



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-ESTELÍ

**Proceso de producción para la exportación de café de calidad en
la Empresa Familiar Beneficio El Milagro del municipio de San
Fernando, Nueva Segovia en el periodo 2016-2017**

Trabajo de seminario de graduación para optar

Al grado de

Licenciado en la Carrera de Administración de Empresas

Autoras

María José Montenegro Rivera

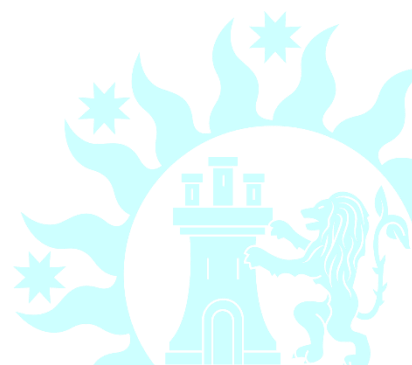
Urania María Centeno Suarez

Luzmilia del Socorro Moreno Rugama

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 11 de Diciembre 2017



Dedicatoria

A Dios.

Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado vida y salud para lograr nuestros objetivos, por fortalecer nuestro corazón e iluminarnos la mente cubriéndonos con su infinita bondad y amor. A María Santísima por haber escuchado nuestras suplicas y haber intercedido ante su hijo por nosotras.

A nuestros familiares.

A nuestros padres, Mercedes Rivera, Agenor Montenegro, Rosa María Ruiz, Vidal Centeno, Digna Luz Rugama; por habernos apoyado en los momentos difíciles y estar cuando más los necesitábamos, a ti Salvador Montenegro por ayudarnos y ser parte de nuestro trabajo y a todos aquellos que participaron de manera directa e indirectamente en la elaboración de nuestra tesis.

A nuestros maestros.

De manera muy especial a Dra. Beverly Castillo por su gran apoyo y motivación durante todo el año para la culminación de esta tesis, a cada uno de nuestros profesores a lo largo de estos 5 años que estuvieron con nosotras compartiendo su tiempo enseñándonos y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Con mucho cariño y aprecio.

María José Montenegro Rivera

Urania María Centeno Suarez

Luzmilia del Socorro Moreno Rugama

Agradecimiento

Le agradecemos a Dios y a María Santísima, por habernos dado la fortaleza y sabiduría necesaria para poder culminar nuestra carrera profesional, ayudándonos a superar cada obstáculo que se interpuso y todas las dificultades que se nos presentaron en estos años de carrera.

A nuestros padres y familiares que estuvieron para nosotras cuando más necesitábamos de un abrazo o consuelo para poder continuar, por su apoyo y confianza incondicional brindados hacia nosotras, gracias por creer siempre en que podríamos y no dejarnos solas.

Infinitamente gracias Dra. Beverly Castillo por todo su apoyo y cariño para nosotras y nuestro trabajo, siempre deseándonos que nuestro trabajo fuera de calidad, gracias por los regaños, los consejos, las correcciones, las pláticas para el estrés, por todo, muchísimas gracias, sin usted este trabajo no estaría completo.

De manera muy especial a ti Salvador Montenegro, nos ayudaste a Urania a Luzmilia y a mí a revisar con más detalle nuestro trabajo, ayudándonos con ciertas terminologías y explicándonos muchas cosas sobre café. Gracias por apoyarnos siempre y darnos ánimos cuando estábamos mal, por tu gran colaboración en nuestra tesis y quienes si tu apoyo no lo hubiéramos logrado, muchas gracias.

Con mucho cariño y aprecio.

María José Montenegro Rivera

Urania María Centeno Suarez

Luzmilia del Socorro Moreno Rugama

INDICE

RESUMEN	1
1.1. ANTECEDENTES	3
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2. PREGUNTAS-PROBLEMA.	9
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	10
CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.	11
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	12
3.1. EMPRESA FAMILIAR.	12
3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR.	12
3.1.2. CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR.....	13
3.1.3. FUNCIONES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	13
3.1.4. OBJETIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	15
3.1.5. TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES	15
3.1.6. SOCIEDADES MERCANTILES.	16
3.1.7. CADENA DE VALOR.....	18
3.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	20
3.2.1. CONCEPTO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	20
3.2.2. BENEFICIO HÚMEDO.	21
3.2.3. BENEFICIO SECO.	24
3.2.4. EXPORTACION DE CAFÉ	26
3.2.5. MERCADO DIFERENCIADO	31
3.3. CALIDAD	33
3.3.1. CONCEPTO DE CALIDAD	33
3.3.2. FINALIDADES Y VENTAJAS DE LAS NORMAS ISO	34
3.3.3. GESTION DE CALIDAD.....	35
3.3.4. CERTIFICACION	37
CAPÍTULO VI. OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS.	44

4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS	44
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA.	45
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	45
5.2. UNIVERSO.....	45
5.2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE NUEVA SEGOVIA.	45
5.3. MUESTRA DE ESTUDIO.....	46
5.3.1. TIPO DE MUESTREO.	46
5.3.2. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MUESTRA.....	46
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	47
5.4.1. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
CAPITULO VI. RESULTADOS.....	49
6.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR BENEFICIO EL MILAGRO S.A.	49
6.1.1. HISTORIA DEL BENEFICIO EL MILAGRO S.A.	49
6.1.2. MISIÓN Y VISIÓN	49
6.1.3. OBJETIVOS Y VALORES DE EL MILAGRO	50
6.1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL BENEFICIO EL MILAGRO	51
6.2. PROCESOS QUE REALIZAN LOS AGENTES DE PRODUCCION DE CAFÉ DE SAN FERNANDO, NUEVA SEGOVIA.....	53
6.2.1. PRODUCTORES.	54
6.2.2. BENEFICIO EL MILAGRO	56
6.3. ESTANDARES DE CALIDAD DEL CAFÉ PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE.....	58
6.3.1. PREPARACIÓN DE CAFÉ	58
6.3.2. REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN	59
6.3.3. EXPORTACIONES DEL BENEFICIO EL MILAGRO	65
6.3.4. PRECIO DE COMPRA.....	66
6.4. APLICACIÓN DE ESTANDARES DE CALIDAD DEL BENEFICIO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE.....	67
6.4.1. CUMPLIMIENTO DE LOS SELLOS DE CALIDAD POR PARTE DE LOS PRODUCTORES. .	68
6.4.2. CERTIFICACIÓN DE CAFÉ.....	70
6.5. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE CAFÉ.	73
6.5.1. FODA.....	74

6.5.2. ESTRATEGIAS QUE MEJOREN LA CALIDAD DEL CAFÉ EN EL BENEFICIO EL MILAGRO.
75

CAPITULO VII. CONCLUSIONES.....	77
CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES.....	78
ANEXOS	79

Proceso de producción para la exportación de café de calidad en la Empresa Familiar Beneficio El Milagro del municipio de San Fernando, Nueva Segovia en el periodo 2016-2017.

RESUMEN

Esta investigación aborda el proceso de producción para la exportación de café de calidad en la Empresa Familiar Beneficio El Milagro del municipio de San Fernando Nueva Segovia en el periodo 2016-2017. Está orientada a proponer estrategias que mejoren la calidad del café a exportar. El proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orienta a la transformación de ciertos elementos. La exportación es cualquier bien o servicio el cual es enviado desde un país a otra parte del mundo. Es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios que se trasladan de un país a otro. Es una investigación de tipo cualitativo porque se realiza un análisis a profundidad y el tipo de muestreo es no probabilístico. Este estudio constituye un referente sobre la producción y calidad de café para la exportación y es importante para FAREM-ESTELI porque facilita información a los estudiantes y otras personas interesadas en el tema. Las conclusiones indican que la Empresa Familiar Beneficio El Milagro tiene muchas oportunidades para seguir avanzando y que deben apoyar el primer eslabón de la cadena de valor del café que es el productor y este pueda garantizar una buena calidad de café desde su inicio.

PALABRAS CLAVES: Empresa familiar, café, producción, exportación

Production process for the export of high quality coffee in the municipality of San Fernando, Nueva Segovia, in the period 2016-2017.

ABSTRACT

This research deals with the production process for the export of high quality coffee in the municipality of San Fernando, Nueva Segovia, in the period 2016-2017. It's oriented to propose strategies that will improve the quality of the coffee so it can be successfully exported. The production process is a system of actions that are dynamically interrelated and oriented towards the transformation of certain elements. The export is any kind of good or benefit, wich is sent from one country to another part of the world. It's the legitimate traffic and/or services that are transferred from one country to another. It is a qualitative research because a deep analysis is carried out and the type of sampling is nonprobable. This study is a reference on the production and quality of coffee for export and it is important FAREM-ESTELI because it provides information to students and other people interested in the subject. The conclusions indicate that the Empresa Familiar Beneficio El Milagro Company has many opportunities to continue advancing and that they must support the first link in the coffee value chain that is the producer and this can guarantee a good quality of the coffee from the beginning.

KEYWORDS: Family business, Coffee, production, exportation

1.1. ANTECEDENTES

Se revisaron diversas fuentes de información relacionadas con el tema de investigación “Proceso de producción para la exportación de café de calidad en la Empresa Familiar Beneficio El Milagro del municipio de San Fernando, Nueva Segovia, para considerarlas como antecedentes, se encontraron cinco tesis de licenciaturas de administración de empresas en la biblioteca “Urania Zelaya” de UNAN-MANAGUA, FAREM-ESTELI.

La primera tesis de licenciatura presentada por Indira Massiel Benavides Valdivia, Heidi Judith Gonzales García y Tatiana Lisseth Sánchez Palacios, titulada “Factores que inciden en la calidad del café en el proceso de producción del Beneficio Seco La Florencia S.A. de la ciudad de Ocotol en el II semestre del año 2015. Es una investigación de tipo cualitativo y el tipo de muestreo es No Probabilístico. La tesis destaca que, para obtener una buena calidad del café, se debe trabajar con responsabilidad y buenas condiciones en las áreas de secado, trillado y almacenado, puesto que estos son los factores que más pueden afectar la calidad del café.

Una segunda tesis de licenciatura presentada por Zeyra Elizabeth Chavarría Espinoza, Yessenia Lisseth Valdivia Gutiérrez y Marycruz Ruiz Gutiérrez, titulada “Proceso de las cooperativas asociadas a PRODECOOP R.L. para la exportación de café orgánico a mercados preferenciales 2014-2015. Es una investigación de tipo cualitativo y el tipo de muestreo es No Probabilístico. Las autoras consideran que el café de PRODECOOP R.L. ingresa al mercado diferenciado porque esta empresa cuenta con tres certificadoras que la respaldan.

