



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN  
MAESTRÍA EN ECONOMÍA CREATIVA Y EMPRENDIMIENTO  
SOSTENIBLE**

**Título: Análisis de las capacidades innovadoras de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua en el periodo de enero 2023 a enero 2024.**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ECONOMÍA CREATIVA Y EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE.**

**Autores:**

- Lic. Mirtha Johana Acevedo Tórrez.
- Ing. Wendell Adrián Blandón Rivera.
- Lic. María Alfonsina Martínez González.

**Tutora:**

- MSc. Samantha Miranda Calero.

Managua, 20 de marzo de 2024



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**  
**UNAN-Managua**

**CARTA AVAL**

Por medio de la presente, hago constar que la tesis: «**Análisis de las capacidades innovadoras de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua**», presentado por los Licenciados:

- **Mirtha Johana Acevedo Tórrez – Cédula: 001-111093-0004F**
- **María Alfonsina Martínez González – Cédula: 001-210701-1014F**
- **Wendell Adrián Blandón Rivera – Cédula: 161-030497-0002H**

Cumple con los requisitos académicos, metodológicos y científicos para ser presentada al acto de pre-defensa ante el Tribunal Evaluador designado. La tesis realizada por los estudiantes aportará información para los tomadores de decisión, la comunidad universitaria y el sector productor de vino de Nicaragua.

Dado en la ciudad de Managua, a los treinta y un día del mes de enero del año 2024.

**MSc. Samantha Miranda Calero**  
**Tutor**

**Centro de Investigación en Biotecnología, UNAN-Managua**

**Título**

Análisis de las capacidades innovadoras de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua en el periodo de enero 2023 a enero 2024.

## **Agradecimientos generales**

Primeramente, a Dios por habernos brindado el entendimiento, perseverancia y darnos día a día las fuerzas para seguir adelante y cumplir nuestros sueños y metas propuestas.

A la Revolución Popular Sandinista y el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, por desalambrar derechos para todas y todos.

Al Ministerio de la Juventud (MINJUVE), quien aunó esfuerzos con la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), para hacer realidad el sueño de la extensión universitaria.

A la MSc. Violeta Gago, Coordinadora del Programa de la Maestría en Economía Creativa y Emprendimiento Sostenible, por su comprometido apoyo y seguimiento a lo largo de nuestra formación.

A la MSc. Samantha Miranda, por guiarnos e instruirnos a lo largo del proceso de investigación.

A las compañeras Karla Somarriba y Arlen Argüello, de MEFCCA, quienes se dispusieron a ser un puente, a través del cual llegamos a los protagonistas de este trabajo.

## Índice

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	3
<b>III. JUSTIFICACIÓN</b> .....	5
<b>IV. OBJETIVOS</b> .....	7
<b>V. ANTECEDENTES</b> .....	8
<b>VI. MARCO TEÓRICO</b> .....	11
<b>6.1. Cooperativas Productoras y Comercializadoras de Vino en Nicaragua</b> 11	
6.1.1. Las cooperativas en la historia de Nicaragua .....	11
6.1.2. Las Cooperativas Hoy .....	14
<b>6.2. Economía Creativa</b> .....	15
6.2.1. Emprendimiento .....	15
6.2.2. Sostenibilidad .....	16
6.2.3. Objetivos del Desarrollo Sostenible .....	19
<b>6.3. Innovación</b> .....	21
6.3.1. Enfoques de la innovación .....	22
6.3.2. Innovación tecnológica .....	22
6.3.3. Innovación de producto .....	23
6.3.4. Innovación de procesos.....	23
6.3.5. Innovación organizacional.....	24
6.3.6. Innovación social.....	25
<b>6.4. Capacidades innovadoras en cooperativas vinícolas</b> .....	26
<b>6.5. El análisis FODA</b> .....	27
6.5.1. Identificar las fortalezas y debilidades .....	27
6.5.2. Identificar oportunidades y amenazas.....	29
<b>6.6. Matriz MAFE</b> .....	30
<b>6.7. Cadena de valor del vino en Nicaragua</b> .....	30
6.7.1. Producción de vino .....	30
6.7.2. Principales materias primas empleadas para la producción de vino en Nicaragua .....	31
6.7.3. Proceso de elaboración del vino.....	32

6.7.4.	Comercialización de vino en Nicaragua .....	36
6.7.5.	Requisitos técnicos establecidos para vinos (NTN 03008-13).....	38
VII.	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	42
7.1	Tipo de investigación.....	42
7.2	Tipo de estudio.....	42
7.3	Universo y muestra .....	43
7.3.1	Universo .....	43
7.3.2	Muestra.....	43
7.3.3	Criterios de selección de muestra .....	45
7.3.4	Tipo de muestreo.....	46
7.4	Método y técnicas de recolección de datos .....	50
7.4.1	La entrevista.....	50
7.4.2	Guía de observación .....	51
7.4.3	Revisión documental.....	51
VIII.	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	52
8.1	Describir el estado actual de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua.....	53
8.1.1	Análisis interno de las cooperativas.....	53
8.1.2	Análisis externo de las cooperativas.....	56
8.2	Identificar los elementos innovadores en la cadena de valor de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua.....	59
8.3	Diseñar propuestas de mejora para el fortalecimiento de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua.....	67
8.3.1	Estrategias propuestas .....	68
IX.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	79
X.	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	81
XI.	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	84
XII.	<b>ANEXOS</b> .....	90
	Anexo 1. Entrevista dirigida a los presidentes de cooperativas .....	90
	Anexo 2. Guía de observación.....	93
	Anexo 3. Fotografías en la aplicación de entrevistas.....	94

### **Índice de figuras**

Figura 1	Diagrama proceso de elaboración de vino .....	36
Figura 2	Ubicación de las cinco cooperativas incluidas en el estudio .....	45

### **Índice de tablas**

Tabla 1	Requisitos específicos de los vinos de frutas y/o plantas tropicales .....	39
Tabla 2	Población .....	43
Tabla 3	Matriz de categorías y subcategorías .....	47

## **Abreviaturas**

(FODA)	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
(INTUR)	Instituto Nicaragüense de Turismo
(IPSA)	Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria
(MEFCCA)	Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa
(MIFIC)	Ministerio de Fomento Industria y Comercio
(MINSA)	Ministerio de la Salud
(NTN)	Normas Técnicas Nicaragüenses
(ODS)	Objetivos de Desarrollo Sostenible
(PIB)	Producto Interno Bruto
(MAFE)	Matriz Analítica de Definición de Estrategias



## **Resumen**

Las cooperativas son organizaciones claves para impulsar el desarrollo sostenible y la innovación colaborativa, basada en el modelo de economía creativa promovido en Nicaragua. Las cooperativas están destinadas a la transformación de frutas locales en vino, pero, a pesar de presentar crecimiento continuo, actualmente sufren limitaciones que dificultan su consolidación en el mercado nacional e impiden su escalamiento a nuevas fronteras comerciales.

El presente estudio analizó las capacidades innovadoras de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino, seleccionando cinco cooperativas nacionales, donde se describió su estado actual y las capacidades innovadoras aplicadas que han incidido en su desarrollo, mediante entrevistas a sus actores claves. Posteriormente, se realizó un análisis FODA que permitió derivar posibles estrategias y como cooperativa a través de la matriz MAFE.

Los principales resultados permitieron concluir que las cooperativas tienen grandes oportunidades de mejora en la elaboración y comercialización de vinos, así como, en crear procesos de innovación que conlleven al fortalecimiento y la sostenibilidad de esta industria. Se requiere crear espacios de intercambio en el sector vinícola que favorezca a las cooperativas para que desarrollen procesos de innovación abierta. El mayor reto presentado es la adquisición de insumos y equipamiento, para lo cual se debe realizar la articulación con socios claves en el sector tecnológico. La información generada en este estudio aporta directamente al establecimiento de una línea base que permita a los tomadores de decisiones aplicar una estrategia que conlleve al desarrollo integral y sostenible del sector.

## **Summary**

Cooperatives has a crucial role in driving sustainable development and collaborative innovation, aligning to a model of creative economy promoted in Nicaragua. These cooperatives focus on transforming local fruits into wine. Despite experiencing continuous growth, they currently face limitations hindering their consolidation in the national market and preventing expansion into new commercial frontiers.

The present study analyzed the innovative capacities of wine producing and marketing cooperatives, selecting five national cooperatives, where their current state and the applied innovative capacities that have influenced their development were described, through interviews with their key actors. Subsequently, a SWOT analysis was carried out that allowed us to derive possible strategies and as a cooperative through the MAFE matrix.

The main results conclude that cooperatives have significant opportunities for improvement in wine production and marketing, along with the creation of innovative processes contributing to the industry's strength and sustainability. Establishing spaces for exchange in the wine sector that favors or benefits cooperatives to develop open innovation processes is crucial. The primary challenge identified is the acquisition of inputs and equipment, necessitating collaboration with key partners in the technological sector. The information generated in this study directly contributes to establishing a baseline for decision-makers to implement a strategy leading to the comprehensive and sustainable development of the sector.

**Palabras claves**

*Cooperativas, sector vitivinícola, vinícola, cooperativas productoras y comercializadoras de vino, vino, innovación, emprendimiento, economía creativa.*

**Keywords**

*Cooperatives, wine sector, winemaking, wine-producing and marketing cooperatives, wine, innovation, entrepreneurship, creative economy.*

## I. INTRODUCCIÓN

Retomando las palabras de la (Organización Internacional del Trabajo, 2019) “Por tratarse de organizaciones basadas en principios y valores, las cooperativas son intrínsecamente una forma de empresa sostenible...”, en Nicaragua, estas han desempeñado un papel clave en el impulso y la implementación de la sostenibilidad y la innovación en varios sectores, contribuyendo así, al fortalecimiento del Modelo de Economía Creativa, implementado en el país en el año 2019.

La industria vitivinícola, con su tradición y arraigo cultural milenario, desempeña un papel significativo en diversas regiones del mundo. En este contexto, Nicaragua surge como un escenario prometedor con propuestas alcanzables y adaptadas a sus condiciones geográficas y sociales, albergando cooperativas productoras y comercializadoras de vino que transforman frutas de producción local en vino.

Si bien, estas cooperativas encarnan la esencia colaborativa, su camino hacia la sostenibilidad y el crecimiento se ve moldeado por diversos desafíos, como las dificultades para la adquisición de insumos, la falta de capacitación e información para cumplir con estándares técnicos que los productos requieren, la joven cultura de consumo de vino en el país, la competencia con productos importados, la variabilidad climática, la necesidad de adaptarse a las expectativas cambiantes del mercado, entre otros. Sin embargo, en medio de estos desafíos surgen oportunidades interesantes.

En este contexto, la innovación significa una oportunidad para encaminar a las cooperativas hacia la superación de los desafíos que enfrentan. La capacidad de estas cooperativas para apropiarse de la innovación no determinará únicamente su éxito individual, sino que también influirá en la resiliencia y competitividad del sector, como un conjunto.

Este proyecto se propone, además de reconocer los obstáculos a los que en la actualidad se enfrentan estas cooperativas, también, a identificar las innovaciones a través de las cuales han logrado prevalecer en el mercado, con el propósito de crear una línea base sobre la situación actual del sector que permita contribuir a cerrar la brecha de información existente en este ámbito y brinde pautas a los tomadores de decisión para futuras intervenciones que fortalezcan esta cadena.

De esta forma, al beneficiar a las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua, este proyecto, también, arrojará ideas sobre prácticas y estrategias innovadoras que podrían ser replicadas por otros emprendedores del sector, generando un impacto positivo, fomentando su crecimiento y desarrollo, con perspectivas a futuro.

A lo largo de este documento, se desarrollarán las distintas fases del proceso investigativo, desde una clara descripción del estado actual de las cinco cooperativas hasta la formulación de propuestas concretas para el fortalecimiento de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el año 2018 se observa un aumento significativo en los emprendimientos de elaboración y comercialización de vinos artesanales, a través de los pequeños emprendedores y las cooperativas productoras y comercializadoras de vino, sin embargo, también se han evidenciado las limitantes que existen en este rubro (Somarriba, 2023).

Según el Catálogo de Vinos “Dulzura y Sabor Nicaragüense” elaborado por el Ministerio de Economía Familiar (MEFCCA, 2021), de los 32 emprendimientos de elaboración de vinos de distintos sabores a nivel nacional, menos del 13% corresponden a cooperativas. Paralelamente, según la directora general de Asociatividad y Fomento Cooperativo del MEFCCA (Somarriba, 2023), actualmente existe una reducción de casi 42% en el número de cooperativas activas, debido a diversos obstáculos asociados a la producción y comercialización.

Entre los principales desafíos que existentes para el fortalecimiento de las cooperativas se encuentra; la mejora de las estrategias de producción y control que permita garantizar la homogeneidad y trazabilidad de los productos mediante la implementación de las buenas prácticas de manufactura. Asimismo, la optimización y estandarización de los procedimientos de manufacturación compromete la uniformidad y calidad de los productos, agravado por la falta de asistencia técnica, calidad de las materias primas, poca disponibilidad o falta de insumos, equipos e instrumentos adecuados, entre otros (Fernández, Fernández, Rivera, & Calero, 2015).

Debe también considerarse otro factor negativo; que el vino producido solo se comercializa localmente, por lo que la limitante es tener un mercado reducido, ya que en Nicaragua el vino no es un producto de consumo masivo, sino un producto de consumo selectivo adquirido comúnmente por las personas con un mayor poder adquisitivo (Somarriba, 2023).

Considerando la complejidad de esta situación, el presente proyecto realizará un análisis de las capacidades innovadoras de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en el país, priorizando tres niveles que representan un rol fundamental para garantizar el éxito del producto: disponibilidad de materia prima, eslabones productivos y los canales de comercialización.

### **Delimitación del problema**

En Nicaragua las cooperativas productoras y comercializadoras de vinos se enfrentan a múltiples desafíos en cuanto a las prácticas de producción, falta de estandarización de procesos, disponibilidad de insumos, acceso a equipos y tecnología, así como recursos financieros limitados. Todos estos factores se ven reflejado en la calidad y empaque del vino, así como, en las dificultades para crecer tanto en infraestructura como en unidades producidas.

De igual manera, las cooperativas nacionales compiten con grandes marcas internacionales disponibles comercialmente en el país que invierten considerablemente en su mercadotecnia, posicionamiento y calidad, afectando negativamente en su crecimiento y fortalecimiento, principalmente porque no implementan adecuadas estrategias innovadoras que permitan alcanzar mejoras de manera efectiva y eficiente.

### **Sistematización del problema**

¿Cuál es la situación actual de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua?

¿Cuáles son los principales elementos innovadores aplicados por las cooperativas nicaragüenses con potencial para transformar la cadena de valor de vino?

¿Cuáles serían las estrategias de mejora en las prácticas de producción y comercialización de vino?

### III. JUSTIFICACIÓN

El sector que produce y comercializa vinos en Nicaragua se encuentra en constante evolución y adquiere una importancia creciente. Esto se ve demostrado en el crecimiento y desarrollo de las cooperativas<sup>1</sup> analizadas en el presente documento, las cuales han transformado sus procesos, desde la producción meramente artesanal, hasta llegar a la producción industrializada, asimismo, el surgimiento de nuevas cooperativas que se dedican a la misma actividad. No obstante, se ha identificado una carencia notable de estudios que describan su situación actual. Esta falta de información representa una valiosa oportunidad para contribuir al entendimiento y desarrollo del sector.

En el contexto local, las cooperativas productoras y comercializadoras son actores clave en el sector de los vinos. La obtención de información actualizada sobre el sector es esencial para que las cooperativas puedan tomar decisiones estratégicas que impulsen su crecimiento y desarrollo a largo plazo. Esta investigación se propone llenar el vacío de información que existe al proporcionar una visión de las dinámicas internas de las cooperativas seleccionadas como muestra, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora.

A nivel nacional, la importancia de este estudio se extiende más allá de las fronteras locales. La información recabada y presentada en esta tesis puede ser un insumo valioso para las instituciones gubernamentales al elaborar políticas públicas e implementar regulaciones que no solo respalden a las cooperativas, sino que también estimulen el crecimiento sostenible del sector de los vinos en Nicaragua.

Uno de los componentes cruciales de esta investigación se centra en la identificación de las capacidades innovadoras dentro de las cooperativas que han sido sometidas a estudio. Al examinar estas capacidades, además de arrojar luz sobre las prácticas actuales, se proporciona una base para la innovación y el desarrollo futuro del sector,

---

<sup>1</sup> Las cooperativas HIBISCUS y Chinantlán son cooperativas con más de 8 años de experiencia en la producción y comercialización de vinos y han vivido la evolución de la producción artesanal, a la industrial.



fomentando la implementación de prácticas y estrategias innovadoras que contribuyan, de manera significativa al desarrollo sostenible del sector productor y comercializador de vinos.

La economía creativa desempeña un papel crucial en el desarrollo sostenible y esta investigación se posiciona justo entre la tradición local de la elaboración de bebidas espirituosas y la innovación. Al identificar y fomentar las capacidades innovadoras dentro de las cooperativas, también, se impulsa la creatividad y la diferenciación del sector productor y comercializador de vinos nicaragüense. Es así como no solo se aportará al fortalecimiento de la competitividad de las cooperativas a nivel local, sino también, al crecimiento económico diversificado y resiliente en el país.

