, pág. 21).

En Nicaragua, el cultivo del cacao está en manos de pequeños productores indígenas y campesinos pobres que viven y trabajan en zonas remotas, con deficientes vías de comunicación y muchas veces alrededor de áreas protegidas de interés nacional e internacional. Nicaragua se ubica en el lugar 42 de los países productores de cacao y participa con un 0,03% en el comercio mundial. A nivel nacional se cultivan alrededor de 7,500 ha en (unos 6,000 productores), en parcelas pequeñas de (1 ha en promedio-cerca de 1.5 mz). El cacao se planta a 4x4 m (625 plantas por hectárea), con poco manejo agronómico, principalmente podas, alta incidencia de enfermedades (principalmente monilla) y poca fertilización, lo que deriva en un bajo rendimiento nacional (Martínez J. A., 2010, pág. 5).

6.1.3.1. Característica de la industria del cacao

Según Espinoza y Noguera, (2010, pág. 19) expresa que la semilla de cacao constituye la materia prima de importantes industrias en forma de:

- a) Productos semi elaborados empleados en la producción de pasta de: cacao, cacao en bloques y mantequilla de cacao;
- b) Productos terminados destinados directamente al consumo (Chocolate en tabletas, chocolate en polvo y confitería de chocolate). Los subproductos como: cáscaras, materias grasas extraídas de las cáscaras y gérmenes, pueden recuperarse para la alimentación del ganado, fabricación de abonos, productos farmacéuticos y cosméticos en general.

6.1.3.2. Características del cultivo de cacao

El cacao proviene de un árbol de tamaño mediano (5-8 m) aunque puede alcanzar alturas de hasta 20 m cuando crece libremente bajo sombra intensa. Su corona es densa, redondeada y con un diámetro de 7 a 9 m. Tronco recto que se puede desarrollar en formas muy variadas, según las condiciones ambientales (Asociación Nacional de Café, 2004, pág. 3).

El Sistema radicular se compone de una raíz principal pivotante y muchas secundarias, la cuales se encuentran en los primeros 30 cm de suelo. Las hojas son simples, enteras y de color verde

bastante variable (color café claro, morado o rojizo, verde pálido) y de pecíolo corto (Asociación Nacional de Café, 2004, pág. 3).

Las Flores son pequeñas y se producen, al igual que los frutos, en racimos pequeños sobre el tejido maduro mayor de un año del tronco y de las ramas, alrededor en los sitios donde antes hubo hojas. Las flores son pequeñas, se abren durante las tardes y pueden ser fecundadas durante todo el día siguiente. El cáliz es de color rosa con segmentos puntiagudos; la corola es de color blancuzco, amarillo o rosa. Los pétalos son largos. La polinización es entomófila destacando una mosquita del género *Forcipomya* (Asociación Nacional de Café, 2004, pág. 3).

Los frutos son de tamaño, color y formas variables, pero generalmente tienen forma de baya, de 30 cm de largo y 10 cm de diámetro, siendo lisos o acostillados, de forma elíptica y de color rojo, amarillo, morado o café. La pared del fruto es gruesa, dura o suave y de consistencia como de cuero. Los frutos se dividen interiormente en cinco celdas. La pulpa es blanca, rosada o café, de sabor ácido a dulce y aromática. El contenido de semillas por baya es de 20 a 40 y son planas o redondeadas, de color blanco, café o morado, de sabor dulce o amargo. Comienza a producir fruto a los 3 o 4 años de haberse plantado, y se calcula que durante 30 puede producir buen cacao (Asociación Nacional de Café, 2004, pág. 3).

El cacao es utilizado tanto por la industria farmacéutica como por la de alimentos. La primera extrae la teobromina para elaborar preparados comerciales diuréticos y estimulantes del sistema nervioso; también extrae la manteca de cacao de las semillas (parte grasa) para su aplicación en pomadas o supositorios. Las semillas, desecadas, y molidas constituyen el polvo de cacao, base del chocolate. Los granos, una vez molidos, tostados y desengrasados, se mezclan con leche y azúcar constituyendo el producto básico en la fabricación de chocolate (Asociación Nacional de Café, 2004, pág. 4).

La teobromina o cacao es un verdadero medicamento diurético, y excita el sistema nervioso. La semilla contiene un alcaloide característico, la teobromina. Además, es rica en materias grasas y albúmina. La teobromina, junto con otras sustancias, forma un pigmento rojo que se conoce como rojo de cacao. La mazorca del cacao ensilada con melaza y urea puede ser deshidratada al

sol, y luego molida para darla en raciones a diferentes rumiantes (Asociación Nacional de Café, 2004, pág. 4).

6.1.4. Características del comercio del cacao para la exportación en Nicaragua

El cultivo de cacao es un producto nativo de nuestro país y todo el territorio es apto para su cultivo. Se producen las tres variedades de cacao (el Forastero amazónico, el criollo y el trinitario), pero su producción está dispersa en varias zonas, principalmente en el Atlántico Sur (Nueva Guinea, Bluefields, Kukra Hill), la zona de Las Minas (Siuna, Bonanza y Rositas), el Atlántico Norte (Waslala, Río Coco), Matagalpa, Jinotega y Rivas. La principal cosecha se realiza entre los meses de octubre y enero, aunque es un cultivo que se produce todo el año (Banco Central de Nicaragua, 2005, pág. 3).

La producción nacional de cacao en grano de 2004 fue 550 toneladas métricas³, De acuerdo a la FAO, Nicaragua se ubica en el lugar 42 de los países que producen cacao en grano, con un porcentaje de participación de 0.02 % y cuarto lugar en Centroamérica (Banco Central de Nicaragua, 2005, pág. 3).

Existen tres variedades de cacao, la más conocida es la variedad *Forastero* (cacao básico o amargo), que representa 90% de la producción del cacao en el mundo, se encuentra especialmente en África y Brasil. El segundo es el *Criollo*, (cacao dulce) tiene mayor adaptabilidad a las distintas condiciones ambientales, cultivándose principalmente en el Caribe, Venezuela, Nueva Guinea Papua, las Antillas, Sri Lanka, Timor Oriental y Java. Por último, la variedad *Trinitario*, que es un cruce entre el Criollo y el Forastero. Estos últimos constituyen el cacao fino y de aroma que son los más buscados por los fabricantes de chocolate y representa 5% de la producción mundial de cacao (Banco Central de Nicaragua, 2005, pág. 1).

Los Estándares Internacionales requieren que el cacao de calidad negociable sea fermentado, completamente seco, libre de granos con olor a humo y otros olores anormales, y de evidencia de adulteración, debe encontrarse libre de insectos vivos, de granos partidos, fragmentos, partes de cáscara y debe ser de tamaño uniforme. En todo el mundo, los estándares contra los que se

miden los del cacao de Ghana, el cual se clasifica sobre la base de la cuenta de los granos defectuosos en la prueba de corte (Banco Central de Nicaragua, 2005, pág. 1).

6.1.5. Principales mercados de exportación

El mercado internacional, hoy en día representa una excelente oportunidad para el rubro del cacao en Nicaragua, principalmente el cacao orgánico, ya que es pagado a mejores precios y en la actualidad existe una importante demanda insatisfecha, esta situación se aprecia principalmente por parte de las fábricas de chocolate de Europa. Nicaragua actualmente presenta un escenario atractivo para la exportación de cacao, debido a las excelentes características organolépticas que presenta, condición que lo ubica en buena posición en el ámbito internacional, como cacao fino (Guido, Martínez, & Valdivia, 2016, pág. 21).

Los principales mercados de exportación de cacao en grano son Alemania y El Salvador quienes lo utilizan principalmente para la fabricación de chocolates. Los compradores en este caso se interesan más en la cantidad del producto que en la calidad dada por la poca oferta en la región. La demanda de los salvadoreños ha tenido una importante incidencia en la formación local de precios (Guido, Martínez, & Valdivia, 2016, pág. 22).

Otros de los destinos de las exportaciones de cacao en Centroamérica lo ocupan Costa Rica, el producto es utilizado sobre todo como materia prima para la extracción de manteca de cacao y posteriormente utilizarla en la industria cosmética. En Guatemala el cacao se utiliza para elaboración de bombones y chocolates (Guido, Martínez, & Valdivia, 2016, pág. 22).

Actualmente, los países europeos se presentan como un gran mercado para el cacao en grano sobre todo con la entrada en vigencia del Acuerdo de Asociación (ADA) con Europa (Guido, Martínez, & Valdivia, 2016, pág. 22).

Los principales mercados de exportación de chocolate nicaragüense son: Estados Unidos y Alemania. Las exportaciones de derivados del cacao representan el 0.6% del total de las exportaciones de cacao y derivados de cacao (Guido, Martínez, & Valdivia, 2016, pág. 22).

El cultivo de cacao representa una importante perspectiva de crecimiento en Nicaragua ligado a crecientes exportaciones a la Comunidad Económica Europea (CEE), principalmente a Alemania, y con buenas perspectivas de exportación al mercado de los Estados Unidos y países Centroamericanos (Guido, Martinez, & Valdivia, 2016, pág. 22).

6.2. Exportación

La **exportación** involucra producir los bienes en casa y embarcarlos para su venta en un país receptor (Hill, 2011, pág. 231). Para ampliar un poco más el concepto, se toma también la considerada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN: Exportación es la salida de mercancías del territorio aduanero con destino a otro país o a una zona franca industrial de bienes y servicios, con el cumplimiento de los requisitos previstos en la norma. El Estado regula la salida del país de los recursos genéticos y su utilización, de acuerdo con el interés nacional. (García & Duana, 2010, pág. 5).

De acuerdo a Martínez & Lombana (2013, pág. 22) las exportaciones se pueden clasificar en directas o indirectas:

- 1. Exportaciones directas.** Se refiere a la venta del producto en otro mercado utilizando única y exclusivamente recursos propios hasta el destino/cliente final. Aunque esta forma de entrada le puede dar al empresario los mayores retornos, un primer contacto directo con sus clientes y fijar precios a su libre decisión, es posible que tenga problemas a la hora de ofrecer un servicio postventa y que, en algunos casos, el cliente tenga dificultad de contactarlo de manera inmediata.
- 2. Exportaciones indirectas.** Se hace uso de representantes en el mercado destino para que contacte a los clientes. Aunque como se podrá verificar en la sección de "Establecimiento de precios", esta modalidad puede hacer perder competitividad a la empresa pues el margen de ganancia se puede reducir. En el caso de las exportaciones indirectas, las formas de entrada varían de acuerdo con el intermediario elegido y la manera como este se pueda

convertir en un distribuidor, comercializador agente o representante. En estos dos últimos casos no se requiere que ellos sean los que vendan al cliente final.

6.2.1. Nicaragua acuerdos y negociaciones para exportar

Los países centroamericanos han venido realizando acuerdos comerciales desde los años setenta, pero después de haberse superado el período de conflictos de los años ochenta, la región se ha involucrado en negociaciones comerciales de mayor alcance y profundidad como son los Tratados de Libre Comercio (TLC) (Arauz, 2002).

En esta última década este tipo de acuerdos comerciales se ha incrementado en un afán por atraer la inversión extranjera y promover las exportaciones. Los diferentes países que integran la región se dieron a la tarea de buscar nuevos socios comerciales y han firmado con algunos países de la región latinoamericana y el Canadá, diversos Tratados de Libre Comercio, además, otros se encuentran en etapas de reglamentación y de negociación para concretar sus firmas en un futuro inmediato (Arauz, 2002, pág. 2).

Un Tratado de Libre Comercio (TLC) es un conjunto de reglas que los diferentes países miembros acuerdan para vender y comprar productos y servicios. Se llama de libre comercio porque estas reglas definen como y cuando se eliminarán las barreras al libre paso de los productos y servicios entre las naciones. Esto es, como y cuando se eliminarán los permisos, las cuotas y las licencias, y particularmente las tarifas y aranceles. Es decir, los impuestos que se cobran por importar una mercancía. También es un acuerdo porque crea los mecanismos jurídicos o normativos para dar solución a las diferencias que siempre surgen en las relaciones comerciales entre las naciones contratantes (Arauz, 2002, pág. 3).

6.2.1.1. Aspectos relevantes de las negociaciones de Nicaragua

De acuerdo a Arauz (2002, pág. 30) los aspectos más importantes de las negociaciones realizadas por Nicaragua se pueden resumir en los siguientes hechos:

- La apertura comercial fue emprendida sin planes sólidos de reconversión sectorial, únicamente se elaboraron enunciados generales. Unilateralmente, Nicaragua redujo los niveles arancelarios sin previa negociación de acceso comercial, fue una voluntad política que ha repercutido en la recuperación de sectores industriales, especialmente en la pequeña y mediana industria.

Ante los reclamos de los sectores domésticos se revisó, en 1992, la política arancelaria, y las negociaciones que se emprendieron después tuvieron una posición proteccionista de sectores empresariales, a la que también se sumó la posición académica contraria a la globalización. No obstante, ha sido el sector empresarial con mayor peso económico el que ha logrado posesionarse de mejores ventajas y posiciones proteccionistas. Actualmente, hay una elevada protección de la que aún disfrutaban algunos rubros y la llamada industria fiscal.

- La reacción contraria a la apertura comercial y a las negociaciones de tratados comerciales, tuvo resultados con la imposición de un nuevo arancel de protección definido, y puesto en marcha en 1993. Nos referimos al Arancel Temporal de Protección (ATP), cuya negociación con los países centroamericanos implicó que éste protegiera al mercado interno de una lista de bienes producidos en Nicaragua y, a la vez, protegiera una lista adicional de productos de origen centroamericano. En el fondo, la implantación de dicho arancel erosionó la apertura e introdujo distorsiones productivas en la economía doméstica, subsidiando parcialmente el mercado de los países de mayor desarrollo en la región.
- En el ámbito de la política comercial de Nicaragua, como en los demás países centroamericanos, los mejores equipos técnicos y la mayor cantidad de recursos financieros se concentran en los Bancos Centrales, a pesar de que la política monetaria es manejada a través de los vínculos formales con los organismos financieros y ésta es cada vez más neutral. Con esta inclinación se ha producido un “sesgo institucional” en contra de la asistencia técnica a favor de la política comercial. Lo anterior evidencia no sólo la necesidad de fortalecer los equipos técnicos encargados de la política comercial, sino también la necesidad de sumar capacidad técnica en los países centroamericanos en el proceso de negociación, en los diferentes niveles: bilateral, regional o multilateral.

- De los errores de la política de apertura de los años noventa, se destaca el hecho de que, en el proceso de desgravación arancelaria, se protegió en mayor grado a medianas y grandes empresas que a pequeños productores. Si bien en las negociaciones con México y Chile hubo cierta coordinación con el sector empresarial, no lo hubo igualmente con organizaciones de la sociedad civil que puedan representar tanto los intereses de los pequeños productores como los de los consumidores.
- Las negociaciones han sido el resultado de la voluntad expresa del Ejecutivo, y esta verticalidad ha debilitado el interés del sector empresarial grande, mediano y pequeño; de tal forma que hasta hoy no existe en ninguna esfera de este amplio sector, equipos preparados para desarrollar aportes y participar en las negociaciones. El sector industrial, a través de la Cámara de Industria, cuenta únicamente con un solo funcionario para toda una labor de negociación y participación. En el resto de sectores y organismos de la sociedad civil no existe personal que asuma esta labor.
- En la práctica se han enfrentado dificultades diversas en el acceso de los productos que gozan de preferencias arancelarias en el TLC con México, algunas motivadas por la complejidad del sistema mexicano para autorizar los productos bajo cuota, por razones de normas técnicas, u otras causas de diversa naturaleza. Además, los mecanismos administrativos de coordinación de tratados (administración de tratados) son casi inoperantes por la carencia de recursos humanos, técnicos e institucionales. La actividad de esta oficina está dedicada, exclusivamente, a dar seguimiento y resolver asuntos ligados a los problemas de aplicación del 35% de arancel al comercio hondureño y preparar “paquetes” arancelarios de defensa.
- Nicaragua ha negociado con México, Chile y otros, aspirando a un trato asimétrico y con el interés de atraer inversiones. No obstante, la asimetría negociada ha consistido en la velocidad de desgravación arancelaria y la importancia de los productos incluidos en cada categoría, sin una correspondencia de políticas sectoriales a los sectores participantes y a aquellos perdedores. Resulta innovador cómo Costa Rica ha profundizado el tratamiento asimétrico al negociar en el tratado con Canadá la inclusión de reglas de origen diferenciales

para productos de los sectores agrícolas, textil e industrial favorables para el país centroamericano.

6.2.1.2. Leyes que regulan el proceso de exportación

Ley de valoración en aduana y de reforma a la ley N°. 265, "Ley que establece el auto despacho para la importación, exportación y otros regímenes"

Artículo 1.- Para determinar el valor en aduana de las mercancías importadas o internadas estén o no exentas o libres de derechos arancelarios o demás tributos a la importación, se regirá por las disposiciones del Acuerdo Relativo a la aplicación del Artículo VII del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994, las de esta legislación y las normativas nacionales e internacionales aplicables en su caso. (Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua, 2002)

Reglamento a la ley de admisión temporal para perfeccionamiento activo y de facilitación de las exportaciones

Artículo 2.- El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas y procedimientos que regulan la aplicación de la Ley No. 382, "Ley de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo y de Facilitación de las Exportaciones", publicada en La Gaceta, Diario Oficial, número 70, del 16 de abril del 2001 (Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua, 2001).

Artículo 3.- Las exportaciones, sean directas o indirectas en los términos del Arto. 24 de la Ley, no estarán sujetas a derechos e impuestos pagados a favor del fisco, salvo las tarifas vigentes por servicios, el Impuesto sobre la Renta en todas sus modalidades de aplicación y el Impuesto sobre Bienes Inmuebles. 001 (Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua, 2001).

Ley reguladora del comercio

Según la Asamblea Nacional de Nicaragua en la presente ley (1945), expresa lo siguiente:

Artículo 1º.- El objeto de la presente ley es establecer normas que regulen el comercio de la Nación en general.

Artículo 2º.- Para los efectos de esta ley se entenderá por:

- a) Importación visible, todo traslado de productos o mercaderías de origen extranjero al país, que implique una obligación de pago de Nicaragua al Extranjero.
- b) Importación invisible, toda operación que implique traslado de fondos de Nicaragua al extranjero que no tenga su origen en una obligación de pago por compra de mercaderías o productos extranjeros invertidos en el país y de los créditos obtenidos en el extranjero.
- c) Reimportación, todo traslado a Nicaragua de productos o mercaderías previamente exportados, siempre que dicha operación no implique ninguna obligación de pago de Nicaragua al exterior.
- d) Exportación visible, todo traslado de productos o mercaderías de Nicaragua al extranjero que implique una obligación de pago del extranjero a Nicaragua;
- e) Exportación invisible, toda operación que implique traslado de fondos del extranjero a Nicaragua que no tenga su origen en la venta de productos o mercaderías nacionales al exterior, incluso los créditos que obtenga el país;
- f) Re-exportación, todo traslado al exterior de productos o mercaderías de origen extranjero internados al territorio de la República, siempre que dicha operación no implique ninguna obligación de pago de Nicaragua al exterior ni ninguna obligación de pago del exterior a Nicaragua.
- g) Divisas o Cambios Internacionales, todos los instrumentos de pago extranjeros, tales como letras de cambio, cheques, cartas de crédito, giros postales, órdenes de pago cablegráficas y otros documentos de cualquiera naturaleza que impliquen traslado de fondos del exterior a Nicaragua, incluso billetes y monedas acuñadas de otros países.

6.2.3. Ventajas y desventajas de la exportación

Martínez y Lombana (2013, pág. 26) manifiestan algunas limitantes para las empresas durante el proceso de exportación, permitiendo que estas se conviertan en desventajas:

- 1. Los costos se pueden incrementar en el corto plazo:** en tanto tenga que mejorar presentaciones o empaques para el consumidor internacional, contratar empleados especializados y no especializados para cumplir con un posible aumento de la producción, incluso tendría que viajar para hacer nuevos clientes para conocer experiencias de otros.
- 2. El alto compromiso con las metas de internacionalización:** Para lograr el éxito en el mediano o largo plazo se requiere tiempo; primero, para llegar a los nuevos mercados, y luego para mantenerse. Sin contar que las utilidades pueden demorarse aún más.
- 3. Las culturas:** el lenguaje y las formas de hacer negocios son diferentes. En la mayoría de casos usted es el que se adapta a las condiciones de su cliente, por eso prepárese no solo con su producto sino para conocer a fondo al cliente que va a satisfacer. Es importante que siempre su cliente lo pueda contactar independientemente su cultura o su lenguaje.
- 4. Documentación:** Esté preparado para que tanto al sacar su producto como al recibirlo su cliente y usted tendrán que diligenciar infinidad de documentos.
- 5. Conocer a su competencia** casi como a su propia empresa es una labor complicada, pero necesaria, si quiere arribar al mercado donde usted es el visitante.

De acuerdo a las autoras Chavarría, Espinoza y Hernández (2019, pág. 47), algunas ventajas de la exportación para la empresa que desea expandir el mercado.

1. Mejorar la imagen y competitividad de la empresa.
2. Proporciona mayor estabilidad financiera.
3. Permite el mejor aprovechamiento de la capacidad de producción instalada.
4. Bajo ciertas circunstancias, permite reducir los costos al generar mayores volúmenes de producción y venta.
5. Podremos tener acceso a créditos menos caros

6.2.4. El procedimiento para la exportación en Nicaragua

Según la Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana (2012, pág. 102), argumenta el proceso de la exportación en Nicaragua.

A. Registro como exportador

Puede inscribirse como exportador una persona natural o jurídica que desee realizar la actividad exportadora y debe actualizar una vez al año, la información respectiva, así como el registro de las firmas autorizadas, para realizar el proceso de exportación. El trámite se realiza en el Centro de Trámites de las Exportaciones (CETREX).

Requisitos para la inscripción como exportador en Nicaragua

A.1. Personas Naturales:

- Fotocopia de RUC (Registro Único del Contribuyente)
- Constancia como contribuyente ante la Dirección General de Ingresos (DGI)
- Registro de firmas
- Identificación de exportador y sus representantes si los tiene
- Poder especial ante CETREX notariado para las agencias aduaneras (si los desea)
- Llenar hoja de solicitud de inscripción como exportador autenticado por un abogado

Escritura de constitución original y fotocopia debidamente inscrita en el registro mercantil

- Poder general de administración debidamente inscrito en el registro mercantil
- Las cooperativas deben de presentar el dato sobre el periódico La Gaceta donde se les confiere la personería jurídica y documento del Ministerio de Trabajo (MITRAB), que certifique la vigencia de la cooperativa
- Los extranjeros residentes deben de presentar documento de migración y extranjería acreditando su residencia temporal o permanente

- Carta del presidente o gerente general de la empresa, autorizando firmas, o personas encargadas de la empresa a realizar trámites cuando los trámites no sean realizados por agentes aduaneros
- Llenar hoja de solicitud de inscripción autenticada por un abogado

B. Pago de la tarifa por el servicio de exportación

El pago de la tarifa por el servicio de exportación se realiza en cualesquiera de los bancos autorizados para el cobro del servicio, de lo cual se obtiene un comprobante de depósito bancario. Este pago puede hacerse por medio de: (a) forma presencial en el banco, (b) transferencia bancaria y (c) pago en línea; sin embargo, el servicio de pago en línea solamente puede ser utilizado por aquellos exportadores (persona natural o jurídica) que están trabajando bajo convenio con el CETREX y tienen cuentas y usuario de “Banc@net” en el banco BANCENTRO. El pago debe de realizarse en córdobas.

C. Presentación ante el CETREX

El trámite continúa en la Ventanilla de Trámites de Exportación, donde se obtiene un número de atención para la transacción.

D. Obtención de los permisos de exportación

En la Ventanilla de Trámites de Exportación, el exportador deberá suministrar.

D.1. Para obtener el Registro de la exportación el exportador debe suministrar:

Comprobante de depósito bancario (con copia simple)

Factura comercial (con copia simple)

Requisitos adicionales según el tipo de producto, de ser tal el caso

D.2. En caso de que sea el CETREX el que actúa como agente aduanero para el exportador:

Bill of Lading (B/L), con copia simple, si la mercancía será transportada por mar

Guía aérea (con copia simple) si la mercancía será transportada por avión
Datos generales del transporte, si la mercancía será transportará por tierra. Debe indicarse, en este caso: la frontera de salida, código aduanero, placa del cabezal, nombre del conductor y código del contenedor.

A partir de lo anterior se obtendrán los siguientes documentos:

D.3. Recibo oficial por parte del CETREX

D.4. Formulario aduanero único centroamericano (FAUCA)⁷⁸

D.5. Declaración de mercancías de exportación (antes conocido como formulario único de exportación).⁷⁹

D.6. Certificado de origen respectivo al país de destino de la exportación (TLC México, TLC República Dominicana, ALADI, SGP, Panamá, Taiwán, CAFTA-RD)

E. Obtención del registro sanitario

Dependiendo del tipo de producto y su origen, se debe proveer el "separador de requisitos, instrumento en la ventanilla que permitirá determinar si se requiere obtener un certificado fitosanitario, de salud animal o de otro tipo.

E.1. Certificado fitosanitario de exportación. Este documento avala la calidad fitosanitaria de los productos a exportar, y para obtenerlo se requiere:

- Registrado como exportador ante CETREX
- Certificado de Fumigación emitido por OIRSA si el país consignatario lo requiere (en los casos de frijol, cacao, madera, tabaco en rama, otros)
- Certificado CITES (casos de madera aserrada de caoba y flora y fauna en extinción)
- Constancia de certificación fitosanitaria, emitida por los Servicios Regionales de Sanidad Vegetal (café, frutas y vegetales)
- Constancia del Departamento de Registro y Control de Productos Veterinarios MAGFOR (caso de productos veterinarios, médicos y biológicos)
- Certificado de la unidad HACCP (productos pesqueros, lácteos y otros)
- Factura comercial de matadero autorizado (productos comestibles de origen animal)

- Constancia del médico veterinario de la planta (pieles saladas, harina de carne y hueso, suero fetal bovino y sebo de bovino).

6.3. Proceso administrativo

6.3.1. Concepto Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuáles se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. El proceso administrativo es la base de la administración por tal motivo se mencionarán diversos criterios de clasificación de tratadistas relevantes sobre la función de la administración (Luna, 2014, pág. 36).