Una tercera tesis de licenciatura presentada por Karen Omara Salinas Artica, Noyling Danitza Acuña Hernández, titulada “Proceso de producción para la exportación de café de calidad al mercado internacional La Empresa CISA Exportadora en el periodo 2014-2015. Es una investigación de tipo cualitativo y el tipo de muestreo es No Probabilístico. Tiene como conclusión que para que la empresa CISA Exportadora para exportar café al mercado internacional debe

cumplir con los requisitos que cada uno de los tostadores le exige. Asimismo, debe cumplir con los procesos de exportación exigidos por el país exportador e importador.

Una cuarta tesis de licenciatura presentada por Mayra Daniela Ruiz Cornejo, Heyling Jolibeth López Rodríguez y Yeslin Yohenia Pérez Ochoa, titulada “Proceso de certificación de calidad y exportación del café en Exportadora ATLANTIC S.A. periodo 2012-2013.” Es una investigación de tipo cualitativo y el tipo de muestreo es No Probabilístico. Las autoras concluyen que la calidad de café depende de la variedad que se siembra, la altura de los cafetales, el grado de humedad, el almacenamiento adecuado del café y las buenas practicas realizadas durante la recolección, despulpe, fermentación, lavado y secado del grano.

Una quinta tesis de licenciatura presentada por Ninoska Lanzas Rodríguez y Elizabeth Altamirano Herrera, titulada “Proceso de certificación para la exportación de café orgánico en la UCPCO, San Juan del Rio Coco, en los años 2009-2010.” Es una investigación de tipo cualitativo y el tipo de muestreo es No Probabilístico. Tiene como conclusión que los productores deben cumplir con los requisitos presentados por la agencia certificadora, siendo esta una garantía que el café que se exporta se manejó siguiendo las normas de producción orgánica.

A partir de la revisión se puede concluir que no se encontraron investigaciones que presenten un estudio de la Empresa Familiar Beneficio El Milagro. Esta investigación tiene como enfoque el estudio de una Empresa Familiar y determinar los factores que influyen en el proceso de producción de café y los estándares de calidad que pide el mercado estadounidense. Asimismo, esta investigación describe los procesos que utilizan los agentes de producción de café y analiza la aplicación de dichos estándar por el Beneficio El Milagro para garantizar la calidad de café.

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Sin duda alguna exportar café para una empresa, es un proceso complejo el cual debe cumplir con estándares de calidad del producto, así como cumplimiento de requisitos administrativos nacionales e internacionales que cada año están en actualización en dependencia de las exigencias de los mercados; quienes son cada vez más exigentes y la competencia a nivel mundial es cada día más desigual, debido a las políticas gubernamentales al sector cafetalero, factores de inversión, investigación, financiamiento, capacitación y políticas de incentivo al gremio cafetalero con que cuenta cada país productor del grano de oro.

El escenario de los productores está lleno de retos para poder cosechar y obtener niveles productivos óptimos ligados con la calidad. Se necesitan más que la experiencia y las ganas de producir café. Para ser competitivos se debe ser más eficiente en todos los eslabones de la cadena de valor.

El productor debe tener apoyo financiero de corto y largo plazo para mejorar las condiciones actuales de los cafetales, esto implica incorporación de nuevas técnicas que nos permitan seleccionar mejores variedades resistentes a plagas y enfermedades relacionadas al cambio climático, se debe renovar cafetales, mejorar infraestructura, y el asesoramiento técnico en los escenarios productivos y comerciales. Todo esto se encamina a la relación beneficio costo de producir calidad y obtener precios óptimos para equilibrar el flujo financiero de cada ciclo cafetalero.

En la actualidad se cuenta con un sin número de debilidades en todos los eslabones de cadena de valor que influyen en la problemática del proceso de producción de café de calidad para exportar y se fundamentan con los siguientes puntos:

Eslabón numero 1: Productores de café.

- La mayoría de productores cuentan con fincas cafetaleras que tienen cafetales de más de 18 años de producción, esto implica baja producción.
- La mayoría de las fincas siembran café de variedad caturra la cual es susceptible de plagas y enfermedades tales como: roya, antracnosis, ojo de gallo entre otras.
- Falta de financiamiento para capital de trabajo para brindar mantenimiento a sus cafetales.
- Falta de financiamiento de largo plazo para realizar renovaciones de café con variedades resistentes y mejoradas, no solo plagas y enfermedades sino que con niveles productivos elevados y que nos dan mejor calidad en la taza, tales como catimores, catuai y variedades híbridas que se adaptan para las condiciones climáticas de las diferentes fincas.
- Falta de asistencia técnica para transmisiones de nuevas técnicas de producción y técnicas de mercado para buscar mejores escenarios nacionales e internacionales.
- El productor en las fincas no cuenta con las condiciones productivas que garanticen la homogeneidad del grano, debido a las malas prácticas utilizadas en el beneficio húmedo, que van desde el corte del grano hasta el lavado del café, esto se debe a que el cortador provoca en el momento del corte del fruto, que el árbol de café vaya perdiendo la capacidad de producción y no asegura la conservación de la calidad original del café recolectado, así mismo en el despulpado se afecta la calidad del grano puesto que no todos los granos salen completamente despulpados y en la fermentación se encuentra otra de las debilidades con la que cuentan los productores ya que ellos no le dan el tiempo necesario al café para que este pueda liberarse del mucilago, y esto provoca cambios en la calidad del grano.

Eslabón numero 2: Beneficio seco

- En el beneficio seco, no encontramos maquinaria y equipos necesarios para realizar un mejor beneficiado seco del café, las cuales son vitales para la transformación del café pergamino a café oro de exportación.
- Deben invertir en trilladoras, clasificadores, tolvas, pre limpiadores, clasificadoras, bandas de escogidos, máquinas de coser, cargadores neumáticos, entre otras.
- El Beneficio El Milagro, no cuenta con los suficientes colaboradores para realizar las actividades, posee solamente 300 personas laborando y no están capacitados para desarrollar todas estas actividades, esto ocasiona que todo el proceso productivo del café se vea afectado por prácticas inadecuadas durante la plantación, la recolección y transformación a la que son sometidos los cafés lavados. Cabe precisar que en esta fase la materia prima es el café pergamino, que se obtiene de las diferentes fincas para obtener el café oro que será utilizado por los tostadores.
- No existen estrategias de motivación ni de capacitación hacia los colaboradores, lo que provoca que no trabajen con la eficiencia que se espera y solo hacen su trabajo por hacerlo, sin motivación.
- En el beneficio no se invierte en la mejora de la infraestructura, lo que permita tener más capacidad para guardar el café como producto terminado y debido a esto lo que hacen es alquilar bodegas para guardarlo, provocando incremento en sus costos.
- El beneficio no tiene establecidas alianzas estratégicas con empresas, cooperativas cafetaleras, productores privados, sumando que carecen de un plan de marketing permanente.

Todo beneficio debe contar con el laboratorio de catación para la preparación de diferentes tazas como: Preparación especial (Specialty Grade), Preparación para la bolsa de Nueva York (Exchange Grade)

Eslabón numero 3: Comercialización.

El camino que sigue el café desde su producción hasta su consumo final, es largo y atraviesa muchas instancias antes de llegar a su destino final. Este proceso inicia con los productores pequeños, medianos y los cafetaleros agroindustriales. De aquí el grano es trasladado hacia organizaciones campesinas, o vendido a comerciantes, beneficiadores, acopiadores o prestamistas locales, quienes a su vez lo venden a beneficiadores e industrializadores mayores, nacionales y extranjeros, o se dirige a beneficios colectivos. Posteriormente se entrega a empresas nacionales de comercialización que a su vez venden el producto a plantas industriales descafeinadoras, solubilizadoras y torrefactoras. A continuación, el grano puede dirigirse, por un lado, al mercado interno para su consumo final, a la industria refresquera y farmacéutica nacional o a brokers establecidos dentro del país; por el otro, puede exportarse como café verde, soluble, tostado y molido, o puede venderse sólo la cafeína.

La formación de estos canales, al igual que sucede con la oferta y demanda del grano, es constantemente influida por los movimientos del medio internacional. En este sentido, el término de las cláusulas económicas del CIC propició la concentración del comercio internacional del café en manos de pocas empresas multinacionales, y un proceso similar se llevó a cabo con los canales a través de los cuales se realizan dichas transacciones, lo que entre otras cosas significó la disminución de los agentes económicos intermedios de la comercialización del aromático.

Por su parte, el comercio mundial es controlado por grandes empresas comercializadoras; actualmente sólo ocho empresas dominan más de la mitad del comercio mundial. La primera de ellas, B. Rothfos AG, es una multinacional alemana que cubre una octava parte del comercio mundial, superada únicamente por Brasil, Colombia, los Estados Unidos y Alemania. Sin embargo, la empresa es invisible en el mercado porque no tiene marca propia.

1.2. PREGUNTAS-PROBLEMA.

Considerando la descripción del problema se ha determinado una ruta crítica de preguntas-problema que guían metodológicamente esta investigación y son:

PREGUNTA CENTRAL.

¿Cómo lograr producir café que cumpla con los estándares de exportación y que procesos se deben seguir para lograrlo en la Empresa Familiar Beneficio El Milagro, del municipio de San Fernando, Nueva Segovia en el ciclo 2016-2017?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS.

1. ¿Qué actividades debe implementar el productor en su finca de café para garantizar una producción de calidad adecuada a los parámetros definidos por el Beneficio El Milagro?
2. ¿Qué tipo de seguimiento realizan los técnicos de El Beneficio El Milagro para garantizar que los productores obtengan un café de calidad apropiado para la exportación?
3. ¿Cómo funciona el proceso de certificación de las Empresas Certificadoras al Beneficio El Milagro y a los productores?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la certificación para El Beneficio El Milagro y para los productores de café?
5. ¿Cuáles son los requerimientos de calidad que pide el mercado estadounidense para la aceptación de un café de calidad?
6. ¿Qué estrategias ayudan a mejorar la calidad del café destinado al mercado preferencial de Estados Unidos por parte de la Empresa Familiar Beneficio El Milagro?

1.4. JUSTIFICACIÓN.

El análisis de los procesos que debe cumplir cada agente de la cadena de valor de café nos ayudara a identificar cuellos de botella (problemas, debilidades) que tenemos en el sector cafetalero. Esto ayudara a desarrollar estrategias que permitan superar a corto plazo las limitantes que se tienen en el Beneficio El Milagro para lograr producir y exportar con calidad y eficiencia.