#### IV. OBJETIVOS

**Objetivo general:**

- Analizar las capacidades innovadoras de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua.

**Objetivos específicos:**

- Describir el estado actual de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua.
  
- Identificar los elementos innovadores en la cadena de valor de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua.
  
- Diseñar propuestas de mejora para el fortalecimiento de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua.

## V. ANTECEDENTES

A nivel nacional los estudios dirigidos al fortalecimiento del sector vinícola son limitados y se enfocan en el análisis de las fortalezas y los retos de organizaciones puntuales y no de la cadena productiva en general. Entre estas investigaciones encontramos a (Escorcía, Escoto, & Espinoza, Repositorio Institucional UNAN León, 2007) quienes valoraron el “Aporte económico de la producción de vino de flor de jamaica en Chinantlán del municipio de Chinandega en el periodo 2005-2006” con la finalidad de identificar y analizar la generación de empleo, describir el proceso de producción y canales de comercialización. El estudio reveló que el cultivo de la flor de jamaica tiene un impacto positivo y directo en la economía de los agricultores, sin embargo, no se identificó aumento en el número de productores interesados en este cultivo. De igual manera señalaron que el proceso de producción es rudimentario, carece de plantas procesadoras y no está tecnificado, razones que provocan que el mercado de este producto no ha podido escalar y llegar a niveles de exportación.

Según la investigación realizada por Vásquez (2008) sobre el “Mejoramiento de la presentación de vinos de frutas para MIPYMES”, las micro, pequeñas y medianas empresas agroindustriales (MIPYMES) tienen muchas limitantes para acceder a mercados nacionales; una de estas es la mala presentación de sus productos. Si bien, los productos de MIPYMES son frescos, de mejor sabor y muchas veces más baratos, su mala presentación reduce significativamente su valor para el consumidor frente a los productos importados. De igual manera, determinó que carecen de empaques mejorados debido a que hay pocos proveedores. Adicionalmente, también reportó que existen otros problemas como: la falta de filtrado causando sedimentos en el producto final, dificultad de conseguir botellas nuevas, las etiquetas se rompen al ser expuestas a la humedad, en su mayoría usan tapas de rosca por la dificultad de introducir corchos a presión y carecen de sellos de seguridad vistosos.

En la investigación realizada por (Delgadillo, Machado, & Munguía, 2011) sobre el “Diseño de planta procesadora de flor de jamaica de la Cooperativa Multisectorial Juan

Francisco Paz Silva”, con el propósito de realizar un estudio para diseñar una planta de pequeña escala para el procesamiento de productos, con el fin que el país explote sus recursos frutales y se comercialicen a un mejor precio, que incluyó la identificación del mercado de este cultivo y un análisis técnico para su procesamiento, concluyendo que la flor de jamaica presenta alto valor nutricional con buena oportunidad de mercado, por lo que elaboraron el presupuesto para la planta incluyendo desde la infraestructura, equipos, utensilios, vestimenta, insumos, materiales y empaques que permita obtener jugo (15 y 22° Brix), por último, propusieron también la elaboración del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) propio de la empresa.

De acuerdo a (Fishers & Herrera, 2014) en su investigación “Innovación tecnológica en el manejo de la producción de vino de flor de jamaica en la empresa Vínica, en el municipio de Managua durante el segundo semestre del año 2013”, donde describieron el método de producción adecuado empleando la tecnología existente para la producción de vino de flor de jamaica, concluyeron que el proceso de producción en el sitio de estudio se realizaba de manera semi-industrial y las dificultades encontradas en la calidad del vino se asociaban a factores como que en la zona de producción existen temperaturas altas, el clima, la variedad de flor de jamaica empleada, el tipo de suelo donde se obtiene la materia y la vinificación.

En la investigación “Industria de vinos regionales: Procesos involucrados” elaborado por Reyes (2018) tuvo como objetivo identificar los procesos que utilizan algunas PYMES que se encargan de la producción y venta de vinos elaborados con frutas regionales de Nicaragua, se mencionan algunas de las principales dificultades del sector, entre estas se encuentran que, aunque las PYMES encargadas de la producción de vinos nacionales están en mejores condiciones de las que estaban hace 10 años, todavía no llegan al nivel de competencia internacional que se necesita para que la industria sea reconocida. Asimismo, sugiere que se continúe impulsando métodos para otorgarles un mayor reconocimiento a nivel centroamericano y que se siga brindando capacitaciones a estos emprendedores, no solo en lo que respecta a medidas sanitarias y control de calidad, sino que también en estrategias de venta y la

calidad y presentación de su producto para que logren llamar la atención de un público nuevo que esté dispuesto a disfrutar de deliciosos vinos “no convencionales” pero que mantienen la calidad y un sabor único.

A nivel Regional, (Torres & Torres, 2022) realizaron el estudio de “Evaluación fisicoquímica, bromatológica, y sensorial del vino de mora (*Rubus glaucus*) artesanal, elaborado en el municipio de Santa Rosa de Copán, Honduras” con el objetivo de determinar las características organolépticas, sensoriales y propiedades del producto terminado de la fruta de mora y cómo influyen las variables demográficas en el comportamiento de consumo de la población. El estudio reveló que los procesos comienzan con la identificación de algunas frutas con potencial para la elaboración de vino o licores de frutas, su fermentación natural es fundamental para la calidad de un buen vino, al igual que la determinación de las diversas sustancias del fruto a utilizar durante la maduración, momento en el cual se consiguen los valores adecuados para lograr las características deseadas del producto final para su comercialización y consumo. Debe mencionarse que perfil sensorial de la muestra analizada obtuvo la clasificación de “vino muy bueno” de acuerdo al sistema de Robert Parker y del Wine Spectator.

## **VI. MARCO TEÓRICO**

### **6.1. Cooperativas Productoras y Comercializadoras de Vino en Nicaragua**

#### **6.1.1. Las cooperativas en la historia de Nicaragua**

Para comprender el papel que juegan, hoy en día, las cooperativas en Nicaragua, es esencial recapitular hacia sus orígenes, que datan del año 1934, cuando el General Augusto C. Sandino, antes de ser asesinado, organizó las primeras cooperativas con los desmovilizados de su ejército, a las orillas del Río Coco; mismas que serían disueltas luego de los sucesos del 21 de febrero por la represión de la Guardia Nacional y su misión de exterminar todo lo que hiciera referencia al legado del General.

López Zepeda (2016) aporta que “este momento puede considerarse como la continuación de la asociatividad de artesanos mutuales que fue organizada a principios de los años 1914 del siglo XX, por don Sofonías Salvatierra y Salomón de la Selva...”.

Después del asesinato del General Sandino, la Guardia Nacional destruyó las cooperativas y persiguió a los guerrilleros que las conformaban. La guardia mantuvo largo tiempo el control de la región y muchos campesinos se vieron en la necesidad de unirse a sus filas debido a la falta de tierras para trabajar (Mendoza Duarte, 2022).

En su extenso análisis, García (2017) aborda que, con la llegada del FSLN al poder, en el año 1979, la reforma agraria buscaba la redistribución de las tierras y el empoderamiento de los agricultores. En ese momento surgieron muchísimas cooperativas agrícolas que se dedicaban a la producción de granos básicos, hortalizas, frutas y vegetales.

Además, García (2017), citando a CIERA (Volumen 81, 1987) agrega que el gobierno sandinista, a lo largo de la década de los 80, brindó apoyo a las cooperativas agrícolas, que incluía la capacitación y asistencia técnica para la mejora de sus prácticas; el establecimiento de programas de crédito y financiamiento; la promoción de las

prácticas sostenibles, para reducir el impacto ambiental; el establecimiento de los Comités de Defensa Sandinista, que eran los encargados de cuidar las tierras y los cultivos de los atentados de la Contra (respaldada por los Estados Unidos).

Es importante hacer énfasis en que se dio el reconocimiento a las cooperativas, como parte fundamental de la economía del país para resistir, aún en medio de la crisis, como resultado de la guerra para derrocar a la dictadura somocista y, además, la agresión norteamericana sufrida por todo el país en los años 80.

Luego, las medidas económicas adoptadas en los años 90, significaron una época oscura para el sector de las cooperativas, experimentando estas múltiples desafíos en la comercialización o en la pérdida de apoyo gubernamental, inclusive, la limitación del acceso a la tierra (Centro Cultural de la Cooperación, 2011) arroja que las propiedades que habían sido designadas APP<sup>2</sup> fueron devueltas a sus antiguos propietarios; todo esto repercutió en muchas tensiones y conflicto entre los asociados, llegando a la división y desaparición de muchas cooperativas.

En los años 2000, aún en circunstancias complicadas, muchas cooperativas reconocieron la importancia de colaborar y unirse para fortalecer su posición y representación en el mercado.

En este contexto, Utting, Chamorro, & Bacon, (2017) aporta lo siguiente:

...la era neoliberal vivió la estructuración de un movimiento cooperativo más autónomo y que fue más allá del nivel local. La formación de dicho movimiento fue la estrategia política y económica de las cooperativas para sobrevivir y empoderarse. En este sentido fue muy importante el esfuerzo de las cooperativas para organizarse horizontal y verticalmente a nivel local.

---

<sup>2</sup> APP: Área Propiedad del Pueblo. Fue un término utilizado por el Gobierno Sandinista para darle nombre a las tierras expropiadas a Somoza y sus terratenientes.

El apoyo parlamentario de los sandinistas y sectores de la coalición de gobierno que defendían los derechos de las cooperativas llevó a crear una legislación favorable para todo el movimiento. Hacia el final del período neoliberal, en 2005, la Asamblea Nacional promulgó la Ley Marco de Cooperativas.

Con el regreso del gobierno sandinista al poder en 2006, se desató un conjunto de políticas públicas destinadas a apoyar a los sectores agrícolas y rurales de Nicaragua. Estas políticas estaban encaminadas a promover el desarrollo sostenible, la equidad y la justicia social en el país. Durante este período, el gobierno implementó programas de crédito y financiamiento destinados a fortalecer las cooperativas agrícolas, lo que les permitió acceder a recursos financieros para invertir en la adquisición de herramientas y equipos, mejorar sus prácticas y expandir sus operaciones (Centro Cultural de la Cooperación, 2011).

Es necesario hacer énfasis en el fomento a la adopción de prácticas agrícolas sostenibles, en concordancia con el respeto a la Tierra, lo que permitió a las cooperativas reducir su impacto ambiental y satisfacer las demandas de un mercado cada vez más preocupado por la sostenibilidad.

El año 2012 significó un parteaguas para el sector de las cooperativas en Nicaragua. El 26 de febrero de ese año se creó el Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA). Desde su creación, la Asamblea Nacional dictaminó la desconcentración del Registro Nacional de Cooperativas “de forma tal que los servicios que requiere este importante sector de la economía sean atendidos directamente en las Delegaciones Departamentales, Regionales y Territoriales del MEFCCA” (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2015) de esta forma, la atención directa al sector de las cooperativas sería más accesibles, incluso para las comunidades rurales más alejadas del país.

El MEFCCA, desde su Dirección General de Asociatividad y Fomento Cooperativo, ha desempeñado un papel fundamental en el fortalecimiento y apoyo a las cooperativas



en Nicaragua, colaborando estrechamente desde su constitución y legalización, pero también proporcionando capacitación y asistencia técnica, ayudándolas a mejorar sus prácticas de gestión, producción y comercialización.

Además, este ministerio ha sido un importante facilitador en la obtención de recursos financieros y créditos, contribuyendo así al crecimiento y sostenibilidad de las cooperativas. El MEFCCA ha promovido la creación de programas y proyectos que fomentan la colaboración entre cooperativas y su participación en plataformas a nivel nacional, redes y asociaciones, lo que ha permitido a estas organizaciones abordar desafíos comunes y aprovechar todos los espacios posibles para su crecimiento y desarrollo integral.

### **6.1.2. Las Cooperativas Hoy**

Hoy en día, según Palacios (2018), Nicaragua es el país con el mayor número de cooperativas en Centroamérica, son “5 mil 100 cooperativas que asocian a más de 1 millón 200 mil personas, organizados en distintos ámbitos de la economía nacional...”

Aunque, históricamente, el sector agrícola ha sido un pilar fundamental de las cooperativas en Nicaragua, en la actualidad, estas se han diversificado en una variedad de sectores económicos. Además de la agricultura, las cooperativas están involucradas en áreas como la pesca, vivienda, transporte, educación, salud, créditos, ahorros y más. Esta diversificación refleja la capacidad de adaptación de las cooperativas a las cambiantes necesidades económicas y sociales del país.

Precisamente en esta capacidad de adaptación y necesidad de diversificación es donde encaja la producción y comercialización de vinos de fruta en Nicaragua: y es que varias cooperativas dedicadas a la producción agrícola se dispusieron a agregar valor a sus cosechas y los excedentes de las mismas, transformándolas en nuevos productos que ofrecer al mercado, como las mermeladas, frutos deshidratados, concentrados de frutos y los vinos.

Tal es el caso de la Cooperativa Frutostlán, que se dedicaba a la producción y comercialización de rosa de Jamaica deshidratada desde 2020, pero a partir de 2021 optó por su transformación en vino. HIBISCUS es, también, una cooperativa que se dedica a la producción agrícola y al procesamiento de la misma para su transformación en concentrados de frutas, frutas deshidratadas y vino, esta es la cooperativa con mayor experiencia en el sector de la producción de vinos en el país, siendo la primera que ha exportado sus ejemplares.

Además del sector cooperativo, también, existen en el país muchos emprendedores independientes que se dedican a producir y comercializar vinos, el MEFCCA registró en su último “Catálogo de Protagonistas de Vinos”, hasta 41 emprendedores de esta materia, distribuidos en todo el país.

## **6.2. Economía Creativa**

La economía creativa es uno de los sectores de más rápido crecimiento en el mundo, contribuyendo con el 3% del PIB mundial. La creatividad es también un recurso renovable, sostenible e ilimitado que podemos encontrar en cualquier parte del mundo. (UNESCO , 2021).

La economía creativa consiste en una forma de transformar a la **creatividad** en resultados concretos, por ejemplo, generando renta y empleos. Además, propone pensar sobre las relaciones en comunidad, promoviendo la diversidad cultural y el desarrollo humano. Básicamente, es una nueva forma de emprendedurismo que demanda multidisciplinariedad e innovación. Su objetivo es generar valor económico, basándose en los capitales intelectual y cultural y sobre todo en la creatividad (Barberena, 2019).

### **6.2.1. Emprendimiento**

Emprendimiento es un negocio que surge a partir de una persona o grupo de personas que tienen un espíritu inquieto, que buscan poner en juego su creatividad y ven la

oportunidad de ofrecer una solución diferente a una necesidad existente, asumiendo diferentes riesgos (Intuit quickbooks, 2022).

También, emprendimiento es un negocio iniciado y desarrollado de manera independiente. El proyecto puede estar a cargo de una o más personas que se consideran emprendedores. El emprendedor puede tercerizar algunas tareas o contratar empleados y eventualmente, un emprendimiento puede crecer en ventas y recursos necesarios, y convertirse en una empresa (Editorial Etecé, 2023).

La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* que, a su vez, deriva del latín *prenderé* y significa “intentar” y hace referencia a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta. En la actualidad se refiere a una nueva empresa o proyecto que inicia una persona o grupo de personas por cuenta propia.

Un emprendedor tiene la iniciativa y la capacidad de enfrentar el desafío de desarrollar un nuevo negocio desde el inicio, haciendo frente a los riesgos y asumiendo los logros. Por ejemplo: un emprendedor decide comenzar a vender productos decorativos realizados de manera artesanal en cerámica y los vende a través de una tienda virtual. La misma persona que realiza las piezas de cerámica se encarga de la publicidad, de idear los modelos y de coordinar las entregas de los pedidos con una empresa de logística (Editorial Etecé, 2023).

Debe mencionarse, que un emprendedor puede convertirse en un empresario si su negocio se mantiene en crecimiento y alcanza una estructura compleja de pequeña empresa, con más empleados, más recursos y más ganancias (Editorial Etecé, 2023).

### **6.2.2. Sostenibilidad**

El desarrollo sostenible es un concepto que aparece por primera vez en 1987 con la publicación del Informe Brundtland, que alertaba de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización y trataba de

buscar posibles soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento de la población.

Muchos de los retos a los que se enfrenta el ser humano, tales como; el cambio climático, la escasez de agua, las desigualdades o el hambre, solo se pueden resolver desde una perspectiva global y promoviendo el desarrollo sostenible: una apuesta por el progreso social, el equilibrio medioambiental y el crecimiento económico (Acciona Business As Unusual, 2020).

Como una nueva hoja de ruta para lograr un desarrollo sostenible, Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 que contiene los Objetivos de Desarrollo Sostenible, (Naciones Unidas - CEPAL, 2018), una serie de metas comunes para proteger el planeta y garantizar el bienestar de todas las personas. Estas metas comunes necesitan la implicación activa de las personas, las empresas, las administraciones y los países de todo el mundo.

La sostenibilidad empresarial se aplica a los negocios para que, además de generar una rentabilidad financiera, creen valor ambiental, social y económico a medio y largo plazo, contribuyendo así al progreso y al bienestar de las comunidades donde operan y de las generaciones futuras. Las compañías que operan de manera sostenible no solo no impactan negativamente sobre el medioambiente y los derechos laborales y humanos, sino que además generan impactos positivos en la sociedad y el planeta a través de la inclusión de los aspectos ASG (Gobierno Social Ambiental) en sus estrategias corporativas.