El autor Lyndall F. Urwick, divide el proceso administrativo en dos fases, a las cuales les nombra mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se define lo que debe hacerse, ubicándose en el futuro. Por otra parte, la dinámica administrativa se refiere a cómo conducir, en la actualidad, el organismo social. Aunando a lo anterior, el autor George R. Terry establece que estas fases están integradas por varias etapas que dan respuesta a cuestionamientos básicos de la administración (Luna, 2014, pág. 36).

6.3.2. Importancia del Proceso Administrativo

Una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas (Cano, 2017).

cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el

tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad o secuencia. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre estos son dinámicos, están en evolución y cambio constante (Cano, 2017, pág. 24).

6.3.3. Función del proceso administrativo

El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continua y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. Los elementos del proceso interactúan, es decir, cada uno afecta los demás. En consecuencia, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas, sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas (Chiavenato, 2001, pág. 132).

El proceso administrativo no es sólo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones - planeación, organización, dirección y control-, sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico (Chiavenato, 2001, pág. 132).

6.4. Planificación

6.4.1. Concepto de planificación

Planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo (Luna, 2014, pág. 58).

En términos generales la palabra planificación da idea de cómo organizar una actividad, por ejemplo: planificar el trabajo del mes en una empresa (planificación de trabajo); planificar el período académico en una universidad (planificación docente); planificar una batalla militar (planificación militar); planificar una urbanización (planificación física); planificar la actividad económico productiva de una empresa (planificación económica). Existen varios campos de

aplicación de la planificación y uno de ellos es la economía (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018, pág. 18).

Los autores Lopez Calvajjar, Mata Varela, Becerra Lois y Cabrera Caballero (2018, pág. 19 a 23) citando a González argumenta lo siguiente: La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones respecto a la actividad en el futuro, basándose en investigación, reflexión y pensamientos sistemáticos". En correspondencia con la definición anterior se destaca que la planificación:

- Es un proceso que difiere tanto de la necesidad y decisión de planificar (que es anterior por orden de tiempo y lógica al proceso de la planificación), como del plan, documento que se elabora, aprueba y modifica, como resultado del proceso de planificación. Por tanto, es indispensable la existencia de una institución donde se lleve a cabo el proceso, personas que se encarguen de ejecutarlo y la determinación de tiempo y medios necesarios.
- Es la preparación de un conjunto de decisiones porque la planificación se ocupa de preparar un conjunto de decisiones y no de su confirmación oficial; no se trata de una decisión sobre determinado aspecto, sino de un sistema de decisiones, una serie de decisiones dependientes unas de otra, que juntas conforman un conjunto Consistente y coordinado, cuyo propósito es alcanzar objetivos definidos.
- Es una acción respecto a la actividad en el futuro porque se identifica con el accionar sobre determinado quehacer de la vida, a accionar sobre ella y no a la reflexión o pensamiento sobre la misma, no está orientada a una descripción del futuro, sino a una tentativa de conseguir resultados distintos a los que se podrían conseguir sin la planificación, en el corto, mediano o largo plazo.
- Es una actividad basada en la investigación, reflexión y pensamiento sistemáticos porque la planificación (y de ello depende su objetividad) es una actividad racional fundamentada en amplios y profundos conocimientos resultantes de la investigación, reflexión y pensamiento.

- Sistemático. Esta característica de la planificación es lo que marca su diferencia con respecto a la improvisación o formulación de alternativas de decisión basadas solo en intuición e impulsos momentáneos, aunque ello no niega la importancia de la intuición y la experiencia que apoya la planificación y es una cualidad del buen planificador.

Para los autores Lopez Calvajar, Mata Varela, Becerra Lois y Cabrera Caballero (2018, pág. 20) que cita a Fossi Castro & guerrero, la planificación es una función del proceso general de dirección (administración), proceso en el que siempre están presente cuatro elementos independientemente de la actividad que se trata: la planificación, organización, dirección y el control que orientan el trabajo.

Dentro del proceso general de dirección, la planificación ocupa un importante rol por cuanto consiste en el establecimiento de los objetivos a alcanzar y la determinación y asignación de los recursos para lograrlo, es el referente para organizar, dirigir las actividades y controlar el cumplimiento de metas, corregir las desviaciones, en casos que proceda y evaluar la ejecución de la actividad (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018, pág. 20).

6.4.2. Tipos de planificación

Existen diferentes tipos de planificación económica, la clasificación más aceptada y principales criterios empleados (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018, pág. 23):

- 1) Según el alcance de la planificación:
 - a) Planificación de la economía nacional (planificación macroeconómica).
 - b) Planificación de la meso economía con corte territorial y ramal.
 - c) Planificación económica empresarial.
- 2) Según el horizonte de la planificación:
 - a) Planes a largo plazo.
 - b) Planes a mediano plazo (3 a 5 años).

c) Planes a corto plazo (1 año).

El proceso de planificación económica abarca todos los niveles de la economía (macro, meso y microeconomía) y en él intervienen diferentes instancias que constituyen los órganos de planificación. En general, se puede hablar de los órganos superiores de planificación, asociados a las instancias superiores de gobierno, ministerios sectoriales y/o ramales, los órganos de planificación pertenecientes a los gobiernos regionales y locales y los órganos de planificación en la base, compuestos por equipos de trabajo de las empresas (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018, pág. 23).

6.4.3. Tareas de la planificación empresarial

La planificación empresarial cumple una serie de importantes tareas, que de forma agregada se pueden enumerar de esta manera (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018, pág. 42):

1. **El perfeccionamiento de la planificación.** Esta constituye en todos los tiempos una tarea de primer orden y se refiere al mejoramiento, adecuación de los fundamentos y bases teóricas, metodológicas y organizativas de la planificación a las realidades y exigencias del momento actual.
2. **La preparación del plan,** que incluye variedad de tareas (valoraciones, Cálculos y análisis) que permitan definir, en función de los objetivos estratégicos, las metas anuales y sobre todo la asignación racional de los recursos necesarios.
3. **La elaboración del plan económico anual de la empresa** en sus diferentes categorías o presupuestos, incorpora todas las reservas para la elevación de la eficiencia económica de la producción social.
4. **La desagregación espacial y temporal de las tareas y recursos** del plan económico por las diferentes subdivisiones de la empresa y períodos de tiempo (meses, trimestre, semestre).

5. **El control del plan**, que comprende el seguimiento de la ejecución, identificación de desviaciones, acciones para su corrección y evaluación del Cumplimiento final.

La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro. La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr (Luna, 2015, pág. 71).

6.4.4. Importancia de la planificación económica anual de la empresa

La planificación económica anual de la empresa, como parte de la planificación de la economía nacional en general y de la planificación empresarial en particular, reviste de importancia, pues en este plan se concretan y se contribuye al Cumplimiento de los objetivos, estrategias y programas del desarrollo económico y social de la nación y se aseguran los recursos para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018, pág. 42). Varios aspectos permiten explicar la importancia de la planificación empresarial (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018, pág. 43):

- **Al establecer los objetivos y metas para el año**, contribuye a la eficacia en la gestión empresarial, porque, aunque esta se decide en lo fundamental en la planificación estratégica empresarial, aquí también es necesario definir cuáles son las tareas correctas a ejecutar en el período que abarca el plan anual.
- **Al compatibilizar las necesidades con las disponibilidades de recursos materiales**, laborales, financieros y capacidades productivas, permite lograr los máximos niveles de actividad con la asignación y empleo racional de los factores de producción, contribuyendo a la eficiencia económica de la organización, una de las prioridades de la gestión económica empresarial, de lo cual depende en gran medida sus utilidades, crecimiento, desarrollo y supervivencia dentro de la competencia.

- **Estos dos importantes criterios de la gestión empresarial:** la eficacia (hacer las cosas correctas, determinar los objetivos apropiados) y la eficiencia económica (hacer las cosas de forma correcta, uso racional de los recursos para lograr los objetivos), se identificará con los dos aspectos de la planificación económica: establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas.

La planeación es el patrón para que inicie correctamente sus funciones las empresas. Luna González (2015, pág. 59) señala otros puntos sobre la importancia de la planeación:

- Base para que el proceso administrativo sea adecuado en la consecución del mismo
- Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas.
- Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas.
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- Establece las bases para que se dé el control.
- Establece las bases para que se realice la organización.
- Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta.

6.4.5. El plan de exportación

6.4.5.1. Concepto de plan de exportación

Según Martínez Martelo & Lomaba Coy (2013, pág. 33) el plan estratégico exportador se funda en el plan de negocios, pero su enfoque es la internacionalización con objetivos de corto, mediano y largo plazo. De una buena planeación ahora, dependerán sus resultados a futuro, con los siguientes objetivos:

- Evaluar el nivel de compromiso.
- Valorar el potencial del producto o servicio.
- Determinar el punto eficaz de partida.
- Comunicar las ideas de negocio.
- Medir los resultados.

Al definir estos objetivos, el plan exportador se convierten una herramienta que sirve para medir los resultados y el éxito de la internacionalización (Martinez Martelo & Lombana Coy, 2013, pág. 33).

6.4.5.2. Procedimiento para elaborar un plan de exportación

Al elaborar un Plan de Exportación se tiene en cuenta (Sandoval & Ruiz, 2013, pág. 22):

- El producto que se desea exportar.
- Adaptaciones necesarias del producto.
- Conocimiento del mercado meta.
- Canales de distribución
- Análisis del mercado.
- Costos del proceso.

La utilización de un plan de exportación ayuda a que las empresas se enfoquen en sus objetivos y establezcan responsabilidades, además de ofrecerles una ayuda efectiva formular y ajustar la estrategia de exportación. Un plan de exportación bien definido a ayuda a obtener financiamiento ya que es una clara expresión de que la empresa está trabajando para el logro de internacionalizarse (Sandoval & Ruiz, 2013, pág. 22).

6.5. Organización

6.5.1. Concepto de organización

Según Luna González (2015, pág. 73) El proceso de organizar es básico para todos los tipos de empresas. Una vez formulados los objetivos y planes, la administración debe crear una manera ordenada de reunir recursos físicos y humanos efectivos para alcanzar las metas de la empresa, y cita a varios autores sobre el concepto de organización es:

- Koontz-O'Donnell-Weihrich: La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.
- Montana/ Charnov: Organización es la entidad que hace posible que un grupo o equipo trabajen juntos con más eficiencia de la que lograrían solos para alcanzar las metas. Organización es un grupo de individuos con una meta común unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad-autoridad.
- Munch: Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

6.5.2. Importancia de la organización

Según Luna González (2015, pág. 74) la organización es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.

- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es un medio para lograr lo planeado.
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.
- Determina la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

6.5.3. Organización de la logística para la exportación

El concepto de logística en la gestión empresarial, diferenciando las funciones y objetivos que cumple y persigue, además de situarla en la estructura organizativa de la empresa, por lo tanto, es el momento de determinar cómo se implementa la logística. Para ello es preciso diseñar y llevar a cabo un plan que ha de responder a los principios básicos de la planificación empresarial (Lobato & Villagara, 2013, pág. 147).

En el caso de que la logística sea una parte del departamento comercial, su planificación estará incluida en el plan de marketing. Sin embargo, en el caso de que la función logística cuente con un departamento propio, esta organización se realizara mediante un plan de dirección logística. De cualquier forma, el plan de dirección logística debe responder a las necesidades que se plantean en el plan estratégico de la empresa. Por lo que siempre está supeditado de él (Lobato & Villagara, 2013, pág. 147).

6.5.3.1. Objetivos de la organización logística.

Según Lobato & Villagara (2013, pág. 145) Del análisis del concepto de logística se deduce que su objetivo general es responder a las necesidades de la distribución interna y externa, con eficiencia. Este objetivo se puede dividir en una serie de objetivos específicos que, relacionándolos con las funciones logísticas, se enumeran de la siguiente forma:

Aprovisionamiento.

- Determinar los productos necesarios en función del proceso productivo o comercial.
- Relacionarse con los proveedores.

- Establecer las cantidades precisas de mercancías en cada momento. Basándose en criterios de rentabilidad.

Logística Interna.

- Determinar los recursos humanos y materiales precisos.
- Gestionar el almacén con criterios de eficiencia.
- Controlar la ubicación y el estado de las mercancías.
- Valorar las mercancías utilizando el método más adecuado a cada situación.

Logística externa.

- Priorizar las necesidades de los clientes.
- Adaptarse de forma dinámica a la situación de constante cambio del mercado.
- Distribuir las mercancías en la forma y el tiempo óptimos en el menor coste posible.

6.5.3.2. Importancia de organizar la logística

El concepto de logística ha ido evolucionando en el tiempo de forma simultánea al desarrollo de la aplicación de políticas y estrategias de marketing en las empresas. La logística es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar el flujo de materiales y de información, coordinando recursos y demanda, para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible (Lobato & Villagara, 2013, pág. 143).

Los conceptos de logística según Lobato & Villagara (2013, pág. 143) El concepto clásico de logística, proveniente del lenguaje militar, la definía como el conjunto de actividades de almacenaje y transporte. La logística es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar el flujo de materiales y de información, coordinando recursos y demanda, para asegurar un nivel determinado deservicio al menor coste posible.

Lobato & Villagara (2013, pág. 143) obtienen las siguientes conclusiones

- **Conjunto de técnicas y medios:** por lo que se refiere tanto a la forma de hacer las cosas como a los medios que es preciso utilizar para llevarlas a cabo.
- **Gestión de flujo de materiales:** es necesario diferenciar claramente entre productos y materiales, ya que la logística propiamente dicha se aplica a estos últimos; de aquí en adelante se denominarán mercancías.
- **Gestión del flujo de información:** además de gestionar las mercancías físicas, es preciso gestionar la información, por lo que se deben formalizar distintos tipos de documentos que contienen datos relevantes sobre dichas mercancías.
- **Coordinación de recursos y demanda:** los recursos que la empresa emplea para el desarrollo de la función logística deben estar al servicio de la demanda de los consumidores, de forma que han de ser suficientes para responder a ella.
- **Determinado nivel de servicio:** se introduce el concepto de calidad y, por lo tanto, las técnicas, los recursos y su aplicación han de cumplir unos estándares mínimos previamente establecidos por la empresa.

6.5.3.3. Proceso logístico para la exportación

Según Lobato & Villagara (2013, pág. 143) El desarrollo de las fases del proceso de planificación logística es el siguiente:

Fase 1: análisis estratégico. En esta fase se analiza la información, interna y externa, sobre el producto, el mercado y la competencia, revisando el desarrollo de los productos y las perspectivas del mercado en el marco de la estrategia general de la empresa.

Fase 2: análisis operativo. En esta fase se analiza toda la información interna sobre el funcionamiento de las diferentes tareas que se han llevado a cabo, así el análisis se centra en determinar los puntos fuertes y débiles de las siguientes funciones que han de realizarse sobre las mercancías: aprovisionamiento, almacenamiento, transporte y expedición.

Fase 3: revisión de los recursos. Este análisis se centra en la aplicación que se ha hecho de los recursos en el desarrollo de la función logística. Los recursos que se tienen en cuenta son los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos funcionales. El tiempo, recurso funcional, debe ser objeto de un análisis especial, por su gran importancia para la logística.

Fase 4: definición de objetivos. Tras realizar el análisis y determinar la situación de la logística en la empresa, el siguiente paso es establecer los objetivos que deben conducir a la situación a la que se aspira. Existen dos tipos de objetivos: estratégicos y operativos o tácticos. Primeramente, hay que fijar los objetivos de gestión, que se toman directamente del plan estratégico de la empresa, y que deben tratar sobre:

- Los recursos utilizados.
- La mejora de los puntos débiles detectados en la fase anterior.
- El fortalecimiento de los puntos fuertes detectados en la fase anterior.
- La idoneidad de los flujos de materiales.
- La eficiencia de los flujos de información.

Fase 5: estructura de la organización. Es el momento de definir la forma de lograr los objetivos aplicando los recursos disponibles. La estructura se debe determinar sobre los siguientes elementos:

- Los recursos humanos
- La planificación operativa
- Los recursos materiales
- El sistema de información

6.6. Dirección

6.6.1. Concepto de dirección

Dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social (Luna, 2014, pág. 106).

Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo (Rueda & Solís, 2018).

De acuerdo a Rueda Munguía, Solís Medina (2018, pág. 23) que cita a diversos autores y su concepto de dirección.

- Otros estudios de Michael Porter dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluyendo el liderazgo y comunicación (Porter, 1985).
- Sustenta Henri Fayol que dirigir es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social (Fayol H, 2011).
- Gary Dessler sustenta que dirigir es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo (Dessler, 2009).

6.6.2. Importancia de la dirección

La dirección en el proceso administrativo, está dirigida a las personas que están al frente de las organizaciones. Los administradores, directivos, encargados, etc.; deben ayudar a las personas a cumplir con sus intereses personales y con los de la empresa; logrando una estabilidad entre lo que se quiere, se puede y se hace en las empresas, permitiendo una optimización de los

recursos. Las herramientas de la dirección están enfocadas al uso y optimización del factor humano, motivación, liderazgo y comunicación (Sanchez, Parra, & Yenny, 2014, pág. 6).

Para Koontz & Weihrich (2004) la dirección consiste en influir en las personas, para que éstas de acuerdo a su cargo y tareas a desarrollar en la empresa puedan contribuir al cumplimiento de las metas tanto de la organización como de los pequeños grupos que se consolidan dentro de estas, permitiendo que el factor humano sea elemental en esta función, porque considera al personal no solo como el trabajador, sino como el consumidor, el cual es un individuo de vital importancia en el mercado (Sanchez, Parra, & Yenny, 2014, pág. 6).

6.6.3. Elementos de la dirección para la exportación

De acuerdo al Banco Nacional de Comercio Exterior (2005, pág. 22), presenta los elementos generales para la exportación:

1. Punto de partida: un producto que ofrecer

Identificar el producto que se venderá en los mercados extranjeros, seleccionar el mercado y la forma de ingresar a éste, son tres de los elementos clave para una exitosa operación de exportación. Un punto importante por considerar, es qué mecanismos se deben utilizar para poder ser competitivo.

Para desarrollar un proyecto de exportación es indispensable cerciorarse de que la empresa está en condiciones de exportar, así como realizar un autoanálisis de sus productos en un marco global. También es preciso determinar si un producto o varios de ellos, una vez satisfecha la demanda, responde a los requerimientos y necesidades de sus posibles clientes en el extranjero.

Los elementos prioritarios que se han de cumplir son:

- Volumen solicitado por el cliente-importador (oferta exportable).
- La calidad del producto requerida en el mercado de destino.
- Ofrecer un precio competitivo y una utilidad razonable.

- La clara garantía en el tiempo de entrega.
- Servicio post-venta requerido, en su caso.

La combinación acertada de precio/calidad y oferta exportable es la llave perfecta de acceso a cualquier mercado en el extranjero. Estos elementos se pueden definir por medio de un análisis comparativo de los datos del mercado de destino y las cifras de la propia empresa.

2. Las fuentes de información

El éxito en el proceso de exportación depende, entre otros factores, de una buena recopilación de información. Por ello es recomendable que las empresas que desean exportar por primera vez o diversificar sus mercados en el exterior, realicen en primera instancia una investigación documental que les permita establecer un plan estratégico de negocios de exportación dándole a la actividad exportadora un horizonte de permanencia y no un carácter transitorio o coyuntural, de una actividad marginal dentro de la producción y las ventas de la empresa. Con el acopio de información el futuro exportador contará con un mayor número de elementos para disminuir la incertidumbre y apoyar la toma de decisiones. Las empresas necesitan conocer, acerca de:

- ¿Cuál o cuáles de sus productos tienen mejores posibilidades de ser exportados?
- ¿Dónde existe demanda para el producto que se fabrica y el precio que puede venderlo?
- ¿A qué competencia se enfrentará?
- ¿Cuáles son los requerimientos y necesidades del mercado?
- ¿Qué regulaciones arancelarias, normas técnicas o regulaciones no arancelarias a cumplir?
- ¿Qué factores geográficos, económicos, políticos y culturales afectan su éxito?

De los mercados probables, hay que elegir el que ofrezca las mejores perspectivas de venta y los menores riesgos comerciales; así también aquellos que exijan los menores gastos de iniciación; es decir, aquellos mercados que usted conoce mejor o por su parecido al nuestro en lo cultural y socioeconómico. En este punto es recomendable consultar las fuentes nacionales e internacionales de información para estar en condiciones de realizar una investigación de mercado confiable y actualizada.

3. Conocer el mercado seleccionado

Una vez realizada la selección del producto y del mercado, se pasa a la etapa de la investigación del mercado, la cual debe ser lo más cuidadosa y profunda posible. Debe incluir un análisis completo de la situación actual del país de destino y sus expectativas en el mediano plazo, principalmente en lo referente al entorno económico, político, social y ambiental, y al producto.

El análisis del entorno económico, político, social y ambiental incluye, entre otros aspectos:

- Cifras de población
- Situación política
- Centros de concentración de la población
- Política cambiaria
- Sistema bancario y formas de pago utilizadas
- Clima
- Estructura social
- Infraestructura
- Red de transportes y telecomunicaciones (seguridad y confiabilidad)
- Ingreso per cápita
- Grado de desarrollo

El análisis del producto incluye, entre otros:

- Competencia local del producto
- Cifras de comercio del producto
- Tendencias (gustos, modas, preferencias, costumbres, productos sustitutos, etc.)
- Canales de distribución
- Importadores potenciales
- Precios locales del producto

4. Aspectos técnicos

Una vez que se ha definido el producto y el mercado al que se pretende exportar, la siguiente etapa es la de investigación de:

- La fracción arancelaria del producto.
- Los documentos y trámites que se involucran en este proceso.
- La determinación del precio de exportación.
- La elección del medio de transporte más adecuado.
- El conocimiento de los acuerdos y tratados comerciales que México tiene firmados con otros países, para poder hacer uso de los beneficios arancelarios y las condiciones de acceso.
- Las regulaciones no arancelarias (normas técnicas, de seguridad, etiquetado, ecológicas, entre otras), que aplican al producto en el mercado de destino.

5. Acceso al mercado

Esta es una de las etapas que es considerada como de las más importantes, en virtud de que conocer quién está comprando “X” producto en el mundo no es una cuestión sencilla. Sin embargo, existen diversos medios para contactar con un cliente potencial, como:

- Participar en alguna de las ferias internacionales como visitante y/o expositor.
- Acudir a los programas de fomento a la coinversión, como los Eurocentros de negocios o consultar directamente las demandas en las Cámaras de Comercio, representaciones diplomáticas o comerciales de países extranjeros en el país.

6. Canales de distribución

Puede convertirse en exportador de distintas maneras, cada una de ellas implica riesgos, costos y oportunidades de negocios diferentes. Puede empezar como un proveedor nacional de empresas con Programas de Fomento a las Exportaciones (por ejemplo: Maquiladoras o empresas Pitex); incursionar en los mercados internacionales vendiendo en forma directa a su cliente ubicado en el extranjero o a través de distribuidores.

A continuación, se presentan algunas estrategias de incursión en los mercados de destino que se hayan seleccionado y analizado.

- Operar con importadores independientes, contactados directamente.
- Entregar el producto a una comercializadora en territorio extranjero.
- Operar con una firma en el mercado de destino, que actúe como agente o representante trabajando a base de comisiones.
- Operar con una firma en el mercado de destino, que actúe como representante exclusivo, tomando posesión de mercancías.
- Establecer una oficina de representación en el mercado de destino que levante pedidos.
- Establecer una oficina de representación en el mercado de destino, que levante pedidos y que incluso mantenga inventarios, actuando como importador.
- Establecer una empresa en sociedad con una firma local que se encargaría de la distribución.
- Vender los derechos de fabricación y/o marca comercial, cobrando por ello una regalía.
- Participar como proveedor de un gobierno extranjero concursando en licitaciones internacionales.
- Proveer a un comprador (cadena de supermercados), surtiéndola de productos con su marca.
- Establecer una asociación (joint venture) con una empresa o inversionista local en el mercado de destino para fabricar los productos.

Cada una de las estrategias enunciadas significan riesgos y costos que el exportador debe asumir conforme a sus intereses y capacidad financiera por lo que es necesario que se tomen en cuenta las posibilidades reales a corto y mediano plazo, y que se fijen objetivos para penetrar en el mercado como para mantenerse en él. En la adopción de cualquier canal de distribución elegido, será necesario tomar en cuenta la elaboración de contratos internacionales que garanticen la seguridad de las operaciones comerciales.

6.7. Control

6.7.1. Concepto

Control significa comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones. Posteriormente se analizan esas variaciones y se determinan las causas que impidieron que no se cumpliera con lo esperado (Blandez, 2014, pág. 83).

Una vez detectadas las causas, se procede a estudiarlas y volver a encauzar el plan de acción. Se le llama proceso administrativo porque se planea, organiza, dirige y controla; si no se logran los resultados esperados, se realiza un nuevo plan o se reajusta con el fin de alcanzarlos (Blandez, 2014, pág. 84).

El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientado hacia el objetivo.

El proceso de control; Según Blandez Ricalde (2014, pág. 84) proporciona lo siguiente:

- Informa cuáles objetivos deben alcanzarse.
- Informa al sistema sobre su desempeño en comparación con los objetivos.
- Informa al sistema lo que se debe hacer para asegurar que los objetivos se alcancen.

Controlar, en esencia, es el proceso de tomar decisiones para mantener un sistema orientado hacia un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo (Amaru Maximiano, 2009, pág. 376).

6.7.2. Importancia del control administrativo

La gran importancia del control es que: enfoca, evalúa y corrige, el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. A través de esta función, se logra precisar (Ricárdez, 2015, pág. 22):

- Si lo realizado se ajusta a lo planeado.
- Determina las desviaciones.
- Identifica las causas (origen, actividad), así como los responsables.
- Se tienen las alternativas de corregir dichos errores.

El control no debe existir a posterior, debe cubrir todo un ciclo desde la previsión, la ejecución y la evaluación. Se debe estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; para adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, cierra el ciclo del sistema, al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación (Ricárdez, 2015, pág. 23).