Este estudio servirá a la familia del Beneficio El Milagro como guía para generar una oportunidad de desarrollo para que sus propietarios y socios tomen decisiones encaminadas a mejorar el proceso de producción para la calidad de café. Así mismo, propone estrategias enfocadas en mejorar la producción para la calidad de café, ayudara a que el personal autoevalúe su trabajo y los procesos que realizan para que conlleven a una retroalimentación eficaz.

También será de mucha ayuda a los nuevos productores para conocer los requerimientos del proceso de producción necesario para garantizar la calidad del café y su exportación al mercado estadounidense. Les ayudara a comprender como mejorar las prácticas diarias en sus fincas y obtener un mayor beneficio.

Igualmente, este estudio aporta información a las organizaciones que se interesan en apoyar a este sector, puesto que suministra datos sobre el proceso productivo de café, y determina acciones estratégicas que pueden ser retomadas para potenciar la capacidad de producción.

A los estudiantes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM-ESTELI), que podrán consultar documentos con información actualizada sobre el proceso de producción para la exportación de café de calidad en el Beneficio El Milagro, correspondiente a la línea estratégica 1: Empresas Familiares, tema 1: Cultura empresarial familiar en los valores relacionados con el dinero, el poder, el placer, éxito y la eficacia, subtema: Mejora continua del proceso productivo.

CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

2.1. OBJETIVO GENERAL.

Determinar los factores que influyen en el proceso de producción de café y los estándares de calidad que pide el mercado estadounidense, para el diseño de estrategias que incidan en la calidad de café por la empresa Familiar Beneficio El Milagro del municipio de San Fernando, Nueva Segovia 2016-2017.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Describir los procesos que utilizan los agentes de producción de café de la comunidad de San Fernando, Nueva Segovia 2016-2017.
2. Identificar los estándares de calidad que pide el mercado estadounidense para la aceptación de un café de calidad.
3. Analizar la aplicabilidad de los estándares por parte del Beneficio El Milagro en el proceso de producción de café de calidad para el mercado estadounidense.
4. Proponer estrategias para el mejoramiento de la calidad de café en la Empresa Familiar Beneficio El Milagro del municipio de San Fernando, Nueva Segovia.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.

En esta investigación se han delimitado tres ejes teóricos que son: 1) Empresa familiar; 2) Proceso de producción; 3) Calidad. A continuación, se detalla la definición de cada eje teórico:

3.1. EMPRESA FAMILIAR.

3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR.

Se define empresa familiar como “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar (Business School, 2016).

Empresa familiar es cualquier “empresa dirigida por miembros de una familia, que son sus propietarios” (Sanchez, Bellver, & Sanchez, 2005, pág. 16)

Un 40% de las empresas familiares alcanza la segunda generación y solo el 15% llega a la tercera. Los motivos que provocan esa particularidad suelen ser el cese, la venta, la falta de competitividad, así como los problemas que surgen en el seno de la propia familia (UPMBALL, 2005, pág. 12).

Las empresas familiares se han convertido en materia de investigación mundial. En Nicaragua, desde los grupos empresariales de mayor tamaño hasta las unidades de negocios más pequeñas, son empresas familiares que han logrado crear empleos y bienestar a miles de familias nicaragüenses (Mayorga, 2013).

3.1.2. CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR.¹

La empresa familiar tiene una identidad similar a cualquier empresa, pero tiene como diferencia que el grupo familiar influye directamente en la gestión y dirección de la sociedad. Algunos requisitos para que la empresa se considere como familiar.

- Propiedad accionarial: La mayoría de las acciones pertenecen a los fundadores o miembros de la familia o tienen el capital social de la empresa.
- Control: obtener la mayoría de votos.
- Gobierno: alguna parte de la familia pertenece en la gestión de la empresa familiar.
- Derecho de voto: El Instituto de la Empresa Familiar dice: “Compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”.

Estas características de la empresa familiar dejan en manos del núcleo las decisiones más importantes del negocio.

3.1.3. FUNCIONES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.²

1. Funciones técnicas. Se refiere a las funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como por ejemplo, las funciones productivas, las de manufactura, las de adaptación y operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.

¹Emprende Pyme. (2016). Características de la empresa familiar. PYMES. párr-1-2 Sitio web: <https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-la-empresa-familiar.html>

² Mendoza, I. (2016). Funciones básicas de la empresa según Henry Fayol. párr. 2-8. Sitio web: <http://www.utel.edu.mx>

- 2. Funciones comerciales.** Están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa, es decir, debe saber tanto producir eficientemente como comprar y vender bien, haciendo llegar los bienes y servicios producidos al consumidor.
- 3. Funciones financieras.** Esta función implica la búsqueda y el manejo del capital, donde el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.
- 4. Funciones de seguridad.** Son las que ven por el bienestar de las personas que laboran en dicha organización, con relación a su protección, a los enseres con que cuenta y al inmueble mismo, por ejemplo, la seguridad de higiene, la industrial, privada, personal, etc.
- 5. Funciones contables.** Estas funciones se enfocan en todo lo que tiene que ver con costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y el informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas.
- 6. Funciones administrativas.** Se encargan de regular, integrar y controlar las cinco funciones anteriores, realizando actividades y/o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en la cual se implementa la planificación, organización, dirección, la coordinación y el control

Una organización funciona de forma correcta cuando existe una sincronía de los elementos divididos en áreas que se establecen anteriormente. Si existe un fallo en alguna de ellas, sus consecuencias se reflejarán en el resto de las categorías y la organización no podrá funcionar de forma correcta. Todos los integrantes de la empresa tienen cierta participación en todas las áreas establecidas, a pesar de su empleo específico, cada parte de la organización es tan importante como ésta vista como una totalidad.

3.1.4. OBJETIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR³

El objetivo de la empresa familiar es asegurar la continuidad de la empresa y favorecer su desarrollo económico. Trata de prever situaciones de conflicto de interés entre los miembros de la familia propietaria de la empresa y la empresa misma, anticipando soluciones objetivas adoptadas desde la razón y el sentido común.

3.1.5. TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

- **Individuales:** Tienen por finalidad cubrir suficientemente las necesidades inmediatas, "Ir tirando" y tal vez lograr algún dinero por el traspaso del negocio cuando se acerque el final de la vida activa de quienes las impulsaron. A este modelo responden las iniciativas de muchos hombres y mujeres tales como: tiendas, reparto de mercancías con una furgoneta, etc.
- **Artesanales:** Hay familias que explotan un pequeño patrimonio agrícola o un negocio artesanal con frecuencia transmitido de padres a hijos, habitualmente con una alta dependencia de sus proveedores y clientes, con pocas posibilidades de cambio, crecimiento y mejora con la casi única intención de subsistir económicamente y conservarlo para alguno de sus hijos.
- **De capital Familiar:** Empresas en las que la totalidad o parte importante del capital siga en manos de una familia, pero en las que se ha implementado una asignación de responsabilidades de dirección en razón de la competencia profesional y no de pertenecer a la familia y tienen, por tanto, una cultura más próxima a la de las empresas en las que el capital y dirección están separados.

³ Vivas, B (2006) Guía de aproximación a la empresa familiar. Editorial Graficas Muriel. Madrid, España, Pág. 255 y Pág. 34. Sitio web: <https://books.google.com.ni>

- **Empresas Familiares:** Empresas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder lo mantienen miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder.

3.1.6. SOCIEDADES MERCANTILES.

3.2.2.1. CONCEPTO DE SOCIEDADES MERCANTILES.

Las sociedades mercantiles han sido creadas en virtud de las limitaciones que posee una persona en lo particular para realizar actividades físicas, biológicas, económicas, políticas, etcétera. Esto obligó al hombre al agrupamiento con la finalidad de lograr alcanzar y realizar objetivos que por sí sólo no podría obtener (Barrera, 1983).

Es la asociación de personas a través de un contrato crean un fondo patrimonial común para obtener un beneficio económico individual, participando en el reparto de las ganancias. (Gamboa, 2005)

3.2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES.⁴

- a) Sociedad en nombre colectivo:** Sociedad en nombre colectivo. Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales
- b) Sociedad en comandita simple:** La razón social que se hará constar al momento de la constitución de la sociedad, se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los nombres de todos.

⁴ Barrera J. (1983) Las sociedades mercantiles en derecho mexicano. Editorial Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. México.

- c) Sociedad de responsabilidad limitada:** Es aquella sociedad que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles de conformidad con pasos y requisitos que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles.

- d) Sociedad anónima:** Por esta se entiende, la sociedad que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Su denominación será libre, pero siempre diferente al nombre de las ya existentes al momento de la constitución. A ese nombre social siempre le seguirán las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S.A.”

- e) Sociedad de comandita por acciones:** Es la sociedad en comandita por acciones, es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

- f) De la sociedad cooperativa:** Es aquella sociedad que representa una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

3.2.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA.

Respecto a las características de la Sociedad Anónima (S.A.) es una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en acciones, integradas por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas sino que lo harán con el capital aportado (Crear-Empresas, 2012).

Según Martínez, (2010) el auge actual de las sociedades anónimas es debido a importantes ventajas derivadas de esta forma asociativa, de entre las cuales caben citar las siguientes:

1. La limitación de la responsabilidad de los socios es fundamental.
2. La estabilidad es mucho mayor en este tipo de sociedades.
3. El carácter generalmente transferible de sus acciones.
4. La forma de administración. La gestión está centralizada y es ejercida por órganos elegidos por los accionistas.
5. Facilidad de financiación tanto propia como ajena.

3.1.7. CADENA DE VALOR

3.2.2.4. ¿QUE ES LA CADENA DE VALOR?

