

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

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

Cristel Isabela Talavera Rivera  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua  
[cristel.talavera25@gmail.com](mailto:cristel.talavera25@gmail.com)

Yoana Valeska Herrera Ortez  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua  
[yoanaortez@gmail.com](mailto:yoanaortez@gmail.com)

Keling Tatiana Mendoza Orozco  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua  
[tati032oro@gmail.com](mailto:tati032oro@gmail.com)

Beverly Castillo Herrera  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua  
ORCID: 0000-0002-9086-9388  
[beverly.castilloh@gmail.com](mailto:beverly.castilloh@gmail.com)

**RESUMEN**

Para la empresa Exportadora Orozco, es fundamental establecer, ejecutar un eficiente y eficaz proceso administrativo que disminuya las debilidades existentes en cada fase de la logística para la exportación que mejore el procesamiento de la empresa, erradicando la problemática en los controles financieros, control y monitoreo de los centros de acopio y la falta de planes administrativos. Esta investigación evalúa el proceso administrativo logístico para la exportación del cacao en la empresa Exportadora Orozco. Según el nivel de conocimiento esta investigación es aplicada y de acuerdo al enfoque filosófico es cualitativa. Las técnicas de recolección de datos fueron: Investigación documental y entrevistas semiestructuradas. Los principales hallazgos reflejan que existe una deficiencia en la correcta aplicación del proceso administrativo que influye en el funcionamiento de la empresa, por ello la exportación del cacao presenta retrasos, por la falta de implementación de controles lo cual limita el acopio, no se cumplen con las estimaciones planeadas, existe una deficiente comunicación entre los miembros y desorganización en los procesos logísticos. 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

## **ABSTRACT**

It is essential to establish and execute an efficient and effective administrative process that reduces the existing weaknesses in each phase of export logistics that improves the processing of the company, eradicating the problems in financial controls, control and monitoring of collection centers and the lack of administrative planes. This research evaluates the administrative logistics process for the export of cocoa in the company Exportadora Orozco. According to the level of knowledge this research is applied and according to the philosophical approach it is qualitative. The data collection techniques were: documentary research and semi-structured interviews. The main findings reflect that there is a deficiency in the correct application of the administrative process that influences the operation of the company, for this reason the export of cocoa presents delays, due to the lack of implementation of controls which limits the collection, it does not comply with planned estimates, there is poor communication between members and disorganization in logistics processes. 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

## **INTRODUCCION**

La problemática de exportadora Orozco radica 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.

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 dispone de tres centros de acopio, una de las debilidades es la desorganización que se lleva a cabo desde la empresa central hasta los centros de acopio al no implementar una estructura y una cadena de mando concisa para una exportación de cacao satisfactoria.

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.

En el control, la fase de monitoreo es débil en 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.

Destacando la importancia del proceso administrativo, es de utilidad para la empresa ya que le permite evidenciar como se lleva a cabo 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 tanto humanos como financieros, y es de utilidad a la propietaria porque el estudio sugiere propuestas de mejora que pueden ser implementadas.

### **Fundamentación teórica**

En esta investigación se precisan los siguientes ejes los cuales son: 1) Exportación; 2) Proceso Administrativo y 3) Estrategias de mejora de la logística. Dentro del Eje de proceso administrativo incluyan los aspectos de: Planificación; organización; dirección; control; y recursos humanos; y 4) Estrategias de mejora de la logística.

La exportación involucra producir los bienes en casa y embarcarlos para su venta en un país receptor ( Hill, 2011).

En este estudio, el proceso administrativo se considera como 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).

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)

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). Dirección ejerce 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)

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).

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.

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).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

De acuerdo al enfoque filosófico esta investigación es cualitativa porque se profundiza en el análisis del proceso administrativo y su incidencia en la comprensión de la logística para la exportación de cacao.

Además, según el objeto de estudio esta es una investigación 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.

### **El universo y muestra de estudio**

La población en estudio es la Exportadora Orozco.