6.7.3. La gestión aduanera para la exportación

6.7.3.1. Conceptos generales

Según Coll (2020, pág. 19), manifiesta que la gestión aduanera, en el marco del comercio internacional, abarca una diversidad de operaciones que la hacen sumamente compleja. Coexisten operaciones comerciales de importación, exportación, regímenes especiales y tránsito de mercancías, junto con la logística de transporte, almacenaje y distribución, que operan en el cumplimiento de las normativas fiscales, de control, de seguridad y de política comercial exterior. Para los agentes que intervienen en el comercio internacional, significa disponer de servicios, infraestructuras y terminales logísticas adecuados para la circulación y el almacenamiento de mercancías, así como aplicar los procedimientos aduaneros para atender las necesidades del mercado de manera eficaz, que tiene ventaja comparativa frente a los demás.

Las empresas y la Administración pública han de disponer de los recursos necesarios para afrontar los retos del comercio internacional: las primeras, mediante la fabricación y la oferta de bienes y servicios según los requisitos solicitados por los clientes; la segunda, velando por el cumplimiento de las reglamentaciones de manera ágil. Ambas partes han de colaborar en el mismo objetivo, que no es otro que el desarrollo empresarial productivo, iniciado en el seno de la empresa y con repercusión final en el producto interior bruto (PIB) de cada país. Si alguna de las dos partes no cumple adecuadamente su cometido, la otra sufre las consecuencias, que finalmente se trasladan al conjunto de la sociedad mediante la disminución o el incremento de la renta nacional (Coll, 2020, pág. 19).

Los estados llevan a cabo políticas económicas y comerciales tendentes al liberalismo o al proteccionismo del mercado, cuestiones que inciden directamente en la tipología y el volumen de las transacciones internacionales ya que los operadores del comercio internacional deben adaptarse a tales políticas y a sus normativas legales (Coll, 2020, pág. 19).

Como sea que la normativa aduanera, además del tráfico de mercancías entre países distintos, prevé las operaciones con zonas francas o áreas fiscalmente exentas dentro del mismo territorio del país considerado, debe tenerse en cuenta el significado de área fiscal, tal como se define más adelante (Coll, 2020, pág. 20).

También hay que considerar que muchas de las operaciones comerciales están complementadas con operaciones de elementos invisibles o intangibles, es decir, conceptos inmateriales que forman parte de las operaciones de comercio exterior (Coll, 2020, pág. 20).

Durante muchos años, el comercio exterior era sinónimo de importación a de exportación entre países distintos. Sin embargo, en la actualidad, debido al desarrollo de las necesidades logísticas, además de lo citado existen otras posibilidades, como las siguiente (Coll, 2020, pág. 20):

- **Mercancías situadas en un área económica fiscal exenta** también conocida como zona franca de extensión variable, debidamente protegida y vigilada por las autoridades en su

entorno, perteneciente a un país determinado, desde la cual se exportan las mercancías a un país extranjero o al interior del mismo país. En esta segunda posibilidad realiza una importación desde un territorio exento fiscalmente perteneciente al propio país

- **Mercancías introducidas en un área económico-fiscal** cuenta y sometidas a transformación, el producto obtenido puede ser exportado a un país extranjero o al propio país, en cuyo caso la mercancía importada queda sujeta a las normas de origen.

6.8. Recursos humanos

6.8.1 Concepto de recursos humanos

Los recursos humanos son los más importantes en la empresa, su actuar es decisivo en todas las fases de trabajo de la empresa. El capital humano es el más valioso de las organizaciones y posee características como: creatividad, generación de ideas, imaginación, posibilidad de desarrollo, habilidades, experiencia, sentimientos, etcétera. Que son base que lo hacen diferente de los otros recursos. La administración de recursos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, guiar y evaluar recursos humanos efectivos para cada área de la empresa, y satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, de igual forma, las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio (Luna Gonzalez , 2014, pág. 103).

Según Sabino Ayala Villegas (2004, pág. 11), la Administración de Recursos Humanos dentro de las empresas se encarga específicamente de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los colaboradores, de modo que resulte productivo y rentable lo invertido por la empresa.

La eficiente administración de los recursos humanos ayuda a los empresarios a utilizar su capacidad al máximo de los trabajadores, apuntando a la eficiencia, productividad y calidad en los servicios; Pero si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo, como vemos las principales funciones de la administración de recursos humanos, es conducir el proceso de (Ayala, 2004, pág. 12):

- a) Reclutamiento de Colaboradores
- b) Selección de Colaboradores
- c) Contratación
- d) Registro y Control de Colaboradores
- e) Capacitación de Colaboradores
- f) Distribución de Remuneraciones
- g) Racionalización y Movimiento de Colaboradores
- h) Evaluación y Calificación de Colaboradores
- i) Seguridad e Higiene
- j) Relaciones Laborales

La máxima preocupación de la nueva administración en el futuro, será buscar, contribuir, y mantener en el seno de la empresa, una profunda, real y efectiva solidaridad y oportunidad, donde no existan fricciones, conflictos ni rencillas y reine la comprensión, el entendimiento y el respeto mutuo, en beneficio de la organización y la comunidad. Por ello el recurso humano, se sitúa en el centro medular de la empresa, por tanto, es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia, basado en el espíritu de colaboración, respeto mutuo, consideración recíproca, reconocimiento de méritos, oportunidad de progreso y comprensión oportuna; con el propósito de alcanzar el trabajo administrativo hacia mejores logros (Ayala, 2004, pág. 12).

6.8.2. Importancia de los recursos humanos en la gestión administrativa

El panorama que presenta el futuro para el administrador de las décadas de los noventa y siguientes, exige acciones decididas en materia de capacitación, principalmente dirigida a preparar a los trabajadores que deberán emplear las nuevas técnicas que están revolucionando el mundo industrial. De tal manera, la formación profesional, como actividad propia de la administración de los recursos humanos, adquiere, el presente y para el mañana, un papel preponderante como factor de progreso y como medio para nutrirse del avance "tecnológico", característica fundamental de la sociedad contemporánea (Barquero, 2005, pág. 99).

La administración de recursos humanos en la actualidad es una de las actividades más importantes de las empresas ya que depende de ello la permanencia del personal dentro de la misma, por tal motivo es responsabilidad directa de cada jefe de área ya que este tiene autoridad sobre sus subordinados, al mismo tiempo debe recibir una adecuada orientación acerca de las políticas y procedimientos de la empresa, en este sentido se auxilia del departamento de recursos humanos. Derivado de los cambios constantes a los que están expuestas las empresas se observa que la nueva tendencia de los departamentos encargados de administrar el personal es función de staff o asesoría (Barrios, 2010, pág. 10).

6.8.3. Funciones del departamento de exportación

El área internacional de una empresa generalmente está relacionada con los problemas asociados del comercio exterior (importación, exportación), financiamientos internacionales, transferencia de tecnología, subcontratación internacional, inversiones y cualquier otro tipo de acción internacional. Las funciones de un departamento de exportación son difíciles y variadas, ya que es muy distinta la comercialización nacional la internacional. Lo que se busca desarrollar cualquier departamento de exportación es (Universidad de las Américas, 2022, págs. 10-11):

- Establecer lineamientos generales de las acciones en exportación, basadas en las directrices fijadas por la dirección superior para la política de exportación.
- Identificar y seleccionar principales oportunidades de negocios internacionales.
- Elaborar un plan anual sobre los objetivos de exportación.
- Planear y coordinar un plan de promoción en el mercado internacional.
- Establecer una estructura comercial en el exterior.
- Crear un portafolio de clientes y administrar su mantenimiento.
- Supervisión en la elaboración del material publicitario.
- Capacitación de recursos humanos en el área.
- Análisis de factibilidad de otorgar la concesión de licencias de fabricación.
- Desarrollo y coordinación de un plan de formación de varios mercados.
- Supervisión trimestral del plan anual de exportación.
- Establecer una red eficaz de contactos con toda la infraestructura para la exportación.

- Mantener la coordinación con todos los demás departamentos de la empresa.

6.9. Estrategias de mejora de la logística

6.9.1. Concepto de estrategia y estrategia administrativa

El primer concepto científico de estrategia fue propuesto por Kaufmann en 1967 como la decisión establecida de antemano para el logro de un objetivo fijado, considerando todas las posibles reacciones del adversario o sistema. Por su parte Muñoz (2013) sostiene que la finalidad de la teoría de juegos es el estudio de los conflictos a través de métodos científicos e identificar sus elementos comunes, esta visión conflictiva constituye la base de sus limitaciones. La teoría de juegos se concentra en aplicaciones prácticas, e introdujo los fundamentos axiomáticos de la estrategia en los negocios incidiendo en la forma de pensar sobre los problemas derivados (Maldonado, Benavides, & Buenaño, 2017, pág. 28).

El proceso de las estrategias administrativas ayuda en la evaluación sistemática, la definición de objetivos junto con la identificación de sus metas o propósitos que se plantea cada organización (Rodríguez, 2021, pág. 7). En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, si tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos (Pimentel, 1999, pág. 1).

Kenneth Andrews, ofreció una definición similar "La estrategia representa un patrón de objetivos propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándoles de tal manera que permiten definir la actividad a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que esa será (Pimentel, 1999, pág. 1).

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad. Las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común (Pimentel, 1999, págs. 1-2):

- a) **En primer lugar, está el concepto de un ambiente**, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).
- b) **En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos**. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa.
- c) **En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación**, para determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se conoce como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA siglas en español, (SWOT en inglés).
- d) Por último, **la empresa proyecta como aplicar sus recursos**, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente. El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

6.9.2 Estrategias para la mejora de la logística

La logística es la ciencia y el arte que ocupa uno de los grandes campos de acción de toda empresa y que comprende todas las actividades directamente relacionadas con la satisfacción de las necesidades físicas o materiales que se requieren para asegurar el normal funcionamiento de una empresa (Tejada, y otros, 2022).

Estas actividades significan la aplicación de ciertas técnicas especiales, destinadas a cumplir, esencialmente, con las funciones logísticas de abastecimiento, mantenimiento y transporte, que según la magnitud del tipo de las empresas, pueden incluir también otras funciones que tiendan a satisfacer las necesidades físicas de la empresa (Tejada, y otros, 2022).

Según Valeria Beatriz Gómez (2017, págs. 11-15) propone las siguientes estrategias:

- a) *Estrategias propuestas para el proceso productivo*: La planeación es un proceso cuyo principal objetivo es determinar una estrategia de forma anticipada para que se satisfagan los requerimientos de producción, optimizando los recursos de un sistema productivo.
- b) *Método de inventario cero*: Es una estrategia de seguimiento en la que, por medio de contrataciones y despidos, buscamos producir exactamente lo que se requiere, razón por la cual no hay costos asociados a inventario faltante.
- c) *Método de fuerza de trabajo constante*: En este escenario que corresponde a una estrategia de nivelación, se coloca el mismo número de trabajadores para los períodos en donde se planea la producción.
- d) *Método de fuerza de trabajo mínimo/con subcontratación*: El siguiente plan es también de nivelación, pero considera una fuerza de trabajo mínima, según el mes de menor demanda, de tal manera que los trabajadores a tener, solo podrán responder con la producción de ese mes. La demanda restante será atendida con subcontratación.
- e) *Método de fuerza de trabajo constante + horas extras*: El siguiente método también de nivelación, es de fuerza de trabajo constante + horas extras. Se obtendrá la cantidad de trabajadores dividiendo la demanda total entre las unidades por trabajador totales.
- f) *Estrategia combinada*: El último escenario es el plan agregado de producción con una estrategia de combinación o mixta, en donde tiene incluido métodos de persecución y de nivelación. En este ejemplo se elige variar los trabajadores por medio de contrataciones y

despidos, se tendrá inventario para responder a la demanda de los próximos meses y se incluirán horas extras para responder ante faltantes.

- g) *Estrategias propuestas para el manejo del inventario:* A nivel estratégico lo que se establece en el inventario son las políticas y el control del mismo. La planeación y el control de estas actividades requieren estimados precisos de los volúmenes del producto, estos se presentan en forma de pronósticos y predicciones. Se necesita disponer de una cantidad razonable de información histórica para obtener variaciones de tendencia y estacionalidad, así poder realizar un estimado de la demanda, además es necesario para este tipo de producto desagregar la demanda para obtener los datos de cada producto, de esta forma el desvío producido por la demanda de cada producto va a ser muy diferente, podría decirse mayor al desvío ocasionado por calcularlo con la demanda agregada.
- h) *Estrategia propuesta para el transporte: “Método del barrido”*, modelo sencillo que puede ser aplicado de un día para el otro por las mismas personas que realizan el reparto, con cálculos simples sin dejar ningún cliente sin asignar, y produciendo rutas en las cuales el recorrido se realice de manera que no permita que se vuelva a pasar por una misma ruta dos veces, optimizando distancias y sin necesidad de tecnología, para resolverlo rápidamente.
- i) *Estrategias en la cadena logística:* Plan Estratégico Logístico, basándose en los puntos críticos y mejora de los mismos, abarcando toda la cadena, desde las relaciones con los proveedores hasta los clientes.

7. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECIFICOS

7.1. Cuadro de operacionalización por objetivos específicos

OBJETIVO ESPECIFICO	DIMENSIONES DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍAS	FUENTE
1. Identificar el proceso de planificación y dirección de la logística para la exportación del cacao por la empresa Exportadora Orozco.	Planificación administrativa	Planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo (Luna, 2014, pág. 58).	<ul style="list-style-type: none"> - Planes anuales - No. planes productivos - Cantidad de producción - Recursos para la producción - Planes de exportación - Proyección para exportación - Estrategias de planificación - Rutas de entrega del cacao. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental. - Entrevistas
	Dirección administrativa	Dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social (Luna, 2014, pág. 106).	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso para la toma de decisiones - Funciones dirección administrativa - Supervisión en el cumplimiento de tareas - Bases de contratos de exportación - Criterios de calidad del cacao de exportación. - Trámites para la exportación - Gestión en el control de actividades 	
2. Describir el sistema de organización para el acopio de cacao entre los productores que abastecen a la empresa Exportadora Orozco.	Organización administrativa	El proceso de organizar es básico para todos los tipos de empresas. Una vez formulados los objetivos y planes, la administración debe crear una manera ordenada de reunir recursos físicos y humanos efectivos para alcanzar las metas de la empresa (Luna, 2014, pág. 73).	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de acopio a productores - Zonas donde se recolecta el cacao. - Periodo de abastecimiento en las bodegas de acopio - Cantidad de cacao que se obtiene por productor - Logística del transporte. - Horarios de recolecta y entrega del cacao 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental. - Entrevistas
3. Determinar los controles que lleva a cabo la exportadora Orozco para organizar el acopio y	Controles administrativos	Control significa comparar el desempeño real con lo planeado, para determinar variaciones. Posteriormente analizar esas variaciones y determinar las causas que	<ul style="list-style-type: none"> - Control en la logística del transporte - Costos de transporte - Control de rutas. - Control de tiempo para el traslado del cacao 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental. - Entrevistas

Proceso administrativo para la logística de la exportación del cacao en Exportadora Orozco. 2021-22

<p>transporte del cacao por la empresa Exportadora Orozco.</p>		<p>impidieron que no se cumpliera lo esperado. Una vez detectadas las causas, se procede a estudiarlas y volver a encauzar el plan de acción. (Blandez, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Control de tiempo de recolección del cacao - Cumplimiento de los criterios de calidad del cacao de acopio para la exportación. 	
<p>4. Proponer estrategias administrativas que mejoren la eficiencia del proceso logístico en la exportación del cacao por la Empresa Exportadora Orozco.</p>	<p>Estrategias administrativas</p>	<p>El proceso de las estrategias administrativas ayuda en la evaluación sistemática, la definición de objetivos junto con la identificación de sus metas o propósitos que se plantea cada organización. (Rodríguez, 2021, pág. 7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalezas y debilidades del proceso logístico para la exportación. - Oportunidades y Amenazas del proceso logístico para la exportación. - Estrategias para mejorar el proceso logístico para la exportación. 	<p>Análisis FODA</p>

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1. Tipo de investigación

Según el objeto de estudio esta es una investigación es de tipo aplicada porque se analiza a profundidad el funcionamiento del proceso administrativo de la Empresa Exportadora Orozco y se proponen estrategias de mejora para la exportación de cacao.

Según el enfoque filosófico, esta una investigación es cualitativa, al profundizar en el análisis del proceso administrativo y su incidencia en la comprensión de la logística para la exportación de cacao.

Por la secuencia de tiempo es una investigación de corte transversal.

8.2. Área de estudio

Área de conocimiento

El área de conocimiento puede abarcar una o varias líneas de investigación afines, por tal, se presentan las líneas y sub líneas de investigación propuestas, por el área de conocimiento Ciencias Económicas y Administrativas de la UNAN-Managua, en concordancia para la carrera de Administración de Empresas la cuales corresponden a:

Línea cec-1: desarrollo socioproductivo, emprendimiento y bienestar.

Sub línea cec-1.1: comportamiento de unidades económicas.

Área geográfica

La economía de Matagalpa está basada en la producción agrícola, siendo el café el producto principal y la industria láctea. También el cacao constituye otro importante rubro de exportación y producción, además se produce frijol, maíz, hortalizas y floricultura.

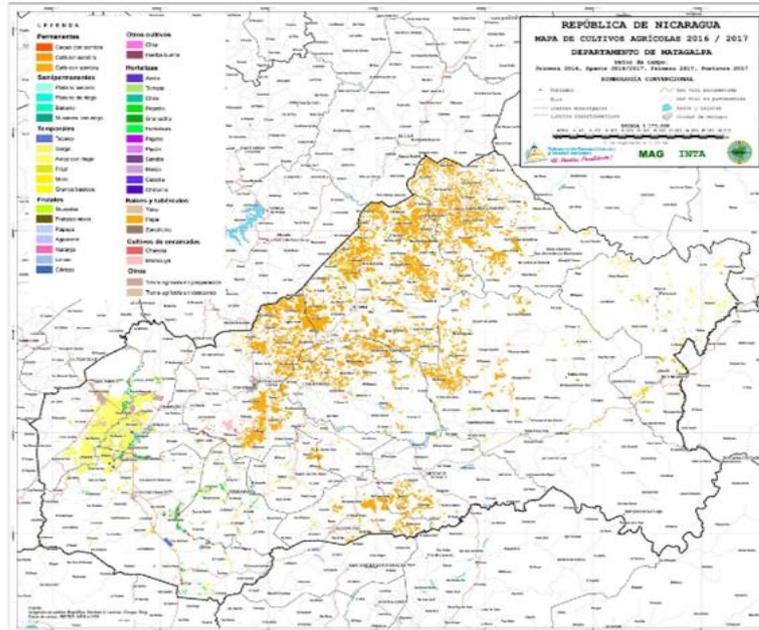
La producción artesanal más característica es la de la Cerámica Negra, en los

últimos años se ha desarrollado la fabricación de mochilas, bolsos a base de cuero y tejidos elaborados por mujeres indígenas (Lorente & Hernández, 2012, pág. 72).

El uso del suelo en el municipio de Sébado el que más predomina en el territorio es el de gramíneas y herbáceas, de porte bajo, con poca o casi nula presencia de árboles; cabe señalar que en la mayoría de estas áreas en cierta época del año es introducido el ganado con fines de suministrar forraje como complemento de la dieta con especies Gramíneas, por esta razón debe tomarse en cuenta estas áreas al momento de cuantificar las áreas destinadas al manejo de la ganadería extensiva (Monjarrez & Dávila, 2011).

El 48.69% del territorio es ocupado para el desarrollo de una ganadería poco tecnificada con un mínimo de manejo de potreros y control del hato en cuanto a unidades animales por Hectárea. Esto corresponde a las áreas de Gramíneas y Herbáceas (30.98%), Arbustos (14.04%) y Pastos Naturales sin árboles (3.67). sin incluir áreas destinadas a la producción agrícola que luego de periodos de cosecha son destinados al pastoreo, estas áreas son más difíciles de cuantificar debido a la dinámica de los productores en cuanto al uso de sus suelos (Monjarrez & Dávila, 2011).

Ilustración 1 Mapa de Cultivos Agrícolas, Departamento de Matagalpa.



Fuente: Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales (INETER)

En Segundo Lugar, se destaca las áreas destinadas a la producción agrícola intensiva y Tradicional como es el Cultivo del Arroz, Producción de Hortalizas y en menor escala el cultivo de granos Básicos y cultivos perennes (en su gran mayoría frutales) que ocupan el 24.28% del territorio. Estas áreas cobran una particular relevancia en cuanto a los cultivos intensivos bajo Riego para la producción de arroz y Hortalizas debido al excesivo consumo de agua, uso de agroquímicos altamente residuales y sedimentación del suelo lo que provoca un alto grado de deterioro sobre los cuerpos de agua superficiales representando de esta manera un serio peligro para los recursos naturales y afectación directa a la Población (Monjarrez & Dávila, 2011).

El Tercer lugar y casi en igual extensión que la anterior, corresponde a las áreas de Bosques dentro energéticos constituidos por bosques latifoliados de moderada densidad y porte, se destacan dos micro zonas con cobertura de coníferas (408 Manzanas en las comunidades del Naranjo y entre Agua Zarca y Jocomico) bajo una condición de bosque abierto debido a la precaria condición de manejo, de manera conjunta estas áreas Boscosas ocupan el 24.23% del territorio, Históricamente estas áreas han sido destinadas a la producción de leña, Carbón y Madera como fuente de materia prima a la industria del ladrillo de barro, leña para el consumo domiciliar y muy poco para madera de construcción (Monjarrez & Dávila, 2011).

Sébaco, es una comunidad importante por su ubicación y población con respecto al comercio y el transporte. Esta pequeña ciudad, en los últimos años ha venido presentando un mayor dinamismo comercial, lo que le ha valido para ir consolidándose como uno de los más importantes puertos de montaña, hasta donde llegan los pobladores de comunidades cercanas y lejanas del país, ya que se encuentra en el cruce de las carreteras del norte (Bilbao, Mayorga, & Rocha, 2006, pág. 12).

8.3 Población y Muestra

La población en estudio es la Exportadora Orozco, la cual está integrada por un total de 9 trabajadores en oficina, 100 productores y 30 compradores asociados.

El tipo de muestreo es no probabilístico, porque no todos los sujetos de estudios tienen las mismas características o similitudes, Los criterios son:

- Personas que participen de forma voluntaria en el estudio
- Gerente de la empresa
- Responsable de exportación de la empresa
- Colaboradores en las áreas de transporte y bodega, con al menos 2 años de laborar en la empresa.
- Compradores afiliados con 3 años de antigüedad
- Productores en distintas zonas con 2 años de relación con la empresa

8.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

De acuerdo a la finalidad de los objetivos establecidos, se determinaron dos técnicas de recolección de datos: Investigación documental y la entrevista.

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 problema propuesto. Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa (Pineda, De Alvarado, & De Canales, 1994, pág. 129).

Entrevistas semiestructuradas: Presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz, Torruco, Martínez, & Valera, 2013, pág. 163).

Investigación Documental: Según Morales (2003, pág. 2) citando a Alfonso, la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos.

8.5. Etapas de la investigación

Etapa 1: Investigación documental

En esta etapa se recopiló toda la información sobre el tema a investigar, esto generó un documento con bases científicas, consultando libros, artículos e informes que permitirán sustentar la investigación sobre el proceso administrativo e información complementaria de planes de logística para exportación.

También se recolectará información brindada por la empresa como: informes, y registros administrativos; que aporten para valorar, las actividades y funcionalidad del área de producción, acopio y exportación del cacao en la empresa

Etapa 2: Elaboración de instrumentos

Las técnicas de recolección de datos se diseñaron en base a la operacionalización de los objetivos específicos del estudio. Se elaboraron 5 entrevistas distintas semiestructuradas. La entrevista del gerente cuenta con 36 preguntas divididas en cinco subtemas (Ver anexo No.1); la entrevista del responsable del área de exportación cuenta con 24 preguntas divididas en cuatro subtemas (Ver anexo No.2).

La entrevista a los productores de la empresa se elaboró en cinco subtemas y cuenta con 25 preguntas (Ver anexo No.3); la entrevista a clientes nacionales afiliados tiene 13 preguntas (Ver anexo No.4); y la entrevista a los colaboradores de transporte y bodega cuenta con un total de 13 preguntas divididas en tres subtemas (Ver anexo No.5).

Etapa 3: Trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en aplicar las entrevistas personalmente y grabadas a los protagonistas que cumplieron con los criterios establecidos, que brindaron información a la investigación.

Además, se realizaron visitas a la exportadora en el área administrativa, área de procesamiento del cacao, las bodegas y centros de acopio para la obtención de la información documental y conocer el funcionamiento de la empresa.

Etapa 4: Análisis y elaboración de documento final.

En la última etapa se organizó y clasificó la información obtenida mediante el trabajo de campo, las entrevistas semiestructuradas fueron transcritas y editadas, se ordenó en base a los temas y subtemas considerados en este estudio. Se procesó la información documental facilitada por la empresa, organizándola por temas y subtemas, en base a los objetivos específicos de la investigación.

En el análisis de los resultados se aplicó la triangulación por investigadores, entrevistas y por teoría, lo que facilitó mayor comprensión de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos en la exportadora.

Finalmente se elaboró el informe final organizado en base al documento de Modalidades de Graduación facilitado por la docente y asesor de la clase de Seminario de Graduación.

9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

9.1. Caracterización de la empresa.

9.1.1. Historia de fundación de la empresa

En los últimos quince años, en la ciudad de Sébaco, ha surgido un auge de exportación de productos agrícolas. En este contexto surge la exportadora Orozco en el 2015 como un negocio independiente que comenzó vendiendo 200 quintales a la semana tomando decisiones estratégicas de inyección de capital a los productores con su propietaria de apellido Orozco de ahí el nombre de la empresa. Lo que provocó realizar estrategias deliberadas permitiendo contratos con clientes extranjeros logrando exportar tráileres de 500 quintales de cacao a países como: Guatemala, El Salvador y Honduras. Un cambio no planeado que presentó la empresa que enriqueció su evolución fue el mismo crecimiento con condiciones de transporte y aparición de la competencia los propietarios de la compañía planean y ejecutan acciones proactivas para mantener el negocio rentable.

La idea de la exportadora surge en el año 2015 cuando la propietaria de la empresa, que ya se empezaba a dedicar al acopio, compra y venta de cacao, recibió varias consultas de clientes que le pedían el servicio de transporte o traslado de cacao a otros países como Guatemala, El Salvador y Honduras. En ese momento, el negocio solo contaba con 4 trabajadores fijos, y 6 a 8 productores a quienes se les compraba su cosecha. Pero, todo cambió, cuando la propietaria tuvo la idea de abocarse con otras empresas en Sébaco que se dedicaban a la exportación de arroz, y consultarles cómo lograban brindar este servicio, dándole la iniciativa de buscar un intermediario.