Las pymes tienen un papel único para una economía sostenible. El compromiso es involucrarlas, potenciar su acción colectiva y que encuentren en la sostenibilidad una oportunidad de negocio (Pacto Mundial Red Española, 2023).

Existen varios tipos de sostenibilidad, recogidos en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas. Estos se engloban en los siguientes:

**Sostenibilidad ambiental:** en su vertiente ambiental, la sostenibilidad defiende que la naturaleza no es una fuente inagotable de recursos y vela por su protección y uso racional. Aspectos como el cuidado del medio ambiente, la inversión en energías renovables, el ahorro de agua, la apuesta por la movilidad sostenible o la innovación en construcción y arquitectura sostenible contribuyen a lograr esta sostenibilidad ambiental desde varias frentes (Acciona Business As Unusual, 2020).

La sostenibilidad ambiental implica un equilibrio entre el desarrollo económico y social y el cuidado y la protección de la naturaleza, de manera que podamos gestionar eficientemente los recursos naturales de los que disponemos, preservándolos para que las generaciones futuras también puedan usarlos (Universidad Europea, 2022).

**Sostenibilidad social:** en el plano social, la sostenibilidad fomenta el desarrollo de las personas, comunidades y culturas para conseguir un nivel global de calidad de vida, sanidad y educación adecuado y equitativo. La lucha por la igualdad de género, en especial en los países en desarrollo, es otro aspecto que durante los próximos años configurará las bases de la sostenibilidad social (Acciona Business As Unusual, 2020).

El enfoque primordial se centra en garantizar que todas las personas tengan acceso a los recursos y servicios necesarios para llevar una vida saludable y productiva. También implica la protección de los derechos humanos y el respeto a las diferencias culturales. Además, promueve la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y busca construir una sociedad más justa e inclusiva (GADISA, 2022).

**Sostenibilidad económica:** la sostenibilidad también busca impulsar un crecimiento económico que genere riqueza equitativa sin perjudicar los recursos naturales. Una inversión y reparto igualitario de los recursos económicos permitirá potenciar los demás pilares de la sostenibilidad para lograr un desarrollo completo (Acciona Business As Unusual, 2020).

Un negocio sostenible es aquel que tiene en cuenta los aspectos ambientales, sociales y económicos en su toma de decisiones y operaciones, buscando minimizar su impacto negativo y maximizar su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Esto es muy importante, porque genera impactos positivos en el ambiente, Es ético, beneficia a la sociedad y No pierde de vista la rentabilidad económica (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2019).

### **6.2.3. Objetivos del Desarrollo Sostenible**

También conocidos como los Objetivos Globales, son una llamada de Naciones Unidas a todos los países del mundo para afrontar los grandes desafíos a los que se enfrenta la humanidad y garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades y puedan llevar una vida mejor sin comprometer nuestro planeta (Acciona Business As Unusual, 2020).

A continuación, describimos los ODS, a los que da respuesta el presente proyecto.

#### **El ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.**

Dentro de sus objetivos más importantes encontramos el crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida, asimismo, lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra, promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. Se espera que para 2030, existan y se implementen políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales. Asimismo, se enfatiza la importancia de: fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros

para todos; aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso mediante el Marco Integrado Mejorado para la Asistencia Técnica a los Países Menos Adelantados en Materia de Comercio (Naciones Unidas - CEPAL, 2018).

Lo antes abordado se traduce en el fortalecimiento de la economía local y, por tanto, aporta a la sostenibilidad de las cooperativas a través de la innovación y creatividad generando empleos dignos para mujeres y otros miembros de la comunidad.

### **El ODS 12: Producción y consumo responsable.**

El consumo y la producción mundiales (constituyen las consideradas “fuerzas impulsoras de la economía mundial” y se fundamentan en el uso del ambiente y de los servicios ecosistémicos afectando directamente al planeta.

Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización, alentar a las empresas, en especial las grandes y las transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza. (Naciones Unidas - CEPAL, 2018).

En este sentido, las cooperativas desde la reutilización de las botellas aportan a la protección del medio ambiente, asimismo, a través del uso adecuado de los residuos

de las materias primas, pudiendo innovar en alternativas que sirvan como abono para sus cultivos.

### **6.3. Innovación**

La innovación es un proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes. Su objetivo es mejorarlos y crear nuevos sistemas que cubran más necesidades o lo hagan de forma más eficiente (Peiró, 2024).

En términos específicos, también se puede decir, que es un proceso mediante el cual un dominio, producto o servicio se renueva y actualiza por medio de la aplicación de nuevos procesos, la introducción de nuevas técnicas o el establecimiento de ideas exitosas, esto con el fin de crear un nuevo valor. La innovación presenta una estrecha relación con la competitividad a largo plazo de las empresas (Universidad Autónoma del Perú, 2020).

La innovación, motor fundamental en el desarrollo de cualquier entidad, cobra una relevancia especial en el contexto de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua, como dice Latín Brief, (2015) “Innovar es atreverse a pensar diferente (...) no hay que buscar lejos. La clave está en investigar y revalorizar técnicas ancestrales y transformarlas con insumos modernos...”. Así, pues, existen un abanico de posibilidades a las que las cooperativas pueden abrirse, para su transformación, mejora continua y adaptabilidad en el mundo que, cada vez, ofrece más y mayores retos.

En relación con las cooperativas productoras y comercializadoras de vino, la innovación puede vincularse con la introducción de nuevas ideas, procesos o productos que aporten a la mejora, la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad de las cooperativas. Puede manifestarse en diversas formas, desde la adopción de nuevas tecnologías en la producción de vino hasta la implementación de estrategias novedosas en la cadena de comercialización y distribución. La innovación implica un cambio consciente y planificado que permita a las cooperativas adaptarse a las demandas del mercado y generar valor.



### 6.3.1. Enfoques de la innovación

Los enfoques de la innovación existen debido a la enorme diversidad de contextos a los que puede ser aplicada, además de su naturaleza multifacética. (Álvares Vanegas, 2015) plantea que "... para alcanzar la excelencia organizacional ya no es necesario solamente implantar modelos de administración de la calidad, sino que es necesario innovar de manera permanente.", destacando la importancia que la cultura innovadora tiene para el crecimiento de las organizaciones.

Identificando su gran importancia y la diversidad de aplicaciones de la innovación, las organizaciones tienen la oportunidad de implementarla como un instrumento para maximizar sus capacidades y gestionar de mejor manera sus recursos, logrando así, adaptarse a las diversas demandas del dinámico mundo actual.

### 6.3.2. Innovación tecnológica

Según (Smowl Tech, 2023), "La tecnología sostenible es un término que se ha vuelto cada vez más relevante en los últimos años. Se refiere a la **aplicación de la innovación tecnológica para abordar los desafíos ambientales**, sociales y económicos de manera sostenible". Además, aborda algunas maneras en las que puede ser aplicada, como la utilización de energías limpias, la eficiencia energética y la agricultura sostenible.

Aplicada a las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua se destaca como una oportunidad clave para el progreso y competitividad de las mismas. Por ejemplo, a través de la introducción de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para incrementar la eficiencia operativa, facilitando la comunicación interna y externa, así como la gestión de la cadena de suministro. También la implementación de tecnología en los procesos productivos, para elevar la brecha en el control de calidad de los productos y obtener mejores resultados.

### **6.3.3. Innovación de producto**

Según Santander Universidades, (2020), “La innovación de productos es fundamental para las empresas que pretenden liderar el mercado de su sector”. En el ámbito cooperativo, este concepto puede traducirse en la capacidad de desarrollar y ofrecer vinos únicos, a base de diversas frutas locales, que no solo satisfacen y hasta superan las expectativas del consumidor, sino que también reflejan la identidad local y fomentan la sostenibilidad.

Este enfoque innovador no solo fortalece la posición competitiva de las cooperativas, sino que también contribuye a su papel dentro del país, como líderes y pioneras en el mercado de los vinos frutales, destacando la importancia de la innovación para su propio crecimiento.

Así mismo, la innovación de producto puede ser aplicada al proceso estratégico de introducir novedades significativas en la producción actual, y es que la diversidad de frutas de producción local ofrece una amplia variedad de materias primas, que representa una oportunidad única para las cooperativas que se dedican a esta actividad.

### **6.3.4. Innovación de procesos**

Haciendo referencia a las palabras de MBA Madrid (2023), la innovación de procesos “...conlleva optimizar los procedimientos utilizados para crear los productos o servicios de una empresa. Esto podría incluir cambios en técnicas de trabajo, equipamiento o software...”, esto arroja luz hacia la transversalidad que este enfoque de la innovación tiene sobre las organizaciones.

Además, también plantea que la innovación de procesos es la que resulta más difícil de observar por personas ajenas a la organización en la que se esté aplicando, sin embargo, es de las que aportan cambios de mayor trascendencia en estos, coadyuvando, de manera directa a las mejoras en la eficiencia y productividad, y también al incremento de la rentabilidad económica (MBA Madrid, 2023).

En el contexto de las cooperativas que se dedican a la producción y comercialización de vinos en Nicaragua, la innovación de procesos se refiere a la mejora continua y la transformación de las operaciones relacionadas con la producción de vino.

Este enfoque implica la revisión y optimización de cada fase del proceso de producción, desde la selección y cultivo de las materias primas, hasta el proceso de embotellado y la distribución.

La innovación de procesos busca la eficiencia y la calidad, incorporando prácticas métodos y tecnologías que aporten a mejorar la productividad, reducir costos y minimizar el impacto ambiental.

Así mismo, la colaboración activa de los miembros de la cooperativa y la participación de estos en la toma de decisiones relacionadas con los procesos productivos son aspectos clave de la innovación. Este enfoque participativo además de promover la eficiencia operativa también fortalece el compromiso y la identidad de la cooperativa.

#### **6.3.5. Innovación organizacional**

Según López & González (2022), la innovación organizacional “se define como la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”.

Haciendo referencia a las cooperativas productoras y comercializadoras de vino, donde la innovación tecnológica, social, de procesos y de productos juega un papel significativo, el enfoque hacia la innovación organizacional se convierte en un elemento clave para maximizar el impacto de estas otras formas de innovación.

La implementación de la innovación organizacional en las cooperativas constituye un pilar esencial para fortalecer su capacidad de adaptación y sostenibilidad en un entorno empresarial dinámico. La construcción de una cultura de innovación es fundamental. Esta cultura, liderada por las juntas directivas de las cooperativas, debe fomentar la creatividad, la adaptabilidad y la disposición a asumir nuevos retos.

La revisión y ajuste de las estructuras organizativas para permitir flexibilidad y agilidad son un punto clave. La participación activa de todos los miembros de la cooperativa se vuelve fundamental, ya que les permite compartir ideas, sugerencias y retroalimentación. Además, aplicar innovación social en otros enfoques.

### **6.3.6. Innovación social**

En cuanto a las cooperativas productoras y comercializadoras de vino, un enfoque social de la innovación representa un factor clave para impulsar el cambio positivo en las comunidades. Como aborda Rojas (2023), “Diversos estudios ya han citado al cooperativismo como uno de los aportes relevantes, cuando hablamos de innovación social...”.

También (Losada Gamst, 2015) plantea que “las cooperativas pueden ser muy competitivas. Y la innovación en nuevos productos y servicios es una de las claves de esta competitividad. Una competitividad económica acompañada de una gran rentabilidad social...”

Estas afirmaciones destacan la importancia del modelo cooperativo como motor de innovaciones que no solo tienen la enorme capacidad de beneficiar a la propia organización, sino que también generan impactos positivos en la comunidad, como parte de su naturaleza social.

La esencia de la innovación social radica en la búsqueda de respuestas nuevas, sostenibles y eficaces a los problemas sociales. La OCDE definen la innovación social como un conjunto de soluciones dirigidas principalmente a mejorar la calidad de vida de las personas y comunidades, aumentando su bienestar e inclusión social y económica.

Abordando el caso de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino, esto implica un compromiso activo con el desarrollo sostenible y la mejora de las condiciones de vida de los productores y las comunidades locales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2022).

Las cooperativas pueden implementar prácticas innovadoras que promuevan la inclusión social y económica, (Alianza Cooperativa Internacional, 2023) las considera “motores naturales de colaboración y prosperidad para todos, (...) desarrollan la sostenibilidad económica, social y medioambiental en las distintas regiones y sectores económicos...”.

Así, pues, las cooperativas tienen la oportunidad de integrar diversas iniciativas en su naturaleza y práctica cotidiana, que contribuyen a su valioso papel como agentes de cambio social. Esto puede incluir programas de capacitación y educación para los miembros, iniciativas que mejoren las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores, que promuevan la equidad de género, el acceso a recursos educativos y a la salud, la promoción de prácticas comerciales éticas, así como prácticas sostenibles que respeten y preserven el medio ambiente.

#### **6.4. Capacidades innovadoras en cooperativas vinícolas**

Las capacidades innovadoras engloban la habilidad de una cooperativa para generar, gestionar y aplicar innovaciones de manera efectiva. Esto implica no sólo la adopción de tecnologías, sino también el desarrollo de habilidades, conocimientos y procesos internos que fomenten la creatividad, la adaptabilidad y con ello, la permanencia en el mercado.

En el ámbito de las cooperativas que producen y comercializan vinos, estas capacidades pueden abarcar desde la mejora continua en los métodos de producción hasta la creación de nuevas estrategias de marketing que destaquen en un mercado cada vez más competitivo.

#### **Importancia de la Innovación en Cooperativas Vinícolas**

La innovación desempeña un papel crucial en el éxito, la sostenibilidad y la competitividad de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua. Adoptando prácticas innovadoras, estas tienen la oportunidad de diferenciarse, mejorar la calidad de sus productos, optimizar sus procesos internos y

responder de manera eficiente a las demandas cambiantes del mercado y de la sociedad.

Además, la importancia de la innovación se manifiesta en su capacidad para generar valor significativo para los miembros de las cooperativas. Desde la creación de nuevas oportunidades de crecimiento y empleo hasta mejoras en la calidad de vida, de los mismos.

La sostenibilidad, tanto ambiental como social, también se ve fortalecida por la innovación en las cooperativas. Desde prácticas respetuosas con el medio ambiente, hasta el fomento de la responsabilidad social, la innovación no solo responde a las demandas del mercado, sino también al compromiso de estas con el bien común.

## **6.5. El análisis FODA**

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También, es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007, pág. 114).

### **6.5.1. Identificar las fortalezas y debilidades**

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976).

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992). Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992).

### **Fortalezas**

Según Ponce (2006) las fortalezas es una función que realiza la organización de manera correcta, como son ciertas capacidades especiales por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se tienen y actividades que se desarrollan positivamente. (p. 2).

## **Debilidades**

Las debilidades en el ámbito empresarial son limitaciones internas que afectan negativamente el rendimiento, la eficiencia o la capacidad de una empresa para lograr sus objetivos estratégicos. Esto implica una condición de inferioridad y de desventaja estratégica frente a los competidores en el mercado (Oña & Vega, 2018).

### **6.5.2. Identificar oportunidades y amenazas**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

## **Oportunidades**

Son las variables que resultan positivas, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, ya que permiten obtener ventajas competitivas con respecto a otras (García y Cano, 2019).

## **Amenazas**

Representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. No sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico (Ponce, 2006, pág. 116).



## **6.6. Matriz MAFE**

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, la denominada primeramente como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997).

- 1) Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- 2) Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- 3) Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- 4) Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO que es la más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil (FA), combinando las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización. Sin embargo, se considera que el nombre de esta matriz con el acrónimo MAFE asignado por David no es adecuado, ya que realmente no está explicando lo verdaderamente importante de esta matriz, que consiste en formular estrategias, (Ponce, 2006).

## **6.7. Cadena de valor del vino en Nicaragua**

### **6.7.1. Producción de vino**

Según la Norma Técnica Nicaragüense 03008-13 (2013); el vino es una bebida alcohólica obtenida por la fermentación de jugos azucarados de frutas o de materia

prima de origen vegetal o por la fermentación de azúcares obtenidos de almidón de cereales, por cualquier proceso de conversión.

Mientras que el vino de frutas y/o plantas tropicales, es un producto obtenido por la fermentación alcohólica normal, parcial o total de mostos de frutas frescas o deshidratadas o de sus jugos y/o de los elementos fermentables de plantas, frescos o deshidratados, o de cualquier combinación o preparación de éstos; y que han sido sometidos a las mismas prácticas que los vinos de uva.

### **6.7.2. Principales materias primas empleadas para la producción de vino en Nicaragua**

Primeramente, se describe las principales materias primas utilizadas en la elaboración de vino, establecidas en la NTN 03008-13, seguidamente las frutas y plantas comunes en el proceso del vino.