El tipo de muestreo es no probabilístico, porque no todos los sujetos de estudios tienen las mismas características o similitudes. Los criterios de selección de la muestra 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

Se entrevistaron 5 protagonistas: El Gerente General, El responsable de Exportación, Productores, Compradores nacionales y Responsables de área de Bodega y Transporte.

### **Las 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 recolectó la 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; la entrevista del responsable del área de exportación cuenta con 24 preguntas divididas en cuatro subtemas

La entrevista a los productores de la empresa se elaboró en cinco subtemas y cuenta con 25 preguntas; la entrevista a clientes nacionales afiliados tiene 13 preguntas y la entrevista a los colaboradores de transporte y bodega cuenta con un total de 13 preguntas divididas en tres subtemas.

*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 clasifiqué 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.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

En los últimos XV, 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 Juana 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 doña Diana 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, Doña Diana 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 sebaco matagalpa hasta el país destino de exportación.

### **Misión, visión y objetivos de la Empresa**

Su misión es: 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.

Su Visión es: 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.

### **Descripción del proceso de planificación y dirección para exportación de cacao**

#### **a) Planeación**

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 especifique 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 empaclado del producto en sacos y se traslada en rastra hacia los clientes en el exterior.

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.

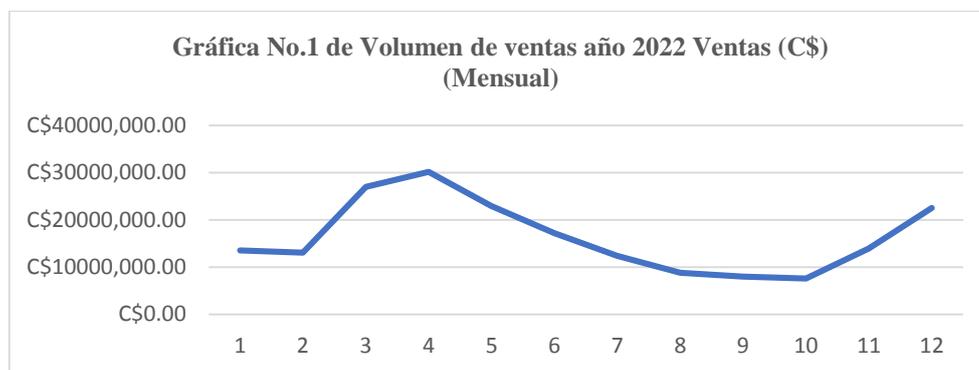
Los aspectos que toman en cuenta para implementar sus planes anuales. La determinación de las actividades o funciones a realizarse en todo el año para el proceso de acopio, lo realizan mediante en reuniones periódicas, en las cuales nos reunimos con los productores y establecemos los siguientes procesos 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

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.

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.

En la gráfica No.1, el año 2022 presento 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.