A los 5 años, la exportadora comenzó a tener buen prestigio por la calidad de su cacao con el que abastecía a sus clientes, y así empezaron a recomendarla y llegaron nuevos clientes de Guatemala, la propietaria decidió ser original con la idea de exportar y solicitó un financiamiento para comprar una rastra que le permitiera ofrecer a los compradores la posibilidad de un transporte fijo que les facilitara el traslado del producto a Guatemala, El Salvador y Honduras. La idea fue tan exitosa que la exportadora hoy cuenta con 18

rastras que tienen una ruta que abarca desde la acopiadora central en Sébaco hasta el país destino de exportación.

9.1.2. Identidad corporativa: Misión, visión, objetivos y valores.

Misión: Exportadora que se dedica al acopio de la producción de cacao, con el propósito de expandir el producto a nivel internacional cubriendo una demanda creciente de compra de cacao de calidad a precio asequible ligados a los estándares de excelencia, por medio del compromiso del trabajo en equipo, comercializando y distribuyendo con responsabilidad, cumpliendo con la satisfacción de nuestros clientes.

Visión: Ser una empresa organizada y sólida, produciendo y aumentando la capacidad productora con responsabilidad, ambiental, comercializando cacao de alta calidad y con capacidad competitiva, logrando la expansión a nuevos mercados internacionales.

Objetivos de la empresa

- 1) Aumentar los volúmenes de ventas progresivamente
- 2) Posicionar la marca a nivel nacional e internacional
- 3) Realizar expansiones en distintos centros de acopio, captando nuevos productores de las zonas.
- 4) Implementar alianzas con intermediarios extranjeros para la exportación a otros países.
- 5) Promover un progresivo acceso de los trabajadores a los medios de producción, a los instrumentos de trabajo y a la riqueza socialmente producida.

Valores de la empresa

- Compromiso
- Responsabilidad
- Lealtad
- Transparencia
- Confianza

Logotipo de la Empresa

El logotipo de la empresa Exportadora Orozco, es la representación de su identidad comercial, teniendo como gráfico o imagen principal dos frutos de cacao, con ausencia de color, lo que permite un logo fácil de recordar para los clientes, con una tipografía sencilla, en la parte superior se encuentra el nombre de la empresa y en la parte inferior se encuentra el municipio y departamento donde está ubicada la acopiadora central.



9.2. Descripción del proceso de planificación y dirección de la logística para la exportación de cacao

9.2.1. Planeación

9.2.1.1. Organización del sistema de acopio a productores (cadena logística)

La logística es la ciencia y el arte que ocupa uno de los grandes campos de acción de toda empresa y que comprende todas las actividades directamente relacionadas con la satisfacción de las necesidades físicas o materiales que se requieren para asegurar el normal funcionamiento de una empresa (Tejada, y otros, 2022).

En esta empresa la cadena logística se organiza por los eslabones de producción, acopio, transformación del cacao en baba que es cuando el grano está en estado húmedo, el jefe de la cooperativa, recibe los quintales de cacao para luego entregarlos a la bodega de acopio, en esta fase realizan el proceso carga y traslado el cacao en el transporte designado por la empresa hacia la bodega central en Sébaco, donde el producto termina el proceso de secado, su preparación y control de calidad para ser vendido a sus clientes, vía terrestre, por medio del intermediario de comercio al exterior (Diana García, gerente general, 10 de septiembre de 2022).

En el proceso de la cadena logística de Exportadora Orozco, hay una serie de actores clave que cuentan con una gran responsabilidad de realizar de manera eficiente sus actividades. Cabe destacar que cada uno de los procesos es dependiente de otro por cual, si se presenta un inconveniente en alguna de fases de producción, desencadenaría una serie de problemas como: atrasos en la entrega del pedido del cliente y perjudica la credibilidad de la empresa.

La planificación dentro del proceso administrativo, tiene como propósito principal establecer una guía que especifica las actividades a realizar de los individuos de una empresa. Establecer una cadena lógica permite tener una visión clara y enfocada para el personal desempeñe sus funciones correctamente. Esta función se determina por aspectos como la división o fases de la funcionalidad de Exportadora Orozco.

El sistema de acopio se encuentra dividido en dos procesos:

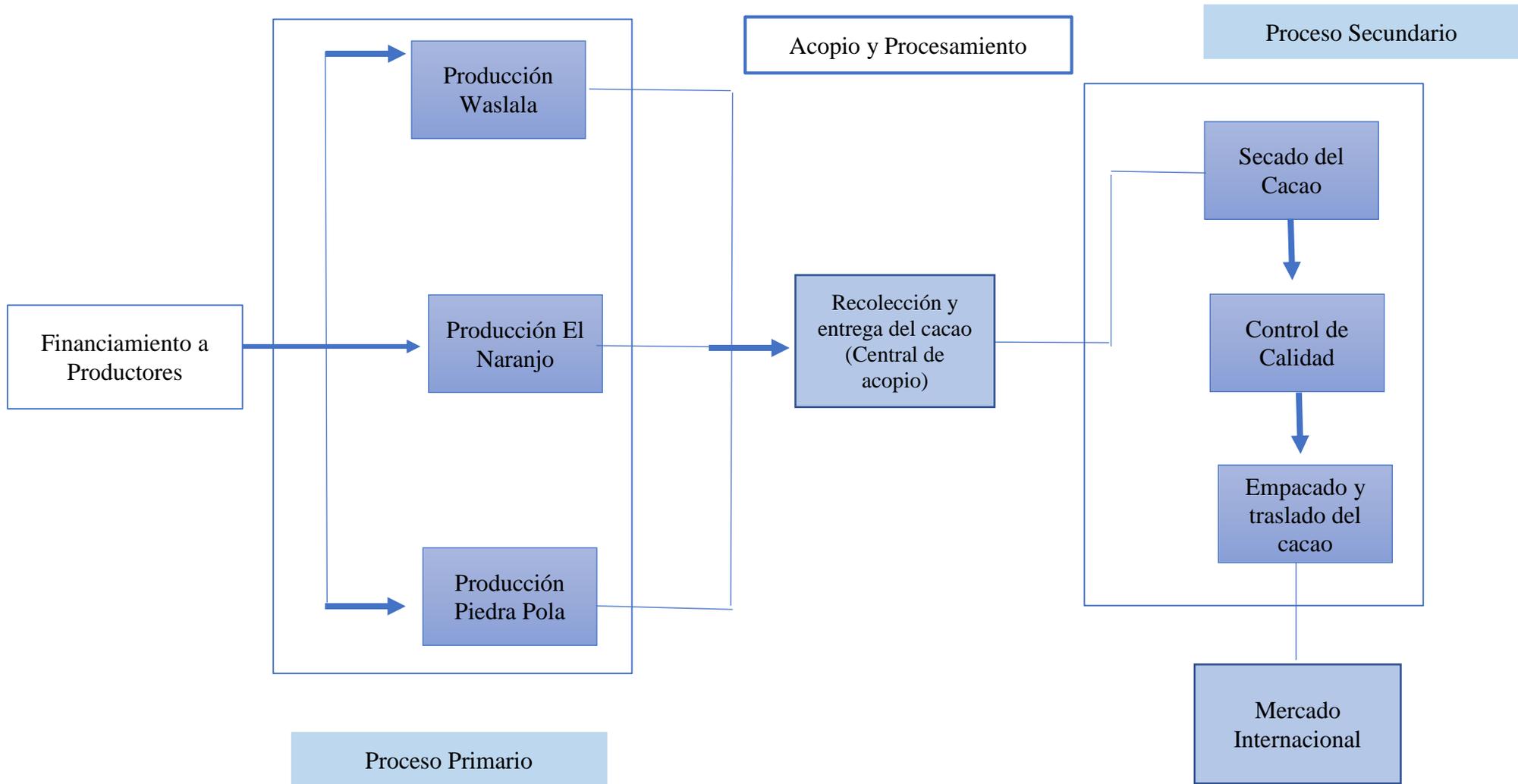
Proceso primario

Es el primer proceso de funcionalidad de la empresa, comienza con el financiamiento a los productores, la empresa entrega cierta cantidad de dinero estipulada, distribuida para los 3 centros de acopio, después de recibir el efectivo los productores empiezan el proceso de cultivo y germinación del cacao, en el cual realizan el proceso de corte, luego el cacao pasa a escurrirse en la misma zona donde se está cultivando en Waslala, El Naranjo y en Piedra Pola debido a que no se puede exportar mojado y se traslada con un grado de humedad de 18 a 20 grados. Esta es la primera fase de la cadena logística de Exportadora Orozco.

Proceso secundario

En la segunda fase de la cadena logística se basa en el traslado del cacao de los centros de acopio hacia la sede central en Sébaco. El proceso secundario se encarga de terminar el proceso de secado del cacao dejándolo a 7 grados de humedad, el siguiente paso en la segunda fase es el control de calidad del producto, en el cual se verifica que el cacao este en las condiciones correctas para la exportación, luego se realiza el empacado del producto en sacos y se traslada en rastra hacia los clientes en el exterior.

Diagrama No.1. Cadena logística de la empresa Exportadora Orozco



Fuente: Exportadora Orozco, 2022

9.2.1.2. Planes anuales de proceso de acopio para la exportación a clientes 2021-2022

La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro. La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr (Luna, 2015, pág. 71).

La implementación de planes reduce los acontecimientos imprevistos y ejecuta soluciones, es una herramienta que le permite a la empresa contar con una guía de pasos para llevar a cabo el proceso de acopio para exportación.

Disponer de un plan desde el inicio de proceso al final, este nos proporciona un orden para evitar inconvenientes durante el proceso, con datos relevantes que ocurrieron en años anteriores, se realiza un plan que proyecte las mejoras para planear las estrategias para que el proceso administrativo y logístico se concrete correctamente (Roger Solórzano, intermediario, 10 de octubre 2022).

En Exportadora Orozco se plantean los objetivos y metas que se desean alcanzar basadas en la cantidad producida del año anterior, se determinan las actividades operativas a realizar en todo el año. Sin embargo, no existe un documento formal donde se establezcan como y cuando serán ejecutadas las actividades.

La determinación de las actividades o funciones a realizarse en todo el año para el proceso de acopio, lo realizan mediante en reuniones periódicas, en las cuales nos reunimos con los productores y establecemos los siguientes procesos basados en los resultados pasados y se establecen acuerdos y surgen nuevas ideas para problemas que se hayan presentado durante el proceso y estos son anotados en la agenda para llevar un control.

El personal administrativo realiza su plan anual de forma informal con cada área de funcionamiento de la empresa de, tratando de realizar lo mejor para establecer con los mandatos de superiores y dar un buen uso al recurso con el que cuenta la exportadora.

La planeación se basa en los resultados de años anteriores, verificando propuestas, haciendo comparaciones anuales, basados en la producción 2021 a 2022, se tiene un margen para poder determinar las actividades que se realizaran en el año siguiente.

Basado en los resultados del año 2021 para empresa determino un nuevo plan anual operativo para el proceso de acopio.

Plan Anual de proceso de acopio para 2022, teniendo como objetivo: Fortalecer el sistema de proceso de cacao, implementando medidas correctivas presentes en el proceso de acopio, que permita la progresividad del aumento de la producción, para lograr cumplir el abastecimiento del mercado internacional.

Las prioridades planteadas fueron:

- Disminuir tiempos de entregas.
- Aumentar el proceso productivo de la empresa.
- Mejorar la eficiencia del personal para mejorar el desempeño laboral.
- Fortalecer el área administrativa y financiera, estableciendo sistemas computarizados.
- Mejorar las áreas que presentan dificultades y enfocar decisiones que soluciones problemas efectivamente.

En la empresa estableció con los resultados obtenidos en el 2021, los cuales presentaron un alto índice de ganancias, Exportadora Orozco aumento la cantidad que se iba a financiar a los productores con el objetivo de incrementar la cantidad de quintales a exportar, realizando un presupuesto para poder cumplir con las metas propuestas.

9.2.1.3. Proyecciones de producción para determinar la cantidad a exportar

Las proyecciones se basan en las cantidades producidas de cacao, debido a que hay mucha demanda y poca producción, por lo cual la exportadora establece un periodo de tiempo para recolectar el cacao y cumplir con el pedido del cliente.

La Exportadora realiza sus estimaciones de producción para determinar el alcance de ventas, enfocándose en los objetivos a seguir, cumpliendo con los asociados brindándoles el

financiamiento en el tiempo estipulado, logrando una estabilidad en la empresa y manteniendo una planificación que permita tener con datos históricos y respaldos de los alcances y logros que han tenido. Sin embargo, también se obtiene información valiosa sobre las pérdidas, bajas de efectivo o de producción.

La cantidad que producimos de cacao va en dependencia de la cantidad de trabajadores que tengamos disponible, nuestra meta es entregar la mayor cantidad de quintales que este en el grado de humedad correcto para evitar pérdidas de producto (Henry Martin, encargado de bodega, centro de acopio Waslala, 27 de diciembre del 2022).

Basados en los resultados obtenidos en el año 2021 (Tabla No.1) y 2022 (Tabla No.2), es notorio el incremento de las ventas anuales, teniendo en cuenta factores significativos como el aumento de precio, las condiciones climáticas en los distintos meses de año. En comparación entre dos años se obtiene un registro valido para la formulación de las proyecciones anuales, que provoque el crecimiento sostenible y rentable de la empresa.

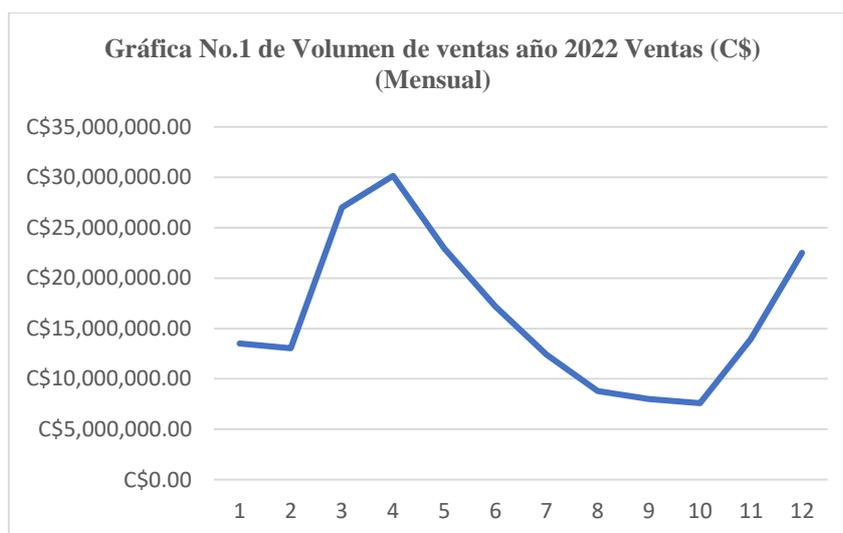
Se destacan se encuentran los meses con más altos volúmenes de producción de cacao, logrando el incremento del precio, debido a su rapidez producción en verano.

Tabla No.1 de Volumen de ventas año 2021					
No	Meses	Cantidad producida (qq)	Unidad de Medida	Precio	Ventas (C\$)
					(Mensual)
1	Enero	C\$3,500.00	Quintales	3,800	C\$ 13,300,000.00
2	Febrero	C\$4,000.00	Quintales	3,800	C\$ 15,200,000.00
3	Marzo	C\$2,300.00	Quintales	3,800	C\$ 8,740,000.00
4	Abril	C\$3,500.00	Quintales	3,800	C\$ 13,300,000.00
5	Mayo	C\$3,100.00	Quintales	3,800	C\$ 11,780,000.00
6	Junio	C\$4,300.00	Quintales	3,500	C\$ 15,050,000.00
7	Julio	C\$2,000.00	Quintales	3,500	C\$ 7,000,000.00
8	Agosto	C\$3,200.00	Quintales	3,500	C\$ 11,200,000.00
9	Septiembre	C\$3,900.00	Quintales	3,500	C\$ 13,650,000.00
10	Octubre	C\$1,500.00	Quintales	3,500	C\$ 5,250,000.00
11	Noviembre	C\$3,800.00	Quintales	3,800	C\$ 14,440,000.00
12	Diciembre	C\$4,400.00	Quintales	3,800	C\$ 16,720,000.00
Volumen de Ventas Anual					C\$ 145,630,000.00
% Ponderado de Crecimiento Anual (Año 1)					
<i>Fuente: Exportadora Orozco. 2022</i>					

Tabla No. 2 de Volumen de ventas año 2022					
No	Meses	Cantidad producida	Unidad de Medida	Precio	Ventas (C\$)
					(Mensual)
1	Enero	3000	Quintales	4,500	C\$ 13,500,000.00
2	Febrero	2900	Quintales	4,500	C\$ 13,050,000.00
3	Marzo	6000	Quintales	4,500	C\$ 27,000,000.00
4	Abril	6700	Quintales	4,500	C\$ 30,150,000.00
5	Mayo	5100	Quintales	4,500	C\$ 22,950,000.00
6	Junio	4300	Quintales	4,000	C\$ 17,200,000.00
7	Julio	3100	Quintales	4,000	C\$ 12,400,000.00
8	Agosto	2200	Quintales	4,000	C\$ 8,800,000.00
9	Septiembre	2000	Quintales	4,000	C\$ 8,000,000.00
10	Octubre	1900	Quintales	4,000	C\$ 7,600,000.00
11	Noviembre	3100	Quintales	4,500	C\$ 13,950,000.00
12	Diciembre	5000	Quintales	4,500	C\$ 22,500,000.00
Volumen de Ventas Anual					C\$ 197,100,000.00
% Ponderado de Crecimiento Anual (Año 1)					
<i>Fuente: Exportadora Orozco</i>					

Para una mayor comprensión, en la gráfica No.1, el año 2022 presentó un aumento considerable en el precio se puede apreciar como en el mes cuatro, el cual obtuvo el más alto incremento en producción con un precio establecido, esto debido a que la producción en los centros de acopio se contaba con un aumento de productores y las condiciones favorables del clima.

Gráfica No.1 de Volumen de ventas año 2022 Ventas (C\$) (Mensual)



Fuente: Elaboración propia. 2022

9.2.1.4 Políticas para financiamiento a productores

El financiamiento es el proceso en el cual Exportadora Orozco, otorga cierta cantidad de dinero a los coordinadores de cada centro de acopio, para que realicen el proceso de cultivo de cacao, esto permite el crecimiento de la empresa al brindar varios créditos a distintos productos de las distintas zonas en los tres centros de acopio, genera el aumento gradual de la producción, logrando abastecer el mercado internacional.

Las políticas de financiamiento que la empresa implementa para financiar a productores se basan en criterios que se han establecidos por la gerente general, las cuales tienen que ser atacadas por los productores permanentes y por los productores que buscan la empresa por recomendación, facilidad de acceso al crédito y credibilidad de la exportadora.

- El proceso que se realiza en Exportadora Orozco para financiar a un productor, comienza con la investigación de la asociación o cooperativa, en la que consiste en buscar referencias.
- El productor debe tener su propia parcela, y escrituras del terrero a su nombre, esto le permite a la empresa tener respaldo de que el producto dispone de un lugar propio para producir el cacao.
- El dinero que financia se otorga mensual, y este debe ocuparse para mantenimiento y control del cultivo de cacao.
- Disponer de mínimo de 6 productores que trabajen en los cultivos, para mejorar el aumento de la producción de cacao, Siendo estos eficientes para la entrega del cacao de forma constante en el tiempo establecido.
- Contar con recursos propios para que la cadena de valor se pueda desarrollar y que contribuya a garantizar el bienestar económico de la empresa y productor.
- El productor debe disponer de equipo, maquinaria y herramientas que son fundamentales para el proceso de cultivo de cacao.

Las políticas deben cumplirse para certificar que la persona a contratar realizara el proceso del cacao de forma correcta, y existirá una excelente relación entre empresa y productor que provoque la mejora de las fincas y así crecer dentro del mercado internacional y aumentar los quintales de cacao y a su vez los ingresos por ventas (Diana García, gerente general, 10 de septiembre de 2022).

En Exportadora Orozco, tiene un bueno criterio al momento de realizar financiar porque existe una confianza mutua entre ellos tanto el personal como los productores, buena comunicación donde se conserva el respeto y por último la disposición y accesibilidad a créditos para producir (José Torrez, productor del centro de acopio Waslala, 08 de octubre de 2022).

La implementación de criterios de selección basados en las políticas de crédito, permite a la empresa disponer de un excelente equipo de trabajo, que mejore el funcionamiento de la exportadora, contando con productores de experiencia que cultiven y produzcan un cacao de calidad, superando las expectativas y exigencias de los clientes en el extranjero. Los productores deciden asociarse con Exportadora Orozco por la facilidad de financiamiento, reconocimiento, prestigio y posicionamiento de la empresa en la localidad.

9.2.1.5. Presupuesto para otorgar crédito

La empresa planifica su presupuesto basado en lo que produce mensual, el monto de financiamiento inicia desde C\$ 200,000.00 córdobas, con este monto brindado la empresa garantiza que los productores, cosechen cacao de calidad y lo vendan a la misma empresa, obviando ofertas de la competencia.

Los productores tienen una meta de cosecha establecida, lo que quiere decir, que la empresa exige al productor y su cooperativa una cantidad de quintales determinada, de los cuales la empresa les paga un 80% de la producción y el 20% restante queda en la empresa abonando a la deuda inicial.

“El mes de septiembre, una cooperativa de 7 colaboradores, obtuvimos una cosecha de 360 quintales de cacao, de los cuales la exportadora nos pagó 290 quintales, dejando los 70 restantes en abono al financiamiento” (Diana García, gerente general, 01 de octubre de 2022).

Tabla No.3 Presupuesto del financiamiento para los centros de acopio.				
N°	Descripción	Tiempo	Monto de Préstamo	Costo Total
I	Centro de acopio en Walasla	12 meses	400,000.00	4,800,000.00
1.1	Financiamiento a productores			-
II	Centro de acopio en El Naranjo			
2.1	Financiamiento a productores	12 meses	200,000.00	2,400,000.00
2.1.1				-
III	Centro de acopio Piedra Pola			1,201,200.00
2.2.1	Financiamiento a productores	12 meses	100,100.00	1,201,200.00
IV	Financiamiento a nuevos productores			-
2.3.1				-
3.1				8,401,200.00
	Total			8,401,200.00

Fuente: Exportadora Orozco 2022

La planificación económica anual de la empresa, como parte de la planificación de la economía nacional en general y de la planificación empresarial en particular, reviste de importancia, pues en este plan se concretan y se contribuye al cumplimiento de los objetivos, estrategias y programas del desarrollo económico y social de la nación y se aseguran los recursos para el logro de los objetivos estratégicos de la organización (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018, pág. 42).

Establecer un adecuado manejo del recurso financiero, proporciona la empresa una mayor estabilidad económica, realizar un presupuesto este se convierte en una guía o el camino a seguir de la empresa, cuáles serán las tácticas y objetivos de cada área de la empresa, los cuales serán de base y aporte para el cumplimiento mayor de sus objetivos estratégicos.

9.2.1.6. Principales clientes de la empresa

Los clientes son la fuente principal de ingresos en todas las empresas, es fundamental tener una buena relación con los clientes y en Exportadora Orozco, cuentan con diversos compradores de distintos países como Guatemala, El Salvador y Honduras, fidelizados por brindarles cacao de calidad, entregando pedidos en tiempo y forma, cumpliendo con sus exigencias y superando las expectativas convirtiéndolos en la primera opción de compra de este grano.

Actualmente en Centroamérica existe un gran auge para la exportación del cacao de calidad, entre los países que destacan esta Guatemala, como primer destino para la exportación del cacao, por lo que tienen las fábricas chocolateras, que necesita surtirse de esta semilla para la elaboración de sus productos.

El mercado internacional, hoy en día representa una excelente oportunidad para el rubro del cacao en Nicaragua, principalmente el cacao orgánico, ya que es pagado a mejores precios y en la actualidad existe una importante demanda insatisfecha, esta situación se aprecia principalmente por parte de las fábricas de chocolate de Europa. Nicaragua actualmente presenta un escenario atractivo para la exportación de cacao, debido a las excelentes características organolépticas que presenta, condición que lo ubica en buena posición en el ámbito internacional, como cacao fino (Guido, Martinez, & Valdivia, 2016, pág. 21).

La Exportadora Orozco destina cierta cantidad de quintales de cacao de 1900 aproximadamente a exportar a Guatemala, Nicaragua es el principal proveedor de este producto. Con respecto a las empresas se les vende el producto en su mayoría son empresas chocolateras, estas se encargan de procesar el cacao para luego retornarlo en cocoa en polvo, que es su principal componente es el cacao, este también es transformado en chocolate en tableta.

Otro cliente con alto índice de compra es El Salvador al que se exporta una gran cantidad de cacao, Nicaragua también es el principal proveedor de este grano para El Salvador, por lo que su producción es pequeña, Exportadora Orozco se encarga de abastecer de forma constante a los clientes provenientes de este país.

“Es muy importante crear un vínculo de confianza con el cliente y brindarle un excelente servicio, y siempre ser honesto con la cantidad y tiempo de entrega, por lo que el cliente al estar en el extranjero confía en la credibilidad y calidad del cacao de la exportadora” (Roger Solórzano, intermediario, 28 de diciembre 2022).

En Honduras existe poca demanda, por lo que se cuenta con una alta producción de cacao dentro del país, sin embargo, algunos clientes compran el cacao para luego venderlo por menudeo y para su propio consumo. En Honduras realizan el procesamiento del cacao para convertirlo en barras chocolate para exportarlo.

En la exportadora mensualmente se produce aproximadamente la cantidad de seis mil quintales de cacao listo y empacado para su debida exportación en base a los pedidos de los clientes se realiza una distribución esta puede ser mensual o semanal para cada país.