Francés, A. (2001), señala: La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:⁵

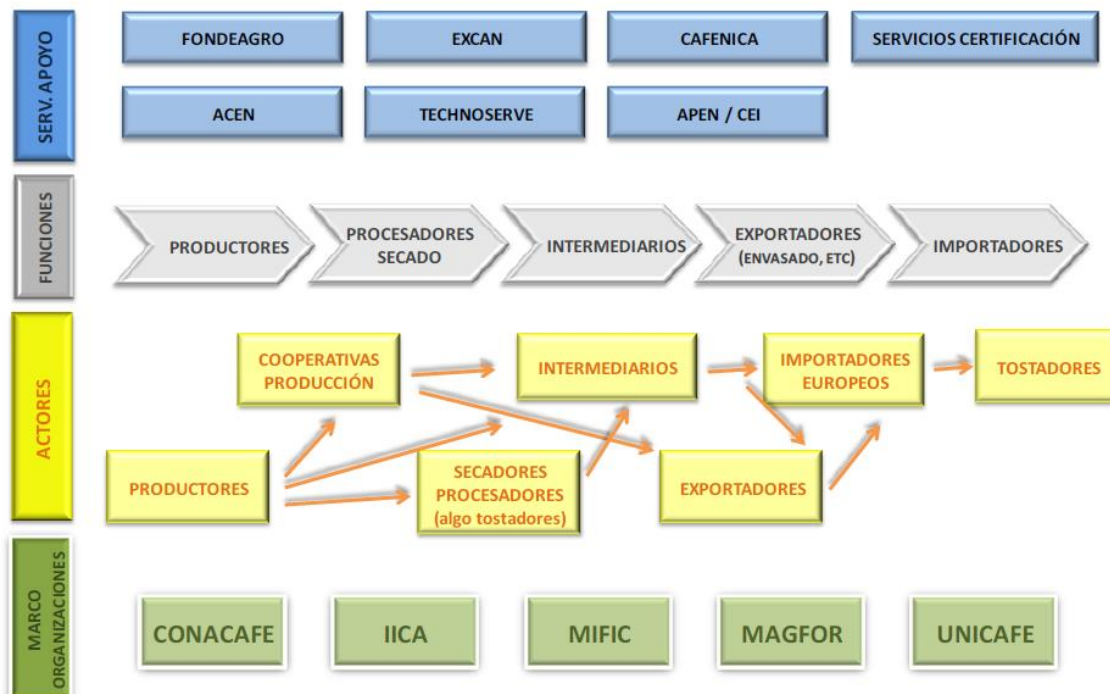
- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

⁵ Quintero, J; Sánchez, J; 2006. "La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico". *Telos*, Num. Septiembre-Diciembre. Págs. 381-382. Sitio web: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

- **Las Actividades Primarias**, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Soporte a las actividades primarias**, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

3.2.2.5. MAPA DE LA CADENA DE VALOR DE CAFÉ DE NICARAGUA ⁶



⁶ Centre for the Promotion Of Imports from developing countries (CBI) Ministry of Foreign Affairs “Cafes especiales en Nicaragua, analisis de la cadena de valor” Pag. 24 y 30 Sitio web: http://www.cei.org.ni/images/export_value_coffees_nicaragua.pdf

3.2.2.6. PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA

Para facilitar la comprensión de la situación de la cadena de valor se dividen los cuellos de botella encontrados en 3 categorías:

a) Restricciones que afectan a la producción

- Condiciones de subsistencia en buena parte de las zonas productivas.
- Baja cualificación de la mano de obra.
- Baja productividad.
- Mal manejo agroindustrial.

b) Restricciones que afectan a la organización, administración o gestión

- Debilidad financiera de los productores.
- Falta de legalización de los documentos de propiedad de la tierra.
- Débil nivel de integración vertical y horizontal.

c) Restricciones que afectan a la comercialización y a los mercados

- Necesidad de capacitación sobre temas de calidad y cumplimiento de normas.
- Facilitar el proceso de obtención de las certificaciones.
- Apoyo en la comercialización exterior.
- Capacitación en Comercio Exterior y mejora de los procesos de gestión.

3.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN.

3.2.1. CONCEPTO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN.

Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser

elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor (Pichardo, 2012).

Según Cartier (2010) los elementos esenciales de todo proceso productivo son:

- Los factores o recursos: en general, toda clase de bienes o servicios económicos empleados con fines productivos.
- Las acciones: ámbito en el que se combinan los factores en el marco de determinadas pautas operativas.
- Los resultados o productos: en general, todo bien o servicio obtenido de un proceso productivo.

3.2.2. BENEFICIO HÚMEDO.⁷

El proceso de beneficio de café consiste en un conjunto de operaciones para transformar los frutos de café, en café pergamino de alta calidad física y en taza, el cual por su estabilidad en un amplio rango de condiciones ambientales, es el estado en el cual se comercializa internamente este producto (Oliveros, 2013).

Cuando la recolección se ha realizado de forma selectiva, es decir, solamente las cerezas maduras, los granos se tratan por un laborioso método de limpieza a base de agua.

Antes de entrar a despulpar, se realiza el rebalse, la acción de separar los granos que hayan sido perforados por broca (que es un insecto que penetra el grano para depositar sus huevos y lo dañen) o también aquellos granos mal-formados por falta de nutrientes. Aquí es cuando se da la primera clasificación.

Enseguida, se realiza la separación de los granos verdes, que inevitablemente los cosecheros cortan y que si éstos no se separan dañarán considerablemente el sabor final de la taza. Aquí comienza el segundo proceso de clasificación.

⁷ Louis M. (2012) ShuQush Café Joya de la Amazonia. Beneficio Húmedo. Sitio web: <http://shuqush.com/joomla1.5>

El despulpado permite separar la pulpa y seleccionar los granos. Esta actividad se efectúa en despulpadoras mecánicas que aprovechan las cualidades lubricantes de la pulpa del café para separarla del grano sin dañar a éste. Los granos son arrastrados por la rotación del pulpero, y presionados entre el cilindro y el pecho para lograr la separación de la pulpa.

3.2.2.1. RECOLECCIÓN DEL FRUTO

La recolección de los granos de café es un proceso largo y minucioso. Primero han de madurar el grano hasta que alcancen un color rojizo. Los recolectores repasan los cafetales y recolectan una a una los granos maduros. Así el proceso se alarga hasta que todos los frutos maduran completamente. Este proceso sucede entre los meses de septiembre a febrero.

En el cultivo de café se utilizan principalmente dos métodos de recolección (Lavazza, 2016):

- **Picking:** un proceso totalmente manual, en el que las cerezas maduras se seleccionan y recogen una a una, lo que exige a los recolectores recorrer el cultivo varias veces, pero produce una cosecha de alta calidad más homogénea.
- **Stripping:** un proceso, que puede ser manual o mecanizado, en el que los frutos se retiran todos de una vez cuando están más o menos maduros. A menudo requiere una comprobación posterior para eliminar impurezas y cerezas inmaduras o ya fermentadas.

3.2.2.2. DESPULPADO DEL FRUTO⁸

Es la remoción de todas las envolturas exteriores del fruto del café. La pulpa del café equivale al 40% del peso del café maduro.

⁸ Sotomayor, I. (1993) Manual del cultivo de café. Editorial Quevedo Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. Ecuador. <https://books.google.com.ni/books>

Es conveniente efectuar el despulpado del café maduro el mismo día de la recolección con el propósito de evitar problemas por recalentamiento y fermentación en el grano. Cuando no es posible despulpar inmediatamente después de la cosecha, se debe hacerlo al día siguiente, debiendo permanecer la café cereza en un tanque que contenga agua en circulación. En otros casos, se lo podrá mantener en sacos de yute en un sitio fresco y ventilado.

Cuando no se tienen estos cuidados, el grano de café sale manchado, provocando también en la bebida el sabor "Vinoso". Cuando más se retrasa el proceso de despulpado se va convirtiendo en "agrio" hasta llegar a construir un defecto completo.

Para remover la pulpa del grano maduro se utiliza una maquina despulpadora, que puede ser manual o accionar por motor; la despulpadora debe tener bien calibrado su pechero o instalarse en un lugar adecuado cercano a una fuente de agua con espacio para amontonar la pulpa, que deberá luego ser trasladada a una fosa para su descomposición.

Cuando el fruto de café está maduro y jugoso, la labor de despulpada se hace de una manera eficiente. Se debe tener presente que cualquier máquina que se emplee y este bien graduada, no despulpara los granos inmaduros.

3.2.2.3. FERMENTACIÓN.

Este proceso que usualmente tiene un tiempo entre 18-24 horas, se realiza dentro de tanques de agua. Con la fermentación el mucílago o capa viscosa se descompone. (Asoexport, 2013).

La fermentación depende de las siguientes variables: la temperatura del lugar, capacidad de drenaje de los tanques, altura de la masa de café, calidad del agua utilizada en el despulpado, estado de madurez del fruto, microorganismos presentes. (Dicovski, 2008).

3.2.2.4. LAVADO.

El objetivo final del proceso de lavado es bajar el nivel de acidez y aumentar la suavidad del café. (Navarro, 2015).

El proceso de lavado elimina todas las impurezas del grano de café de forma que produce un sabor más fuerte y característicos (Navarro, 2015).

Se realiza en los mismos tanques o en canales ubicados en el beneficio, con el lavado se elimina el mucílago (Asoexport, 2013).

“Es la operación de quitar la miel que queda adherida al pergamino, por medio de la inmersión y paso de una corriente de agua en un canal de correteo o clasificación utilizando paletas de madera” (Asociación nacional del café, 2013).

El mucílago es una estructura rica en azúcares y pectinas que cubre la semilla del café, representa aproximadamente el 22% del peso del fruto maduro (Anacafé p. 3., 2013)

3.2.3. BENEFICIO SECO.

3.2.3.1. SECADO DEL CAFÉ.

Secado natural: “Es el secamiento al sol, en lugares donde puede aprovecharse la energía solar y la energía propia del aire, además los costos de inversión en equipos y los costos de operación son razonablemente más bajos.” (ANACAFE, 2013). Algunas recomendaciones generales para el proceso son:

1. El grosor del café lavado en el patio es de 5 a 6 centímetros y debe moverse constantemente para obtener un punto parejo. Por cada metro cuadrado de patio caben 70 libras de café lavado (50-55% de humedad).
2. No se deben mezclar cafés de diferentes soles, el secamiento es disparejo.

3. No debe extenderse el café cuando el patio esté muy caliente, se puede rajar el pergamino, de preferencia aprovechar las primeras horas de la mañana.
4. Los patios deben limpiarse todos los días, para evitar que se contamine la partida nueva.
5. Construir los patios de concreto con pendiente longitudinal máxima del 2%.
6. Construir casillas para resguardar el grano en caso de lluvia y por la noche.

3.2.3.2. ALMACENAMIENTO DEL CAFÉ SECO.

El almacenamiento de granos constituye una de las labores primordiales para la conservación de los mismos, juegan papeles estrechamente relacionados la temperatura, la humedad relativa del ambiente, y el sitio del almacenamiento. Si el café no se almacena en ambientes controlados puede deteriorarse y provocar el defecto “sabor a viejo” (ANACAFE, 2013).