- Agua potable. El agua empleada en la elaboración de vino de frutas y/o plantas tropicales debe ser agua tratada, exenta de contaminantes, apta para consumo humano y cumplir con lo señalado en la Norma de Calidad del Agua para Consumo Humano.
- Aditivos. Los aditivos utilizados en la elaboración de vino de frutas y/o plantas tropicales deben cumplir con las especificaciones establecidas en el Reglamento Técnico Centroamericano NTON 03 094 – 10/RTCA 67.04.54:10 alimentos y bebidas procesadas. Aditivos alimentarios.
- Azúcar. La industria nacional que utilice azúcar en la elaboración de vino de frutas y/o plantas tropicales, debe cumplir con la legislación nacional vigente.
- Frutas o plantas. Se permite la utilización de frutas frescas o deshidratadas o de sus jugos y/o los elementos fermentables de plantas, tales como hojas y tallos frescos o deshidratados, pero no limitadas al anexo 1, que son aptas para el consumo humano.

- Levadura. La levadura para la fabricación de vino de frutas y/o plantas tropicales debe provenir de un cultivo puro de levadura *Saccharomyce spp* libre de cualquier otro tipo de microorganismo.

Según Páramo (2006), en su estudio titulado “Determinación de parámetros a nivel de laboratorio para la producción de vinos a partir de frutas tropicales producidas en Nicaragua” en el cual utilizó nueve frutas diferentes (banano, cálala, coyolito, granadilla, mango, nancite, papaya, piña y pitahaya) y nueve variantes experimentales para cada caso en donde definiría la preparación de la fruta, las condiciones de fermentación requeridas y el tiempo necesario para la finalización del proceso fermentativo, concluye que existen frutas cuyo índice natural de acidez los aproxima al de la uva y una vez que el mosto ha sido suplido con el azúcar, se alcanzan las condiciones definidas para la obtención de un vino como si se tratase de la uva y de ahí que se obtenga una fermentación más rápida para el caso de la piña, la cálala y el mango en contraste con lo observado para las frutas de coyolito y papaya.

### **6.7.3. Proceso de elaboración del vino**

A continuación, se describe el proceso de elaboración del vino de flor de jamaica, este en general es similar para hacer cualquier otro tipo de vino a base frutas, se seleccionó este ya que es el más común que se realiza en el país.

**1. Recepción y selección de materia prima:** se recepciona la flor de jamaica, limpiando todas las impurezas y material no deseado (ramas, rocas, etc.).

**2. Lavado:** en un recipiente se agrega agua limpia y se realiza el proceso de inmersión de la flor con el objetivo de eliminar toda suciedad y polvo, este proceso se repite de 2 a 3 veces, luego se escurre.

**3. Preparación de mosto:** en un recipiente suficientemente hondo se agregan 4 litros de agua y se adiciona la flor de jamaica, se macera levemente, se añade 9 libras de azúcar gradualmente, se utiliza un refractómetro para medir los grados Brix, se regula la adición de azúcar hasta obtener 20-23°Brix y se mezcla constantemente.

Posteriormente se adicionan los 13 litros de agua restantes. Se agrega poco a poco el mosto preparado en el botellón plástico previamente lavado.

**4. Preparación de levadura:** en una olla se pone a tibia agua (hasta alcanzar una temperatura de 35°C a 40°C), adicionar 20 gramos de levadura en 20 ml de agua purificada y agregar 2 cucharadas de azúcar, mezclar suavemente hasta disolver los grumos. Después de 10 minutos, cuando la levadura se activa (presencia de burbujas) se agrega la mezcla en el botellón de plástico y se agita levemente.

**5. Preparación de trampa de aire durante la fermentación:** durante el proceso de fermentación, la levadura produce alcohol, dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y calor. El CO<sub>2</sub> debe ser recolectado en una trampa de aire para evitar acumulación de este gas en el botellón. En la botella de 1 litro se agregan  $\frac{3}{4}$  de agua, se realizan perforaciones tanto al tapón de la botella de 1 litro como al tapón del botellón (procurar que las perforaciones queden en el centro de los tapones). Se esteriliza la manguera de  $\frac{1}{4}$  de pulgada de diámetro y 1 metro de longitud con agua caliente y se limpian las puntas con alcohol, luego, se introduce la manguera en el botellón y la botella con el cuidado de que la punta de la manguera del botellón no debe tocar el vino y la punta de la manguera de la botella de 1 litro quede sumergida en el agua. Se deben sellar ambas puntas con algodón y sellador para impedir el ingreso de bacterias acéticas en el vino que puedan contaminar el producto. Seguidamente se debe rotular el producto con fecha del inicio de la fermentación. Se debe dejar el producto en fermentación por aproximadamente 21 días como mínimo.

**6. Decantación de vino:** a los 21 días de fermentación se realiza la primera decantación de vino, observando una separación del líquido y el mosto, el vino debe tener un olor agradable y dulce. Posteriormente, se retira la trampa y se quita el sello del botellón que contiene el vino donde se desinfecta la manguera con alcohol y agua hervida. Con ayuda de la manguera desinfectada por acción de gravedad se extrae el 50% del vino contenido en el botellón, el cual se clasifica como vino de primera, posterior se filtra con la ayuda de tela fina y se deposita en un recipiente separado

(previamente limpio y desinfectado). Se extrae el restante del 50% de vino que contiene el botellón el cual se clasifica como vino de segunda. Se debe lavar bien el botellón con abundante agua y rociar la boquilla con alcohol para desinfectarlo, una vez seco se deposita el vino de primera (que estaba reservado) con la ayuda de un embudo, colocar nuevamente la trampa de aire, introducir la manguera en la botella de agua y el botellón que contiene el vino, sellar ambas puntas con algodón y sellador, para impedir que queden expuestas al ambiente y continuar capturando el dióxido de carbono, rotulándose con la fecha de la decantación. Se realiza el mismo procedimiento para el vino de segunda en otro botellón y debe rotularse.

**7. Continuación de la decantación de vino:** a los 30 días de fermentación se realiza la segunda decantación de vino (tanto de primera como de segunda), observando una separación del líquido y el mosto, el vino debe tener un olor agradable y dulce. Posteriormente, se retira la trampa y se quita el sello del botellón que contiene el vino donde se desinfecta la manguera con alcohol y agua hervida. Con ayuda de la manguera desinfectada por acción de gravedad se extrae el vino contenido en el botellón, se filtra con la ayuda de tela fina y se deposita en un recipiente separado (previamente limpio y desinfectado). Se debe lavar bien el botellón con abundante agua y rociar la boquilla con alcohol para desinfectar el recipiente, una vez seco se deposita el vino con la ayuda de un embudo, tapar nuevamente el botellón con algodón y sellador, quedando herméticamente sellado.

**8. Maduración del vino:** 45 días posteriores a la segunda decantación (tiempo de maduración), en el vino (tanto de primera como de segunda) se han empezado a desarrollar aromas y sabores complejos e intensos, dicho proceso varía de un vino a otro. Con el tiempo, los aromas primarios de la infusión de flor de jamaica del vino, desarrollan aromas secundarios y terciarios más complejos y persistentes.

**9. Clarificación del vino:** después del tiempo de maduración el vino debe ser filtrado por última vez utilizando una tela fina, previo a su embotellado. Con ayuda de un alcoholímetro se mide el porcentaje alcohólico del vino previo al embotellado.

**10. Embotellado, sellado y etiquetado del vino:** Se recomienda realizar el embotellado en botellas de vidrio de color oscuro para este tipo de vino (vino tinto), previamente lavadas y esterilizadas para evitar cualquier tipo de contaminación. Es importante prestar atención a los materiales a utilizar, tanto el vidrio como el corcho deben de ser de calidad, de lo contrario el vino puede desarrollar malos olores debido a una mala oxigenación. Con ayuda de un embudo se proceden a rellenar las botellas de vino, se coloca el corcho con ayuda de un corchador y se coloca la funda protectora (sello de aluminio o plástico). Se coloca la etiqueta en la botella cumpliendo con los requerimientos básicos de etiquetado incluyendo la siguiente información: marca, nombre del producto, contenido neto, registro sanitario, código de barra, ingredientes, número de lote, lugar de origen y nombre y dirección de empresa.

**11. Almacenamiento:** El producto embotellado se almacena en un lugar fresco y protegido de la luz.

**Figura 1**

*Diagrama proceso de elaboración de vino*



*Nota.* Tomado de (MEFCCA, 2019).

#### **6.7.4. Comercialización de vino en Nicaragua**

El diseño de un canal de distribución eficiente que lleve el producto al mercado, estará en función del tipo de producto, al mercado fijado (según su segmentación), y a la actividad misma de la empresa. Para el tipo de producto de interés en esta investigación, se identificarán algunos tipos de canal de distribución empleado. La cadena de distribución en esta área se facilita por la existencia de medios adecuados (camiones), carreteras en buen estado, facilidades de comunicación telefónica, internet, entre otros, para que el producto el vino, llegue al mercado y al consumidor con el atractivo y exigencias que éste demanda (Escorcía s.f).

## **Tipos de canales de distribución**

La estructura de un canal de marketing describe la composición y los vínculos de sus integrantes, el número de diferentes vías de distribución que quieren los consumidores y que pueden diseñar las organizaciones es muy grande. Aun así, en cualquier canal las diversas etapas se componen de los comerciantes (incluso los productores) y los agentes, que tienen la responsabilidad de manejar el producto, según se mueva a través del canal.

Los tipos de canales de distribución estarán sujetos a la actividad de la empresa, los más usados son los siguientes:

- Canal para productos de consumo.
- Canal para productos industriales.

Para el vino, por tratarse de un producto de consumo directo, se empleará el usado para los productos del primer grupo (producto de consumo), para lo cual se considerará el siguiente: (Fabricantes a Mayoristas a Minoristas a Consumidor). En los fabricantes está el productor de vino. El grupo mayorista lo compone el distribuidor mayorista en el país, los minoristas lo componen los distribuidores que venden el producto en los supermercados, restaurantes, tiendas, etc. y, por último, el producto llega al consumidor que lo elige según su gusto.

La promoción desempeña un papel importante en toda organización, de ella depende que el producto que se ofrezca sea conocido en el ambiente del consumidor, al igual que las características particulares del mismo, tendiente a crear en el cliente una necesidad y satisfacer sus demandas presentes y futuras. Por ello, Hehman define la promoción de la siguiente forma: "Son las actividades distintas a la publicidad pagada en los medios de difusión y a la venta directa, encaminadas a estimular la actividad comercial para que compre determinado producto o servicios". Conocida la función de la promoción, el mercadólogo empleará las técnicas y conocimiento adecuados, tomando en cuenta el presupuesto destinado y poniendo su creatividad e ingenio, para que pueda alcanzar las metas trazadas y aumentar las utilidades de la empresa, con la preferencia del producto por parte de los consumidores.



### **6.7.5. Requisitos técnicos establecidos para vinos (NTN 03008-13)**

De acuerdo a la norma técnica existen definiciones, clasificaciones y características generales que regulan el sector. A continuación, se detalla la información relevante a considerarse para la determinación de la calidad del vino en Nicaragua.

#### **6.7.5.1. Clasificación y designación**

Según la lectura de la norma el vino de frutas y/o plantas tropicales se puede clasificar de acuerdo con su contenido de alcohol en:

- a. De mesa. Es el vino cuyo grado alcohólico no excede de 12% en volumen.
- b. Licorosos. Es el vino que tiene un grado alcohólico entre 12% y 15% en volumen.

Para nombrar el vino de frutas y/o plantas tropicales se designará por la frase "vino de..." seguida del nombre de la fruta y/o, planta tropical de la cual proviene. Se le designará por la frase "mosto de..." seguida del nombre de la fruta o Planta Tropical, esto según la designación de la norma.

#### **6.7.5.2. Características generales según la NTN 03008-13**

- El vino de frutas y/o plantas tropicales se debe elaborar en condiciones sanitarias apropiadas, a partir de mostos constituidos por frutas frescas o deshidratadas o de sus jugos y/o de los elementos fermentables, frescos o deshidratados, de plantas.
- Se permite la adición de agua, a aquellos mostos que así lo requieran, siempre que dicha adición se haga antes de la fermentación.
- La fermentación debe realizarse con levaduras *Saccharomyce spp.*
- En el proceso de elaboración de vinos de frutas y/o plantas tropicales se prohíbe la adición de alcoholes. El vino de frutas y/o plantas tropicales no deberá contener residuos de plaguicidas o cualquier otra materia nociva, en cantidades mayores a las tolerancias permitidas por la autoridad sanitaria competente.

### 6.7.5.3. Características organolépticas según la NTN 03008-13

La normativa específica cuales son las características organolépticas que deben tener los vinos elaborados a partir de frutas o plantas tropicales, a continuación, se describen:

- El vino de frutas y/o plantas tropicales debe tener sabor, color y olor característicos, que dependen tanto de la variedad de la fruta y la planta como del proceso de fermentación y añejamiento.
- Deberá mostrar las características sensoriales de un vino sano, sin sabores ni olores extraños a la naturaleza propia del vino en cuestión.

### 6.7.5.4. Características físico-químicas según la NTN 03008-13

Los vinos de frutas y/o plantas tropicales deben cumplir con las especificaciones establecidas en la tabla.

**Tabla 1**

*Requisitos específicos de los vinos de frutas y/o plantas tropicales*

ESPECIFICACIONES	VALORES	
	Mínimo	Máximo
Contenido alcohólico en porcentaje en volumen a 15 ó 20 °C (% v/v)	5,0	18,0
Acidez total, expresada como ácido acético %	3,0	16,0
Acidez volátil, expresada como ácido acético %		2,0
Metanol (presencia)*	negativo	positivo
Anhídrido sulfuroso total (mg/L)		350
Anhídrido sulfuroso libre (mg/L)		40
pH	2,8	4,0
Sólidos solubles (%)	5,0	12,0
sólidos sedimentables (Justificar)	ausencia	
Sólidos en suspensión (Justificar)	ausencia	

*Nota.* Tomado de Ramírez, et al. (2013).

#### **6.7.5.5. Características microbiológicas según la NTN 03008-13**

- a) Se deberá realizar análisis de mohos y levaduras en vinos de frutas y/o plantas tropicales con una concentración de alcohol etílico menor del 10% en volumen.
- b) Se deberá garantizar la inhibición del proceso fermentativo a fin de conservar la calidad e inocuidad del producto final.
- c) No deben presentar enturbiamiento, empañamiento, precipitado ni cuerpos extraños, que no sean de origen vínico y sin signos notables de desarrollo o presencia de microorganismos.

#### **6.7.5.6. Etiquetado**

El etiquetado del vino de frutas y/o plantas tropicales deberá cumplir con lo establecido en la NTON 03 021-08 Segunda Revisión RTCA 67.01.07:10 Norma Técnica Obligatoria, nicaragüense. Etiquetado general de los alimentos previamente envasados (preenvasados) en su versión vigente (Ramirez, 2013).

#### **6.7.5.7. Envase según la NTN 03008-13**

Envase primario. El vino de frutas y/o plantas tropicales se deberá distribuir y expender en envases de tipo sanitario. Los envases deberán ser elaborados con materiales resistentes a las condiciones habituales del envasado y almacenaje, de tal naturaleza que no reaccionen y no se disuelvan, alterando las características físicas, químicas y sensoriales, ni que produzcan sustancias tóxicas en el producto.

Los envases deberán estar perfectamente limpios y esterilizados antes del llenado y deberán disponer de un adecuado cierre o tapa, de tal forma que se garantice la inviolabilidad del recipiente y las características del producto, tales como el uso de corchos, tapones pilfer y sellos de seguridad termo adheribles.

Envase secundario. El vino de frutas y/o plantas tropicales se embalará en cajas de cartón de calidad adecuada, que tengan la debida resistencia y que ofrezcan la protección adecuada a los envases para impedir su deterioro exterior, a la vez faciliten

su manipulación en el almacenamiento y distribución de las mismas, sin exponer a las personas que los manipulen. En los embalajes aparecerá la información siguiente:

- Nombre del producto
- Marca
- Graduación alcohólica
- Nombre de la empresa productora
- Número de unidades
- Fecha de producción
- Identificación del lote de producción

#### **6.7.5.8. Almacenamiento y transporte según la NTN 03008-13**

- Almacenamiento. El producto se almacenará tomando en cuenta los requerimientos sanitarios mínimos generales y específicos que se establecen en la NTON 03 041 - 03 Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Almacenamiento de productos alimenticios en su versión vigente.
- Transporte. El vino de frutas y/o plantas tropicales envasado se transportará de acuerdo a los lineamientos establecidos en la NTON 03 079 -08 Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense Requisitos para el transporte de productos alimenticio en su versión vigente (Ramirez, 2013).

#### **6.7.5.9. Higiene según la NTN 03008-13**

El producto regulado por las disposiciones de la presente norma deberá procesarse y manipularse de conformidad con los requisitos establecidos por la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 03 026 – 99 Primera revisión. Norma sanitaria de manipulación técnica para manipuladores de alimentos. Requisitos sanitarios para manipuladores, NTON 03 069 – 06 RTCA 67.01.33:06 industrias de alimentos y bebidas procesados. buenas prácticas de manufactura. Principios generales en su versión vigente.

## **VII. DISEÑO METODOLÓGICO**

La presente investigación acerca del análisis de las capacidades innovadoras de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua se realizó en cuatro departamentos del país en los que se encuentra Chinandega, Granada, Madriz y Estelí.

### **7.1 Tipo de investigación**

La investigación realizada es de tipo cualitativa ya que según Hernández et al. (2010) es seleccionado cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. Debido a que se basa en las descripciones y observaciones, se pretende conocer el estado actual de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua para luego proponer estrategias de mejora.