Tabla No. 4. Cantidades exportadas a los distintos clientes en el año 2022			
País	Quintales de cacao	No de Rastras	Total Anual
Guatemala	25,300	51	113,850,000
El Salvador	8000	16	36,000,000
Honduras	12,000	24	47,250,000
Total	45,300	91	197,100,000
<i>Fuente Exportadora Orozco. Enero-Marzo 2022</i>			

Para Guatemala en este periodo se exporto una cantidad de cacao considerable en la cual se trasladaron 51 de rastras de cacao con 500 quintales cada una, este proceso se realizó semanalmente dependiendo de la cantidad de quintales que se acopio en la central, convirtiendo a este cliente como el mayor comprador de cacao de Exportadora Orozco, esto debido a la eficacia y eficiencia que se obtuvo en los 3 centros de acopio, y a las condiciones climatologías.

Para Honduras en este año 2022 fue donde se exportó una de las cantidades con altos volúmenes de quintales enviando 12,000 quintales de cacao. Este año se logró exportar 24 rastras, analizando las cifras para este país en este año 2022 se exporto una cantidad satisfactoria para la empresa.

Para El Salvador se obtuvo una cantidad exportada considerable, siendo el menor comprador de cacao en el año 2022 se logró un crecimiento eficiente, beneficiando a la empresa con un alto volumen en ventas, por el aumento de pedidos que se traducen a mayores ingresos.

Se puede determinar que existe una notoria variación en las cantidades exportadas en los diferentes países que conforman el año 2022, la cantidad a exportar va en dependencia de la cantidad de producción semanal de cada centro de acopio y el cliente recibirá una variada cantidad de quintales de cacao, esto se debe a limitantes como retrasos en el transporte, por daños en el camino, o una mala planificación.

“Las cantidades a exportar las determinamos, según la cantidad producida en el cada centro de acopio. Ejemplo: Los productores del Naranjo realizan el proceso de traslado a la central con cierta cantidad. En Waslala, otro productor nos envía otra cantidad de cacao en grano, se exporta de acuerdo a los quintales de cacao disponibles, y se realiza el proceso de exportación a cada país y se dividen los quintales y rastras que se trasladaran a cada cliente, con aviso previo de cuanto se les enviara” (Diana García, gerente general, 10 de septiembre de 2022).

La planificación para la distribución de las actividades para la exportación a cada país es un elemento fundamental, que se realiza de acuerdo a las estimaciones de producción de cada acopio y cantidad producida semanalmente, para así tener una buena producción de la cantidad de cacao que ingresa al acopio, y así cumplir con las metas propuestas al mercado internacional.

9.2.2. Dirección

9.2.2.1. Bases de negociación de los contratos para la exportación

La Empresa Exportadora Orozco, cuenta con un proceso definido y detallado de producción, acopio para que el cacao pueda ser exportado, cuando se va a exportar se recibe la solicitud de cierta cantidad de cacao que el cliente necesite, ejecutan un pedido a la venta solicitada. Este es un convenio lo elabora la gerente general y enviado con anticipación al beneficio seco de Sébaco. Para ejecutar el pedido de compra – venta se requiere el envío de una

muestra de cacao al comprador para verificar la calidad, para esto es necesario tomar muestra representativa del lote.

Se realizan contrato para los productores asociados con la empresa, es un formato con criterios y clausuras distintas. El contrato a productores es un contrato anual en el cual se estipulan el monto que se va a otorgar para el financiamiento la cantidad en córdobas se determina de acuerdo al tamaño del acopio y la cantidad de productores que dispongan, basado en las políticas de crédito y capacidad productora la empresa y el productor designan el precio de compra del cacao y se genera el compromiso legal (Ver Anexo No.9).

El contrato que realizamos con el productor es una negociación sencilla, en la que se aclara el precio, proceso de entrega y producción, es un trámite donde describe que actividades debe de realizar el coordinador de la cooperativa. Esto lo ejecutamos de mutuo acuerdo, variando las clausuras, dependiendo de las condiciones de cada productor (Diana García, gerente general, 24 de septiembre de 2022).

Este contrato establece las condiciones que tiene que tener el cacao para que pueda ser exportado. La cantidad de producción es semanal por lo cual no existe una cantidad de producción definida que el productor tiene que entregar a la exportadora.

En el convenio entre cliente-empresa existe un intermediario el cual es el representante de la cliente en el extranjero, en este se establecen las condiciones de envío del cacao, la calidad que debe tener el producto, también contiene el objetivo de la fijación de las obligaciones y derechos a lo que están sujetas cada una de las partes.

Exportadora Orozco en este trámite su misión es prever y cubrir riesgos para evitar complicaciones posteriores que impidan la ejecución de la relación comercial, como el precio es establecido por la empresa, este documento se renueva anualmente con los clientes que están establecidos y afiliados a la empresa, especificando que la exportación del producto hacia los clientes debe realizar semanal o mensual, para que el comprador disponga de cacao seco en todo el año.

“Existe un contrato con el intermediario, encargado del proceso de exportación, en el cual se establecen las bases de la negociación con el cliente como el precio del cacao, el tiempo de entrega del cacao con las especificaciones que nos envían nuestros clientes” (Diana García, gerente general, 24 de septiembre de 2022).

9.2.2.2. Criterios y controles de calidad para la exportación del cacao

La calidad del cacao comienza en su producción, las condiciones en las que es sembrado y cosechado, las limpiezas que se le hacen al cultivo su fertilización van mejorando la calidad. Cuando las mazorcas han llegado a su punto, se deben de seleccionar, algunas son grandes y dan bastantes granos, otras menos, pero la importancia radica en la madurez del grano.

Cuando los granos se van a extraer de las mazorcas, estas deben quebrarse con cuidado para no dañar el grano, una vez extraído el cacao, se deposita en un recipiente limpio. Uno de los controles que hace la exportadora es precisamente la selección del grano, al productor se le exige seleccionar el cacao, pero en los centros de acopio el cacao se va almacenando por calidad, los granos de menos peso se van apartando.

El grano que se recibe en los centros de acopio debe ser blanco y húmedo extraído el mismo día de la entrega. El cacao que se observe amarillento indica mucho tiempo de extraído. Si la baba está seca y opaca indica que se extrajo de una mazorca inmadura. Los granos de cacao color negro también deben ser extraídos.

Los estándares de calidad con los que se rige la exportadora Orozco según exigencias en el exterior son:

Tabla No.5 Ficha técnica del cacao de Exportadora Orozco	
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL GRANO DE CACAO	ESTÁNDARES DE CALIDAD
Grado de humedad	<i>En baba</i>
Pasilla	<i>No debe superar el 2.0%</i>
Impureza o materia extraña	<i>No debe contener</i>
Densidad	<i>No debe ser superior a 80 granos en 100 gramos de muestra</i>
Características Sensoriales	<i>Bajo estudio del licor del cacao</i>
Fermentación	<i>Superior a 65%</i>
Aroma	<i>Libre de moho, tierra, descompuestos y remedios.</i>
Sabor	<i>Sensaciones a nuez o frutal.</i>

Fuente: Exportadora Orozco. 2022

“Cuando recibimos el cacao, observamos el grano y comienza el estudio del grano, desde su aspecto, el olor y la humedad se puede notar la calidad con la que fue producido. Después empieza el procesamiento del cacao, este va pasando por cada fase, la de separación y secado, ahí mismo es donde se llevan a cabo los controles de calidad” (Mario Benavidez, colaborador del área de bodega, acopiadora central, 06 de octubre 2022).

“Se debe seleccionar granos que cumplan con los estándares que exige el cliente, pero también las bases de la exportación, las condiciones en las que el cacao debe estar para no tener problemas en la aduana, por ello es que tenemos especial cuidado en la humedad, el grano debe secarse completamente porque es la principal causa por la que nos pueden devolver un contenedor de la aduana” (Roger Solórzano, intermediario, 10 de octubre 2022).

El control no debe existir a posterior, debe cubrir todo un ciclo desde la previsión, la ejecución y la evaluación. En este caso se debe estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema, al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño

planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación (Ricárdez, 2015, pág. 23).

Control de Calidad			
CRITERIOS DE CALIDAD	ESTADO DEL GRANO	RESPONSABLE	OBSERVACION
Grado de humedad	80%		Necesita de secado en patio
Pasilla	0.0 %		No contiene
Impureza o materia extraña	Contiene		Aprobado para proceso en despedregadora
Densidad	Correcta		
Características Sensoriales	No aplica		Vendido para comercio de grano
Aroma	Libre de descompuestos		Aroma correcto
Sabor	Correcto		Frutal

Semana _____ **Lugar del Acopio** _____ **Cantidad** _____

Fuente: Exportadora Orozco. 2022

9.2.2.3. Supervisión del proceso productivo de los centros de acopio

La dirección en el proceso administrativo, está dirigida a las personas que están al frente de las organizaciones. Los administradores, directivos, encargados, etc.; deben ayudar a las personas a cumplir con sus intereses personales y con los de la empresa; logrando una estabilidad entre lo que se quiere, se puede y se hace en las empresas, permitiendo una optimización de los recursos. Por ende, las herramientas de la dirección están enfocadas al uso y optimización del factor humano, la motivación, el liderazgo y la comunicación (Sanchez, Parra, & Yenny, 2014, pág. 6).

En este sentido, la Exportadora establece que los productores deben de supervisar el proceso desde el cultivo, realizando limpiezas, control de plagas, se debe tener un producto no tan húmedo, para que no lleve imperfecciones, ni manchas.

En los distintos centros de acopio se estableció una bitácora con la que se pueda manejar el control de calidad del cacao, logrando así que el estado del cacao sea óptimo para el proceso de exportación y obtener un producto de calidad.

Este proceso de supervisión se implementa en cada uno de los centros de acopio para que no exista devolución o desperdicio de cacao y evitar pérdidas de recursos en transporte, tiempo y dinero.

“La supervisión se hace con los productores durante el proceso en el que el cacao se encuentra en los acopios, se le dan las recomendaciones necesarias al jefe de cuadrilla para que supervise el área donde se está recolectando el cacao, y al recibir el cacao se hace otra supervisión para ver si va bien cortado” (María Cáceres, productora de acopio El Naranjo. 08 de octubre de 2022).

Algunas de estas recomendaciones son:

- Cosechar en las fincas cada 15 días, para aumentar la producción de cacao.
- Utilizar las herramientas adecuadas para el corte de cacao y evite daños del producto
- Llevar lo más pronto posible los granos en baba al acopio central en Sébaco.
- Durante el proceso monitorear los controles de calidad (grado de humedad, color, eliminar cacao maduro y dañado).
- El riego es un factor muy importante para mantener el Cacao sano y productivo puesto que, debe ser frecuente de unas 2 a 3 veces por semana en verano, y 1 o 2 el resto del año.

El proceso de dirección es importante para el funcionamiento de la empresa, el cual radica que esta fase dirige todas las áreas o departamentos. En la exportadora Orozco la supervisión general del proceso productivo la realizan de forma general, destacando el cumplimiento y desempeño de sus actividades y la capacidad que productora que entrega cada centro de acopio.

9.2.2.4. Toma de decisiones para la exportación del cacao.

Una adecuada y efectiva toma de decisiones permite a la Exportadora Orozco, concretizar de manera adecuada y oportuna el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, así mismo, durante el desarrollo de los procesos existen ciertas situaciones o imprevistos que pueden afectar el normal desarrollo en su ejecución.

En la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo (Rueda & Solís, 2018).

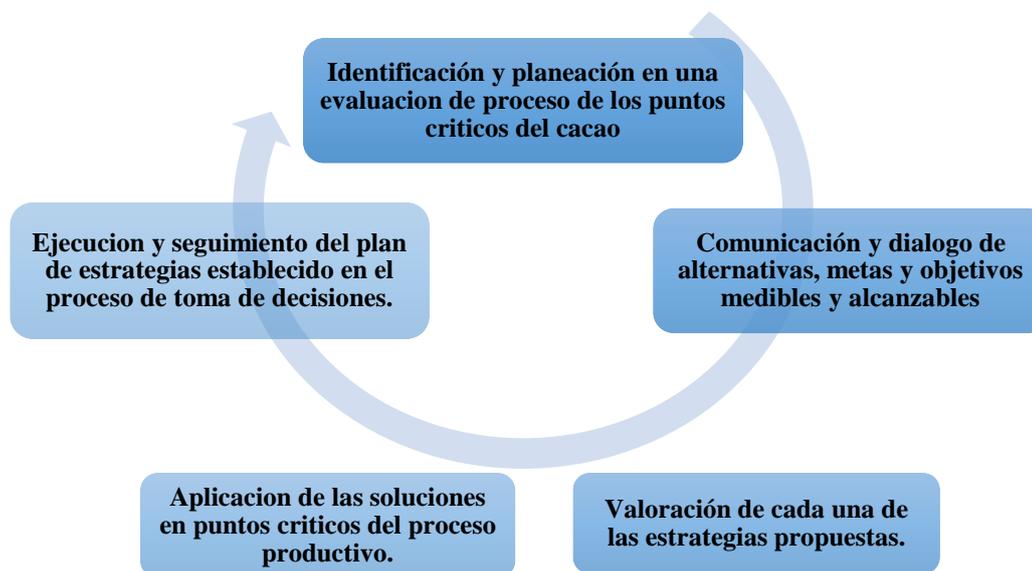
El análisis de los procesos para la toma de decisiones en exportadora Orozco, se establece entre el gerente general y los directores de las cooperativas de los distintos centros de producción. Las actividades previstas en la planificación estratégica y operativa de la empresa responden a las expectativas o análisis integral de las mejores opciones que se realizan a fin de lograr los objetivos operativos y estratégicos de la empresa. Estos han sido definidos en atención a la solución de un problema, emitiéndose para tal fin alternativas de solución, y evaluando la mejor de estas para su inclusión en la planificación de actividades a realizarse.

El proceso de toma decisiones en Exportadora Orozco, se realiza de forma participativa y democrática en reuniones, dirigidas por el gerente general de la empresa, estableciendo la comunicación sobre las anomalías que se han presentado durante el proceso de producción del cacao desde la siembra hasta el envío para la exportación.

“La principal acción que permite que nuestros objetivos se cumplan, se da por la rigurosidad que se sigue al momento de planificar en el proceso de toma de decisiones aplicados a nuestras actividades. Un factor que influye en nuestro cumplimiento de objetivos es nuestro debido planeamiento de soluciones de la empresa, el cual va de la mano con el planeamiento operativo y estratégico de la exportadora”. (Diana García, Gerente General, 24 de septiembre de 2022)

El Diagrama No.2 muestra la forma que se realiza la toma de decisiones donde se destaca

Diagrama No.2. Proceso de Toma de decisiones en Exportadora Orozco



Fuente: Elaboración propia. Noviembre, 2022

Una adecuada y efectiva toma de decisiones permite a la exportadora concretizar de manera correcta y oportuna el cumplimiento de sus objetivos propuestos, asimismo, durante el desarrollo de los procesos existirán situaciones o imprevistos como errores en la clasificación de los calidad, perdidas de producto por un mal manejo de almacenamiento, una mala administración de los distintos recursos, descontrol de la producción de cacao en temporadas altas, que pueden afectar el normal desempeño en su realización.

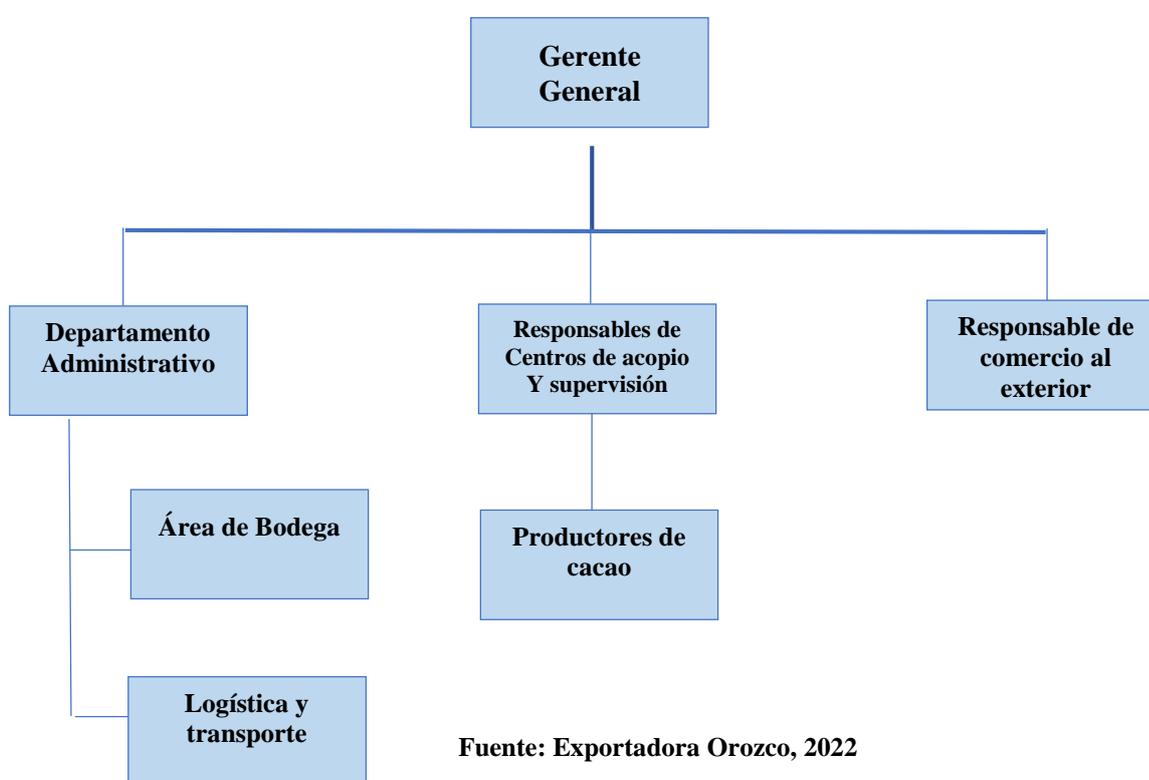
Esta situación también implica la oportunidad de identificar debilidades en las distintas áreas de la empresa tales como: no disponer de suficientes colaboradores, falta de formato y controles financieros, falta de implementación de planes para exportación y poder incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos para fortalecer la toma de decisiones en la empresa.

9.3 El sistema de organización para el acopio y exportación de cacao

9.3.1. Estructura organizativa y funciones de las áreas.

En la cadena de mando en mayor instancia se encuentra el gerente general, luego se encuentran las tres principales áreas, en los cuales se desglosan departamentos asignados. El organigrama logra una comunicación clara y concisa en la empresa, genera orden y muestra la distribución, organización y estructura lógica de Exportadora Orozco.

Organigrama de Exportadora Orozco



A continuación, se describen las funciones de cada puesto de trabajo que está incluido en el organigrama de la Exportadora Orozco:

Gerencia General: Trabaja en coordinación con las otras áreas de gestión y el personal administrativo para controlar que se cumplan las metas y objetivos tratando de hacer lo mejor para la organización y garantiza el cumplimiento de las tareas y actividades para que el proceso de cacao sea éxito para su debida exportación.

Departamentos administrativos: Se trata del encargado de las funciones administrativas y financieras de la empresa, realiza todos los procesos relacionados con los ingresos y egresos de la exportadora, implementando controles de registros del proceso de cacao y recopila toda la información documental y pagos del personal y financiamiento. Tiene a su cargo el departamento de bodega, donde se almacena el producto y el departamento de logística y transporte, realizan el proceso de traslado de las zonas productoras al acopio central y el traslado del cacao al extranjero.

Responsable de Centros de acopio: Conformado por los coordinadores de las cooperativas de los distintos centros de acopio, supervisa y monitorea y controla el cultivo del cacao, los cuales se les brinda el crédito de acuerdo a la capacidad productora, este es el encargado del manejo y distribución del préstamo.

Responsable del comercio en el exterior: Encargado de controlar la calidad del cacao, es el contacto para comercializar y realizar contratos con los clientes, gestiona los pagos de aduanas, gestiona la licencia para poder exportar, es un colaborador externo, contratado por servicios profesionales.

La organización en el sistema de acopio en Exportadora Orozco, tiene como finalidad establecer un orden lógico en los procesos para mantener un orden que permita obtener un producto de calidad.

El proceso de organizar es básico para todos los tipos de empresas. Una vez formulados los objetivos y planes, la administración debe crear una manera ordenada de reunir recursos físicos y humanos efectivos para alcanzar las metas de la empresa (Luna, 2015, pág. 73)

9.3.2 Sistema de acopio del cacao. (Funcionamiento, recursos, costos, precios).

El funcionamiento de este proceso comienza con la cosecha del cacao que consiste en la recolección de los frutos que se abren y se les sacan las almendras frescas. La cosecha de los frutos debe hacerse con la mayor frecuencia posible para evitar que sobre maduren, el cacao se cosecha en baba. Si la plantación es grande, se puede cosechar cada 8 a 15 días. Si la plantación es pequeña, quizá se pueda hacerlo cada mes; en todo caso, no hay que dejar sobre

madurar las mazorcas, por cuanto las almendras germinan dentro del fruto y quedan inutilizadas. La extracción de las almendras se puede hacer con los dedos o con aparatos especialmente diseñados para ese propósito.

Las semillas se transportan en cajas de madera o en sacos plásticos hacia el lugar de fermentación. El cacao es recibido en baba, de 100 libras de baba, quedan 50 libras de cacao seco. La empresa realiza este proceso rigurosamente implementando una estructura de organización donde el cacao pasa por el paso a ´paso para llegar a ser empacado en sacos.

El personal productivo y administrativo realiza sistemas previamente establecidos para el proceso de acopio y luego de la cosecha pasa a la acopiadora central a su debido secado, el cacao es puesto en los patios donde es asoleado hasta que se seca, esto va a depender de su grado de humedad.

El almacenamiento del producto es realizado por el responsable de bodega esto lo registra en un formato de inventario, donde refleja la entrada, cantidad, lugar y fecha del producto.

Los precios del cacao varían según la temporada, en temporadas altas el precio de compra (empresa- productor) del quintal del cacao es de C\$ 4000.00 (cuatro mil córdobas netos), estableciendo que compran la libra a 40 córdobas.

El precio de venta del quintal de cacao es de C\$ 4500.00 (cuatro mil quinientos córdobas netos), la libra se vende a 45 córdobas, este precio se establece entre la empresa y el cliente.

Tabla No.6 Especificaciones de precio del cacao			
	PRECIO	QUINTAL	VALOR DEL QUINTAL
COMPRA	40	100 libras	C\$ 4,000.00
VENTA	45	100 libras	C\$ 4,500.00

Los precios varían según muchos factores, la calidad de producto es indispensable para que la exportadora pueda vender a un mejor precio, la temporada ya que, si es alta, tenemos más clientes que nos compran, por ende, hay mayor demanda y necesitamos comprar más cacao, de ese modo podemos ofrecer un mejor precio de compra a los productores (Entrevista a Diana García, gerente de la exportadora, 03 de octubre 2022).

Tabla No.7 Datos de las cantidades exportadas en el año 2020-2021			
DEMANDA	CONTENEDORES POR MES	CONTENEDORES ANUALES	CANTIDAD DE qq EXPORTADOS
BAJA	3	36	18,000 quintales (año 2020)
ALTA	4 a 5	48 a 60	24,000 a 30,000 qqs (año 2021)

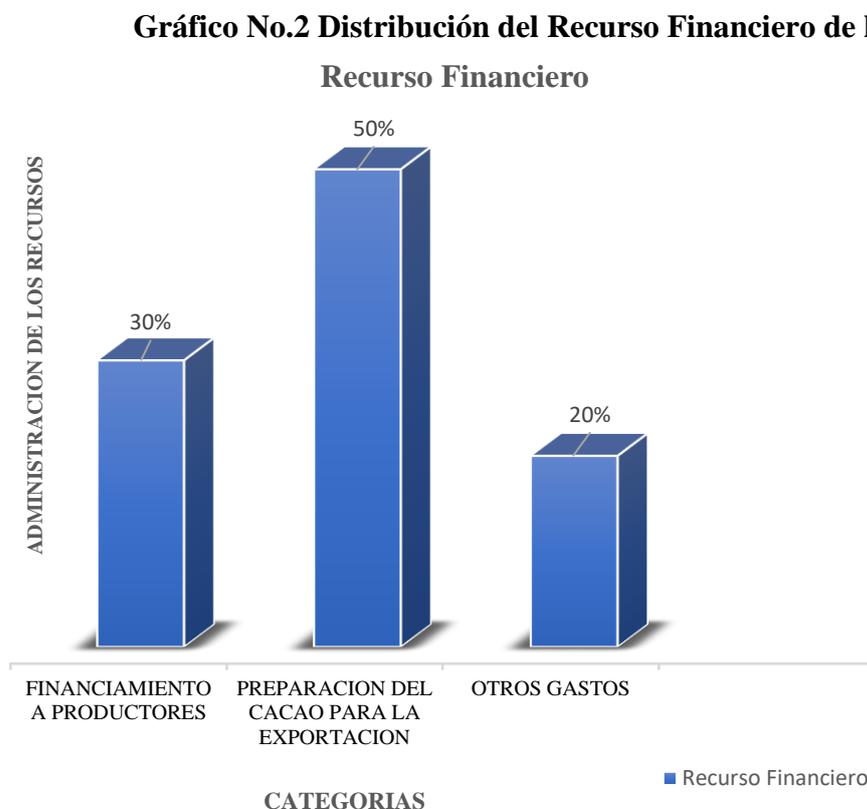
Las temporadas bajas o altas varían cada año, esto depende de la demanda que tenga el cacao para su compra y venta, por lo que no se puede establecer que año será temporada alta o baja, lo que si hago es verificar cuanto exportamos el año pasado en comparación del actual (Entrevista a Diana García, gerente de la exportadora, 03 de octubre 2022).

La organización cumple un papel fundamental en la empresa, esta coordina con todas las áreas de gestión tratando de realizar lo mejor para cumplir con las actividades asignadas y dar un buen uso al recurso con el que cuenta la exportadora. Por lo cual se establece un presupuesto para producción, traslado, proceso y almacenamiento del producto.

En el recurso financiero se establece un presupuesto dividido en tres categorías que abarcan los principales gastos y costos que tiene la exportadora para llevar a cabo cada proceso de producción, almacenaje, preparación y exportación del cacao, desde los productores que se financian hasta cumplir con cada pedido de los clientes en tiempo y forma.

Según (Luna, 2015, pág. 73) cita Munch: Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

En la siguiente grafica la empresa demuestra cómo distribuyen su capital financiero:



Fuente: Exportadora Orozco. 2022.