Las metas del almacenamiento del café son mantener y retener el valor comercial del producto. Además, busca preservar la integridad del grano por el tiempo más largo posible sin afectar de forma severa su calidad original (Monroig, 2014).

El almacenamiento adecuado del café es clave para conservar su calidad. Si no se realiza correctamente puede ocasionar daños a todo lo bueno que se haya hecho desde una recolección del grano bien hecha hasta el procesamiento esmerado del producto. Si se almacena en condiciones apropiadas de humedad y temperatura éste se estabiliza con el ambiente y su deterioro es lento (Monroig, 2014)

3.2.4. EXPORTACION DE CAFÉ

3.2.4.1. CONCEPTO DE EXPORTACIÓN⁹.

En las ciencias económicas la exportación es cualquier bien o servicio el cual es enviado desde un país a otra parte del mundo. Es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios que se trasladan de un país a otro.

Se realiza en condiciones determinadas en donde la complejidad de las distintas legislaciones y las operaciones involucradas pueden ocasionar determinados efectos fiscales. Se trata de una venta que va más allá de las fronteras arancelarias en donde se encuentra instalada la empresa y por tanto las “reglas del juego” pueden cambiar.

3.2.4.2. CÓMO FUNCIONA LA EXPORTACIÓN

La exportación radica en la división internacional del trabajo. Por otro lado, los países no producen todos los bienes que necesitan, por lo cual se ve en la necesidad de fabricar aquellos que cuentan con una ventaja productiva y que les servirá para obtener los productos y servicios que son más difíciles o más costosos de producir.

La empresa exportadora diversifica riesgos, es decir que experimenta las variaciones de las preferencias de los consumidores, como también los productos que lanza la competencia en el mercado objetivo. Por eso la exportación pretende asegurar el crecimiento continuo de la empresa que vende sus productos a terceros países.

Un país puede tener la necesidad de exportar con el objetivo de incrementar el desequilibrio que se produce en la balanza comercial con el exterior para de esa manera obtener ingresos que le permitan financiar el proceso productivo y económico de la nación. A su vez las empresas buscan exportar para obtener

⁹ Ventura, S. (2011) Comercio internacional. Concepto de exportación. Cómo funciona la exportación. Sitio web: <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/comercio-internacional/5666/que-es-la-exportacion/>

beneficios adicionales y tener la posibilidad de ingresar en nuevos mercados ganando con ello una gran ventaja competitiva con respecto a las otras empresas.

3.2.4.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES¹⁰

Las exportaciones se clasifican de acuerdo al tipo de productos que se piensan enviar, de esta manera una forma de clasificar los productos es de acuerdo a su estado de proceso: Materias primas, productos secundarios o bien productos terciarios.

La materia prima es aquella que sólo ha sido extraída de la naturaleza y no ha tenido ningún procesamiento; en cambio los productos secundarios son aquellos que han pasado por algún proceso de manufactura, pero aún no son un producto terminado; y finalmente los productos terciarios son aquellos que ya han sido terminados y están destinados al consumidor final. De acuerdo a Salas (2014) las exportaciones se clasifican en:

- **Exportación directa:** Es donde el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde identificar el mercado hasta el cobro de lo vendido.
- **Exportación indirecta:** Intervienen intermediarios que desarrollan todas las actividades vinculadas a la exportación, que puede estar radicado en el país de la empresa exportadora o en el extranjero. No requiere ningún esfuerzo por parte de la empresa, es menos costoso, determina que la empresa no adquiera contactos en el exterior.
- **Exportación semi-directa:** El exportador inicia el contacto a través de agentes y comerciantes intermediarios u otros fabricantes.

¹⁰ Economía General (2012), Clasificación de las exportaciones, párr. 1-2. Sitio web: <http://economiaes.com/comercio/exportaciones-clasificacion.html>

3.2.4.4. VENTAJAS DE EXPORTAR¹¹

- Acceso a nuevos mercados.
- Desarrollo y crecimiento de la empresa al generar nuevos ingresos.
- Aprovechamiento de la capacidad de producción instalada.
- No se depende solamente del mercado local.
- Fortalecimiento de la competitividad de los productos en calidad y precio.
- Actualización tecnológica, mejora de la imagen empresarial.
- Generación de empleos y de divisas para el país.

3.2.4.5. RIESGOS DE LAS EXPORTACIONES¹²

- **Plaza:** Desconocimiento de los canales de distribución adecuados. Selección incorrecta de distribuidores, falta de conocimiento de la mejor forma de realizar contratos.
- **Promoción:** Falta de recursos, desconocimiento de los mecanismos de promoción utilizados en el mercado objetivo.
- **Lanzarse a ciegas:** Uno de los riesgos más frecuentes y fáciles de evitar son aquellos que resultan de la inexperiencia. Entre estos podemos mencionar el pretender abarcar muchos mercados al mismo tiempo, sin considerar la capacidad de producción para atender las demandas de altos volúmenes.
- **Riesgos financieros:** Es posible que usted envíe la mercadería y no reciba su pago. Aquí pueden presentarse dos situaciones: Usted no cumplió con los requerimientos del comprador (empaquete, calidad, tiempo de entrega, etc.) o bien la persona con quien usted hizo la negociación es deshonesto. Antes de cualquier negociación se debe investigar los contactos y solicitar referencias.

¹¹ ARNI. Consulting Group (2015), Ventajas de exportar. México 20 de Julio. <https://ayrni.wordpress.com>

¹² Maryory, M. & y Rubio, J. (2008). Riesgos de las exportaciones. 23 de Julio. <http://riesgosenlasexportaciones.blogspot.com/>

- **Riesgos legales:** Usted puede involucrarse en negocios supuestamente “atractivos” que prometen hacerlo rico de la noche a la mañana, sin embargo, estos no siempre son legales.
- **Riesgos políticos:** Aquellos que pueden darse debido a cambios drásticos en la política de un país. Tales como, movimientos multitudinarios de la población, restricciones a la transferencia de divisas, restricciones sorpresivas a la importación de determinados productos, políticas de proteccionismo a productos locales, etc.
- **Producto Seleccionado:** Un obstáculo muy importante puede ser no contar con el producto adecuado, o no poderlo adaptar a los requerimientos del mercado objetivo.

3.2.4.6. REQUISITOS PARA EXPORTAR CAFÉ EN NICARAGUA¹³

I FASE

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

II FASE

- Tramitar con la línea naviera Bill of Lading.

¹³ CETREX (2017). Requisitos para la exportación de café. Centro de trámites de las exportaciones de Nicaragua. Managua, Nicaragua. Sitio web: <http://www.cetrex.gob.ni>

- Certificado de Origen SGP, para export. a Europa.
- Certificado de origen OIC firmado y sellado por Aduana.
- Factura definitiva.

3.2.4.7. ASPECTOS DE TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO

La trazabilidad es aspecto importante que se debe tomar en cuenta para asegurar el origen y el destino del café, principalmente de aquel que va dirigido a la exportación. La trazabilidad permite rastrear y conocer que fincas, productores, ubicación, cantidades, procesos, lotes conformados, fecha de entrega y salida ,el manejo interno del café que se exporta, es decir asegura la trazabilidad hacia atrás, hacia adelante o a lo interno del café que se procesa.

En este capítulo se deben anotar los registros que se utilizan en cada una de las etapas del proceso de manufactura que garantiza la trazabilidad del producto desde que entra hasta que sale de las instalaciones o viceversa.

Manejo de los registros: Cada beneficio debe de manejar en archivo todos los registros que resulten de la trazabilidad de café con un margen mínimo de dos años. Lo que debe de estar disponible ante una eventual auditoria por las autoridades nacionales, o en otro caso, internacionales. Por ejemplo, en trazabilidad debe llevar información registrada en cada etapa de proceso como se detalla en la siguiente tabla de registros.

Cuadro número #1. Trazabilidad del café en el Beneficio Seco		
Etapas	Registro	Detalle de registro
Recepción	-Detalle de pesaje	
	-Remisión de café a beneficio	
	-Recibo de recepción en beneficio seco café convencional. -Café orgánico. -Café en transición a orgánicos T1-T2. -Café en transición a orgánico T3.	-Fecha -Entregado por -Recibido por -Vehículo con placa numero -Conducido por -Procedencia -Cooperativa -Por cuenta de -Número de detalle de pesaje

		-Sacos de café -Nombre del productor
Secado	-Hoja de control de patio	-Fecha -Zona -Cooperativa -Número de patio -Número de recibo -Tipo -Peso neto -Salida: fecha-bodega.
Etapas	Registro	Detalle de registro
Almacenamiento	-Remisión de café seco de patio a bodega	-Número de serie -Número de sacos secos -Humedad de entrada -Patio numero -Fecha de entrada a bodega -Quintales netos secos -Bodega numero -Jefe de patio -Responsable de bodega.
	-Remisión de trillos a almacén a trillar	-Numero -Zona -Cooperativas -Sacos -Quintales secos
Trilla	-Reporte diario de procesos	
	-Informe final de rendimiento	-Requisa numero -Quintales recibidos -Quintales secos -Fecha -Quintales oreados -Lote numero -Clase de café -Sacos -Quintales
Etapas	Registro	Detalle de registro
Mezcla	-Orden conformación de mezcla	
Expedición	-Acta de encierre de embace	

3.2.5. MERCADO DIFERENCIADO

3.2.5.1. CONCEPTO.

El mercado diferenciado es una estrategia de segmentación muy adecuado para compañías financieramente poderosas que están bien establecidas en una

categoría de productos y que son competitivas frente a otras firmas que lucen igualmente fuertes de la misma categoría. No obstante, si una compañía es pequeña o nueva en determinado sector, el marketing concentrado sería la opción más recomendable. Una compañía puede sobrevivir y prosperar si cubre un nicho de mercado que no haya sido ocupado por otras firmas más fuertes (Kanuk & Schiffman, 2010, pág. 79).

Estrategia de cobertura de mercados en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 179)

3.2.5.2. MERCADO DIFERENCIADO DEL CAFÉ.

El mercado del café es significativo para analizar los mercados especiales o diferenciados, siendo la exportación de café en los canales de Comercio Justo un tipo de comercio que ha crecido en años recientes. Para competir en los mercados diferenciados de café se requiere capacitación e inversiones. Un reto importante es conseguir un sello nacional que identifique estos productos en el mercado mundial (French, Chabrera, & Soriano, 2009, pág. 354).