Fuente: Empresa exportadora Orozco. 2022

## b) 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. 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.

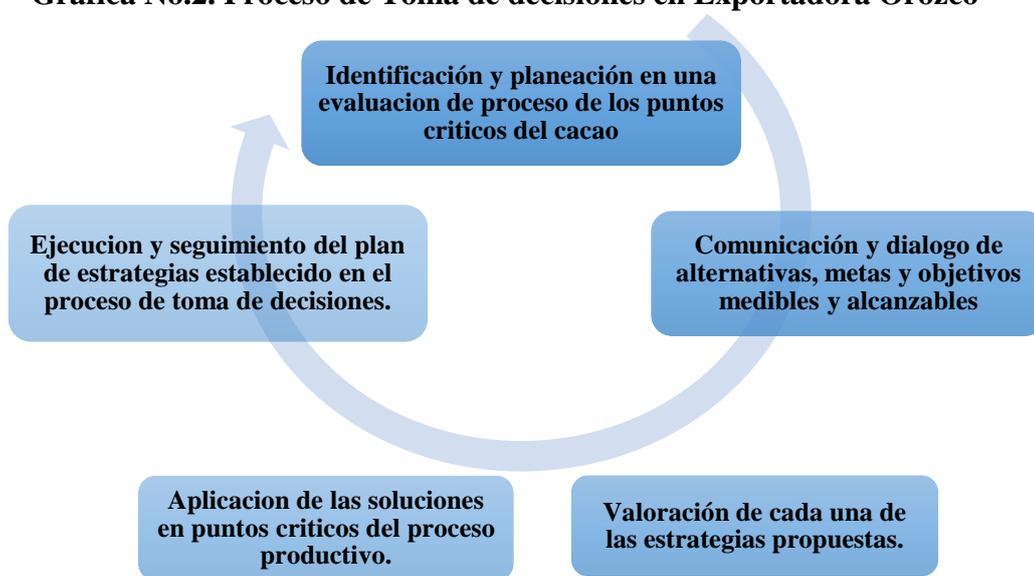
En los distintos centros de acopio se estableció una bitácora con la que se pueda manejar el control de calidad del cacao, logrando así que el estado del cacao sea óptimo para el proceso de exportación y obtener un producto de calidad.

El proceso de toma de 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).*

### **Gráfica 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, pérdidas 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.

### **El sistema de organización para el acopio de cacao**

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.

<b>Tabla No.1 Especificaciones de precio del cacao</b>			
	<b>PRECIO</b>	<b>QUINTAL</b>	<b>VALOR DEL QUINTAL</b>
Compra	40	100 libras	C\$ 4,000.00
Venta	45	100 libras	C\$ 4,500.00

*Fuente: Empresa exportadora Orozco. 2022*

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:

<b>Tabla No.2 Datos del proceso de exportación para cada país. Para un contenedor de 500 qqs de capacidad</b>			
<b>PAIS</b>	<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>	<b>DISTANCIA (KM)</b>	<b>COSTO (dólares)</b>
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

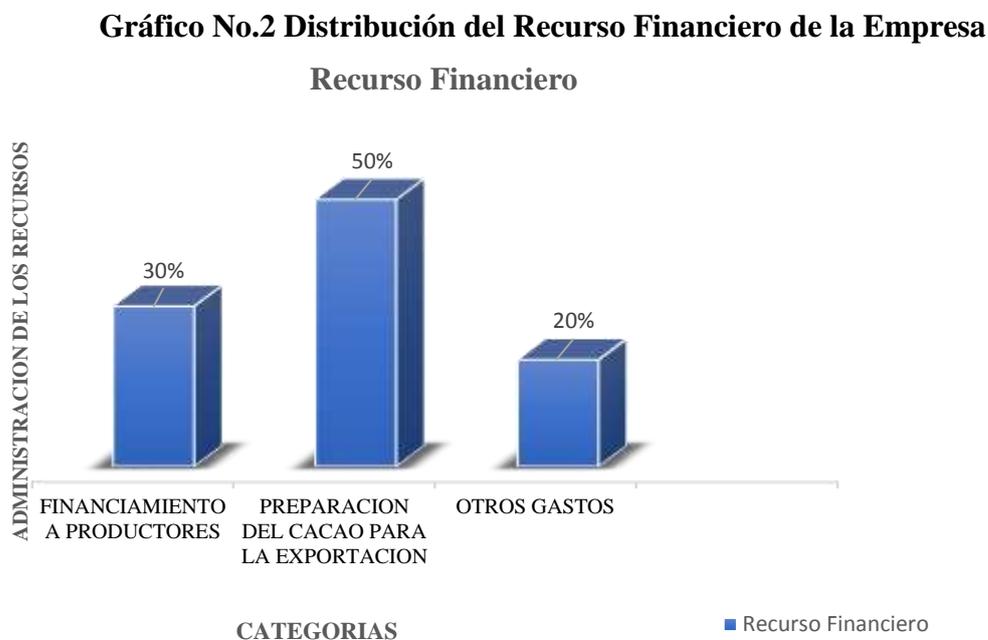
*Fuente: Exportadora Orozco. 2022*

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) la 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.