Estas categorías son producción de cacao, donde se encuentra el financiamiento a productores, la segunda categoría son gastos de almacenaje, procesamiento y exportación, esta parte abarca los gastos de transporte para el acopio del cacao, el proceso de preparación, secado, limpieza, empaque y carga del producto, los gastos operativos para la exportación, el control de calidad, pago al intermediario y transporte al exterior y la tercer categoría que es otros gastos generales como luz, mantenimiento a instrumentos de trabajo o maquinarias, pago de planilla a colaboradores de oficina central y reinversión entre otros.

“El proceso de transformación del cacao desde que se produce hasta su comercialización requiere de un alto nivel de organización para manejar correctamente los recursos, financiando adecuadamente para exigir cacao de calidad e invirtiendo en sus preparaciones para cumplir las expectativas del cliente... “Contamos con los recursos materiales para trabajar la semilla del cacao y seleccionar cacao de calidad, así como los productores son financiados con lo

necesario para que cultiven el cacao en condiciones adecuadas, si no existe una buena organización, esto no es posible” (William Cardoza, colaborador del área de transporte y bodega, 06 de octubre 2022).

En el recurso material se encuentran todas las maquinas con las que cuenta la exportadora para agilizar el proceso de transformación del cacao.

Tabla No.8 Distribución del Recurso Material	
MAQUINAS	USO
Despedregadora	Usada para separar piedras y otra suciedad ajena al cacao.
Peladora de cacao	Pela los granos del cacao seco.
Seleccionadora Gravimétrica	Separa granos de cacao de acuerdo a su peso por gravedad, mejorando así su calidad.

“Para el secado del cacao, se coloca en baba en los patios ya que así se recibe del productor y se asolea hasta que seque, el tiempo que pueda pasar en patios no se puede establecer ya que depende del grado de humedad de los granos, así como del clima porque en épocas de lluvia el proceso de secado es lento” (Mario Benavidez, colaborador área de bodega, acopiadora central, 06 de octubre 2022).

Las máquinas con las que cuenta la empresa agilizan algunos de los procesos para la preparación del cacao, sin embargo, la empresa tiene muy pocas unidades para la cantidad de cacao que se prepara y almacena en el centro, las máquinas no dan abasto y los pedidos se pueden retrasar por este motivo, ya que los colaboradores hacen los procesos manuales si es requerido, para evitar un incumplimiento de contrato.

9.3.3 Organización de la logística del transporte del centro de acopio a la exportación.

El concepto de logística en la gestión empresarial, diferenciando las funciones y objetivos que cumple y persigue, además de situarla en la estructura organizativa de la empresa, por lo tanto, es el momento de determinar cómo se implementa la logística. Para ello es preciso diseñar y llevar a cabo un plan que ha de responder a los principios básicos de la planificación empresarial (Lobato & Villagara, 2013, pág. 147).

La logística es la encargada de gestionar, valorar y controlar el procesamiento del cacao, examinado su estado y que el trabajo se esté llevando a cabo con eficiencia.

En exportadora Orozco la organización logística del transporte comienza con el control de rutas para que el cacao llegue desde los productores hasta el centro de acopio, una vez que el cacao está en el centro se comienza a coordinar como será trasladado hasta el cliente.

El paso principal es establecer las rutas, una vez que el cliente realice la compra e indique a donde será trasladado, se busca el medio de transporte adecuado según la cantidad de quintales de cacao comprada ya que, así como existen rastras con una capacidad de quinientos quintales, también hay camiones más cómodos para una carga menor.

En esta parte del proceso el intermediario juega un papel muy importante ya que es decisión del cliente si desea que la empresa le preste el servicio de transporte para trasladar el cacao o si el mismo traerá su propio medio, en esta etapa se toma en cuenta la negociación entre el intermediario y el cliente.

Cuando el cliente desea que la exportadora traslade la carga que compra se procede a:

- Fijar la ruta.
- Se asigna un chofer que cumpla con el permiso necesario para pasar por la aduana, ya que los traslados son vía terrestre.
- El intermediario establece costos, pago de aranceles, fletes, transporte, permiso o licencia de exportación, certificado de origen y se confirma el traslado.
- El cliente realiza pago por el servicio.
- Último control de calidad al cacao.
- Cargan el cacao en quintales en la bodega de la acopiadora central.
- La carga sale desde la acopiadora hacia su destino de exportación.

Facilitar la relación entre la exportadora y los clientes es una de mis funciones, buscar los contactos y sobre todo es indispensable cumplir con las expectativas del cliente en base al cacao que les estamos vendiendo. Para realizar la exportación nos respaldamos en empresas como el CETREX, CEI, y APEN. Llevar a cabo cada proceso como lo exigen estas empresas que regulan la exportación es una

obligación para conseguir los permisos o licencia para el comercio al exterior, así como cumplir con el pago de aranceles, impuestos y procesos aduaneros (Roger Solórzano, intermediario, encargado de logística de exportación, 10 octubre 2022).

El servicio de transporte que brinda la exportadora es un factor fundamental en esta parte del proceso ya que el hecho de que el cliente desee pagar el traslado da paso a varios procesos, antes de trasladar el producto, siendo esta una clave en la exportación del grano debido a los costos, controles de calidad, organización de las rutas y logística, por lo que la exportadora tiene que garantizar que el cacao sea transportado en condiciones favorables y llegue con éxito a su destino.

9.3.4 Proceso de abastecimiento en las bodegas de acopio.

El aprovisionamiento de producto en las bodegas se lleva a cabo mediante una logística coordinada desde el transporte del cacao desde el productor hasta la bodega en cada uno de los centros de acopio, tal es el caso de Waslala, el naranjo y piedra Pola, donde el cacao es trasladado desde las parcelas de siembra hasta el centro.

Según Lobato & Villagara (2013, pág. 145), uno de los objetivos de la organización es el aprovisionamiento y este consta en determinar los productos necesarios en función del proceso productivo o comercial, relacionarse con los proveedores y establecer las cantidades precisas de mercancías en cada momento. Basándose en criterios de rentabilidad.

Una vez que la carga llega es descargada por los colaboradores de bodega, el jefe de bodega cuenta la carga para cuadrar los datos que los de transporte traen de parte de los productores, una vez confirmada la entrega el cacao es llevado a almacenamiento donde espera ser trasladado hasta la acopiadora central en Sébaco donde es tirado a los patios ya que se recibe en baba y lo primordial es pasarlo a la fase de secado, en los patios otros colaboradores se encargan de moverlo constantemente durante el día para que la semilla seque en iguales partes, previniendo de esta forma que al recogerlo contenga un grado de humedad.

En este proceso es importante que los centros de acopio presten las condiciones necesarias para el almacenamiento del cacao, el espacio, áreas bien distribuidas y seguridad, esto debido a que el producto es atractivo de ladrones que venden el cacao robado a precios muy bajos.

“Gestionar el proceso para la recepción del cacao es una función importante ya que verificamos que el grano, aunque sea en baba tenga la calidad exigida y garantizamos su correcto almacenamiento para cumplir con el pedido de los clientes y la calidad demandada de exportación.” (Henry Martin, encargado de bodega, centro de acopio Waslala, 21 de septiembre del 2022)

Una vez que el centro está abastecido se empieza a trasladar a la acopiadora central, no se transporta el cacao de los centros mientras no se cumpla con el límite de carga de los transportes, a excepción de una emergencia o un pedido especial y urgente de algún cliente, así como el encargado del centro de acopio debe estar en total comunicación con la central en Sébaco para verificar que no exista alguna necesidad de entregas inmediatas de cacao.

“Nosotros priorizamos que la carga venga completa y que el espacio donde la almacenamos este limpio” (Christopher Ortiz, encargado de bodega, centro de acopio el naranjo, 22 de septiembre del 2022).

“La logística de abastecimiento debe estar bien organizada, debemos garantizar que se realice un conteo de carga correcto porque errar en esta parte puede significar pérdidas para el productor o para la exportadora, además debemos manejar las demandas que tiene la central para comunicar las cantidades almacenadas y comprobar que podemos cumplir en tiempo y forma los pedidos de los clientes” (Brayan Méndez, encargado de bodega acopiadora central Sébaco, 27 de septiembre del 2022).

Los conceptos de logística según Lobato & Villagara (2013, pág. 143) El concepto clásico de logística, proveniente del lenguaje militar, la definía como el conjunto de actividades de almacenaje y transporte. La logística es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar el flujo de materiales y de información, coordinando recursos y demanda, para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible.

El empaque hasta este punto es esencial ya que los sacos en los que se recibe el cacao por quintal pueden romperse cuando son trasladados desde el productor por lo que se debe supervisar que no se tenga que hacer algún cambio.

9.3.5. Organización del proceso de entrega para la exportación

La **exportación** involucra producir los bienes en casa y embarcarlos para su venta en un país receptor (Hill, 2011). El proceso de exportación es llevado a cabo por medio del intermediario quien es el encargado de establecer el contacto con los clientes para exportar.

El intermediario es un representante de una empresa encargada de trámites de exportación que actúa como agente aduanero y tiene licencia para exportar, por ende, es intermediario externo y la exportadora le paga por servicios profesionales para que se encargue del proceso de exportación y cada uno de los requerimientos, lo que le permite vender internacionalmente el producto, sin contar con una licencia propia.

El intermediario realiza todas las funciones enfocadas en coordinar la entrega del cacao para su exportación, verifica que los clientes cumplan con los requisitos aduaneros, las licencias, los pagos de impuestos y los permisos, así como garantiza que el cacao que se ha entregado tenga los estándares de calidad requeridos en el extranjero. Es el encargado de establecer los contratos entre la exportadora y sus clientes y dar a conocer la obligación de ambas partes. Este agente o intermediario supervisa que existan los registros como exportador, pagos de tarifas, obtención de permisos, obtención de registro sanitario.

La exportadora no tiene una licencia de exportación, para ello tiene su intermediario que se encarga de este procedimiento, pero si centra la preparación del cacao en la exportación, debido a que desde el momento que se financia a productores se les exige calidad al cultivar este fruto, por los controles de calidad para su comercialización en el extranjero, así como la preparación y almacenamiento en bodegas, donde se cumple con los controles sanitarios, cabe destacar que todos los clientes que tiene la empresa son extranjeros y afiliados de años.

La empresa ofrece un servicio de transporte, este consiste en brindar al cliente la opción de un servicio de transporte para los quintales de cacao que desean exportar, todo esto va

establecido en el contrato que estipulan con los clientes con la única condición que el mismo cliente paga el responsable de conducir el transporte de carga y costea los procesos aduaneros. La empresa se encarga de verificar que el transporte este en las mejores condiciones, subir la carga, asegurarla y empacarla adecuadamente para el traslado, el mantenimiento del furgón o camión es cubierto por la exportadora.

El cliente paga a la empresa por este servicio y se ofrece específicamente a clientes que desean comprar el producto y llevarlo a países como, Guatemala, el salvador, honduras y no tiene las condiciones de transporte disponible.

Para este servicio existe un precio según el país donde se desee exportar, se muestran datos en la siguiente tabla:

Tabla No.9 Datos del proceso de exportación para cada país.			
PAIS	TIEMPO DE ENTREGA	DISTANCIA (KM)	COSTO (dólares)
Guatemala	16 horas	961	U\$ 1,939.05
San Salvador	10 horas	486	U\$ 1,431.73
San pedro Sula Honduras	12 horas	706	U\$ 1,229.29
Tegucigalpa Honduras	8 horas	272	U\$ 920.99

Fuente: Exportadora Orozco. 2022

Estos precios para un contenedor en rastra de 500 quintales de capacidad. Existen precios más accesibles para los compradores afiliados.

El primer paso al formalizar la relación empresa- cliente por medio del contrato, es ordenar los pedidos de cacao con fecha de entrega, de esta forma los encargados de las acopiadoras y bodegas emiten informes de cantidades de cacao con las que disponemos, así podemos verificar cuanto hace falta para cumplir con los pedidos y si según la fecha límite podremos entregar a tiempo, en otras ocasiones que la exportadora ya cuenta con las cantidad demandada por el cliente, solo se procede a cumplir los procesos aduaneros y se hace la venta (Roger Solórzano, intermediario, 10 de octubre 2022).

“Uno de los beneficios que adquiero de parte de la exportadora es la opción de transportar el cacao hasta el destino que deseo a un precio muy accesible, con la seguridad que ante cualquier imprevisto con el furgón que me rentan, esta asumirá

los gastos, además que me venden cacao de calidad, esta es una de las razones por las que prefiero trabajar con esta empresa” (Mario Peralta, comprador afiliado por más de tres años, 21 de septiembre 2022).

Los precios de exportación del cacao, varían cada año dependiendo de factores como el precio del cacao, los costos de almacenamiento, las condiciones de la ruta de traslado, los costos aduaneros, cada año se estipula un precio estándar según país y generalmente se mantiene en la temporada, cuando termina esa temporada y empieza otro año se ven las variaciones de precio.

Tabla No.10 Precios de exportación del cacao por temporada

Precio del quintal de cacao	Temporada Alta	Temporada Baja
Venta	C\$ 4,500.00 o \$ 125 quintal	C\$ 4,000.00 o \$113 quintal

Fuente: Exportadora Orozco. 2022

9.3.6. Limitantes en la organización de la logística de exportación

La exportadora Orozco presenta limitantes al llevar a cabo el proceso administrativo para la exportación, las cuales están plasmadas en el siguiente cuadro:

Tabla No.11 Limitantes y Consecuencias del proceso de exportación en la exportadora	
LIMITANTES	CONSECUENCIAS
Transporte.	Este servicio que ofrece la exportadora, aunque es un atractivo para el cliente, también puede ocasionar pérdidas, debido a los gastos de despacho aduanero, que pueden excederse. Estos gastos deben ser cubiertos por la empresa ya que el cliente no puede hacerse cargo de costos imprevistos de transporte porque ya ha pagado por el servicio.
Rutas o caminos por donde se transporta el cacao.	Esta es la principal limitante de la empresa, ya que los caminos están en muy malas condiciones, tal es el caso de Waslala y el Naranjo, estas rutas son peligrosas, hay caminos estrechos y ocasionan daños al transporte y hacen que baje su vida útil.
Temporada de poca producción.	Hay fechas que los centros de acopio no recogen suficiente cacao por la poca producción. Aunque al productor se le exige una cantidad de cacao, hay situaciones que exceptúan esta exigencia puesto que depende del tiempo adecuado para que el cacao pueda cultivarse, esto significa fallar con los pedidos de los clientes, que puede ser retraso y hasta incumplimiento en el contrato, esto puede incurrir en pérdidas para la exportadora.
Horarios de transporte del cacao.	Los recorridos por las acopiadoras del cacao son largos, y generalmente los horarios de regreso a la acopiadora central son de noche, y dan lugar a la inseguridad en las rutas, por

	asaltos y robos, lo que pone en riesgo no a los colaboradores y la carga.
Sistemas de administración informal.	En la exportadora no se utiliza la tecnología adecuada para guardar y administrar documentos importantes de la empresa, llevan un papeleo informal y registros manuscritos, lo que ocasiona pérdidas de documentos importantes e información del ámbito financiero, como egresos, ingresos, seguimiento de cosechas por trabajador, datos de clientes, que hacen que los procesos demoren por falta de herramientas digitales que facilitan y agilizan la logística en empresas de tal magnitud.

“Estamos trabajando para dar solución a las limitantes que hemos presentado en los últimos años, creando estrategias que nos permitan tener un plan de acción para dar respuesta a cualquiera de estos problemas de forma rápida y que nos ayude a encontrar soluciones” (Entrevista a Diana García, gerente de la exportadora, 03 de octubre 2022).

La exportadora ha intentado erradicar estas limitantes, sin embargo las temporadas de poca producción y las malas condiciones de los caminos son dos limitantes difíciles de controlar porque no dependen directamente de la empresa, los caminos se dañan por cuestiones climáticas y las temporadas bajas son difíciles de pronosticar hasta que empieza el acopio del cacao por lo que la empresa ha optado por dar seguimiento las demás limitantes y buscar estrategias que hagan menos el impacto de las otras, como dar mantenimiento a sus medios de transporte y dar mejor precio del grano en comparación a la competencia.

9.4. Los controles para el acopio y la exportación de cacao

9.4.1. Descripción de las rutas de transporte para la exportación.

La empresa realiza cuatro cortes al mes por lo que cada semana se recoge el cacao de los productores en los centros de acopio y se traslada a la acopiadora central para ser almacenado y procesado.

Tabla No.12. Control de Entrega de cacao de Waslala. Mes de agosto, 2022.				
SEMANA.	RESPONSABLE DE TRANSPORTE.	HORA DE SALIDA DE SEBACO.	HORA DE REGRESO A SEBACO.	TOTAL, HORAS.

Proceso administrativo para la logística de la exportación del cacao en Exportadora Orozco. 2021-22

1	Marcio Suarez	3:00 AM	2:00 PM	11 horas
2	Antonio Maldonado	3:00 AM	2:00 PM	11 horas
3	Marcio Suarez	4:00 AM	3: 00 PM	11 horas
4	Antonio Maldonado	3:00 AM	2:00 PM	11 horas

Fuente: Exportadora Orozco. 2022

Tabla No.13 Control de Entrega de cacao El Naranjo. Mes de agosto, 2022.				
SEMANA.	RESPONSABLE DE TRANSPORTE.	HORA DE SALIDA DE SEBACO.	HORA DE REGRESO A SEBACO.	TOTAL, HORAS.
1	Israel Centeno	2:00 AM	5:00 PM	15 horas
2	Jairo Benavidez	2:00 AM	5:00 PM	15 horas
3	Israel Centeno	2:00 AM	5:00 PM	15 horas
4	Jairo Benavidez	2:00 AM	5:00 PM	15 horas

Fuente: Exportadora Orozco. 2022

Tabla No.14 Control de Entrega de cacao de Piedra Pola. Mes de agosto, 2022				
SEMANA.	RESPONSABLE DE TRANSPORTE.	HORA DE SALIDA.	HORA DE ENTRADA.	TOTAL, HORAS.
1	Marcio Suarez	2:00 AM	7: 00 PM	17 horas
2	Israel Centeno	2:00 AM	7: 00 PM	17 horas
3	Marcio Suarez	2:00 AM	7: 00 PM	17 horas
4	Jairo Benavidez	2:00 AM	7: 00 PM	17 horas

Fuente: Exportadora Orozco.

El control de las rutas de transporte del cacao se hace 4 veces al mes, la empresa realiza 4 cortes por lo que cada semana es un corte, donde se recoge el cacao recolectado por centro de acopio, se registra el responsable del transporte de carga, la hora de salida de la acopiadora central en Sébaco, contando las horas que tarda en llegar al centro de acopio, el tiempo que cargan el camión, que es aproximadamente una hora, y su regreso a Sébaco. Así se llega al total de horas que necesitamos para cubrir las rutas de traslado del cacao (Brayan Méndez, encargado de bodega acopiadora central Sébaco, 27 de septiembre del 2022).

Las empresas en esta era globalizada han optado por tecnologías avanzadas para llevar control de sus registros, por medio de programas que facilitan el trabajo y les permite preservar documentos importantes que son su respaldo en caso de un reclamo y documentos con sus proyecciones a futuro, ya que son parte de la buena organización.

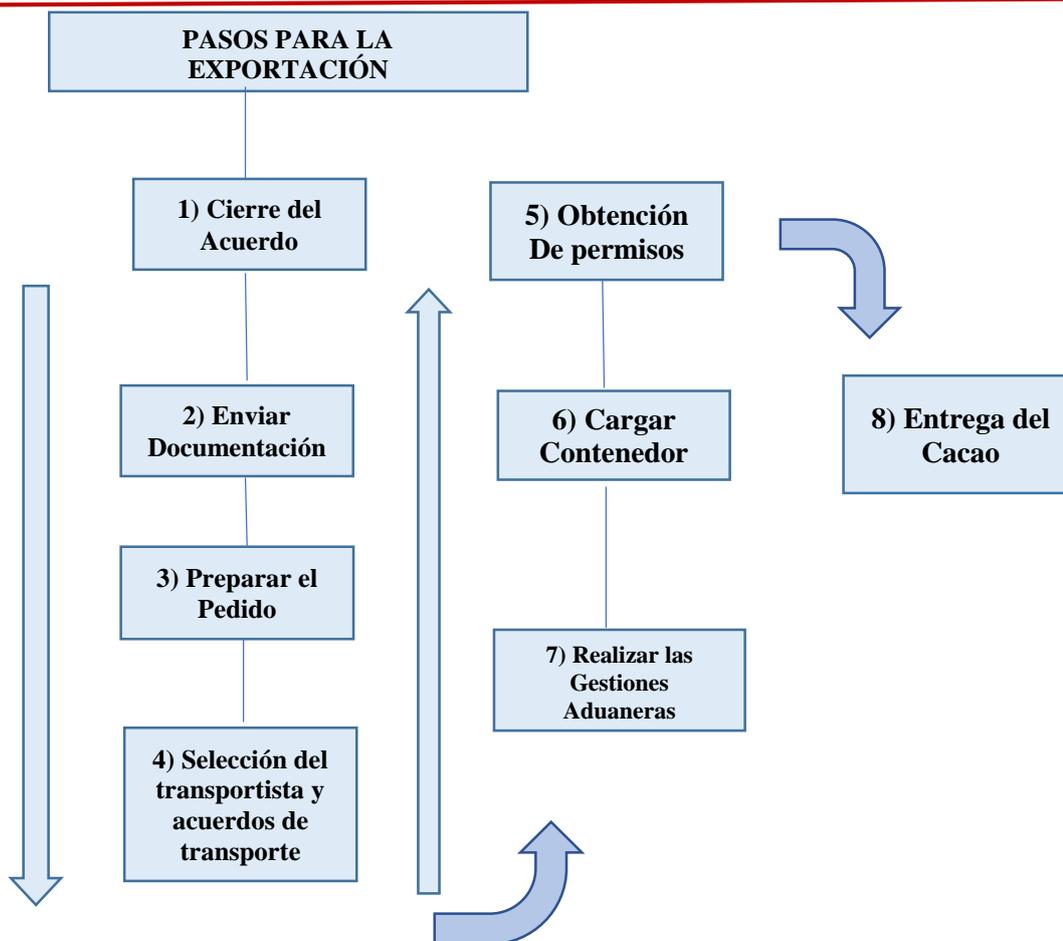
En exportadora Orozco llevan registros informales, manuscritos que hacen cada proceso más lento, que dificulta encontrar información importante en circunstancias que lo ameritan y que da paso a la pérdida de papeles de gran relevancia para la exportadora.

9.4.2. Controles para la exportación del cacao.

Controlar, en esencia, es el proceso de tomar decisiones para mantener un sistema orientado hacia un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo (Amaru Maximiano, 2009, pág. 376).

En los controles de exportación están involucrados el intermediario y el cliente, quienes siguen paso a paso los procesos para comercializar el producto fuera del país, además dependen de una amplia comunicación entre ellos para llegar a acuerdos y que ambas partes cumplan con los requisitos necesarios para la exportación exitosa del cacao.

El estricto cumplimiento de los trámites aduaneros garantiza el éxito de la exportación, el conocimiento en cada uno de estos procesos es esencial, los requisitos van cambiando. Los centros de tramites cada año pueden presentar mayores exigencias por lo que nos mantenemos en continua comunicación con estos centros, además de tener contactos en el extranjero que nos permiten cumplir con la logística de exportación dentro y fuera de nuestro país. Contar con estos conectes facilita el trabajo y me permite ayudar a la exportadora a internacionalizarse. (Roger Solórzano, Intermediario, 10 de octubre 2022)



Fuente: elaboración propia. Noviembre, 2022

- 1) *El primer paso* es el cierre del acuerdo, es decir, el cliente realiza el pedido, facilita información del país donde desea exportar, confirma si necesita el servicio de transporte, condiciones de entrega y precio de compra del cacao. El intermediario comunica al cliente los requisitos, la forma de pago y confirman fechas de entrega del pedido.
- 2) *El segundo paso* es enviar documentación del intermediario al cliente y formalizar la compra, y establece que documentos necesitan ya sea en entrega nacional o internacional, y se procede a solicitarlos.
- 3) *El tercer paso* es preparar el pedido que venderá la empresa, y el intermediario hace solicitud del pedido a la exportadora y empieza el acopio del cacao para preparar la entrega. En este paso se prepara el grano al gusto del cliente, algunos prefieren grano rojo y grande, y se tiene que hacer la selección del grano. En el proceso se establece controles de calidad porque el grano que es exportado tiene que cumplir ciertos

estándares de calidad internacional, y de existir requerimientos más específicos los comunica el cliente.

Parte de la preparación del pedido, es el empaque del cacao, es por quintal porque el grano es recibido en baba, se establece que de 100 libras de baba se obtiene 50 libras de grano seco y como este tiene que pasar por proceso de selección, hasta culminar esta etapa se pasa al empaque, que es en sacos, los cuales deben ser del tamaño acorde para 100 libras y amarrados correctamente para evitar que se suelten y el producto pueda salirse, en esta parte se tiene en cuenta los kilómetros que tiene que recorrer el cacao antes de ser descargado y los requisitos del país destino, por lo que es necesario que los colaboradores de bodega tengan un especial cuidado en el empaque, en este mismo paso se controla quienes serán los encargados de subir la carga al contenedor.

- 4) *El cuarto paso* es nombrar el transportista que debe tener licencia de conducir en la categoría para transporte de carga pesada porque es quien traslada el cacao desde la exportadora hasta el país destino vía terrestre, el cual en algunos casos lo indica el cliente, con la supervisión del intermediario y en otros casos la empresa lo nombra, depende de la disponibilidad que tengan los clientes de transportistas ya que el responsable de transporte debe cumplir con la experiencia en traslado de productos a largas distancias por la responsabilidad de este trabajo. Además, el transportista debe conocer las rutas de traslado, tener la disponibilidad de entregar el cacao, regresar el transporte a la empresa, y en caso que el comprador haya optado por prestar el servicio de transporte a la exportadora.

En esta parte se estipula las condiciones del servicio de la empresa y se le da a conocer al cliente los beneficios del mismo, y como se hará cargo de cualquier imprevisto en el traslado, siempre y cuando tenga que ver con fallas mecánicas en el medio de transporte del producto.

- 5) *El quinto paso* lo realiza el intermediario, es la obtención de los permisos de exportación que se solicitan ante el CETREX donde se especifican los datos generales de la mercancía, si será vía terrestre, la frontera de salida, código aduanero que lo posee el

intermediario, placa de cabezal, nombre del conductor y código de contenedor, además del pago de tarifa por servicio de exportación y la obtención del registro sanitario.