Según French; Chabrera & Soriano (2009, pág. 354) el mercado de café diferenciado es solo el 1% del volumen a nivel mundial. La demanda de cafés diferenciados de alta calidad crece con fuerza. Se entiende por cafés diferenciados los que han logrado establecer nichos de mercado por la tecnología limpia empleada, por la condición de quienes la producen y su compromiso con temas sociales y por las características organolépticas intrínsecas. Hay otras formas de diferenciación como son las variedades, el tamaño del grano y la preparación del café oro.

3.2.5.3. SEGMENTACION DE MERCADOS

La segmentación de mercados es dividir un mercado en grupos más pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. La

empresa identifica las diferentes formas de segmentar el mercado y crea perfiles de los segmentos de mercado resultantes. (Armstrong & Kotler, 2008, pág. 165)

Se define como el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 167)

La determinación del mercado meta es el proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección de los segmentos en los que se ingresara. (Armstrong & Kotler, 2008, pág. 165)

3.3. CALIDAD

3.3.1. CONCEPTO DE CALIDAD

“La calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, entendiéndose por requisito necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (Martin, 2008).

La ISO 9001 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente (ISOtools, 2017).

El sistema de gestión de calidad se basa en la norma ISO 9001, las empresas se interesan por obtener esta certificación para garantizar a sus clientes la mejora de sus productos o servicios y estos a su vez prefieren empresas comprometidas con la calidad (ISOtools, 2017).

3.3.2.FINALIDADES Y VENTAJAS DE LAS NORMAS ISO¹⁴

Las normas ISO se crearon con la finalidad de ofrecer orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las empresas y organizaciones con el objeto de reducir costes y aumentar la efectividad, así como estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones internacionales.

Las normas ISO se han desarrollado y adoptado por multitud de empresas de muchos países por una necesidad y voluntad de homogeneizar las características y los parámetros de calidad y seguridad de los productos y servicios.

En base a esta finalidad y objetivo inicial y debido al gran prestigio y enorme seguimiento alcanzado, las normas ISO suponen importantes beneficios para las empresas, compañías y organizaciones en general:

- Proporcionan elementos para que una organización puede alcanzar y mantener mayores niveles de calidad en el producto o servicio.
- Ayudan a satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente.
- Permite a las empresas reducir costos, conseguir más rentabilidad y aumentar los niveles de productividad.
- Constituye uno de los medios más eficaces para conseguir ventaja competitiva.
- Reducir rechazos o incidencias en la producción o en la prestación de servicios.
- Implementar procesos de mejora continua.
- Conseguir un mayor y mejor acceso a grandes clientes y administraciones y a los mercados internacionales.

¹⁴ ¿Qué son las normas ISO y cuál es su finalidad? Finalidades y ventajas de las normas ISO. Párr. 7-11 Marzo 2015. Sitio web: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>

Los beneficios sobrepasan el ámbito de las empresas y administraciones y sus clientes, que se ven favorecidos por un mejor servicio, alcanzando también a los gobiernos, que gracias a las normas ISO pueden:

- Asegurarse de que los bienes y servicios cumplen con los requisitos obligatorios relacionados con la calidad, la seguridad o el medio ambiente, entre otras cuestiones.
- Controlar el comercio exterior con otros países.

3.3.3. GESTION DE CALIDAD

3.3.3.1. CONCEPTO DE GESTION DE CALIDAD

El conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad, incorporándolo por tanto al proceso que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividad. Sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente.

Eficaz sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los distintos esfuerzos de los diferentes grupos en una organización para mejorarla y así permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permitan la satisfacción del cliente. (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007, pág. 24)

3.3.3.2. FUNDAMENTOS DE LA GESTION DE CALIDAD¹⁵

- Su objetivo es el mismo de la empresa: ser competitivos y mejorar continuamente.
- Pretende ayudar a satisfacer las necesidades del cliente.
- Los recursos humanos son su elemento más importante.
- Es preciso el trabajo en equipo para conseguirla.

¹⁵ Duran, M. (2008) Gestión de calidad. Fundamentos de la gestión de calidad. Editorial Díaz de Santos S.A. Pág. 5-6. Sitio web: <https://books.google.com.ni/>

- La comunicación, información y la participación a todos los niveles son indispensables.
- Se busca la disminución de costes mediante la prevención de anomalías.
- Implica fijar objetivos de mejora permanente y la realización de un seguimiento periódico de resultados.
- Forma parte de la gestión de la empresa, de cuya política de actuación constituye un objetivo estratégico fundamental.

3.3.3.3. REQUISITOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD¹⁶

El primer elemento es identificar los procesos necesarios, ISO 9001, define el proceso como: conjunto de actividades, mutuamente relacionadas, o que interactúan los cuales transforman elementos de entrada en resultados.

El segundo elemento es determinar su secuencia e interacciones, manual de calidad, describe la forma en que todos los procesos están relacionados entre sí y de cómo interactúan en función del sistema de gestión de calidad.

El tercer elemento es responsabilidad, autoridad y comunicación: la alta dirección verifica y asegura que el sistema funciona acorde a las necesidades de la organización, tiene que designar a un miembro con responsabilidad y autoridad que se asegure de que se implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad. Tiene que existir una comunicación fluida considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Y el cuarto elemento es la medición de análisis y mejora: es necesario medir como se encuentra el sistema y así tomar mejores decisiones, la organización requiere de poseer datos y cifras que permitan crear planes y tomar las decisiones más adecuadas a la situación.

¹⁶ Martínez, P. (2014) Elementos principales de un sistema de calidad, párr. 5.
<https://prezi.com/l39mnrnzeyvh/elementos-principales-de-un-sistema-de-calidad/>

3.3.4.CERTIFICACION¹⁷

3.3.4.1. CONCEPTO DE CERTIFICACION

La certificación es el procedimiento mediante el cual un organismo da una garantía por escrito de que un producto, un proceso o un servicio están conforme a los requisitos especificados.

La certificación fortalece la credibilidad del producto: al proporcionar a los consumidores garantías respecto del origen, método de procesamiento, identificación, rastreabilidad y credibilidad mediante controles por tercera parte, los productos certificados se encuentran en armonía perfecta con las aspiraciones más actuales de los consumidores.

Los productos certificados permiten una segmentación de mercado favorable a una mejora de la calidad y de la diversidad de los productos. Los productos certificados presentan en promedio un aumento de precio del 10 al 30% en relación a los productos estándar.

3.3.4.2. VENTAJAS DE LA CERTIFICACION

- Identificar y diferenciar el producto.
- Dar credibilidad al trámite mediante la garantía de un organismo de certificación independiente de los intereses económicos en juego.
- Crear valor agregado a todos los niveles de una cadena de producción determinada.
- Ser mejor conocido y reconocido.
- Ganar y/o conservar la confianza de los consumidores.
- Eventualmente, beneficiarse de una promoción colectiva.

¹⁷ Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (2017), Manual de capacitación: Certificación de calidad. Párr. 4, 5, 13 Sitio Web: <http://www.fao.org/docrep/004/ad094s/ad094s03.htm>

3.3.4.3. CERTIFICACION DE COMERCIO JUSTO FAIRTRADE¹⁸

El Comercio Justo Fairtrade es una estrategia para la reducción de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible mediante un comercio más equitativo. Los criterios de Comercio Justo Fairtrade están pensados para combatir la pobreza y empoderar a los productores en los países más pobres del mundo.

Los principales objetivos de los criterios Fairtrade son:

- Garantizar que los productores reciben precios que cubren los costes medios de producción sostenible.
- Proporcionar una prima de Comercio Justo Fairtrade adicional para invertir en proyectos que mejoren el desarrollo social, económico y medioambiental.
- Permitir el pre-financiamiento a los productores que así lo requieran.
- Facilitar relaciones comerciales a largo plazo y permitir que las asociaciones de productores tomen mayor control sobre el proceso de comercialización.
- Establecer claramente requisitos básicos y requisitos de desarrollo para garantizar que las condiciones de producción y de comercio de todos los productos certificados Comercio Justo Fairtrade son social, económica y medioambientalmente responsables.

Para obtener la certificación, las asociaciones de productores, deben cumplir con ciertos requisitos. Las asociaciones o cooperativas de agricultores deben funcionar de manera democrática.

En el caso de las plantaciones, también existen condiciones particulares sobre el trato a los trabajadores tales como: libertad de asociación y negociación colectiva, vivienda adecuada y condiciones higiénicas, salud y seguridad laboral, prohibición del trabajo infantil o forzado. Además, el productor debe cumplir con

¹⁸ Fairtrade (2017). Certificación del Comercio Justo. Objetivos de los criterios Fairtrade <https://www.fairtrade.net/es.html>

las leyes ambientales y sociales de su país y demostrar un mejoramiento continuo en las inspecciones anuales (auditorias).

Existen cinco pasos para obtener la certificación Fairtrade. El proceso de certificación (que sigue las directrices ISO 17065) es muy completo, y relativamente fácil de completar.

Paso 1: Usted aplica

Paso 2: Auditamos

Paso 3: Analizamos y evaluamos

Paso 4: Certificamos o solicitamos más cambios

Paso 5: Hacemos seguimiento

3.3.4.4. BENEFICIOS AL OBTENER LA CERTIFICACION FAIRTRADE¹⁹

Fairtrade se estableció para crear asociaciones más equitativas en las cadenas de suministro. Esto significa un mejor trato para los productores y trabajadores, a través de “las garantías de precios mínimos” y de la “prima de Comercio Justo”, que se puede utilizar para invertir en infraestructura local, sanidad o en los proyectos sociales. Les da a los consumidores una manera directa para ayudar a reducir la pobreza en todo el mundo.

- Evidencia la preocupación que usted tiene, en cuanto a las buenas condiciones de trabajo, precios justos y ambientes.
- Ayuda a crear nuevos niveles de apertura y transparencia a lo largo de una cadena de suministro.
- Alienta una mayor equidad en sus operaciones del día a día.
- Permite el acceso fácil a los mercados internacionales, porque el sello Fairtrade es ampliamente conocido y respetado.

¹⁹ FLOCERT (2017). Como obtener la certificación y beneficios de la certificación Fairtrade Sitio web: <http://www.flocert.net/es/servicios-fairtrade/certificacion-fairtrade/como-funciona/>

3.3.4.5. CERTIFICACION DE C.A.F.E PRACTICES²⁰

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

El programa de C.A.F.E. Practices asegura que el café que Starbucks compra es un café que ha sido cultivado y beneficiado de forma sostenible, para lo cual se examinan diversos aspectos económicos, sociales y ambientales relacionados con la producción de café. Estos aspectos se evalúan frente a un conjunto definido de indicadores detallados en las tarjetas de puntuación genérica y para pequeños productores de C.A.F.E. Practices.