### **Los controles para el acopio y exportación del cacao**

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.

<b>Tabla No.3. Control de Entrega de cacao de Waslala. Mes de agosto, 2022.</b>				
<b>SEMANA.</b>	<b>RESPONSABLE DE TRANSPORTE.</b>	<b>HORA DE SALIDA DE SEBACO.</b>	<b>HORA DE REGRESO A SEBACO.</b>	<b>TOTAL, HORAS.</b>
<b>1</b>	Marcio Suarez	3:00 AM	2:00 PM	11 horas
<b>2</b>	Antonio Maldonado	3:00 AM	2:00 PM	11 horas
<b>3</b>	Marcio Suarez	4:00 AM	3: 00 PM	11 horas
<b>4</b>	Antonio Maldonado	3:00 AM	2:00 PM	11 horas

*Fuente: Exportadora Orozco.*

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

*Fuente: Exportadora Orozco.*

<b>Tabla No.5 Control de Entrega de cacao de Piedra Pola. Mes de agosto, 2022</b>				
<b>SEMANA.</b>	<b>RESPONSABLE DE TRANSPORTE.</b>	<b>HORA DE SALIDA.</b>	<b>HORA DE ENTRADA.</b>	<b>TOTAL, HORAS.</b>
<b>1</b>	Marcio Suarez	2:00 AM	7: 00 PM	17 horas
<b>2</b>	Israel Centeno	2:00 AM	7: 00 PM	17 horas
<b>3</b>	Marcio Suarez	2:00 AM	7: 00 PM	17 horas
<b>4</b>	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 en el que cargan el camión que es aproximadamente una hora y su regreso a*

*Sébacó, así llegamos al total de horas que necesitamos para cubrir las rutas de traslado del cacao (Brayan Méndez, encargado de bodega acopiadora central Sébacó, 27 de septiembre del 2022).*

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.

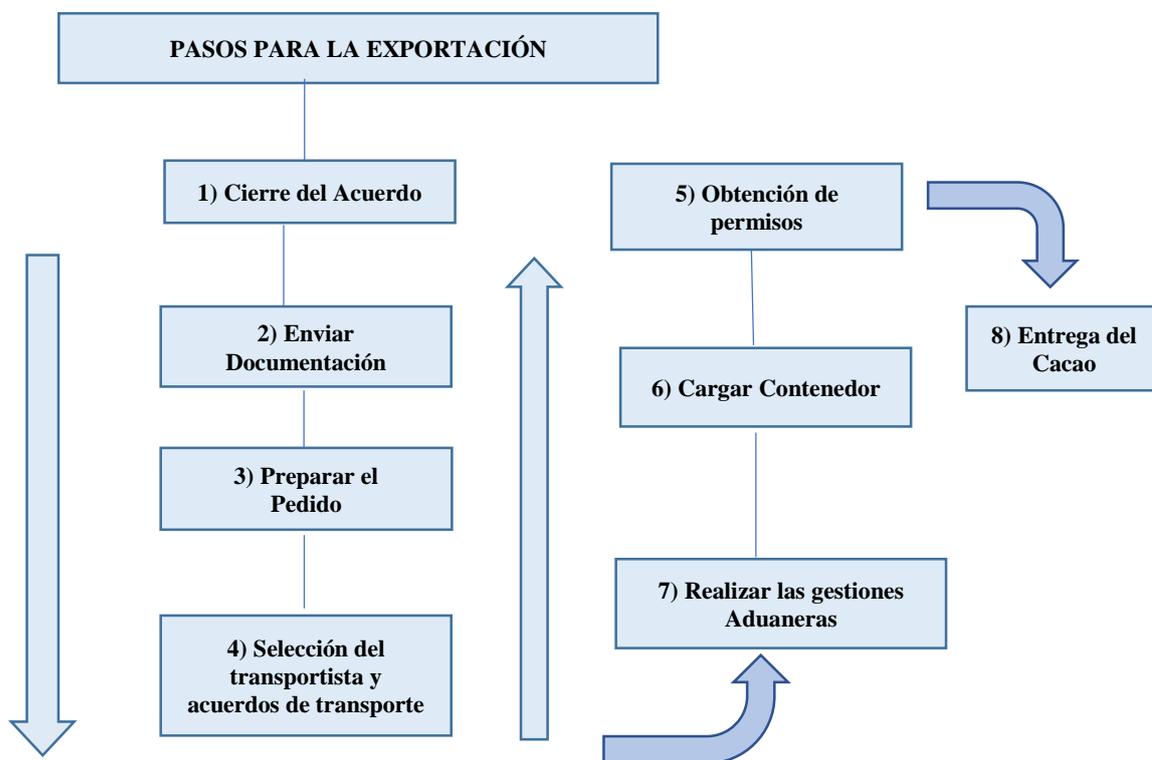
En los controles de exportación están involucrados el intermediario y el cliente, quienes siguen paso a paso los procesos para comercializar el producto fuera del país, además dependen de una amplia comunicación entre ellos para llegar a acuerdos y que ambas partes cumplan con los requisitos necesarios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