- 6) *El sexto paso* es cargar el cacao en el contenedor o rastra y empezar con el traslado, lo que implica dar salida del centro de acopio central en Sébaco hasta el país destino.
- 7) *El séptimo paso* son los trámites aduaneros donde se efectúan todas las gestiones aduaneras, de este paso se encarga antes el intermediario, una vez que el contenedor ha llegado a la aduana, el conductor brinda la información de contenedor, placa de la rastra, su nombre y se hace el registro en la aduana para obtener el tránsito libre, una vez que pasa el trámite aduanero puede seguir el traslado, hasta llegar a la próxima aduana, donde se hace el mismo proceso, para ello se cuenta con el formulario aduanero centroamericano y declaración de mercancía de exportación.
- 8) *El octavo y último paso* es la descarga y entrega del cacao al cliente, a la llegada al país destino se descargará el contenedor, se firma de recibido por el comprador, aquí cabe destacar que de ser necesario en la aduana el conductor presenta un soporte de origen del producto, una vez realizado esto, el transporte de carga regresa a Nicaragua.

9.4.3. Criterios de verificación del cumplimiento de convenio.

El Convenio que establece exportadora Orozco con su cliente a través del intermediario, tiene como objetivo acordar las obligaciones de ambas partes en el transcurso de su relación comercial. Por parte de la exportadora se indica la calidad del grano de cacao que entregara, hacerlo en tiempo y forma, se establecen fechas límites, y la prestación del servicio de transporte.

Por parte del cliente se incluye el precio de compra y venta del producto y la cantidad que se acordó que comprara a la empresa. Además, las partes pueden acordar cualquier acuerdo que no sea contraria a la ley.

“El convenio que realizamos con el comprador es sencillo y cada acuerdo está estipulado claramente, ambas partes verificamos que lo convenido sea aceptable y

así se procede a firmar”... ”Hacemos reuniones para verificar los acuerdos con cada comprador y asegurar su cumplimiento, además de llevar un control por convenio ya que estos documentos nos brindan las fechas en las que cada pedido debe estar listo para entregar al cliente y los precios de venta que estipulamos para comercializar al exterior y así establecer los precios de compra con el productor, lo acordado en cada convenio es la base operativa de la exportadora” (Diana García, gerente general, 03 de octubre del 2022).

Desde el 2020 la exportadora ha realizado cambios en los acuerdos de los convenios debido a variantes como el COVID-19, donde la producción de cacao bajó, las temporadas eran bajas y la exportadora tenía demandas del producto, pero, no podía cumplirlas por la poca producción.

En estos casos la empresa no podía estipular una obligación de un pedido demasiado grande en algún acuerdo porque no podía cumplir, además se modificaron los tiempos de entrega del cacao porque la poca mano de obra para la producción del grano por afectaciones relacionadas con la salud y el COVID, hacían estos procesos más lentos y por lo tanto cumplir pedidos era más prolongado ya que la empresa no disponía de suficiente cacao.

Cualquiera de las partes que incumpla el convenio establecido puede tener penalización como consecuencia ya que el documento de convenio establece claramente las obligaciones de cada parte y cuál sería su penalización en caso de incumplir cualquier acuerdo.

Entre las consecuencias del incumplimiento de convenio por parte de la exportadora se corre el riesgo de pérdida de clientes y la mala reputación que puedan dar de la empresa, tomando en cuenta que son compradores de otros países, y podría significar desprestigio para la exportadora lo que perjudicaría su comercio a nivel internacional, por la desconfianza que generan las malas referencias.

Otra consecuencia es la pérdida económica ya que si el incumplimiento es por parte de la exportadora se tiene que pagar penalizaciones al comprador. En caso de que la violación del convenio sea por parte del cliente también paga penalizaciones a la empresa por la recepción del pedido.

Por lo antes mencionado es que la empresa lleva un control extenso de cada convenio que apertura, está establecido o cierra con cualquiera de sus clientes, aunque este sea un acuerdo sencillo. Por medio del intermediario, se da seguimiento y se supervisa continuamente que se esté cumpliendo lo estipulado.

9.5. Propuesta de estrategias

9.5.1. Análisis FODA

En base al análisis de los resultados obtenidos se determinó las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tomando en cuenta factores internos y externos que influye de manera directa a la exportadora. Entre los factores externos están la competencia, elementos socioculturales, el mercado, identificando que interviene en el funcionamiento de la empresa.

A nivel interno se investigó que la exportadora presenta debilidades en ciertas áreas. Pero, también cuenta con aspectos positivos que hacen que Exportadora Orozco sean una empresa eficiente y eficaz en los procesos administrativos y de producción para la exportación del cacao al mercado nacional e internacional.

El análisis FODA es una herramienta que permite visualizar el estado actual de la empresa, con el propósito de establecer estrategias de desarrollo para el proceso administrativo para la exportación de cacao, mejorar sus procesos y crear una ventaja competitiva.

Análisis FODA de la Exportadora Orozco. Período 2022-23

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un capital amplio rentable y sostenible por ingresos de ventas de cacao en periodos mensuales. • Se dispone de un personal operativo en los centros de acopio capaz y eficiente, con las capacidades necesarias para desempeñar el proceso de cultivo de cacao. • El área de producción cuenta con una gran cantidad de mano de obra distribuida en centros de acopio, tienen 60 productores. • Poseen siete años de experiencia generando la credibilidad y prestigio de la empresa. • Se cuenta con tres centros de producción en Piedra Pola, Waslala y El Naranjo y el acopio central en Sébaco. • Disponen de personal capacitado y expertos en la manipulación del cacao. • El cacao de alta calidad que supera las expectativas del comprador. • Compradores permanentes con un alto índice de compra de cacao nicaragüense por el cumplimiento de los estándares de calidad en olor y sabor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda del cacao a nivel internacional. • Presentes tratados de libre comercio para la comercialización del cacao en otros países. • Aumentó de la producción del cultivo de cacao debido a su uso diversificado. • Única empresa exportadora de cacao en la ciudad de Sébaco. • Existencia de una amplia cantidad de productores informales, que están dispuestos a vender el cacao a bajos costos. • Destacar la empresa por estrategia de diferenciación de la competencia para la captación de nuevos clientes. • Potenciar el mercado internacional aumentando la producción y exportación a más países. • Alta aceptación del producto por su diversa transformación dándole un valor agregado. • La empresa cuenta con clientes permanentes y fidelizaros fuera del país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Limitado uso de sistemas contables computarizados. • No disponen de publicidad tradicional y digital para mayor reconocimiento de la exportadora. • Existencia de una mala organización en los horarios de entrega del producto. • Poco personal, lo que provoca la disminución de la capacidad productora de cacao y bajos volúmenes de venta. • Limitado conocimiento del personal administrativo para manejo de los recursos y control de registros digitales, que permitan solucionar problemas durante el proceso de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> • COVID-19 y los protocolos para exportaciones. • Surgimiento de empresas productoras de cacao en el mismo mercado que se convierten en competencia directa. • Condiciones climáticas que afectan las cosechas de cacao. • Plagas que dañan el grano de cacao. • Problemas económicos a nivel global que perjudican las exportaciones. • Baja aceptación en el segmento internacional al introducir el producto a países nuevos. • Nuevos hábitos de consumo por mantener una vida saludable y sustituir el tabaco por un producto más amigable para la salud.

9.5.2. Propuesta de estrategias para mejorar el proceso logístico al exportar el cacao

Estrategia 1: Establecer controles financieros automatizados

Objetivo: Incrementar la productividad de la empresa por medio de registros financieros para un manejo y control más eficiente de las cantidades producidas y exportadas de cacao.

Actividades:

1. Diseño de un sistema contable en Excel para un fácil manejo del registro de las producciones semanales de los distintos centros de acopio.
2. Diseño y registro de formatos para llevar un control de inventario en el área de bodega, para evitar pérdidas de producto. (Ver anexo No.7)
3. Asignación de una persona encargada del registro contable automatizado y generar los balances generales y estados de pérdidas y ganancias.
4. Identificación de las necesidades de capacitación para el área administrativa en el registro contable y manejo del programa en Excel.

Estrategia 2: Sistema de organización para control de horarios de acopio de cacao

Objetivo: Mejorar el proceso logístico para el acopio del cacao para la mejora de la eficiencia en la entrega de los pedidos a los clientes

Actividades:

1. Establecimiento de horarios para el traslado y entrega de los quintales de cacao.
2. Programación de cantidades estimadas para entrega por cada centro productivo.
3. Establecimiento de un orden de pedidos de los clientes, en el que consista exportar el cacao de acuerdo a agenda y recepción de lo que se dispone en inventario.
4. Registro de la documentación digital con la organización de los horarios.

Estrategia 3: Aumento de la línea de crédito a productores de las zonas.

Objetivo: Aumentar los recursos financieros para el financiamiento de nuevos productores para el incremento de la capacidad de exportación de la exportadora Orozco.

Actividades:

1. Disposición de un incremento de fondos para préstamo a productores
2. Reclutar a nuevos productores por medios publicitarios digitales.
3. Captación de nuevos clientes en el mercado internacional para el crecimiento positivo de la empresa.

Estrategia 4: Mejora de los controles de calidad del cacao durante el proceso productivo

Objetivo: Garantizar el cumplimiento de las especificaciones de calidad exigidas por el mercado internacional para el posicionamiento del cacao a nivel internacional.

Actividades:

1. Dar seguimiento de los criterios de la calidad a los productores durante el proceso de producción de calidad.
2. Capacitación a productores para garantizar la aplicación de los criterios de calidad.
3. Brindar asesoría a los productores, para cumplir con los estándares de calidad del producto en el extranjero.
4. Darle seguimiento a cada productor en los distintos centros acopio.
5. Diseño de un almacenamiento adecuado para el producto en baba que es entregado en los centros de acopio.

Estrategia 5: Creación de un Plan Operativo Anual

Objetivo: Establecer un plan, donde se muestren las estrategias de acción de la Empresa de los distintos procesos, que permita un control en la logística de exportación.

Actividades:

1. Recopilar documentos históricos del proceso de exportación de la empresa.
2. Planteamiento de objetivos realistas y distribución de las tareas del personal de la Exportadora.
3. Determinar un presupuesto financiero para sueldos, gastos operativos, materias primas y herramientas

10. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos se ha concluido que en el proceso administrativo en la primera fase de planeación la empresa realiza actividades de planeación basados en proyecciones de años anteriores, se fundamenta que la planeación es un elemento importante en la empresa que les ha sido útil para cumplir con las metas y objetivos propuestos sirviéndoles como guía para tener un orden durante el proceso desde que se cultiva el cacao hasta su exportación.

En la dirección centran sus actividades en la supervisión y monitoreo del proceso del cacao para su exportación, que se realice de manera correcta, en la parte legal verifican constantemente que la empresa cumpla con todo los requisitos para que el cacao pueda ser exportado, en este etapa también es importante para la exportadora la toma de decisiones ya que esta les permite tener alternativas de solución ante un problema de carácter logístico o administrativo, así como se enfocan en brindar capacitación a su personal para contar con recursos aptos para cada puesto.

Se concluye que tener una fase organizativa en la exportadora Orozco es fundamental para poder llevar un orden de todas las actividades que se realizan, en este caso haciendo referencia al factor tiempo ya que estableciendo horarios, responsables y llevando un registro de la logística, permite cumplir con los pedidos de cada cliente, sin perder calidad y entregando en tiempo y forma, además se encontraron hallazgos poco favorables en la organización del recurso humano debido a bajas en el personal y por ende no hay una distribución equitativa de las actividades.

Se evaluaron los controles de logística para la organización del acopio del cacao, y se llegó a la conclusión que la exportadora es un negocio que tiene limitantes que contrarrestar, sin embargo, la calidad del cacao que exportan y las condiciones a las que someten su preparación para cumplir con los estándares de calidad exigidos en el extranjero hacen de la exportadora una empresa con alto nivel en el mercado.

Proceso administrativo para la logística de la exportación del cacao en Exportadora Orozco. 2021-22

Se analizó que en la exportadora no hay controles formales de cada actividad que realiza la empresa tanto en el área de acopio y bodega como en el seguimiento que les brindan a sus productores, no se realiza una planificación estratégica en los distintos departamentos de la empresa. La exportadora pretende establecer planes de exportación que les permitan organizar sus proyecciones de ventas e incrementar el comercio del cacao en el exterior.

Se realizó una valoración en el proceso administrativo y en la empresa existen limitantes que pueden contrarrestarse por medio de estrategias propositivas enfocadas a la mejora del funcionamiento de la empresa y su principal actividad que es la exportación, haciendo de cada proceso, trabajos más eficientes que les permitan alcanzar sus proyecciones a futuro, de este modo expandirse internacionalmente y convertirse en una empresa líder en la exportación del cacao.

11. RECOMENDACIONES

A la empresa Exportadora, Se le recomienda llevar a cabo un buen proceso administrativo para su crecimiento exponencial a nivel nacional e internacional, además se deben implementar acciones y estrategias encaminadas a mejorar el proceso de producción de cacao, evitando pérdidas de producto e inconvenientes con los clientes, que permita el reconocimiento en el extranjero como una empresa sólida con un producto de la más alta calidad.

De igual forma se sugiere poner en práctica las estrategias para Incrementar la capacidad productora a través del aumento de mano de obra directa para cultivo del cacao, y lograr el abastecimiento a otros países que demanda del producto.

A los productores, Realizar un buen manejo del financiamiento administrando el efectivo de forma adecuada, cumplir con los criterios de calidad del cacao, ser más eficientes y contribuir al aumento de la capacidad productiva de la exportadora.

A los empresarios exportadores, Se les recomienda tomar como base guía este estudio para poner en práctica las estrategias propuestas, obteniendo un amplio conocimiento de las limitantes que pueda presentar una empresa y cómo brindar soluciones con sustentos teóricos aplicados a una exportadora.

A la facultad, que siga fortaleciendo las capacidades de los estudiantes a través de la realización de trabajos investigativos que aporten a su formación profesional.

A los estudiantes en general, para que realicen investigaciones sobre el proceso administrativo enfocado en el rubro del cacao para la exportación, ya que es importante que se realicen más estudios que sirvan como referencia a otras investigaciones y que den a conocer la evolución de estas empresas a lo largo de los años.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales*. (S. d. Interamericana Editores, Ed.) Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 04 de Enero de 2023, de https://www.academia.edu/30955134/Negocios_internacionales_Charles_Hill_8va_ed
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A de C.V. Recuperado el 03 de Enero de 2023, de https://books.google.com.gt/books?id=b8_hBAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Alberto, M. O. (2003). *Fundamentos de la Investigacion Documental y la monografia*. Universidad de Los Andes, Facultad de Odontología, Merida. Recuperado el 02 de Julio de 2022, de http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/16490/fundamentos_investigacion.pdf;jsessionid=1A7D52121935139DEBF431FA5EBFF0B7?sequence=1
- Amaru Maximiano, C. A. (2009). *Fundamentos de Administración*. Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico, Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <http://librosuniversitariospdf.blogspot.com/search/label/Administraci%C3%B3n?updated-max=2018-07-25T12%3A05%3A00-07%3A00&max-results=7#PageNo=3>
- Arauz, A. (2002). *ALCA y Tratados de Libre Comercio-Oportunidades y Retos para la Integración Centroamericana*. Managua, Nicaragua: Fundación Friedrich Ebert. Recuperado el 23 de Enero de 2023, de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/nicaragua/01572.pdf>
- Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. (15 de Octubre de 1945). *Normas Juridicas de Nicaragua*. (A. N. Nicaragua, Editor) Recuperado el 23 de Enero de 2023, de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aeea87dac762406257265005d21f7/0ee0ff726563bb38062572d4005d03aa?OpenDocument>
- Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. (19 de Septiembre de 2001). *Normas Juridicas de Nicaragua*. (A. N. Nicaragua, Editor) Recuperado el 23 de Enero de 2023, de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/E412017F05BC875C062570A100580EA2?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/E412017F05BC875C062570A100580EA2?OpenDocument)
- Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. (14 de Junio de 2002). *Normas juridicas de Nicaragua*. (A. N. Nicaragua, Editor) Recuperado el 23 de Enero de 2023, de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aeea87dac762406257265005d21f7/fc5a6f491e2587df0625718000550c7b?OpenDocument>
- Asociacion Nacional de Cafe. (2004). *Cultivo de cacao*. Asociacion Nacional de Cafe, Guatemala. Recuperado el 15 de junio de 2022, de <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/05/Cultivo-de-Cacao.pdf>
- Ayala, S. (2004). *Administracion de Recursos Humanos*. Tarapoto, Peru. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-manual-teorico-practico/>
- Banco Central de Nicaragua. (2005). El Cacao. *Revista de comercio exterior*, 4. Recuperado el 23 de Junio de 2022, de https://www.bcn.gob.ni/system/files_force/documentos/Cacao.pdf?download=1
- Banco Nacional de Comercio Exterior. (2005). *Guia basica del exportador*. Banco Nacional de Comercio Exterior, Mexico, D. F. Recuperado el 19 de Junio de 2022, de

- <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/63793/GuiaBasicaDelExportador.pdf>
- Barquero. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Recuperado el 04 de Junio de 2022, de <https://books.google.com.ni/books?id=hfR9aExuRX0C&pg=PA99&dq=importancia+de+los+recursos+humanos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiotYWup5X4AhVaADQIHf61C2cQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=importancia%20de%20los%20recursos%20humanos&f=true>
- Barrios, B. E. (2010). *Creación de la Unidad Administrativa de recursos*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. San Carlos, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado el 16 de Junio de 2022, de https://www.academia.edu/37370102/Depto_rrhh?auto=download&email_work_card=download-paper&li=0
- Bilbao, J. A., Mayorga, M., & Rocha, O. (2006). *El impacto de la maquila en una zona campesina : Sébaco, Nicaragua*. Managua. Recuperado el 01 de Julio de 2022, de "http://biblioteca.clacso.edu.ar/Nicaragua/iid-uca/20170417032336/pdf_293.pdf"
- Blandez, M. D. (2014). *Proceso Administrativo*. (C. Editorial, Ed.) La Loma Tlalnepantla, Mexico: UNID Editorial Digital. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/41174>
- Cano, A. (2017). *La Administracion y el Proceso admnistrativo*. Bogota, Colombia. Recuperado el 19 de 03 de 2023, de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Casado, I. (2009). *Caracterizacion historica del concepto de industria*. Universidad de Málaga. Alhambra (Granada), España: Grupo Eumed.net . Recuperado el 2 de Julio de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/ccss/06/icg27.pdf>
- Castrillo, J. (2012). *Sistema de Gestión de las Exportaciones de cafe (coffea arabica) 2012*. Universidad Nacional Agraria, Managua, Nicaragua. Recuperado el 03 de Enero de 2023, de <https://repositorio.una.edu.ni/847/1/tne71c355s.pdf>
- Chavarría Valenzuela, M. B., Espinoza Fortín , N. R., & Hernández Villarreyña , O. E. (2019). *Proceso administrativo para la exportación de café en la Cooperativa “El Gorrión, R.L. San Sebastián de Yalí, Nicaragua. 2016-2017*. UNAN-MANAGUA/FAREM ESTELI, Departamentos de ciencias economicas y administrativas, San Sebastian de Yali, Nicaragua. Recuperado el 23 de Julio de 2022, de <https://docplayer.es/187230577-Proceso-administrativo-para-la-exportacion-de-cafe-en-la-cooperativa-el-gorrión-r-l-san-sebastian-de-yali-nicaragua.html>
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion/Proceso administrativo-teoria-proceso-practica*. Bogota, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A. Recuperado el 22 de 03 de 2023, de <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>
- Coll, P. (2020). *Manual de Gestion Aduanera* (4ta edición,2020 ed.). Barcelona, España: Marge Books. Recuperado el 03 de Junio de 2022, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2sXODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=gestion+aduanera+para+la+exportacion&ots=f1t7yvwnpB&sig=bgQIj567BCoQomLznCf1ZfDDNA#v=onepage&q=gestion%20aduanera%20para%20la%20exportacion&f=false>

- Davide, M. (1999). *PYMES industriales en nicaragua*. Universidad Centroamericana, Managua. Recuperado el 28 de Junio de 2022, de <http://repositorio.uca.edu.ni/733/1/encuentro50articulo1.pdf>
- Diaz, L., Torruco, U., Martinez, M., & Valera, R. M. (2013). *La Entrevista, recurso lexible y dinamico*. Universidad Nacional Autónoma de, Ciudad de Mexico. Recuperado el 18 de Julio de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Espinoza, J. J., & Noguera, R. E. (2010). *Estudio tecnico para el acopio y procedimiento del cacao*. UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA , Managua. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de <http://repositorio.uca.edu.ni/1302/1/UCANI3226.pdf>
- Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí*. (8 de Junio de 2020). Obtenido de Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí: <https://farem.unan.edu.ni/investigacion/lineas-de-investigacion/>
- Flores, S. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial COPROABAS*. UNAN-MANAGUA/FAREM-MATAGALPA, Departamento de ciencias economicas y administrativas, Jinotega. Recuperado el 19 de Junio de 2022, de https://www.academia.edu/39412895/Tesis_Procesos_Administrativo_y_gesti%C3%B3n_empresarial_en_COPROABAS_UNIVERSIDAD_NACIONAL_AUTONOMA_DE_NICARAGUA_MANAGUA_FACULTAD_REGIONAL_MULTIDICIP LINARIA_MATAGALPA_UNAN_FAREM_MATAGALPA
- García, B. J., & Duana, D. (2010). *Vision Hacia la Cultura de Exportaciones de los empreasrios de las Pymes de Hidalgo DE LAS PYMES y su impacto en el desarrollo Regional*. Estado de Hidalgo. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_EcoReg/Blanca_Garcia/exportacion.pdf
- Gómez, V. (2017). *Plan Estrategico Logistico para PyME*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=28039653b4&attid=0.1&permmsgid=msg-a:r7931391954799313043&th=1822bdc2b3542382&view=att&disp=inline&realattid=f_15y39m110&saddbat=ANGjdJ_gUCV-9crOiA1QdcJ4lcZ-6zCORPjyPrkARHsVdl7VY9n-FA4d
- Guido, D., Martinez, L., & Valdivia, K. (2016). *El financiamiento y asistencia técnica de la producción de cacao de pequeños productores del municipio El Tuma-La Dalia en el departamento de Matagalpa, en el semestre del 2015*. UNAN-MANAGUA/FAREM-ESTELÍ., Departamento de ciencias económicas y administrativas, Matagalpa. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/2007/1/17356.pdf>
- Guillermo Antonio Lopez Calvar, M. M. (2018). *Planificacion de Empresas*. (Y. B. Diaz, Ed.) Ecuador , Ecuador : Editorial universo sur . Recuperado el 12 de Junio de 2022
- Hernández, F., & Mondragón, L. (2018). *Análisis del proceso administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Credito Camoapam R.L. durante el periodo de septiembre a diciembre 2018*. Universidad Nacional Agraria (UNA). Camoapa, Boaco, Nicaragua: Universidad Nacional Agraria (UNA). Recuperado el 03 de Enero de 2023, de <https://repositorio.una.edu.ni/4061/1/tne13h557a.pdf>
- Instituto nacional de estadísticas y censos. (2005). *Clasificacion industrial Internacional uniforme de las actividades economicas*. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Managua. Recuperado el 02 de Julio de 2022, de <https://www.inide.gob.ni/docu/censos2005/CUAEN/CUAEN.pdf>

- Lobato, F., & Villagara, F. L. (2013). *Gestion Logistica y Comercial* (Edicion Electronica ed.). (V. Nieto, Ed.) Madrid, España: Grupo Macmillan Iberia S A. Recuperado el 12 de Junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42961?page=2>
- López, E., Jirón, K., & Pérez, Y. (2020). *Proceso administrativo del área de producción de la Empresa "La Perla S. A." de la ciudad de Estelí, en el periodo 2018-2019*. UNAN-MANAGUA-FAREM-Estelí, Departamento de ciencias economías y administrativas, Estelí, Nicaragua. Recuperado el 03 de Enero de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/13257/1/19966.pdf>
- López, G., Mata, M., Becerra, F., & Cabrera, H. (2018). *Planificacion de Empresas*. (Y. B. Diaz, Ed.) Ecuador, Ecuador: Editorial universo sur. Recuperado el 12 de Junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/120837?page=1>
- Lorente, S. N., & Hernández, C. E. (2012). *Estudio de Prefactibilidad para la Instalación de una Planta Productora de Chocolate*. Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Tecnología de la Industria, Managua. Recuperado el 18 de julio de 2022, de <http://ribuni.uni.edu.ni/906/1/38135.pdf>
- Lovo , Y., Olivas, S., & Zelaya, G. (2016). *Análisis comparativo del comportamiento de las exportaciones totales nicaragüenses con relación a los países Centroamericanos en el periodo 2009-2013*. UNAN-MANAGUA-FAREM-ESTELÍ, Departamento de ciencias económicas y administrativas, Estelí, Nicaragua. Recuperado el 03 de Enero de 2023, de <https://repositorio.unan.edu.ni/1989/1/17347.pdf>
- Luna Gonzalez , A. C. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). (J. E. Callejas, Ed.) San Juan Tliluaca, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 04 de Junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415>
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. (J. E. Callejas, Ed.) Mexico, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 13 de Junio de 2022
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. (J. E. Callejas, Ed.) Mexico, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 13 de Junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39415?page=2>
- Maldonado, B., Benavides, K., & Buenaño, J. (04 de Agosto de 2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 35. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6645975.pdf>
- Martinez Martelo, D., & Lombana Coy, J. (2013). *Pymes Rutas para la exportacion*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/69896?page=1>
- Martínez, D., & Lombana, J. (2013). *PYMES rutas para la exportacion*. Barranquilla, Colombia: Universal del norte. Recuperado el 22 de Junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/69896>
- Martínez, J. A. (2010). *Diagnostico del sector del cacao*. Managua. Recuperado el 02 de Julio de 2022, de http://cadenacacaoca.info/CDOC-Deployment/documentos/DIAGNOSTICO_DEL_SECTOR_CACAO_DE_NICARAGUA,_2010.pdf
http://cadenacacaoca.info/CDOC-Deployment/documentos/DIAGNOSTICO_DEL_SECTOR_CACAO_DE_NICARAGUA,_2010.pdf
- Meza, M. (2021). *Evaluación de los Procesos Administrativos para el diseño de la Estructura Organizacional y de Modelo de Planificación Estratégica en una empresa de Buques Atuneros*. Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 27 de Noviembre de 2022, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15968/1/T-UCSG-POS-MAE-339.pdf>
- Monjarrez, V., & Dávila, A. (2011). *Diagnostico del Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial - Sébaco*. Diagnóstico, Asociación de Municipios Productivos del Norte