Café de alta calidad cultivado de modo sostenible y centrado en la calidad del producto, la responsabilidad económica, social y el liderazgo ambiental. C.A.F.E. Practices es un programa de adquisición de café oro mediante una serie de criterios claramente establecidos en los lineamientos generales de evaluación del programa C.A.F.E. Practices. El propósito de este programa es:

- Garantizar que el café que recibe Starbucks se produce y se beneficia de manera sostenible.
- Retribuir de manera justa y equitativa a productores de café de calidad que emplean métodos de producción sostenibles.
- Los productores, beneficiadores y proveedores, en conjunto, conforman la cadena de suministro del café, de los cuales son evaluados según los criterios establecidos, lo cual significa que los componentes de una cadena de suministro deben cumplir con estándares ambientales, sociales y económicos.

²⁰ C.A.F.E. Practices, ¿Qué es la certificación de C.A.F.E Practices? Párr. 1-2 Sitio web: <https://www.scsglobalservices.com/es/starbucks-cafe-practices>

3.3.4.6. REQUISITOS PARA LA CERTIFICACION²¹

Responsabilidad Económica

- Comprobantes de las ventas/compras de café.

Responsabilidad Social

- Programa de periodo de vacaciones anual.
- Acuerdo de negociación colectiva.
- Contratos con intermediarios laborales.
- Expediente salarial.
- Empleador - Plan de atención médica en caso de emergencia.
- Contratos laborales.
- Plan de evacuación en caso de emergencia o incendio.
- Documentos para las capacitaciones de salud y seguridad.
- Informes sobre las heridas sostenidas.
- Políticas de gestión, incluyendo discriminación, trabajo forzoso, trabajo infantil, libertad de asociación, etc.
- Registros de contribuciones para servicios de salud para trabajadores.
- Registros de apoyo financiero o donaciones a escuelas y/o instalaciones médicas: Recibos, cartas de reconocimientos, etc.
- Registros de los pagos en especie.
- Expediente salarial, registros del pago de los beneficios a la agencia gubernamental.
- Registro contable del pago de los trabajadores.
- Registros del fondo de la asociación de trabajadores.
- Programa de pagos por incapacidad.
- Registros de horarios de trabajo.
- Registros de capacitaciones.
- Política de vacaciones y tiempo libre.

²¹ Starbucks Coffee Company (2016) Lista de indicadores que requieren documentación para certificación de C.A.F.E. Practices, Pág., 3, 8, 14.

- Acuerdo escrito de horas trabajadas de los trabajadores y la administración.
- Registro escrito de los requisitos de horas extra con la firma del empleado.

Cultivo del Café

- Evaluación de Áreas de Conservación.
- Documentación de ecologista / biólogo.
- Plan de Manejo Integrado de Plagas (MIP).
- Lista de especies silvestres autóctonas de la región.
- El acta de la reunión de la administración de la finca.
- Plan para minimizar el impacto del cambio climático en la producción del café: sombra/ materia orgánica en el suelo.
- Plan para restaurar vegetación nativa: cronograma / áreas / tipo de vegetación o árboles.
- Plan y procedimientos para tratar derrames de pesticidas o exposición excesiva a ellos.
- Planes y procedimientos de contingencia para el control de accidentes, derrames o contaminación de los agroquímicos.
- Registros de compras de pesticidas.
- Registros de riesgos e impacto del cambio climático en la producción de café.
- Registros de la aplicación de pesticidas.
- Registros de la cantidad de agua usada.
- Registros del cálculo de la carga tóxica total del área productiva en la finca.
- Plan de restauración: tiempo / áreas / tipo de vegetación o árboles.
- Resultados del análisis foliar.
- Resultados del análisis de suelo.
- Plan de manejo de sombra: cronograma / áreas / tipo de vegetación o árboles de sombra.
- Plan de manejo del suelo.

- Plan de manejo de la vida silvestre (fincas): lista de vida silvestre local / capacitaciones / métodos para preservar / asistencia de los empleados.
- Plan de trabajo escrito de C.A.F.E. Practices, actividades para mostrar si las mejoras se monitorean y se documentan.

Procesamiento del Café

- Documentos relacionados con el sistema de monitoreo.
- Recibos de las compras de compensaciones de carbono.
- Registros del combustible utilizado para secar café.
- Registros de la cantidad de energía utilizada.
- Registros del total de energía usada por kg de café oro.
- Registros del volumen del agua utilizada.
- Registros de las pruebas del agua residual.

Organización de Apoyo al Productor

- Evaluación de Áreas de Conservación dentro de áreas de la cadena de pequeños productores.
- Reportes de la finca participante en C.A.F.E. Practices de verificaciones anteriores.
- Aplicación de C.A.F.E. Practices.
- Recibos de compras de café.
- Sistema documentado para monitorear el movimiento de café.
- Evidencia documentada de la participación o inclusión en un proyecto formal para calcular y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero dentro de la red de pequeños productores.
- Evidencia / registro del monitoreo / seguimiento de las actividades de la finca.
- Planes de manejo de la finca.
- Lista de productores participando en el programa C.A.F.E. Practices.
- Lista de especies silvestres autóctonas de la región.
- El acta de la reunión, plan de trabajo anual.
- Registros de compras de pesticidas.
- Plan de manejo de sombra: cronograma / áreas / tipo de vegetación o árboles de sombra.

- Plan de manejo del suelo.
- Materiales y registros de las capacitaciones.
- Resultados de las verificaciones anteriores.
- Acuerdo por escrito o tarjeta de identificación del OAP a los productores.
- Registros por escrito sobre los riesgos e impactos del cambio climático en la producción del café.

CAPÍTULO VI. OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS.

4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS.

OBJETIVO ESPECIFICO	DIMENSIONES DE ANALISIS	DEFINICION OPERACIONAL	CATEGORIAS	FUENTE
1. Describir los procesos que utilizan los agentes de producción de café de la comunidad de San Fernando, Nueva Segovia.	Proceso de producción	Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. (Perez & Gardey, 2008, pág. 8)	<ul style="list-style-type: none"> • Pasos para la producción • Recolección • Despulpado • Fermentación • Lavado • Secado • Proceso en beneficio seco 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista • Observación
2. Identificar los estándares de calidad que pide el mercado estadounidense para la aceptación de un café de calidad.	Calidad	La calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, entendiéndose por requisito necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (Martin, 2008, pág. 5).	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación americana • Requisitos para la exportación • Exportación • Precio de compra y comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Investigación documental
3. Analizar la aplicabilidad de los estándares por parte del Beneficio El Milagro en el proceso de producción de café de calidad para el mercado	Estándar de calidad	Es la norma técnica que sirve como modelo, norma, patrón o referencia utilizado como parámetro de evaluación de la calidad. (Escobar, 2009, pág. 35)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los sellos de calidad • Certificación de café • Certificación a los productores 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Entrevista • Investigación documental

estadounidense			<ul style="list-style-type: none"> • Certificación al Beneficio El Milagro 	
4. Proponer estrategias para el mejoramiento de la calidad de café en la Empresa Familiar Beneficio El Milagro del municipio de San Fernando, Nueva Segovia.	Estrategias	La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. (Sierra, 2012, pág. 9)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Líneas estratégicas • Actividades de las líneas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Análisis FODA

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA.

5.1. TIPO DE ESTUDIO.

Según el nivel de conocimiento es una investigación aplicada, porque se va a estudiar la problemática sobre el proceso de producción y calidad de café para la exportación en el beneficio el Milagro.

Según el enfoque filosófico es una investigación cualitativa, porque se realiza un análisis a profundidad sobre el proceso de producción y calidad de café en la empresa familiar beneficio El Milagro.

5.2. UNIVERSO.

El universo de esta investigación lo constituye la Empresa Familiar Beneficio El Milagro ubicado en la ciudad de San Fernando, Nueva Segovia.

5.2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE NUEVA SEGOVIA.

22

El departamento de Nueva Segovia está ubicado en el extremo noroeste del país, entre los 13° 10' de latitud norte y los 86° 03' de longitud oeste. Limita al sur con el departamento de Madriz; al este con Jinotega y al norte y oeste con la

²² Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2003). Características del departamento de Nueva Segovia. Consultado (10 de junio, 2017) Sitio web: <http://www.inide.gob.ni./atlas/caracteristicasdep/Nueva%20Segovia.htm>

República de Honduras, de la cual la separa como frontera natural la sierra de Dipilto y Jalapa.

Posee una población de 207,778 habitantes de los cuales el 48.5 por ciento (100,801 habitantes) se encuentran en el área urbana y el 51.5 por ciento (106,977 habitantes) viven en el área rural. La densidad poblacional es de 59 habitantes por Km², por encima de la media nacional que es de 39 habitantes por Km², teniendo municipios de hasta 250 habitantes por Km² (Ocotal) y otros de sólo 23 habitantes por Km² (Murra).

El departamento de Nueva Segovia se localiza en una zona rica en recursos naturales, con suelos propicios para el cultivo de café, tabaco y granos básicos como maíz, frijol y arroz de secano, igualmente para la explotación de la ganadería.



El cultivo de Tabaco constituye uno de los principales rubros del departamento, seguido por el café que igualmente ocupa un lugar importante y los granos básicos.

5.3. MUESTRA DE ESTUDIO.

5.3.1. TIPO DE MUESTREO.

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

5.3.2. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MUESTRA.

Para la selección de la muestra se definieron los siguientes criterios:

1. Participación de manera voluntaria de los entrevistados.
2. Personal que esté relacionado con el tema de producción y calidad de café.
3. Productores con las fincas más grandes.
4. Productores que estén adscritos al Beneficio desde hace 4 años.
5. Los encargados de la toma de decisiones en el Beneficio.

5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para dar salida a los objetivos planteados en la investigación, se hará uso de: investigación documental, entrevista y guía de observación.

- **Investigación documental:** Es la parte esencial de un proceso de investigación científica, que constituye una estrategia donde se observa y se reflexiona sistemáticamente sobre realidades (Guiza, 2013)
- **Entrevista:** Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se considere fuente de información (Bernal, 2006).
- **Guía de observación:** Es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada (Bernal, 2006).

5.4.1. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

ETAPA 1: INVESTIGACION DOCUMENTAL

La presente investigación se realizó en los meses de marzo, abril y mayo del 2017, donde nos reunimos semanalmente a investigar sobre nuestro tema de investigación, consultando libros de Marketing, y de administración de empresas en la biblioteca Urania Zelaya ubicada en FAREM-ESTELI y también se consultaron páginas web para poder desarrollar un poco más el tema a investigar.