### **7.2 Tipo de estudio**

La investigación es de carácter inductivo. Según Monje (2011) “es una de las características del enfoque cualitativo ya que parte de datos para desarrollar comprensión, conceptos y teoría” (pág. 11).

Según el tiempo de ocurrencia de los hechos y los registros de la información es un estudio de tipo transversal. “Son aquellos en los que se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito se centra en describir variables y analizar su comportamiento en un momento dado” (Müggenburg, 2007, pág. 37).

Según periodo y secuencia del estudio es transversal, se considera el adecuado, “el elemento clave que define a un estudio transversal es la evaluación de un momento específico y determinado de tiempo, en contraposición a los estudios longitudinales que involucran el seguimiento en el tiempo” (Maguiña, 2021, pág. 21).

## 7.3 Universo y muestra

### 7.3.1 Universo

El tema de investigación está dirigida a las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua establecidas por MEFCCA. (Somarriba, 2023).

### 7.3.2 Muestra

De acuerdo al enfoque definido, el tamaño de la muestra fue seleccionado a fin de incluir la cantidad de casos que permitan comprender el fenómeno bajo estudio (Hernández et al. 2010). La investigación se enfocará en las cooperativas productoras y comercializadora de vinos en Nicaragua, la lista fue facilitada por el MEFCCA central, a continuación, se describe cada una de ellas.

**Tabla 2**

*Población de estudio*

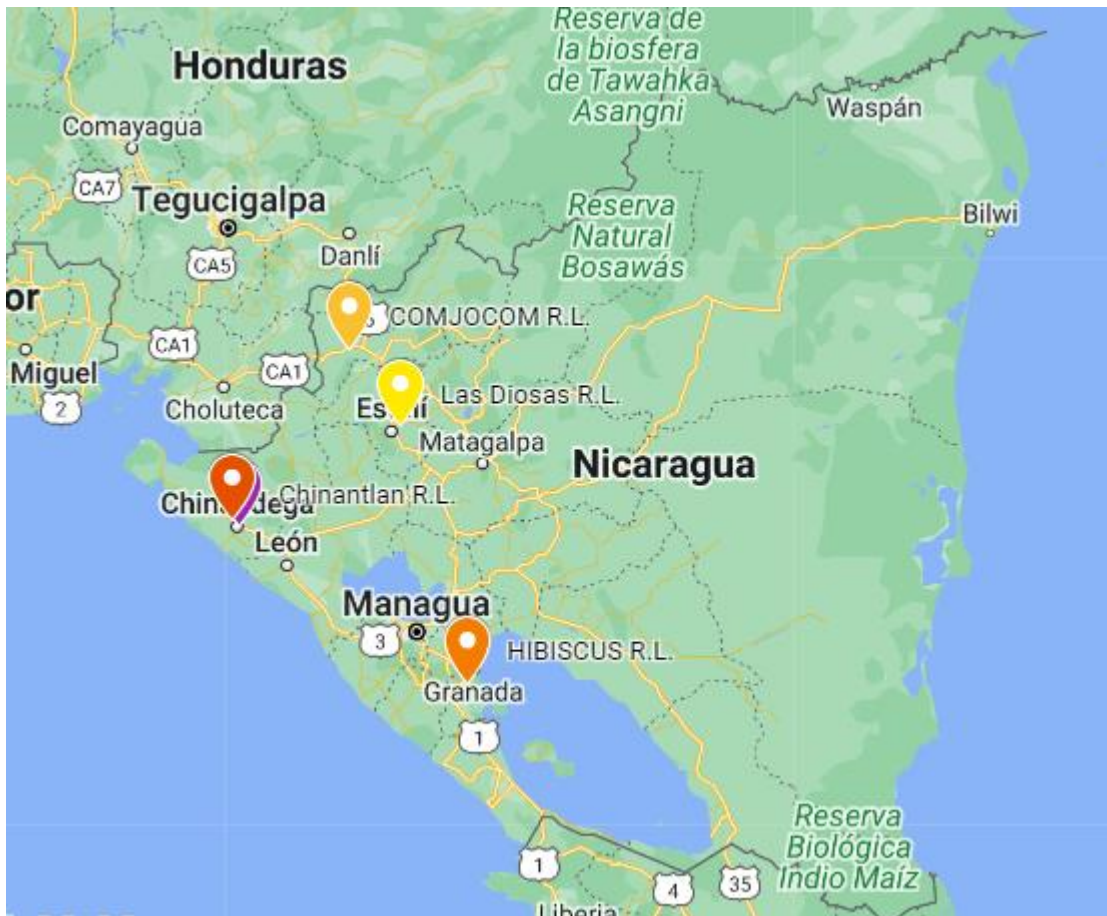
Departamento	Municipio	Cooperativa	Rubro	Actividad
Chinandega	Chinandega	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CHINANTLÁN, R.L. (COOPAGROCHI, R.L)	Industrias Manufactureras	Vinos, Elaboración

Departamento	Municipio	Cooperativa	Rubro	Actividad
Estelí	Estelí	CENTRAL DE COOPERATIVAS MULTISECTORIALES MUJERES RURALES FEMINISTAS ECOLÓGICAS, R.L., (LAS DIOSAS, R.L)	Industrias Manufactureras	Vinos, Elaboración
Granada	Nandaime	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL HIBISCUS R.L.	Industrias Manufactureras	Vinos, Elaboración
Chinandega	El Viejo	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN DE FRUTOSTLÁN (COOFTLAN R.L.)	Industrias Manufactureras	Vinos, Elaboración
Somoto	Madriz	COOPERATIVA JÓVENES CONSTRUCTORES	Industrias Manufactureras	Vinos, Elaboración

*Nota.* Población de estudio, listado facilitado por MEFCCA central, octubre 2023.

**Figura 2**

*Ubicación de las cinco cooperativas incluidas en el estudio*



*Nota.* Imagen tomada de Google Maps, enero 2024.

### **7.3.3 Criterios de selección de muestra**

La muestra fue seleccionada por conveniencia, constó de cinco cooperativas que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión.

1. Están legalmente constituidas (personería jurídica).
2. Cuentan con canales de distribución local y nacional.
3. Producen vinos de diferentes flores y frutas.
4. Cuentan con documentación reglamentaria (registro y licencia sanitario).
5. Anuencia a participar en el estudio.



De igual manera se describen los criterios de exclusión para las cooperativas.

1. No están legalmente constituidas.
2. No poseen canales de distribución local ni nacional.
3. Producen vinos de materias primas diferentes a las flores y frutas.
4. No cuentan con documentación reglamentaria como registro y licencia sanitaria.
5. No disposición a participar al estudio.

#### **7.3.4 Tipo de muestreo**

La ventaja de una muestra no probabilística desde la visión cuantitativa es su utilidad, para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema (Hernández et al., 2006, pag.262).

**Tabla 3**

*Matriz de categorías y subcategorías*

Objetivos específicos	Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Ejes de análisis	Fuente de información	Técnica de recolección de la información
Describir el estado actual de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua	Descripción	Actividad realizada en un proyecto de innovación social que permite interpretar objetivamente la realidad en la que se pretende incidir para transformar (UNAN-Managua, 2023).	Análisis interno	Fortalezas Debilidades	<b>Primaria</b> Presidente de cooperativa Observación	Entrevista
			Análisis externo	Amenazas Oportunidades	<b>Secundaria</b> Página web Documentos	Revisión documental

<p>Identificar los elementos innovadores en la cadena de valor de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua</p>	<p>Innovación</p>	<p>Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el</p>	<p>Enfoques de la innovación</p> <p>Cadena de valor</p>	<p>Innovación Tecnológica</p> <p>Innovación producto</p> <p>Innovación de procesos</p> <p>Innovación organizacional</p> <p>Innovación social</p> <p>Actividades primarias</p> <p>Actividades de soporte</p>	<p><b>Primaria</b></p> <p>Presidente de cooperativa</p> <p>Observación</p> <p><b>Secundaria</b></p> <p>Página web</p> <p>Documentos</p>	<p>Entrevista</p> <p>Revisión documental</p> <p>Guía de observación</p>
---	-------------------	---	---	---	---	---

<p>Diseñar propuestas de mejora para el fortalecimiento de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua</p>	<p>Estrategia (Propuestas de mejora)</p>	<p>mercado (García, 2012).</p> <p>El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los procesos de la organización, para que sean traducidos en la percepción de un mejor servicio (ANECA, 2021)</p>	<p>Enfoques de la innovación</p> <p>Cadena de valor</p>	<p>Aspectos innovadores</p> <p>Viabilidad técnica</p>	<p><b>Primaria</b></p> <p>Descripción Inicial</p> <p><b>Secundaria</b></p>	<p>Resultados obtenidos</p>
--	--	--	---	---	--	-----------------------------

*Nota.* Elaboración en base a los elementos de clasificación según los objetivos propuestos.

## 7.4 Método y técnicas de recolección de datos

A continuación, se describen las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación:

### 7.4.1 La entrevista

Se aplicó de forma directa a los presidentes de las cooperativas o encargados del área de producción, cuyo objetivo fue recopilar información que permita desarrollar una visión integral de la situación actual del sector productor y comercializador de vino, identificando los retos y oportunidades clave, así como las perspectivas de los actores involucrados (**ANEXO 1**).

Se inició realizando preguntas generales como el rol o posición del entrevistador en la cooperativa, experiencia, desafíos, oportunidades que han podido percibir en el rubro, si consideran que la innovación juega un papel importante en el crecimiento de la cooperativa.

Seguidamente se preguntó sobre los tipos de materias primas utilizadas, la disponibilidad, dificultades de adquisición, la obtención y disposición de insumos, si cuentan con los equipos e instrumentos adecuados.

Posteriormente para continuar con las preguntas se pidió identificar los eslabones claves en la cadena de comercialización desde la producción hasta el consumidor final, obstáculos en la promoción y marketing, dificultades en la exportación de vinos y se identifican oportunidades no explotadas en el actual modelo de organización. Para concluir se realizaron preguntas sobre la descripción del modelo organizativo predominante en el sector vinícola de Nicaragua, organizaciones o entidades involucradas en la gestión y regulación del sector productor y comercializador de vinos.

#### **7.4.2 Guía de observación**

Se empleó de forma directa, se observó ciertas actividades que son primordiales para el logro de los objetivos de la investigación y que necesitan ser contemplados detenidamente **(ANEXO 2)**.

#### **7.4.3 Revisión documental**

Se realizó la revisión documental con el fin de indagar la situación actual de las cooperativas productoras y comercializadoras de vinos en Nicaragua, así como también las normativas que rigen al gremio, el proceso de elaboraciones vinos, entre otros. Algunos criterios de selección de la información es que sean de fuentes fidedignas, lo más actuales posibles.

## VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas los presidentes de las cinco cooperativas productoras y comercializadoras de vino seleccionadas, procedentes de diferentes departamentos del país, entre ellos Chinandega, Granada, Somoto y Estelí. Las características generales de estas organizaciones fueron:

- La cooperativa de producción de FRUTOSTLÁN (COOFTLAN R.L.) está conformada por mujeres rurales originarias del municipio El Viejo, departamento de Chinandega y genera actualmente 15 empleos. Se dedican a la producción, acopio, procesado y comercialización de frutas frescas y deshidratadas; hortalizas y granos; ganado menor y mayor.
- La Cooperativa de Producción Agroindustrial “HIBISCUS” R.L. está conformada por 63 socios y socias, de los cuales más del 60% son mujeres, están ubicados en el municipio de Nandaime, departamento de Granada. Su principal actividad es el cultivo de la flor de jamaica (*Hibiscus sabdariffa*), su producción, procesamiento y comercialización, así como sus derivados en vinos, bebidas, concentrados y aceite vegetal.
- Cooperativa La Cooperativa Multisectorial Jóvenes Constructores de Madriz (COMJOCOM R.L.), está integrada por jóvenes de las diferentes comunidades del departamento de Madriz. Los principales productos que ofrecen son miel de abejas y bebida fermentada o vino a base de miel y está conformada por 19 mujeres (49%) y 20 hombres (51%).
- La Cooperativa agroindustrial CHINANTLAN R.L se dedica principalmente a la transformación de frutas y flores en productos terminados como vinos y jugos, está conformada principalmente por 30 mujeres (61%) y 19 varones.

- La Cooperativa Multisectorial de Mujeres Rurales, Feministas, Ecológicas “Las Diosas” está integrada por más de 400 mujeres que se dedican al procesamiento de flor de jamaica, café y miel. Dentro de los productos con valor agregado está el vino, mermelada y té de flor de jamaica, miel y café que se comercializan localmente.

Una de las características de las cooperativas por su naturaleza son sociedades regidas por valores de solidaridad e igualdad entre todos sus asociados, en las cooperativas estudiadas es notoria la participación de la mujer a pesar de que tienen mayores limitaciones de tiempo y en el algún caso los roles de cuidado en su familia.

En dichas cooperativas se promueve el liderazgo ya que es evidente la participación de las mujeres en los cargos de dirección de la organización, así mismo se ha visto el empoderamiento a través del acceso a préstamos o créditos por medio de los sistemas financieros.

Para el presente estudio es de relevancia recalcar la ubicación de cada una de las cooperativas y que la información analizada es de fuentes primarias, lo que ayuda a comprender las opciones que se tiene, identificar beneficios, riesgos y alcances.

La información obtenida permitió realizar una descripción de la situación inicial, la identificación de las actividades innovadoras y finalmente, desarrollar una propuesta o estrategia que contribuya a este sector.

## **8.1 Describir el estado actual de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua.**

### **8.1.1 Análisis interno de las cooperativas**

A continuación, se muestra la perspectiva interna en la cual se realiza un análisis de las fortalezas y las debilidades de las cooperativas, aspectos sobre los cuales los gestores tienen algún grado de control.



## **Fortalezas**

El presente estudio valora como fortaleza todos aquellos elementos que permiten a las cooperativas destacar o aquellos aspectos que hace mejor a diferencia de otras empresas o cooperativas que se dediquen al mismo rubro, en algunas ocasiones pueden resaltar unas áreas más que otras analizando las cooperativas como tal.

Entre las principales fortalezas identificadas se encuentran:

- Tener al alcance materias primas, contar con un plan de producción de flor de jamaica, tener disponibilidad de otras frutas para hacer vino, como el mango (Calderón, comunicación telefónica, 28 de noviembre de 2023).
- La industrialización de la cooperativa, disposición de materias primas, control estricto de la calidad, la difusión en redes sociales y el apoyo de algunas instituciones gubernamentales (Barrios, comunicación telefónica, 17 de noviembre de 2023).
- Las capacitaciones sobre organización cooperativista, la experiencia en el proceso de elaboración de vinos a base miel (Vásquez, comunicación telefónica, 16 de noviembre de 2023).
- La inversión que se ha hecho en la planta de procesamiento, apoyo de las instituciones gubernamentales y participación en ferias (Espinoza, comunicación telefónica, 23 de noviembre de 2023).
- Las capacitaciones que hemos recibido en temas de organización de la cooperativa, la inversión en las áreas de producción, autoproducción de la materia prima que se utiliza para elaborar nuestros productos, mayor facilidad para adquirir insumos (Ruiz, comunicación personal, 12 de noviembre de 2023).

De manera general, el consenso de las principales fortalezas incluye tener un plan de producción lo que garantiza la disposición de materias primas que luego serán utilizadas en los procesos de producción, así como también contar áreas adecuadas para el procesamiento de los vinos. Otra de las fortalezas es que la mayoría dice tener personal capacitado gracias a las constantes capacitaciones recibidas por las instituciones de gobierno, (MEFCCA, MIFIC, MINSA, INTUR, IPSA, MITRAB).

## **Debilidades**

Para el presente estudio se consideran las debilidades como aquellos factores que provocan una posición desfavorable. Son los recursos de los que carecen las cooperativas, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. pero que pueden tener influencia sobre ellas al conocerlas, para reducir sus efectos.

Entre las principales debilidades identificadas en la entrevista a los presidentes de las cooperativas, se encontraron:

- Ausencia de mercados formales que compren los productos. Actualmente los procesos de producción no están tecnificados, ni cuentan con los recursos económicos suficientes. La disposición de insumos es limitada, además no se cuenta con la logística para hacer llegar el producto por lo que existe dependencia de terceros (Calderón, comunicación telefónica, 28 de noviembre de 2023).
- Poca disposición de insumos como botellas, corchos, cápsulas y otros. La cooperativa no está posicionada en el mercado, existe poca oferta y diversificación de productos, no se cuentan con los equipos adecuados para la producción, el personal no está actualizado en temas de producción de vinos, adicionalmente se presentan problemas con la distribución de los productos debido a las limitaciones de transporte (cuentan solo con un camión) (Barrios, comunicación telefónica, 17 de noviembre de 2023).
- No existe un plan de marketing, por lo cual se limita el reconocimiento por la mayoría de la población. Poca demanda de los productos. Ausencia de un proceso tecnificado, así como equipos adecuados. Limitaciones en el transporte para la distribución del producto (Vásquez, comunicación telefónica, 16 de noviembre de 2023).
- Poco margen de ganancia debido a la contratación de terceros para que hagan la distribución de los productos. Ausencia de un proveedor para la obtención de insumos como botellas, corchos, cápsulas y levadura adecuada. No se cuenta con un laboratorio especializado ni con aditivos que ayuden a preservar y conservar más nuestros productos. Poca demanda de

los vinos debido a la falta de un plan de marketing (Espinoza, comunicación telefónica, 23 de noviembre de 2023).