- AMUPNOR, Sebaco, Matagalpa. Nicaragua. Recuperado el 19 de Julio de 2022, de <https://www.yumpu.com/es/document/view/10565101/diagnostico-sebacopdf-amupnor>
- Morán, A., & Yuquilema, B. (2018). *Popuesta de mejora de los Procesos Administrativos del Centro Médico de Especialidades “Nueva Generación”*. Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Guayaquil. Recuperado el 19 de Junio de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33570/1/TESIS%20Moran-Yuquilema.pdf>
- Pimentel, L. (1999). *Planeacion Estrategica*. Panama. Recuperado el 18 de Junio de 2022, de https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/mo dulo5/5.2.pdf
- Pineda, B. E., De Alvarado, E. L., & De Canales, F. (1994). *Metologia de la investigacion-Manual para el desarrollo de personal de salud 2da edicion* (Segunda ed.). Washington, D.C, Estados Unidos. Recuperado el 02 de Julio de 2022, de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Manual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf>
- Ricárdez, E. G. (2015). *Análisis y procedimiento del control interno. Estudio situado en una empresa*. Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, Veracruz, Mexico. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de <https://www.uv.mx/mauditoria/files/2020/05/2015-Esteban-Gregorio-Ricardez-Flores.pdf>
- Rodriguez, F. S. (2021). *Analisis de estrategias para optimizar la productividad de las pequeñas empresas ferreteras*. Universidad Politecnica Salesiana, Guayaquil. Recuperado el 01 de Julio de 2022, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21389/1/UPS-GT003520.pdf>
- Rueda, L. M., & Solís, J. D. (2018). *Propuesta de Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/ UNAN-Leon, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Leon. Recuperado el 19 de Junio de 2022, de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/6848/1/240241.pdf>
- Sanchez, D. N., Parra, Y. C., & Yenny, N. (2014). *El Proceso Administrativa: Factor Determinante en las MIPYMES Colombianas del siglo XXI*. Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y, Bogota. Recuperado el 23 de Julio de 2022, de <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2014/1.16.pdf>
- Sandoval, L. J., & Ruiz, Y. P. (2013). *Elaboracion de un Plan de Exportacion de la Empresa Bombolandia LTDA*. Instituto de educacion tecnica profesional, Unidad de Administración y Contaduría, Roldanillo, Colombia. Recuperado el 23 de Julio de 2022, de https://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/Emprendimiento/2018_1/Publicaciones/proyecto_bombolandia_admon_empresas.pdf
- Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana. (2012). *Guia como exportar a Centroamerica y Republica Dominicana*. Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana, San Salvador. Recuperado el 20 de Junio de 2022, de https://www.sica.int/download/?odoc_86714_1_02062014.pdf
- Tejada, A., Prado, M., Cárdenas, A., Carranza, T., Manrique, J., & Romani, V. (2022). *Administración y Logística para los negocios*. Guayaquil, Ecuador: Editorial Grupo

- Compás. Recuperado el 22 de Enero de 2022, de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/778/1/i.pdf>
- Universidad de las Américas. (marzo de 2022). *Biblioteca UDLAP*. Recuperado el 17 de Junio de 2022, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/sconfianza_e_jc/capitulo2.pdf
- Valderrama, H. (1966). *Planificación del Desarrollo Industrial* (Primera ed.). Mexico D F, Mexico: Siglo XXI Editores, S . A. Recuperado el 23 de Julio de 2022, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2025/S3384I59_es.pdf
- Vargas, N., & Zapata, S. (2019). *Análisis del proceso administrativo en la empresa TECMEIN E.I.R.L - ESPINAR*. Universidad Tecnológica del Perú, Facultad de Administración y Negocios, Arequipa, Perú. Recuperado el 19 de Junio de 2022, de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3034/Nuria%20Vargas_Sady%20Zapata_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

13. Anexos

Anexos No 1 Entrevista semiestructurada al gerente general

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA AL GERENTE DE LA EMPRESA EXPORTADORA OROZCO:

Fecha: _____

Edad: _____

I- Origen de la empresa:

1. Describa como se originó el proceso evolutivo de la empresa exportadora Orozco (crecimiento, mercado, trabajadores, acopio)
2. ¿Cuántos años tiene exportadora Orozco de estarse dedicando a la exportación de cacao?
3. ¿Con cuántos trabajadores empezó a funcionar la exportadora?
4. ¿De qué manera pusieron en marcha su primer proceso de exportación?
5. ¿Cuáles son sus principales clientes? Describa las características de cada uno de ellos. ¿A qué países exportaran?, y ¿cuál es la cantidad de quintales que exportan a cada uno?
6. ¿Cuáles fueron las principales limitantes y ventajas al fue su primera limitante para llevar a cabo su primer plan de exportación?

II- Sobre la planeación:

1. ¿Cuáles son los aspectos que toma en cuenta para elaborar la elaboración del plan de producción y acopio del cacao? que les permita lograr sus objetivos?
- ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo el plan de logística de transporte del cacao para su exportación?
2. ¿Cómo se organiza empieza la cadena logística del proceso de producción del cacao para que llegue a la exportación?
3. ¿Cuáles son las políticas de créditos que toman en cuenta para el financiamiento de productores?
4. ¿Cómo realizan el presupuesto para determinar las cantidades del financiamiento y de recursos destinados para la producción y acopio del cacao?
5. ¿Cómo se determina la proyección anual de cantidad de cacao que se produce/acopia para la exportación?
6. ¿De qué manera determinan las cantidades de exportación mensual?
7. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar su plan de exportación?
8. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la planificación para la exportación del cacao?

III- Sobre la dirección:

1. ¿Cuáles son las principales funciones de la gerencia de la empresa?
2. ¿Cuál es la cadena de dirección en el proceso de toma de decisiones en las actividades de acopio y logística hasta la exportación?
3. ¿Cuáles son las bases de negociación de los contratos de exportación con clientes en el exterior?
4. ¿Qué convenios dirigen actualmente para la exportación del cacao?

5. ¿Cuáles son las bases de negociación del acopio de cacao con los productores?
6. ¿Cómo supervisan la producción del cacao?
7. ¿Cómo gestionan el control en la logística del transporte para la exportación?
8. ¿Cómo establecen los tramites y contratos para la exportación?
9. ¿Cómo supervisan y lleva a cabo el control de calidad del cacao en los centros de acopio?
10. ¿Cómo dan seguimiento al correcto cumplimiento de los contratos de exportación?
11. ¿Qué factores toma en cuenta para implementar nuevas estrategias de exportación?

IV- Sobre la organización:

1. ¿Cómo está organizado su plan de acopio para la exportación?
2. ¿Cómo está organizado el traslado del cacao desde el centro de acopio en comunidades como el naranjo y Waslala hasta la acopiadora central en sebaco?
3. ¿De qué manera organizan los horarios para recolectar y trasladar el cacao desde los productores hasta las bodegas de acopio y luego a la exportación?
4. ¿Cómo organizan los horarios de transporte del cacao para su exportación?
5. ¿Bajo qué criterios establecen el precio de compra del cacao?
6. ¿En base a qué factores se establece el precio del cacao?
7. ¿Cómo organizan sus recursos para cumplir con el plan de producción?
8. ¿Cómo organizan los recursos para cumplir con la demanda internacional?
9. ¿Cuáles considera que han sido sus principales limitantes para organizar la logística del proceso de exportación?

V- Sobre el control:

1. ¿Cómo funciona el sistema de control contable en la empresa destinado al control de a la producción y de la exportación?
2. ¿De qué manera controlan sus rutas de transporte del cacao?
3. ¿Cuál es la logística del transporte y acopio del cacao?
4. ¿Qué cambios hacen que varíen los costos de transporte?
5. ¿Cómo controlan el abastecimiento de cacao en las bodegas para cumplir con los plazos de exportación?

Anexos No 2 Entrevista semiestructurada al Intermediario de exportación

INTERMEDIARIO DE EXPORTACION DE LA EMPRESA EXPORTADORA OROZCO

Fecha: _____

Edad: _____

I- Exportación-Planeación

1. ¿Cuáles son sus principales funciones? las competencias que tienen actualmente?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de exportación del cacao en la empresa?
3. ¿Cómo protegen la calidad del producto en su exportación (traslado, empaque, preservación)?
4. ¿Qué condiciones debe tener los contenedores de carga para transportar este producto?
5. ¿Cuántos quintales de cacao exportaron en el año 2021?
6. ¿Qué medidas utilizan para realizar el seguimiento y cumplimiento de sus planes de producción y exportación?
7. ¿Cuáles son las estrategias que realiza la empresa para la eficiencia en agilizar el traslado del producto de forma más eficiente?
8. ¿Qué oportunidades visualiza actualmente en el mercado de la exportación para exportadora Orozco?

II- Dirección

1. ¿Cuáles son los transmite que se deben realizar para la exportación de cacao?
2. ¿Cómo exportadora Orozco obtuvo clientes a nivel internacional?
3. ¿Cuáles son sus principales grupos de clientes y segmento de mercado en el extranjero?
4. ¿Cómo manejan los pronósticos de pedidos de quintales de cacao con la capacidad de producción de producto que tienen?
5. ¿Cómo soluciona los problemas en los distintos centros de acopio?

III- Organización

- 1- ¿De qué manera se organiza la logística de entrega del cacao al intermediario para su exportación?
- 2- ¿Cómo distribuyen las actividades y funciones de la cadena logística de exportación?
- 3- ¿Cuál es la fase del proceso de organización logístico para la exportación es la que presenta más inconvenientes en la exportadora Orozco?
- 4- ¿Con cuales instituciones públicas o privadas se han apoyado en el orden del proceso de exportación?

IV- Control

1. ¿Qué problema se han presentado durante el proceso de exportación?
2. ¿Qué situaciones de inconformidad ha recibido la empresa por parte del cliente?
3. ¿Podría indicarnos algunos procesos logísticos que se realizan en la exportadora?
4. ¿Qué volúmenes de quintales de cacao está exportando actualmente?
5. ¿Cómo controlan que la recolecta del cacao?
- 6- ¿Qué controles aduaneros tiene que cumplir el cliente para que el cacao pueda ser exportado hacia el destino que él indica?

7- ¿Cómo controlan el cumplimiento de contrato?

V- Estrategias

1. ¿De qué manera evalúan las estrategias antes de ser implementadas en su proceso administrativo para la exportación?
2. ¿Qué medidas implementan para evitar obstáculos presentes en el proceso de comercialización?
3. ¿Qué estrategias propone usted para mejorar el proceso de exportación?

Anexos No 3 Entrevista semiestructurada a productores

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A PRODUCTORES DE LA EMPRESA EXPORTADORA OROZCO

Fecha: _____

Edad: _____

I- Producción de cacao

1. ¿Cuál es su capacidad productiva actual de cacao?, ¿Cuánto se le vende al centro de acopio de la Exportadora Orozco?
2. ¿Cuáles son las bases de negociación para entregar su producción a la Exportadora?
3. ¿Cómo se lleva a cabo el manejo y control del financiamiento que se les brinda a los productores?
4. ¿Cuáles son los criterios de calidad que exige la Exportadora Orozco para comprarle la producción de cacao?
5. ¿Qué mecanismos implementan para garantizar el control de calidad en el cacao?
6. ¿Cuáles son las principales limitantes que tiene para producir el cacao con la calidad requerida?
7. ¿Cuáles son las ventajas de producir y vender su producción de cacao a la Exportadora?
8. ¿Considera que las condiciones climáticas es una debilidad a la hora de producir el producto?
9. ¿Cuál es la mayor dificultad que presentan al momento de la recolecta del cacao con los productores de las zonas más rurales?

II- Planeación

1. ¿Cómo define en su finca la cantidad de producción de cacao que va a realizar en un ciclo productivo? cuáles son los procesos estratégicos que utilizan para tener un área de producción eficiente y efectiva?
2. ¿Cómo se prepara en recursos para iniciar el proceso de siembra (trabajadores, insumos, actividades agrícolas)?
3. ¿Cuántos trabajadores laboran en su finca? productores laboran con usted?
4. ¿Cómo desarrollan e implementan planes de producción en su finca para cumplir con las cantidades de producción de cacao que le venden a la empresa exportadora?
5. ¿Cuál es su proyección de venta para este año 2022?
6. ¿Qué aspecto deben mejorar en la exportadora Orozco para cumplir con las metas propuestas?

III- Dirección

1. Además de Exportadora Orozco, ¿Cuentan con algún otro financiamiento para la producción de cacao?
2. ¿Tienen la posibilidad de vender el cacao a otra empresa?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que presenta el cultivo de cacao para garantizar la calidad requerida por la Exportadora Orozco? ¿Qué plagas afectan sus cultivos?
4. ¿Cómo realizan las fertilizaciones?

5. ¿Qué tipo de capacitaciones brinda la empresa les brinda para conocer los requerimientos de calidad para el grano de cacao en el extranjero?

IV- Organización

1. ¿Cuál es el precio promedio de venta de cada quintal de cacao a la Exportadora Orozco?
2. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de entrega del cacao a los encargados de centro de acopio?
3. Cuando la empresa manda el medio de transporte a su casa a recolectar el producto, ¿Se lo pagan al mismo precio o reducen sus costes?
4. ¿Cuál es el límite de cosecha que les define la exportadora?

V- Control del proceso

1. ¿Cómo evalúan el control que lleva la exportadora de las actividades que llevan a cabo?
2. ¿Cómo administran el financiamiento proporcionado por la Exportadora Orozco?
3. ¿Manejan los precios de compra del cacao de los demás centros de acopio?
4. ¿Cuándo consideran una temporada alta en la empresa?
5. ¿Cómo se preparan como productores para las temporadas de gran demanda de cacao para la exportadora?

Anexos No 4 Entrevista semiestructurada a compradores

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A COMPRADORES.

Fecha: _____

Edad: _____

I- Planeación

1. ¿Cuál es el proceso para agendar su pedido en temporadas de demanda alta?
2. ¿Cómo ha sido la experiencia de comprar a la exportadora cacao en baba?
3. ¿Cómo preparan el producto para que soporte las condiciones de traslado y no pierda calidad? ¿La exportadora se encarga de esto?

II- Organización

4. ¿Le han ofrecido mejor precio de venta de cacao en otra empresa del mercado?
5. ¿Cuáles son los criterios que evalúa si el precio de venta que le da la exportadora le favorece para ofertar este mismo a nivel internacional?
6. ¿Cómo llegan hasta el productor o el productor que lleva el producto al centro de acopio?

III- Dirección

7. ¿Cuáles son las razones por las cuales usted prefiere vender el producto a la Exportadora Orozco y no a su competencia?
8. ¿Cuáles son los beneficios que les garantiza la Exportadora Orozco al comprarle el cacao? por parte de la exportadora Orozco?

IV- Control

9. ¿Tiene con Exportadora Orozco algún contrato exclusivo?
10. ¿Cuántos quintales vende a la exportadora mensualmente?
11. ¿Cuentan con un capital propio para trabajar?
12. ¿Cuáles son los controles que tienen sobre las compras que hacen?
13. ¿Qué condiciones de calidad busca en el cacao?

Anexos No 5 Entrevista semiestructurada colaboradores de transporte y bodega

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA COLABORADORES DEL ÁREA DE TRANSPORTE Y BODEGA:

Fecha: _____

Edad: _____

I- Planeación

1. ¿Cuál es el proceso logístico del cacao para su exportación?
2. ¿Cómo es el proceso para almacenar el cacao?
3. ¿Cómo se lleva a cabo el abastecimiento de cada bodega de acopio?
4. ¿Qué condiciones tiene para ser almacenado el cacao y conservar su calidad?

II- Organización

1. ¿Cómo está organizado el sistema de transporte del cacao (personal, recursos de transporte, ruta, tiempo)? ¿Mueven constantemente el personal de transporte o cada uno ya tiene su ruta establecida?
2. ¿Cuántos trabajadores se encargan del transporte del cacao?
3. ¿Cómo organizan sus rutas de transporte para hacer recorridos óptimos y seguros?
4. ¿Cada cuánto tiempo recolectan el cacao de los centros del Naranjo, Waslala y Piedra Pola?

III- Control

1. ¿Cómo se controla la ruta de compra y acopio en la Exportadora Orozco? tiene un encargado que resguarde el efectivo para compra del producto?
2. ¿Cuáles son los registros que llevan sobre la cantidad de cacao que reciben por productor?
3. ¿Cómo organizan los horarios con los productores para que hagan entrega del cacao?
4. ¿Qué control llevan del cargamento?
5. ¿Qué seguimiento realizan al responsable de transporte para controlar las horas que les corresponde entregar el cacao?
6. ¿Cuál es el proceso de control de inventarios?

Anexo No.7. Factura comercial de Exportadora Orozco



EXPORTADORA OROZCO
COMPR Y VENTA DE CACAO
SÉBACO, GASOLINERA INES GALEANO 200 MTS AL SUR
Nº RUC 4492411730000L // 8923-6873 ** 8540-9270
PROP. DIANA GARCIA

Nº 001036
Saló de egra 20/11

FACTURA

CONTADO
 CREDITO

Sr.(es): <u>Jose</u>		DIA / MES / AÑO	
Dirección:		19	11
CANT.	DESCRIPCION	P.UNIT.	TOTAL
500. 99	Cacao rojo	\$ 113	\$ 56,500
			
NO POR VISTA, ES POR FE! 2 CORINTIOS 5:7		TOTAL CS	56,500 \$

Entregué Conforme

Recibi Conforme

Anexo No.8. Formato de Contrato de Exportadora Orozco y el Productor

CONTRATO DEL PRODUCTOR Y LA EMPRESA Contrato de prestación de servicios que celebran, por una parte, _____, a quien en lo sucesivo se denominará Empresa Exportadora Orozco, representada por _____ en su carácter de y por otra parte _____, a quien en lo sucesivo se le denominará el Productor, de conformidad con las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

1. Del PRODUCTOR

1.1. Declara el PRODUCTOR que es una cooperativa constituida mediante en la zona de _____, que cuenta con la cantidad de _____ trabajadores, y dispone de una finca para producir de _____ manzanas de tierra de propiedad legal.

1.2. Que el Sr. _____ tiene cuenta suficientes trabajadores, equipos y herramientas necesarias para el cumplimiento de los pedidos de entregas semanalmente.

1.3. Declara el PRODUCTOR que es una persona con conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para desarrollar el proceso de cultivo de cacao para efectuar actividades tales como siembra, riego, cuidado de la parcela, despedregado en el grado de humedad correcto.

1.4. Para efectos del presente contrato el PRODUCTOR señala como su domicilio el ubicado en: _____, Departamento de _____.

2. Del Productor

2.1. Declara que es de nacionalidad _____ y se identifica con número de cédula _____, con el grado de escolaridad de _____, con domicilio particular y actual en el municipio de _____, del Departamento _____.

Vistas las declaraciones, es de conformidad de las partes cumplir y hacer cumplir lo que se consigna en las siguientes cláusulas.

CLÁUSULAS PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO. El PRODUCTOR acepta y se compromete a proporcionar cacao, a la empresa, realizando de manera personal las actividades mencionadas en la declaración 1.3 de este contrato.

Para efectos de lo anterior La EMPRESA proporcionará al PRODUCTOR los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo su custodia hasta la terminación de este contrato.

SEGUNDA. El PRODUCTOR acepta y se compromete a realizar las actividades que La EMPRESA determine, las cuales son los criterios del cacao, para lo que deberá aplicar toda su capacidad y conocimientos para cumplirlas de manera satisfactoria, así como guardar una conducta ética durante la vigencia del contrato.

El PRODUCTOR se compromete a desempeñar sus actividades en el lugar o lugares en los que se requieran de sus conocimientos y capacidades, las cuales deberá ejecutar de acuerdo con las cláusulas pactadas en este contrato. Por su parte, la EMPRESA se obliga a cubrir los honorarios correspondientes a cambio de la prestación de los servicios.

TERCERA. DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES. El PRODUCTOR adecuará el desempeño de sus actividades a los horarios que se le indiquen en el lugar o lugares que se requieran para el cumplimiento de este contrato. Por lo tanto, las actividades deberá desarrollarlas de conformidad con las necesidades de la EMPRESA.

CUARTA. OBLIGACIONES. El PRODUCTOR se compromete a desempeñar las actividades de este contrato, las cuales realizará con esmero y eficacia. Asimismo, se obliga a no divulgar, por ningún motivo, el asunto o asuntos que se le confíen. El incumplimiento de lo establecido en el presente contrato será motivo de rescisión del mismo y de la aplicación de las disposiciones legales correspondientes. El PRODUCTOR es el único responsable de cualquier daño o perjuicio que se cause con motivo de las actividades contratadas y que sea consecuencia de la impericia, negligencia o irresponsabilidad del mismo, por lo cual se libera de cualquier responsabilidad la EMPRESA.

QUINTA. La EMPRESA, es la encargada de brindar la cantidad de dinero para financiar el proceso, El PRODUCTOR, es el responsable de administrar y distribuir el dinero destinado a los recursos para realizar el proceso del cultivo.

SEXTA. VIGENCIA. Las partes contratantes convienen en que la vigencia del presente contrato será del _____ de _____ al _____ de _____.

SEXTIMA. RESCISIÓN. La EMPRESA tendrá la facultad de verificar si los servicios, objeto de este contrato se están ejecutando por el PRODUCTOR de acuerdo con las cláusulas pactadas; el incumplimiento de las actividades del PRODUCTOR, dará lugar a la rescisión, que se comunicará por escrito y se hará valer por la EMPRESA dentro de los quince días siguientes, contados a partir de que tenga conocimiento del hecho.

OCTAVA. TERMINACIÓN. Las partes convienen en que LA EMPRESA tendrá la facultad de dar por terminado el presente contrato en todo momento, para cuyo efecto deberá comunicarlo por escrito al PRODUCTOR con quince días de anticipación.

NOVENA. PRINCIPIOS LEGALES. Las partes convienen en someterse para todo lo no expresamente previsto en este contrato, a lo dispuesto en _____.

NOVENA PRIMERA. EXCLUSIÓN. Ambas partes reconocen que el presente es un contrato civil, por lo cual no le son aplicables leyes laborales de ningún tipo.

DECIMA. Este contrato puede ser renovado en el momento que esta caduca en la fecha estipulada.

Leído por ambas partes, y enterados del valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad, en la Ciudad de _____ el día _____ de _____.

GERENTE GENERAL

PRODUCTOR

Anexos No.9. Imágenes

Ilustración 1 Trabajo de campo



Fuente: Elaboración Propia. 2022

Ilustración 2. Cacao en proceso de secado en Sébaco



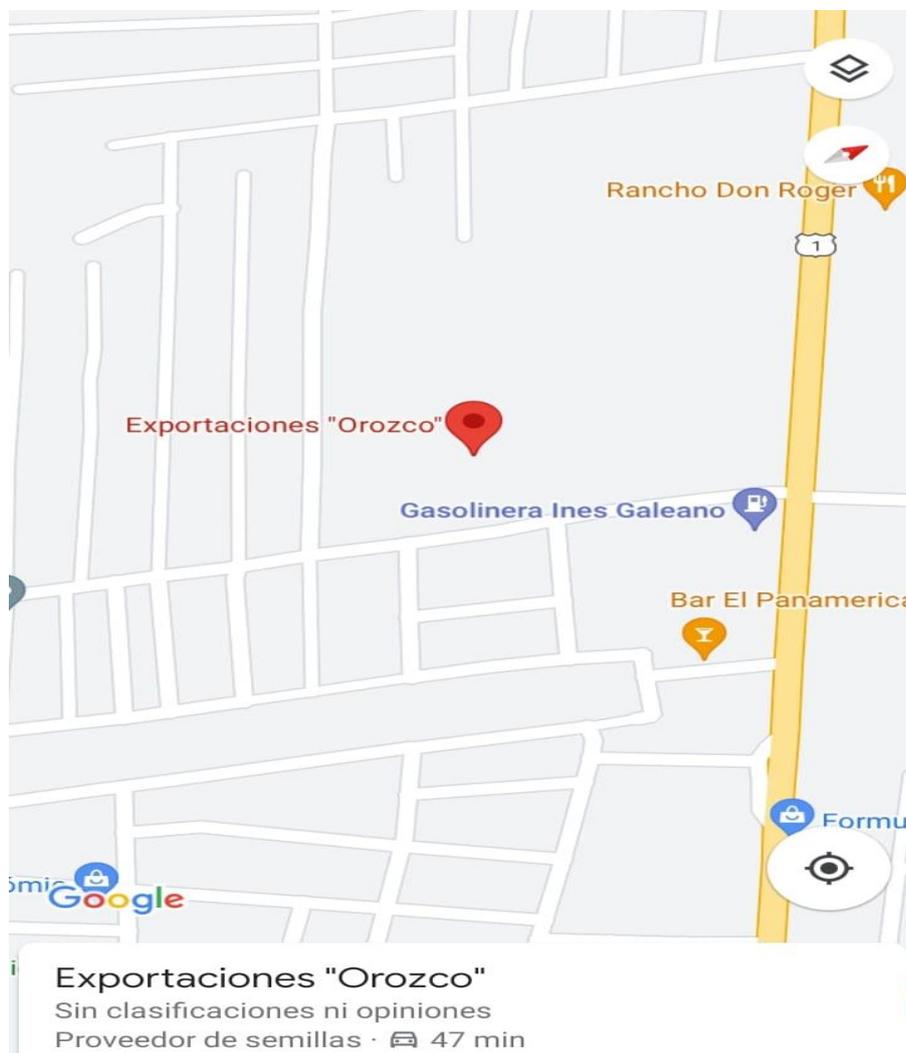
Fuente: propia. 2022

Ilustración 3. Acopio de Cacao en Waslala



Fuente: Exportadora Orozco. 2022

Ilustración 4. Ubicación de Exportadora Orozco



Fuente Google Maps: Ubicación de la empresa