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 trámites 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).*

**Gráfica No.3 Pasos para realizar el proceso de exportación en Exportadora Orozco**



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 que 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 el 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.

## Propuesta de estrategias administrativas que mejoren la eficiencia del proceso logístico

Para evaluar la situación general del funcionamiento de las estrategias administrativas se identificaron las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empresa Exportadora Orozco.

### Análisis FODA de la Exportadora Orozco. Período 2022-23

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

## **Propuesta de estrategias para mejorar el proceso logístico en la exportación del 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.
5. Contratación de personal especializado para impartir las capacitaciones
6. Impartir capacitaciones para el área administrativa, sobre temas de manejo de programa de Office.

### **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. Establecimiento 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

**CONCLUSIONES**

En Exportadora Orozco se implementan las fases del proceso administrativo en todas las tareas operativas relacionadas con la logística de exportación, de este modo pueden planificar sus objetivos a largo plazo, en exportadora Orozco la realización de los métodos administrativos son informales, con una falta de supervisión constante para el proceso, sin embargo la toma de decisiones que se implementa en la empresa es ejecutada con un liderazgo participativo.

El sistema de organización para el acopio es una de las fases en la cual la exportadora estructura las tareas, divide las actividades y funciones para la simplificación del proceso logístico. La fase del control en la exportadora es rigurosa, y no se realiza de forma digitalizada para llevar un registro de las actividades diarias y establecer estrategias de mejora para alcanzar un alto rendimiento y producción de cacao.

Cada etapa del proceso es importante para garantizar que cada actividad operativa tenga éxito, desde el cultivo de cacao de sus productores, la recepción del cacao, la preparación que lleva en bodegas y los controles de calidad, hasta la logística fijando rutas de exportación para cumplir los pedidos de los clientes, cada una de esta fase es relevantes para el éxito de sus labores.

Después de realizarse una valoración en el proceso administrativo de exportadora Orozco se concluye que existen limitantes que pueden contrarrestarse con estrategias propositivas enfocadas a la mejora de sus funciones, pero en especial a la exportación que es su principal actividad, haciendo un trabajo de calidad que les permitan expandirse internacionalmente, de este modo poder convertirse en una empresa líder en la exportación de cacao.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales* (8va ed.). (S. D. Interamericana Editores, Ed.) México, Mexico: McGraw Hill. Recuperado el 04 de Enero de 2023, de [https://www.academia.edu/30955134/Negocios\\_internacionales\\_Charles\\_Hill\\_8va\\_ed](https://www.academia.edu/30955134/Negocios_internacionales_Charles_Hill_8va_ed)
- 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>
- 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/>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>