- Poco conocimiento técnico en el área de producción, uso incorrecto de los instrumentos en el laboratorio, no se cuenta con página web, ni redes sociales, no se cuenta con un plan de producción para tener disposición de materia prima en todo el año, ausencia de proveedores de insumos y diversificación de los tipos de vino (Ruiz, comunicación personal, 12 de noviembre de 2023).

Como se evidencia, la mayoría de los entrevistados coinciden en que una de las debilidades predominantes es no contar con un proveedor que facilite la disposición de insumos vitales para la producción de vinos, tales como botellas nuevas, cápsulas termo encogibles, corchos, aditivos y levadura para vinos. Otra de las debilidades es no contar con un plan de marketing por lo que algunos mencionan que no tienen demanda en sus productos ya que no los conocen. Otra de las principales debilidades es la cadena de comercialización ya que no cuentan con la logística para hacer llegar sus productos.

A pesar que todas las cooperativas cuentan con áreas adecuadas para el procesamiento del vino, es notable la falta de instrumentos y equipos especializados, así como también que el personal esté calificado, todo lo anterior repercute en la calidad de los productos que se estén elaborando en este caso las bebidas fermentadas a base de frutas y flores.

### **8.1.2 Análisis externo de las cooperativas**

Las cooperativas se desenvuelven en un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad, de esta manera resulta esencial contemplar un análisis externo que involucre el estudio de los factores que conforme el entorno.

## **Oportunidades**

En la investigación se considera oportunidades a todos aquellos factores externos que las cooperativas pueden utilizar a su beneficio, permiten de alguna manera moldear las estrategias de dichas cooperativas.

Los resultados obtenidos de la entrevista a los presidentes de las cooperativas permitieron identificar las siguientes oportunidades:

- Eliminación de barreras comerciales, actualmente se participa en diferentes ferias, existe capacitación del personal por medio de instituciones gubernamentales (Calderón, comunicación telefónica, 28 de noviembre de 2023).
- Acceso a nuevos mercados mediante la participación en las ferias que organizan las instituciones gubernamentales. Alianza con otras cooperativas productoras de vino a fin de favorecer el crecimiento conjunto (Barrios, comunicación telefónica, 17 de noviembre de 2023).
- Formar parte del plan de acción de otras instituciones del gobierno que apoyen el crecimiento de la cooperativa, acceso a créditos por medio de programas (Vásquez, comunicación telefónica, 16 de noviembre de 2023).
- Posibilidad de abrirse a nuevos mercados ya que se comercializa localmente y en algunos supermercados del país, creación de página web de la cooperativa, alianza con otras cooperativas que se dedican al mismo rubro (Espinoza, comunicación telefónica, 23 de noviembre de 2023).
- La demanda en el sector ha crecido comparado con años anteriores, existe posibilidad de colaboración con otras cooperativas que se dediquen a la producción de vinos, así como la mejoría en la situación económica del país (Ruiz, comunicación personal, 12 de noviembre de 2023).

De esta manera se puede determinar que la mayoría de las cooperativas identifica como una oportunidad la posibilidad de abrirse en nuevos mercados, así como también crear alianzas con otras cooperativas que se dediquen al mismo rubro o con instituciones del gobierno; asimismo, se enfatiza en que las actuales regulaciones permiten una mayor articulación entre el sector público y privado.

## **Amenazas**

En este estudio, las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar en contra del funcionamiento de las cooperativas y que difícilmente se pueden incidir en estas, sin embargo, es esencial conocerlas.

Dentro de las principales amenazas identificadas se encuentran:

- Escases de insumos, actualmente no existen proveedores. Precios altos de dichos insumos por la poca oferta. Las personas no acostumbran a tomar vinos (Calderón, comunicación telefónica, 28 de noviembre de 2023).
- Cambio climático: que no solo afectaría la disponibilidad de materias primas, sino también, la tendencia y consumo del mercado y sus prioridades de adquisición.
- Nuevos competidores, actualmente surgen emprendedores que venden productos similares a los ofertados, precios altos de los insumos para la producción de vinos (Vásquez, comunicación telefónica, 16 de noviembre de 2023).
- Tendencia en el consumo del mercado debido a que muchas veces prefieren otro tipo de bebidas alcohólicas: el nicaragüense no posee la cultura a tomar vino. Los costos de los insumos y los de importación de los mismos (Vásquez, comunicación telefónica, 16 de noviembre de 2023).
- Alta oferta de vinos importados de marcas europeas que ocasiona una saturación en el mercado y precios altos de los insumos importados. (Espinoza, comunicación telefónica, 23 de noviembre de 2023).
- Aumento de competidores que ofrecen el mismo producto, irregularidad en la demanda, existen meses en los que se venden menos (Ruiz, comunicación personal, 12 de noviembre de 2023).

Siguiendo con el análisis, se puede verificar que una de las amenazas principales son los precios de los insumos requeridos para la producción de vinos, seguidamente, el aumento de nuevos competidores que se dedican al mismo rubro,

así mismo, se evidenció la poca cultura de los nicaragüenses de consumir vinos y más cuando son nacionales.

### **Análisis FODA**

En base a la información obtenida a través de las entrevistas y guía de observación se realizó un análisis FODA de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua para identificar las principales fortalezas, debilidades y detectar las oportunidades y enfrentar las amenazas para su desarrollo.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad y diversidad de materias primas.</li> <li>- Alianza estratégica con instituciones de gobierno.</li> <li>- Adecuadas áreas de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos mercados por explorar.</li> <li>- Acceso a fuentes de financiamiento.</li> <li>- Situación económica del país favorable.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento en el mercado.</li> <li>- Logística de comercialización.</li> <li>- Monoproducto (solo venden de algunos sabores).</li> <li>- Rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos costos de los insumos.</li> <li>- Baja tendencia en el consumo de vinos.</li> <li>- Nuevos competidores.</li> <li>- Fluctuación de la demanda.</li> </ul>

### **8.2 Identificar los elementos innovadores en la cadena de valor de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua.**

La historia del cooperativismo moderno demuestra que las cooperativas son receptivas al cambio e innovación, centrándose en mejorar la vida de las personas. La atención constante a las necesidades evolutivas y la adaptación a principios específicos sitúan a estas cooperativas en una posición única para afrontar el

desafío de la innovación. Su compromiso arraigado con valores no solo les confiere resiliencia, sino que también crea un ambiente propicio para la colaboración y el intercambio de conocimientos, facilitando así la innovación colectiva (Charterina, 2009).

En el contexto de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua, aunque algunas cooperativas puedan no haber estado directamente involucradas en actividades innovadoras, su interés y reconocimiento de la relevancia de la innovación sugieren un terreno fértil para la colaboración y el intercambio de experiencias. En las entrevistas, la mayoría expresó un deseo compartido: la necesidad de una mayor organización y colaboración dentro del sector.

Esta perspectiva ofrece una oportunidad única para que las cooperativas no solo se beneficien de sus propias iniciativas innovadoras, sino también para construir una red de aprendizaje colaborativo. La idea de compartir experiencias y conocimientos puede convertirse en un catalizador para el crecimiento conjunto y la resiliencia del sector cooperativo y para los emprendedores que producen y comercializan vino en Nicaragua.

En lugar de ver la falta de participación directa en innovación como una limitación, esta actitud receptiva puede transformarse en una valiosa oportunidad para construir una base sólida de intercambio de ideas y buenas prácticas. Al organizarse y colaborar, las cooperativas pueden aprovechar colectivamente las experiencias vividas y transformarlas en aprendizaje, superar desafíos comunes, fomentar nuevos emprendimientos, tanto en el sector cooperativo, como de manera independiente y avanzar hacia un futuro de mayor prosperidad y sostenibilidad.

La innovación es un factor clave para producir productos sanos y de alta calidad, especialmente en la industria alimentaria y de bebidas, así como para mejorar la

competitividad de las empresas, incluso en las tradicionales, como la industria vitivinícola (Sánchez-García, Martínez-Falcó, & Marco-Lajara, 2023).

A lo largo de esta investigación, se realizó un profundo análisis de la situación actual de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua, incluyendo la identificación de las capacidades innovadoras con las que estas cuentan.

A través de la aplicación de entrevistas a las cinco cooperativas que figuran en este documento se conoció la forma en que la innovación está presente en ellas o significa una valiosa oportunidad de desarrollo.

Como parte de los elementos a identificar, a través del instrumento de investigación implementado en este trabajo, figuraba la experiencia que las cooperativas tenían en procesos de innovación abierta<sup>3</sup>, resultando lo siguiente:

La cooperativa **CHINANTLÁN** manifestó haber sido partícipe en procesos de innovación cerrada, lo que ha coadyuvado a la diversificación de los productos que lleva al mercado. Dentro de los procesos de innovación cerrada, han experimentado combinando sabores de frutas para tratar de obtener diversidad de productos. Así como, mejoramiento del empaque para que este sea llamativo y elaborado con material más duradero.

Además de ser conscientes del papel protagónico que la innovación ha representado en el éxito de sus productos, esta cooperativa también reconoce la importancia de articular el sector que produce y comercializa vinos, a través de reuniones con otros actores del sector, que les permita el compartir de experiencias.

---

<sup>3</sup> Pregunta N° 8 del instrumento.



Por otra parte, también ven en la organización del sector, una oportunidad para realizar compras conjuntas de ciertos insumos necesarios para la producción que son difíciles y costosos de conseguir de manera individual.

En el mismo camino de la innovación fluye la **Multisectoriales jóvenes constructores de Madriz**, que manifiesta haber participado en procesos de innovación abierta ya que han mejorado sus productos gracias a recomendaciones externas de clientes frecuentes y asesores de instituciones, lo que ha permitido mejorar la calidad del sabor y la organización para garantizar una eficaz producción. Asimismo, en procesos de innovación cerrada ya que sus vinos tienen un toque especial gracias a la invención de realizar el proceso de fermentación con miel de abeja, es este el que lo diferencia de otros productos existentes en el mercado.

Estos emprendedores destacan la voluntad constante de mejorar la calidad y presentación de sus productos. Además, plantean la búsqueda frecuente de nuevos sabores, para diversificar los productos que comercializan. Tienen la apertura a nuevos cambios y retos para lograr un negocio sostenible a lo largo de los años.

Como se abordaba con anterioridad, dentro de las cooperativas sometidas a estudio, existen también las que manifiestan no haber sido partícipes de procesos de innovación, tales son los casos de la cooperativa **FRUTOSTLÁN, HIBISCUS y Las Diosas**, sin embargo, todas convergen en la consciencia de la importancia de la innovación para el desarrollo de sus actividades.

La necesidad de la organización del sector que produce y comercializa vinos en el país es, también, un punto en el que converge la opinión de todas las cooperativas estudiadas; acompañado de la voluntad de compartir experiencias y conocimientos para el desarrollo y la promoción del mismo.

La Cooperativa **Las Diosas**, por ejemplo, recomienda la realización anual de un foro para compartir y enriquecer los conocimientos del sector. Por otro lado, la

**Multisectorial de Jóvenes Constructores de Madriz**, recomienda, como un mecanismo de desarrollo del sector, la tecnificación y profesionalización en el proceso de producción de los vinos.

La cooperativa **FRUTOSTLÁN** plantea la posibilidad de realizar alianzas entre productores del sector para la búsqueda conjunta de nuevas materias primas, que de paso a nuevos sabores de vino y a la reducción de los costos de adquisición de ciertos insumos, lo que se verá reflejado en una disminución del costo de producción.

Que las cooperativas experimenten para innovar se considera una oportunidad importante, ya sea con la materia prima, en productos, procesos, incluso en su modelo de negocio, de acuerdo a las nuevas exigencias de los consumidores y adaptándose a las nuevas tendencias del mercado nacional.

Por otro lado, el hecho de que muchas de estas cooperativas manifiesten no haber sido partícipes de procesos de innovación, no significa que la innovación y sus diversos enfoques no esté presente en su naturaleza y diario proceder.

En las entrevistas aplicadas y a través de la observación, se identificó la necesidad de los presidentes y socios de las cooperativas de seguir innovando, les apasiona la idea de modificar y transformar sus productos para lograr llegar a más clientes, pero se sienten un poco temerosos porque para ellos un cambio significa aumentar su presupuesto, con el que no cuentan, actualmente, han manifestado el amplio deseo de tener una marca reconocida a nivel nacional y ser exportadores internacionales. Por lo que se han puesto como meta ir garantizando la calidad de sus productos y servicios, así como ampliar su nicho de mercado.

Algo en lo que todos coinciden es que la transformación principal que desean hacer es mejorar la presentación de sus productos, que desde que el cliente vea el envase y el empaque sea algo llamativo que te incite a probarlo y a comprar. También hacer

un mejor marketing ya que la publicidad que realizan del producto es muy poca o nula y eso hace que no se visualicen, como los vinos importados.

Con mucha seguridad expresaron que sus productos son de alta calidad y que su innovación puede ser en procesos de elaboración, ya que en temporadas de alta demanda no han podido cubrir la capacidad de lo que les solicitan, debido a que no cuentan con equipos tecnológicos adecuados. Todo esto conlleva hay que claridad en las cosas que desean mejorar para dar grandes pasos.

Respecto a la Innovación Social, (Gutiérrez, 2012) aporta lo siguiente:

La innovación social podría encuadrarse tanto en el ámbito de innovación de productos-servicios como de procesos con una elevada participación de activos intangibles (...), incluyendo acciones (iniciativas, proyectos, instrumentos...) que de forma original mejoran el bienestar social y plantean, en definitiva, la no resignación ante situaciones como la exclusión, el hambre y la pobreza, el cambio climático... y su consideración como «un mal menor inevitable» de las sociedades avanzadas.

En este fragmento, el autor destaca el carácter versátil de la innovación social, y la creatividad que representa en la búsqueda de soluciones, además de su rechazo a la resignación frente a problemas sociales.

La Economía Creativa y el Emprendimiento Sostenible, también promueven la innovación y la responsabilidad social como parte integral de sus enfoques, lo que puede conllevar a soluciones éticas, sostenibles y socialmente responsables de los conflictos socioeconómicos.

Una cooperativa con profundo carácter social en su naturaleza, es la cooperativa Las Diosas, de Estelí, que aglutina, hoy en día, a más de 400 mujeres campesinas.

Esta cooperativa se caracteriza, principalmente, por su carácter feminista, con el compromiso de promover la dignidad de las mujeres campesinas y su empoderamiento económico, político, ideológico y profesional (Carrasco López & Soto Joya).

Sin embargo, el feminismo es solo una de las aristas de innovación social a través de las que se puede ver la Cooperativa Las Diosas, otro componente es la revalorización de prácticas ancestrales en el momento de trabajar la tierra, transmitidas de generación en generación, combinando estas con conocimientos científicos adquiridos a través de la profesionalización de las mujeres socias para la producción más sostenible y desde el respeto a la *Madre Tierra* (Carrasco López & Soto Joya).

Sobre la misma línea de la innovación social y su carácter creativo en la resolución de conflictos, también se encuentra el caso de la cooperativa HIBISCUS, quienes son un claro ejemplo de la implementación de una práctica sostenible, como mecanismo para hacer frente a una dificultad.

En la entrevista realizada a la señora Yaritza Yamileth Barrios Palacios, secretaria general y responsable de ventas de esta cooperativa, manifestó la gran dimensión de la dificultad para adquirir las botellas de vidrio oscuro, requeridas para el empaque adecuado de los vinos, ante esta situación, han optado por la reutilización de botellas, mismas que pasan por un proceso de sanitización necesario para su uso.

Otro de los insumos tradicionalmente necesarios para la crianza de algunos vinos, a nivel mundial, son las barricas de roble, en Nicaragua no existen proveedores de este insumo, su adquisición es complicada y sus precios, sin entrar en detalles de

calidad, rondan entre los \$540 y los \$37,000<sup>4</sup>, precios sumamente elevados, que trascienden, de lejos, la capacidad de compra en las cooperativas.

Sin embargo, como respuesta creativa ante este conflicto, puede decirse que las cooperativas han implementado un proceso de innovación, enfocada en el proceso productivo, sustituyendo este insumo que no le es posible adquirir, por otras alternativas, como barriles de plástico<sup>5</sup> y de acero inoxidable<sup>6</sup>.

Teniendo en cuenta la innovación de producto, puede decirse que varias cooperativas han logrado implementar este enfoque y diversificar los productos que ofrecen, por ejemplo, la cooperativa HIBISCUS planteó que, además del vino, tienen otras formas de procesar la flor de jamaica, transformándola en concentrado para jugos y también como frutos deshidratados para infusión; además, han realizado ensayos con otras frutas de producción local, como el mango y han logrado posicionarse en el mercado vinos de frutas más exóticas, como el nancite y el marañón.

La cooperativa multisectorial de jóvenes constructores de Madriz, es otra que ha implementado la innovación de productos, utilizando, como materia prima característica, la miel de abeja, producida por otra división de la cooperativa, con frutas como la maracuyá, melocotón, piña, naranja, limón, tamarindo y flor de jamaica.

---

<sup>4</sup> Búsqueda realizada en Mercado Libre: [https://listado.mercadolibre.com.mx/barricas-de-vino\\_OrderId\\_PRICE\\*DESC\\_NoIndex\\_True](https://listado.mercadolibre.com.mx/barricas-de-vino_OrderId_PRICE*DESC_NoIndex_True)

<sup>5</sup> Cooperativa Las Diosas utiliza barriles de plástico en su proceso productivo, en sustitución de barricas de roble.

<sup>6</sup> Cooperativa Chinantla manifiesta que sustituyen las barricas de roble, por recipientes de acero inoxidable.

### 8.3 Diseñar propuestas de mejora para el fortalecimiento de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua

#### Matriz MAFE

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1. Disponibilidad de materias primas.	D1. Posicionamiento en el mercado.
	F2. Alianza estratégica con instituciones de gobierno.	D2. Logística de comercialización.
	F3. Adecuadas áreas de producción.	D3. Monoproducto (solo venden de algunos sabores).
		D4. Rentabilidad.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO:</b>	<b>Estrategia DO:</b>
O1. Nuevos mercados por explorar.	1. Aumento en unidades de producción (F1, F3, O1, O3).	1. Realizar planes de publicidad estratégicos que permita alcanzar el público meta de manera más constante (D1, O1, O3).
O2. Acceso a fuentes de financiamiento.	2. Equipamiento de las áreas de producción (F3, O2).	2. Fortalecer canales de distribución (D2, O1).
O3. Situación económica del país favorable.	3. Formación continua (capacitación) del personal en temas de producción, marketing y otros. (F3, O3).	3. Diferenciación de producto (D3, O1, O3).
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA:</b>	<b>Estrategia DA:</b>
A1. Altos costos de los insumos.	Ofrecer a la clientela diversas opciones de sabores y	Realizar un plan de marketing para aumentar
A2. Baja tendencia en el consumo de vinos.		

A3. Nuevos competidores.	presentaciones de producto.	las ventas y generar una imagen de marca.
A4. Fluctuación de la demanda.	Preparación de las cooperativas para nuevos mercados (por ejemplo, regional) que les permita aumentar sus ventas sin limitarse al mercado nacional. De igual manera incorporar sellos o distintivos de calidad que certifiquen el origen es una técnica de posicionamiento clave en el mercado actual.	

### 8.3.1 Estrategias propuestas

#### Estrategia 1

<b>Estrategia: FO</b>	Aumento en unidades de producción
<b>Objetivo estratégico:</b>	Desarrollar un plan de producción en el cual se incremente las unidades de botellas de vinos según la capacidad de la cooperativa.
<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>
Como sector:	- Recursos financieros.
1. Crear un espacio de intercambio entre las cooperativas que permita consolidar las necesidades y debilidades a fin de aumentar su productividad acorde a la demanda del	- Recursos humanos. - Nuevo personal.

- mercado, así como explorar nuevas fronteras comerciales.
2. Aumentar la incidencia sobre el fortalecimiento de las capacidades técnicas del sector.
  3. Crear capacidades en bioeconomía que permitan que las cooperativas obtengan el mayor beneficio por sus actividades comerciales de la manera más sostenible.

Como cooperativa:

4. Evaluar la capacidad actual de producción de la cooperativa, identificando limitaciones y áreas de mejora.
  5. Realizar un estudio de mercado para entender la demanda actual y futura de vinos. Identificar oportunidades de crecimiento y nichos de mercado.
  6. Analizar los recursos disponibles, tanto humanos como tecnológicos, para determinar su capacidad actual y su idoneidad para la expansión.
  7. Definir metas específicas y alcanzables para el aumento en
-



- unidades de producción. Estas metas deben estar alineadas con la demanda del mercado y la capacidad de la cooperativa.
8. Identificar y evaluar las necesidades de infraestructura para aumentar la capacidad de producción. Esto puede incluir la expansión de instalaciones, la adquisición de maquinaria adicional, etc.
  9. Desarrollar un plan financiero detallado que incluya los costos asociados con la expansión. Buscar fuentes de financiamiento si es necesario.
  10. Adquirir los equipos y tecnologías necesarios para aumentar la eficiencia y capacidad de producción. Esto podría incluir la implementación de tecnologías avanzadas en la vinificación.
  11. Evaluar la necesidad de aumentar el personal y realizar contrataciones según sea necesario. Proporcionar capacitación adecuada para garantizar la competencia en las nuevas tareas.
-

12. Revisar y optimizar los procesos de producción existentes para asegurar la eficiencia antes de la expansión. Introducir mejoras y automatizaciones cuando sea posible.
13. Reforzar los controles de calidad para garantizar que el aumento en la producción no comprometa la calidad del vino. Establecer estándares y procedimientos de control.
14. Diversificar la actividad comercial de las cooperativas.

---

*Nota:* Descripción de la estrategia número uno.

## Estrategia 2

<b>Estrategia: FO</b>	Equipamiento de las áreas de producción.
<b>Objetivo estratégico:</b>	Adquirir nuevos equipos en el área de producción y así aumentar los estándares de calidad del vino.
<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>
Como sector:	- Recursos financieros.
1. Identificar las necesidades colectivas de las cooperativas de vino para articularlas con el sector técnico-científico nacional (Universidades e INATEC) para el desarrollo de equipamiento y	- Recursos humanos.

---

tecnologías dentro del país que satisfaga las necesidades de las cooperativas y permita emancipar el sector de la importación y adquisición de bienes de monopolios internacionales.

Como cooperativa:

1. Realizar una evaluación detallada de las necesidades actuales y futuras del proceso de producción de vino.
2. Identificar áreas específicas que requieren actualización o mejora.
3. Investigar y analizar los equipos más avanzados y eficientes disponibles en el mercado que se ajusten a las necesidades identificadas. Considerar la tecnología de última generación y las innovaciones en la producción de vino.
4. Elaborar un presupuesto detallado que incluya los costos de adquisición, instalación y posibles costos operativos asociados con los nuevos equipos. Planificar de manera estratégica la financiación para la adquisición.

5. Planificar sesiones de capacitación para el personal que operará los nuevos equipos. Asegurar que estén familiarizados con las características y operaciones de los equipos para optimizar su rendimiento.
6. Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el rendimiento de los equipos y realizar ajustes según sea necesario. Estar abierto a la mejora continua para optimizar la eficiencia y la calidad a lo largo del tiempo.

---

*Nota:* Descripción de la estrategia número dos.

### Estrategia 3

<b>Estrategia: FO</b>	Capacitación en temas de producción, marketing y otros.
<b>Objetivo estratégico:</b>	Desarrollar capacitaciones dirigidas al personal de la cooperativa, con el fin de fortalecer los conocimientos en temas de producción, marketing y otros.
<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>
Como sector:	- Recursos tecnológicos.
1. Identificar las temáticas prioritarias para satisfacer los requisitos técnicos y	- Recursos financieros.
	- Recursos humanos.

---

comerciales a nivel nacional, no obviando la importancia de conocer las demandas internacionales.

Como cooperativas: facilitar espacios que permitan estas capacitaciones.

Las actividades vinculadas a esto podrían ser (pero no limitarse a):

1. Preparar documentación de lo que se abordara en la capacitación.
2. Preparar la sala donde se brindará la capacitación con las condiciones apropiadas.
3. Hacer la cordial invitación al personal a participar de modo que no afecte mucho sus labores de trabajo.
4. Realizar la capacitación en temas de producción, marketing y otros.

Asimismo, no debe obviarse que estos espacios de capacitación pueden ser útiles para compartir la experiencia e innovaciones desarrolladas por las cooperativas y facilitar la innovación abierta.

---

*Nota:* Descripción de la estrategia número tres.

## Estrategia 4

---

<b>Estrategia: DO</b>	Realizar planes de publicidad estratégicos que permita alcanzar el público meta de manera más constante.
-----------------------	--

---

<b>Objetivo estratégico:</b>	Aumentar la participación en el mercado participando en ferias y haciendo publicidad por medios tradicionales y en la web.
------------------------------	--

---

<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>
Como sector: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar una investigación exhaustiva del público objetivo, utilizando encuestas, entrevistas y análisis de datos para comprender sus necesidades, comportamientos y preferencias.</li><li>2. Realizar un análisis competitivo para identificar las estrategias publicitarias de los competidores y encontrar oportunidades para diferenciarse.</li><li>3. Definir metas específicas y medibles, como aumentar el conocimiento de la marca, generar leads o incrementar las ventas, proporciona una dirección clara para la estrategia publicitaria.</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recursos tecnológicos.</li><li>- Recursos financieros.</li></ul>

---

4. Identificar los medios de comunicación más efectivos para llegar al público objetivo, como redes sociales, marketing por correo electrónico, anuncios en línea y eventos patrocinados, maximiza el impacto de la estrategia publicitaria.
5. Colaboración con influencers y la realización de eventos y promociones especiales también son estrategias útiles para atraer la atención del público objetivo.

---

*Nota:* Descripción de la estrategia número cuatro.

## Estrategia 5

<b>Estrategia: DO</b>	Fortalecer canales de distribución.
<b>Objetivo estratégico:</b>	Facilitar el proceso comercial y de distribución de los productos, minorando los costos de transporte.
<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>
1. Control de inventario.	- Recursos financieros.
2. Gestionar operaciones.	
3. Envío de bienes por medios propios o de terceros.	
4. Entender las necesidades y objetivos de los socios de distribución. Conocer sus metas y desafíos puede ayudar a colaborar de manera más efectiva.	
5. Crear programas de incentivos para motivar a los distribuidores. Ofreciendo recompensas por el rendimiento excepcional, lo que puede incluir descuentos, bonificaciones, o regalías.	
6. Establecer canales de comunicación claros y eficientes. Asegurarse de que haya líneas abiertas para el feedback, consultas y actualizaciones.	

---

*Nota:* Descripción de la estrategia número cinco.



## Estrategia 6

<b>Estrategia: DO</b>	Diferenciación de producto.
<b>Objetivo estratégico:</b>	Distinguir el producto de los demás mediante la construcción de una marca sólida.
<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Añadir valor agregado al producto para que sea atractivo y destaque frente a la competencia.</li><li>2. Construir una marca sólida y coherente que se destaque en la mente del consumidor.</li><li>3. Diseñar una estrategia de precios, ya sea ofreciendo un producto premium con un precio más alto o un producto de alta calidad a un precio más accesible.</li><li>4. Ofrecer un servicio al cliente excepcional. La atención y el soporte al cliente pueden ser factores determinantes para la elección de un producto.</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recursos financieros.</li></ul>

*Nota:* Descripción de la estrategia número seis.

## **IX. CONCLUSIONES**

El análisis general sobre las capacidades innovadoras de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua, permitió observar que existe un gran vacío de información que limita la identificación del estado actual del sector, razón por la cual las entrevistas proporcionadas por los actores claves y tomadores de decisión constituye la forma ideal para el establecimiento de estrategias.

La investigación realizada permitió conocer que las cooperativas cuentan con materias prima a su alcance, con un plan de producción, así como apoyo institucional y personal capacitado en la elaboración de vinos. Las limitaciones se enfocan en encontrar mercados formales para comercializar sus productos, la tecnificación de procesos, equipos insuficientes, poca o nula disponibilidad de insumos como; botellas, corchos y cápsulas, no cuentan con un plan de marketing y no tienen los medios para distribución de los productos. Todo esto son oportunidades de mejora a fin de lograr una cooperativa fortalecida que alcance estabilidad y sostenibilidad en el mercado.

Al conversar para identificar las capacidades innovadoras, encontramos que tres de las cinco cooperativas entrevistadas, aducen no realizar procesos de innovación, sin embargo, se han reinventado ampliando la variedad de sabores de vinos y reconocen la importancia de la innovación para lograr su sostenibilidad a futuro. Este hallazgo permite concluir que los presidentes de las cooperativas consideran trascendental el acompañamiento de las instituciones para integrarse los espacios que conlleven a la transformación de la materia prima, los productos, procesos, modelos de negocios, entre otros. Cada una de las cooperativas tiene su propio modelo de innovación, algunos aportan a la dignificación de la vida de las mujeres campesinas, al empoderamiento económico, la reutilización de los envases y el mejoramiento de los productos. Consideramos fundamental enriquecer todos los

espacios de innovación a través del trabajo articulado creando espacios que beneficien al sector vinícola.

Derivado todo el análisis y la identificación de las capacidades innovadoras de las cooperativas, se establecieron estrategias o propuestas de mejora que permitan el aumento de unidades de producción, el equipamiento de las áreas de producción, actualización de conocimientos a través de capacitaciones, posicionamiento en el mercado, logística de comercialización y diferenciación del producto.

Con el resultado de esta investigación, hay visiblemente oportunidades de mejora que conlleva a explorar nuevos mercados, procesos y transformación de productos, para lograr la calidad adecuada o altos estándares en la producción y comercialización de vinos, lo mejor de todo ello, es que los presidentes y representantes de las cooperativas están anuente, dispuestos y comprometidos al cambio para una mejoría de sus negocios.

## X. RECOMENDACIONES

Al analizar y valorar los resultados, se recomienda lo siguiente:

- A las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua, crear una alianza con instituciones de gobierno (MEFCCA, MIFIC, MINSA, INTUR, IPSA, MITRAB) para unificar el sector vinícola y así compartir experiencias en pro de mejorar en las diferentes áreas (producción, comercialización e innovación). Dado a que las cooperativas están abiertas a la colaboración y al intercambio de experiencias, se debe promover iniciativas que faciliten la colaboración entre las cooperativas del sector vinícola. Esto podría incluir la creación de redes de aprendizaje colaborativo, la organización de eventos de intercambio de conocimientos y la promoción de reuniones regulares entre los actores del sector.
- Estímulo a la innovación social, las cooperativas pueden seguir explorando oportunidades que les permitan abordar desafíos específicos y contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades. Esto podría incluir iniciativas centradas en la igualdad de género, la protección del medio ambiente y el desarrollo rural.
- A las cooperativas, promover la innovación abierta por medio de la colaboración con empresas u otras cooperativas para ello es importante que se considere la gestión de la comunidad innovadora, aplicarla permite reducir los costos mediante la contratación de profesionales especializados, buscando externamente la rentabilidad.
- A las cooperativas, adoptar un enfoque proactivo respecto al control de calidad de los productos, esto con el propósito de fortalecer la competitividad del producto y elevar la confianza de los consumidores. La inversión en procesos de control de calidad es de vital importancia para garantizar la excelencia y consistencia de los productos.

- Fortalecimiento de capacidades en innovación y emprendimiento, se deben desarrollar programas de capacitación y asesoramiento en innovación y emprendimiento dirigidos específicamente a las cooperativas del sector vinícola. Esto podría incluir talleres, seminarios y mentorías impartidos por expertos en el tema.
- A las cooperativas, aprovechar la disponibilidad de materias primas (frutas y flores) y áreas específicas para la producción para diversificar los sabores de las bebidas fermentadas (vinos), de esta manera se ofrece una mayor variedad.
- A las cooperativas, en base a la información recolectada desarrollar estrategias (o retomar las propuestas en esta investigación) específicas que aborden las limitaciones identificadas, como la búsqueda de mercados formales, la tecnificación de procesos y la mejora de la cadena de suministro de insumos. Estas estrategias deben ser fundamentadas en datos concretos y adaptadas a las necesidades de cada cooperativa.
- A las cooperativas, desarrollar capacidades internas en las cooperativas, incluyendo el fortalecimiento de las habilidades de los trabajadores, la modernización de equipos y la mejora de los procesos de producción. Además, se debe trabajar en la creación de una cadena de valor sólida que permita la comercialización efectiva de los productos y la diferenciación en el mercado.
- A la UNAN-Managua, que siga formando profesionales con ética, compromiso y honestidad, asimismo, que fomente la realización de trabajos de investigación relacionados a la innovación.

- A los estudiantes, que desarrollen temas de investigación con enfoque en la innovación cerrada y abierta, utilizando estrategias, logrando así poder conocer aún más la importancia de innovar en todos los sectores.

## XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acciona Business As Unusual*. (2020). Obtenido de Acciona Business As Unusual : [https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/?\\_adin=02021864894](https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/?_adin=02021864894)
- Alianza Cooperativa Internacional. (12 de 04 de 2023). *Cooperativas por el desarrollo sostenible: anuncio del Día Internacional de las Cooperativas de 2023*. Obtenido de Alianza Cooperativa Internacional: <https://ica.coop/es/sala-de-prensa/noticias/cooperativas-desarrollo-sostenible-anuncio-dia-internacional-cooperativas>
- Álvares Vanegas, R. (2015). Gestión de la Innovación: Herramienta Transformacional para las organizaciones. *Enfoques de innovación en las organizaciones*, 11-33.
- ANECA. (Febrero de 2021). *unirioja.es*. Obtenido de unirioja.es: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (25 de 8 de 2015). *LEY DE REFORMAS Y ADICIONES A LA LEY Nº 290, "LEY DE ORGANIZACIÓN, COMPETENCIA Y PROCEDIMIENTOS DEL PODER EJECUTIVO*. Obtenido de Asamblea Nacional de Nicaragua: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/Diariodebate.nsf/76ed72912dd57e570625698c00773f5d/7c30b74fcb92728006257ecf0057d0e2?OpenDocument>
- Barberena, L. A. (2019). *Audaces*. Obtenido de Audaces: <https://audaces.com/es/blog/que-es-la-economia-creativa-y-como-puede-contribuir-para-mejorar-al-mundo>
- Carrasco López, E., & Soto Joya, F. (s.f.).
- Centro Cultural de la Cooperación. (17 de 01 de 2011). *Centro Cultural de la Cooperación*. Obtenido de Centro Cultural de la Cooperación: <https://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2017/07/08/el-cooperativismo-en-nicaragua>
- Charterina, A. M. (2009). Innovación y Cooperativas. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 135-157.
- Delgadillo, O., Machado, A., & Munguía, O. (24 de Junio de 2011). *Repositorio Institucional UNAN León*. Obtenido de Repositorio Institucional UNAN León : <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/5191/1/220377.pdf>

- Dominguez, L., & García, S. (03 de Agosto de 2009). *www.uni.edu.ni*. Obtenido de [www.uni.edu.ni](http://www.uni.edu.ni).
- Editorial Etecé. (13 de Febrero de 2023). *Enciclopedia Concepto*. Obtenido de Enciclopedia Concepto: <https://concepto.de/emprendimiento/>
- Escorcía, M. (s.f.). <http://riul.unanleon.edu.ni/>. Obtenido de <http://riul.unanleon.edu.ni/>: <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/retrieve/4691#:~:text=Actualmente%20el%20vino%20se%20comercializa,en%20un%20bus%20a%20Managua.>
- Escorcía, M., Escoto, H., & Espinoza, K. (2007). *Repositorio Institucional UNAN León*. Obtenido de Repositorio Institucional UNAN León: <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/handle/123456789/2466>
- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. (Mayo de 2019). *Universidad El Bosque*. Obtenido de Universidad El Bosque: <https://www.unbosque.edu.co/blog-universidad-el-bosque/que-hace-a-un-negocio-sostenible-y-por-que-son-importantes>
- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. (Mayo de 2019). *Universidad El Bosque*. Obtenido de Universidad El Bosque: <https://www.unbosque.edu.co/blog-universidad-el-bosque/que-hace-a-un-negocio-sostenible-y-por-que-son-importantes>
- Fernández, A., Fernández, R., Rivera, C., & Calero, S. (24 de Noviembre de 2015). *Universidad de la Rioja Dialnet*. Obtenido de Universidad de la Rioja Dialnet: <file:///C:/Users/50576/Downloads/Dialnet-DesafiosEnLaGestionDeLasCooperativasDeProduccionAg-6040053.pdf>
- Fishers, R., & Herrera, J. (Febrero de 2014). *Repositorio UNAN Managua*. Obtenido de Repositorio UNAN Managua : <https://repositorio.unan.edu.ni/6721/1/6449.pdf>
- GADISA. (2022). *Blog Gadisa*. Obtenido de Blog Gadisa: <https://www.gadisa.es/blog/la-sostenibilidad-social-y-sus-ventajas/>
- García, F. (Octubre de 2012). *acofi.edu.co*. Obtenido de [acofi.edu.co](https://www.acofi.edu.co): [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf)
- García, M. E. (01 de 2017). REFORMA AGRARIA EN NICARAGUA Y SUS EFECTOS EN LA COOPERATIVA AGROPECUARIA SANDINISTA "LEONEL VALDIVIA ORTEGA", VILLA CHAGUITILLO DEL MUNICIPIO DE SEBACO, MATAGALPA, 1937-2016. Matagalpa, Sébaco, Nicaragua.
- García, T., & Cano, M. (2019). *.uv.mx/iiesca*. Obtenido de [.uv.mx/iiesca](https://www.uv.mx/iiesca): <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>



- Gutiérrez, A. C. (2012). Innovación social y cooperativas: convergencias y sinergias. *Ekonomiaz*, 146-167.
- Hernandez, R., Collado, C., & Baptista, M. d. (2010). *Sampieri.Met.Inv.* Obtenido de Sampieri.Met.Inv: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf](https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf)
- Intuit quickbooks.* (Enero de 2022). Obtenido de Intuit quickbooks: <https://quickbooks.intuit.com/global/resources/es/emprendimiento/que-es-emprendimiento/>
- López Zepeda, L. (2016). LA revolución y el desarrollo histórico del cooperativismo en Nicaragua. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 216-228.
- Losada Gamst, A. (2015). *COOPERATIVAS INTELIGENTES - La unión hace la fuerza* -. Obtenido de Avant Ideas: <https://avantideas.com/gestion-de-ideas-en-cooperativas/>
- Maguiña, J. (21 de Enero de 2021). *SCielo* . Obtenido de SCielo: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n1/2308-0531-rfmh-21-01-179.pdf](http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n1/2308-0531-rfmh-21-01-179.pdf)
- MBA Madrid. (27 de 06 de 2023). *Innovación: qué es, tipos y aplicaciones a la empresa*. Obtenido de Cámara de Comercio de Madrid: <https://www.mba-madrid.com/empresas/innovacion-que-es-tipos-aplicaciones/>
- MEFCCA. (2019). *economiafamiliar.gob.ni*. Obtenido de [economiafamiliar.gob.ni](https://www.economiafamiliar.gob.ni/backend/vistas/doc/cartilla/documento5360416.pdf): <https://www.economiafamiliar.gob.ni/backend/vistas/doc/cartilla/documento5360416.pdf>
- MEFCCA. (2021). Obtenido de MEFCCA: <https://www.economiafamiliar.gob.ni/backend/vistas/doc/caatologo/documento1349415.pdf>
- Mendoza Duarte, Y. (2022). Las montañas de Las Segovias de Nicaragua. Espacio de lucha irregular: 1927 a 1990. *Ulúa. Revista de Historia, Sociedad y Cultura*, 137-163.
- Monje, C. (2011). *Universidad Sur Colombiana Facultad de ciencias sociales* . Obtenido de Universidad Sur Colombiana Facultad de ciencias sociales : <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Müggenburg, M. (Enero de 2007). *Los Maestros Escriben*. Obtenido de Los Maestros Escriben: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2021/12/1028446/469-manuscrito-anonimo-891-1-10-20180417.pdf>

- Naciones Unidas - CEPAL. (Diciembre de 2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Obtenido de [www.cepal.org/es/publications](http://www.cepal.org/es/publications)
- Nicaragua Creativa. (s.f.). *Nicaragua Creativa*. Obtenido de Nicaragua Creativa : <https://www.nicaraguacreativa.com/que-es-la-economia-creativa/>
- Norma Técnica Nicaraguense [NTN]. (Noviembre de 2013). *MINSA*. Obtenido de MINSA: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minsa.gob.ni/sites/default/files/2022-10/NTN%2003%20008%2013%20Bebidas%20Alcoh%C3%B3licas%20Fermentadas.%20Vinos%20de%20frutas%20y%20o%20plantas%20tropicales.pdf>
- Oña, A., & Vega, R. (2018). *tambara.org*. Obtenido de tambara.org: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_O%C3%B1a\\_final.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Las cooperativas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Global Office.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Recomendación del Consejo sobre la Economía Social y Solidaria y la Innovación Social*.
- Pacto Mundial Red Española. (2023 de Abril de 2023). *Pacto Mundial Red Española*. Obtenido de Pacto Mundial Red Española: <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/sostenibilidad-empresarial/>
- Palacios, M. E. (19 de 02 de 2018). *LAS COOPERATIVAS, EL ROSTRO HUMANO DE LA ECONOMÍA DE NICARAGUA*. Obtenido de Prensa-Asamblea Nacional: <https://noticias.asamblea.gob.ni/las-cooperativas-el-rostro-humano-de-la-economia-de-nicaragua-2/>
- Páramo, L. (2006). *academia.edu*. Obtenido de academia.edu: [https://www.academia.edu/36171957/Procesamiento\\_del\\_Vino\\_en\\_Nicaragua](https://www.academia.edu/36171957/Procesamiento_del_Vino_en_Nicaragua)
- Peiró, R. (25 de Enero de 2024). *Economipedia* . Obtenido de Economipedia : <https://economipedia.com/definiciones/innovacion.html>
- Pérez de Armas, M., López López, Y., & González Cruz, E. (11 de 2022). *LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL COMO UN PROYECTO EMPRESARIAL: CASO DE ESTUDIO EMPRESA ELÉCTRICA CIENFUEGOS*. Obtenido de Universidad y Sociedad: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/3363/3303/>

- Ponce, H. (Septiembre de 2006). Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Ponce, H. (2006). *eco.mdp.edu*. Obtenido de *eco.mdp.edu*: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Ramírez, J. (Diciembre de 2012). <https://www.uv.mx/iiesca>. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca>: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramirez, M. (Noviembre de 2013). <https://www.minsa.gob.ni/>. Obtenido de [https://www.minsa.gob.ni/](https://www.minsa.gob.ni/sites/default/files/2022-10/NTN%2003%20008%2013%20Bebidas%20Alcoh%C3%B3licas%20Fermentadas.%20Vinos%20de%20frutas%20y%20o%20plantas%20tropicales.pdf): <https://www.minsa.gob.ni/sites/default/files/2022-10/NTN%2003%20008%2013%20Bebidas%20Alcoh%C3%B3licas%20Fermentadas.%20Vinos%20de%20frutas%20y%20o%20plantas%20tropicales.pdf>
- Rodríguez, J. (Mayo de 2007). *cauqueva.org.ar*. Obtenido de *cauqueva.org.ar*: <https://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%EDa-de-diagn%F3stico.pdf>
- Róger Ariel Fisher López & Jordan Ivan Herrera. (Febrero de 2014). *Repositorio Institucional - RIUMA*. Obtenido de Repositorio Institucional - RIUMA: <https://repositorio.unan.edu.ni/6721/1/6449.pdf>
- Rojas, M. (03 de 03 de 2023). *La innovación y su relación con las cooperativas*. Obtenido de Asociación Nacional de Cooperativas de Chile: <https://cooperativasdechile.coop/2023/03/03/la-innovacion-y-su-relacion-con-las-cooperativas/>
- Sanchez-García, E., Martínez-Falcó, J., & Marco-Lajara, B. (2023). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL - Un análisis aplicado a la industria vinícola. *Revista CONEXIONES 2023-Universidad de la Cuenca del Plata*, 36-54.
- Santander Universidades. (28 de 12 de 2020). *La innovación de productos y su importancia para las empresas*. Obtenido de Santander Open Academy: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/innovacion-de-productos.html>
- Smowl Tech. (25 de 10 de 2023). *Cómo la tecnología puede ayudar al desarrollo sostenible*. Obtenido de Smowl Tech: <https://smowl.net/es/blog/tecnologia-sostenible/>
- Somarriba, K. (13 de Octubre de 2023). Entrevista a Directora de Asociatividad y Fomento Cooperativo del MEFCCA. (M. A. Martínez, Entrevistador)

- Torres, J., & Torres, F. (09 de Febrero de 2022). *NEXO Revista Científica* . Obtenido de NEXO Revista Científica : <https://www.camjol.info/index.php/NEXO/article/view/13916/17390>
- UNESCO . (2021). *UNESCO*. Obtenido de UNESCO: <https://es.unesco.org/commemorations/international-years/creativeeconomy2021>
- Universidad Autónoma del Perú. (2020). *Autónoma* . Obtenido de Autónoma: <https://www.autonoma.pe/blog/que-es-innovacion/>
- Universidad Europea. (24 de Junio de 2022). *Blog Universidad Europea*. Obtenido de Blog Universidad Europea: <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-sostenibilidad-ambiental/>
- Utting, P., Chamorro, A., & Bacon, C. (2017). El rol de las cooperativas y la acción colectiva en el desarrollo y la reconciliación en Nicaragua. *El rol de las cooperativas y la acción colectiva en el desarrollo y la reconciliación en Nicaragua-Working Paper*. Geneva: UNRISD Working Paper, No. 2017-4, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).
- Vásquez, B. (16 de Noviembre de 2023). Producción y comercialización de vinos. (M. Acevedo, Entrevistador)
- Vásquez, M. (2008). Mejoramiento de la presentación de vinos de fruta para MIPYMES. *PECOSOL*, 3-20.

## **XII. ANEXOS**

### **Anexo 1. Entrevista dirigida a los presidentes de cooperativas**

#### **Entrevista sobre el estado actual de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua**

##### **Descripción**

La presente encuesta es parte de un proyecto que tiene como objetivo analizar las capacidades innovadoras de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua. Tu participación en esta encuesta es esencial para comprender los desafíos, oportunidades y perspectivas actuales en el sector productor y comercializador de vino. Los resultados contribuirán directamente a construir propuestas de mejora para el fortalecimiento de las mismas.

##### **Objetivo del proyecto**

Analizar las capacidades innovadoras de las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua.

##### **Objetivo de la encuesta**

Recopilar información que permita desarrollar una visión integral de la situación actual del sector productor y comercializador de vino, identificando los retos y oportunidades clave, así como las perspectivas de los actores involucrados.

##### **Instrucciones**

Por favor, responde las siguientes preguntas con la mayor precisión posible. Tus respuestas serán tratadas de manera confidencial y serán de gran ayuda para el éxito del proyecto. La encuesta está formulada con cuatro segmentos y comprende X preguntas. La duración estimada para completarla es 30 minutos.

## **Preguntas**

### Generales

1. ¿Cuál es tu rol o posición en la cooperativa?
2. ¿Cuál es tu experiencia en la producción y comercialización de vino (favor indicar años de experiencia, áreas de especialización, entre otros)?
3. En tu opinión, ¿cuáles son los principales desafíos en la producción y comercialización de vino para la cooperativa?
4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que percibes?
5. ¿Qué factores consideras que han contribuido al desarrollo actual de la producción y comercialización de vino en la cooperativa?
6. ¿Qué obstáculos o limitaciones enfrenta la cooperativa en términos de producción, distribución, comercialización, etc.?
7. ¿Consideras que la innovación juega un papel importante en el crecimiento de la cooperativa? ¿Por qué?
8. ¿Has estado involucrado/a en iniciativas de innovación (abierta o cerrada) en tu sector? Si es así, ¿podrías compartir algunas experiencias?
9. Desde tu perspectiva, ¿cuáles serían los elementos clave para una estrategia de fortalecer las capacidades de producción y comercialización de vino en Nicaragua?
10. ¿Qué recomendaciones darías para fomentar la colaboración y la innovación en el sector vinícola de Nicaragua?

### Materias primas

1. ¿Cuáles consideras que son las principales materias primas utilizadas en la producción de vino en Nicaragua?
2. En tu experiencia, ¿cómo describirías la disponibilidad actual de las materias primas de calidad en Nicaragua para la producción de vino? ¿Existe alguna dificultad en su adquisición?
3. ¿Qué desafíos crees que enfrentan las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua en términos de obtención de insumos

como levadura y otros productos químicos necesarios para el proceso de vinificación?

4. Las barricas de roble son esenciales para la crianza de ciertos tipos de vino. ¿Crees que la adquisición de barricas de roble representa un obstáculo para la industria vinícola en Nicaragua? ¿Por qué?
5. ¿Existen materias primas locales alternativas que podrían ser utilizadas en la producción de vino, y crees que su implementación podría ser una solución para posibles problemas de adquisición de insumos importados?

#### Cadena de comercialización

1. ¿Podrías identificar los eslabones clave en la cadena de comercialización desde la producción hasta llegar al consumidor final?
2. En tu experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan las cooperativas productoras y comercializadoras de vino en Nicaragua en cuanto a la distribución y logística para llevar sus productos al mercado?
3. ¿Crees que existen obstáculos en la promoción y marketing de los vinos nicaragüenses tanto a nivel nacional como internacional? ¿Cuáles podrían ser estos obstáculos?
4. En relación con la comercialización internacional, ¿qué dificultades se presentan en la exportación de vinos nicaragüenses a otros países?
5. Considerando la venta directa al consumidor, como en bodegas o degustaciones, ¿crees que existen oportunidades no explotadas o dificultades particulares en este modelo de comercialización en Nicaragua?

#### Modelo Organizativo en el Sector Vinícola de Nicaragua

1. ¿Cómo describirías el modelo organizativo predominante en el sector vinícola de Nicaragua?
2. ¿Qué tipo de organizaciones o entidades están involucradas en la gestión y regulación del sector productor y comercializador de vinos en Nicaragua? ¿Qué papel desempeñan en la promoción y el desarrollo de la industria?

3. ¿Consideras que existen oportunidades para mejorar la colaboración y la coordinación entre los diferentes actores en el sector productor y comercializador de vinos en Nicaragua?

## Anexo 2. Guía de observación

### Ficha de observación

Esta guía de observación se creó para obtener detalles más relevantes en la aplicación de las entrevistas.

Observador:

Fecha:

	Si	Medio	No	No aplica
¿Había disposición para aplicarles la entrevista?				
¿El entrevistado (a) conoce claramente su rol en la cooperativa?				
¿Se visualiza la experiencia?				
¿Reconocen las oportunidades?				
¿Conocen sus limitaciones?				
¿Conocen sobre innovación?				
¿Han participado en procesos de innovación?				
¿Practican el trabajo articulado?				
¿Consideran importante realizar cambios que aporten al crecimiento de su cooperativa?				
¿Se observa una cooperativa sostenible?				
¿Tienen conocimiento sobre marketing?				
¿Cuentan con un modelo organizativo?				
¿Consideran importante el acompañamiento de las instituciones?				



### Anexo 3. Fotografías en la aplicación de entrevistas