ETAPA 2: ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para elaborar los instrumentos que se ocuparon en el trabajo de campo, tomamos en cuenta los objetivos específicos y las categorías definidas en el cuadro de Operacionalización. Estos instrumentos se realizaron en el mes de

mayo de 2017, se elaboró entrevista (ver anexo 1, 2 y 3) y se elaboró guía de observación (ver anexo 4)

ETAPA 3: TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se realizó en el mes de Junio de 2017, donde se les dio salida a los objetivos propuestos.

Se entrevistaron a diversas personalidades que trabajan en el Beneficio El Milagro, a don Pedro Ignacio Ortez quien es el Gerente y cabeza de familia, a Margarita Ortez, al señor Reynaldo Ortez y Juan José Ortez, quienes son jefes de áreas del Beneficio, con ellos se llevó a cabo la investigación acerca del Beneficio y explicaron un poco más detalladamente a que se dedica en si el Beneficio, que es lo que hacen y como lo hacen.

Entrevistamos a productores fuertes del municipio de San Fernando, don Roger Herrera fue uno de los productores a quienes se visitó para poder llevar a cabo la investigación. La visita al señor Herrera se realizó en el tiempo que aún estaban en corte, se viajó al municipio y ahí se concretó la primer reunión con él, el acceso a su finca es complicado, pues se necesitó de un vehículo para poder llegar hasta ella y poder hacer las observaciones de su finca y de las diferentes áreas donde se trabajó.

ETAPA 4: ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL

El documento final se elaboró en base a los resultados analizados, obtenidos por las entrevistas y guía de observación que se aplicaron en el trabajo de campo, y este se finalizó en la última semana del mes de Junio 2017.

CAPITULO VI. RESULTADOS

6.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR BENEFICIO EL MILAGRO S.A.

6.1.1.HISTORIA DEL BENEFICIO EL MILAGRO S.A.

El Beneficio El Milagro, nace el 10 de agosto de 2003 en el seno de una familia caficultora de café en San Fernando, como una necesidad de un grupo de productores que busca un servicio que llene las expectativas referentes a la calidad de su café y por supuesto que también ofrezca una alternativa de venta del producto a un mejor precio, dado que en ese momento ellos tenían que vender el café en pergamino.

El 10 de enero de 2005, inicia formalmente operaciones El Milagro como un beneficio para café en la zona norte de Nicaragua. Partiendo de se ha venido implementando nuevos procedimientos tanto en la línea de producción como en el de manejo de la información (trazabilidad) transparente para satisfacción de nuestros clientes.

6.1.2. MISIÓN Y VISIÓN

El Beneficio El Milagro no cuenta con una misión ni visión, por ello a partir de las entrevistas y observaciones de este estudio se propone lo siguiente:

Misión

Somos una empresa familiar que brinda el mejor servicio de beneficiado de café que garantiza la calidad del producto recibido, dado que su proceso es totalmente natural, proporcionando la mejor alternativa, transparencia y atención a nuestros clientes, compartiendo estos logros con cada uno de nuestros colaboradores.

Visión

Ser el Beneficio líder en la zona norte en el servicio y atención a nuestros clientes presentes y futuros, apoyando a los productores a resolver sus necesidades en el procesamiento del café, manteniendo un enfoque hacia la mejora continua.

6.1.3.OBJETIVOS Y VALORES DE EL MILAGRO²³

OBJETIVO GENERAL:

Brindar a nuestros clientes un servicio de beneficiado seco altamente satisfactorio, transparente, con responsabilidad social empresarial y enfocados a la mejora continua de nuestros servicios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

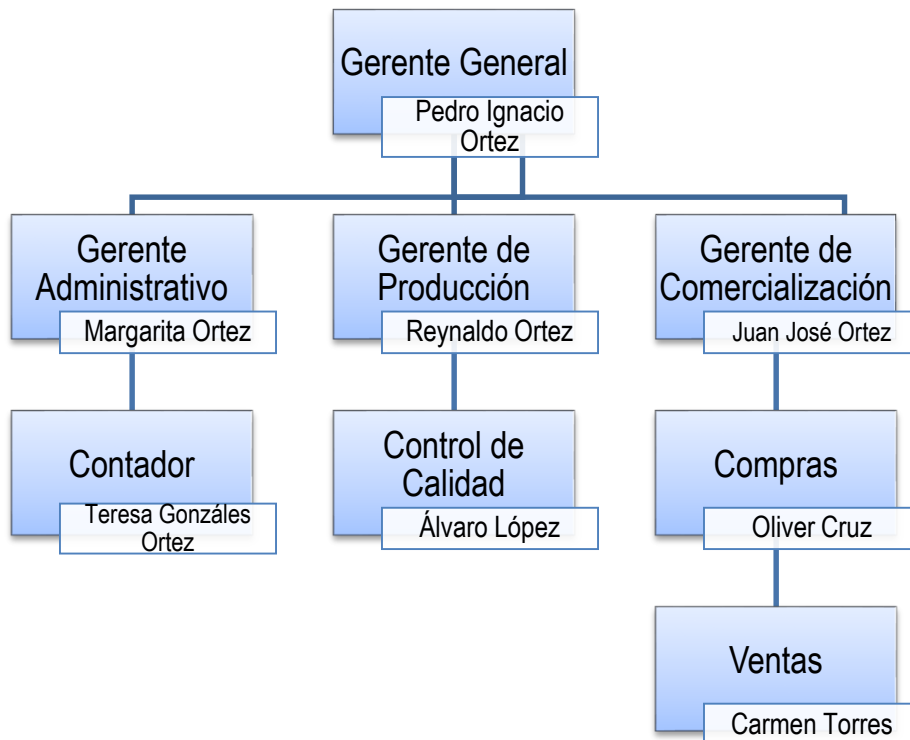
1. Garantizar el cuidado de la calidad del producto recibido, mediante secado natural y manejo individual por lotes.
2. Garantizar el servicio de trazabilidad del café por cliente desde la recepción, hasta los resultados finales.

LOS VALORES:

- Compromiso con la Calidad en todos los procesos.
- Responsabilidad ante los compromisos con nuestros clientes.
- Honestidad en la prestación de nuestros servicios.
- Trabajo en equipo como pilar fundamental para el cumplimiento de nuestros compromisos.
- Integridad en desarrollar relaciones en las que gana la empresa y los empleados.

²³ Fuentes secundarias: Investigación documental Beneficio El Milagro, Mayo 2017. Objetivos y valores de la Familia Ortez para el cumplimiento y satisfacción de los clientes en el Beneficio El Milagro.

6.1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL BENEFICIO EL MILAGRO



Fuente: Investigación documental, elaboración propia, Mayo, 2017.

6.1.4.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES²⁴

El Beneficio El Milagro no cuenta con manuales que describan las funciones de cada área de trabajo, por ello a partir de las entrevistas y observaciones de este estudio se propone lo siguiente:

Gerente General, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Autoridad máxima.
- Toma de decisiones.
- Supervisa el buen funcionamiento de la empresa.

Gerente administrativo, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Contratación de nuevo personal y despido de personal.
- Evalúa el desempeño de cada uno de los empleados.

²⁴ Fuentes secundarias: Elaboración propia. Estas funciones se elaboraron a partir de las entrevistas con: Pedro Ortez, gerente general; Margarita Ortez, gerente administrativo; Reynaldo Ortez, gerente de producción; Juan Jose Ortez, gerente de comercialización.

- Pago de planillas.
- Elaboración de informes mensuales para la gerencia.

Contador, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Registra la información de ingresos y egresos en el sistema contable.
- Mantener libro diario, mayor y demás registros contables autorizados.
- Cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos del control DGI.
- Actualización de estados financieros.
- Elaboración de informes mensuales para la gerencia.

Gerente de Producción, se encarga de las siguientes funciones:

- Lleva un control de todo lo que entra y sale de café tanto APS como oro exportable.
- Llevar control de inventario de sacos, cajillas, materia prima (café) y demás materiales existentes en el Beneficio.
- Supervisar el trabajo que se hace en el área de producción.
- Elaboración de informes mensuales para la gerencia.

Control de calidad, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Asegurar la realización de un producto de calidad.
- Catación de tasas para verificación de calidad (aroma, sabor y cuerpo).
- Elaboración de informes mensuales para la gerencia.

Gerente de comercialización, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Realización de contratos a futuro.
- Gestión de pagos a clientes.
- Supervisión de los nuevos prospectos de clientes.
- Supervisión de las ventas de café.
- Elaboración de informes mensuales para la gerencia.

Compras, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Identifica y da seguimiento a los clientes nuevos para la compra de café.

Ventas, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Realiza contratos con clientes a quienes se venderá el café para exportación.

6.1.4.2. TOMA DE DECISIONES EN EL BENEFICIO EL MILAGRO.

La toma de decisiones en el Beneficio El Milagro la realiza el señor Pedro Ortez, quien es el gerente y propietario de dicho Beneficio, él nos comentaba que el proceso que el realiza para tomar decisiones es basado en los resultados que ha obtenido, nos mencionó que primeramente el analiza el impacto económico de la decisión que pretende llevar a cabo, cuales son los beneficios y perjuicios que obtendrá con la decisión. El señor Ortez, mencionaba:

“Yo tengo la última palabra para tomar las decisiones, pero siempre tomo en cuenta la opinión de mis colaboradores y cuando no me encuentro en el Beneficio y surge algo y se tiene que tomar una decisión urgente le he delegado esa autoridad a Margarita Ortez”. (Pedro Ortez. Propietario y gerente de El Milagro, 9 de Junio 2017)

La toma de decisiones en el Beneficio El Milagro, la realizan en base a un análisis y no solamente con la percepción, se toman decisiones objetivamente y que sean lógicas para que se lleve a cabo el cumplimiento de los objetivos.

Para la toma de decisiones el señor Ortez se reúne con su equipo de trabajo, sus jefes de área, realizando reuniones antes, durante y después de cada cosecha, para evaluar posibles nuevos clientes, posibles nuevos proveedores y hacer un análisis en conjunto de como estuvo la temporada en comparación a la anterior y así poder mejorar para la próxima.

6.2. PROCESOS QUE REALIZAN LOS AGENTES DE PRODUCCION DE CAFÉ DE SAN FERNANDO, NUEVA SEGOVIA.

6.2.1.PRODUCTORES.

Conforman el principal eslabón de la cadena de valor del café, puesto que es con los productores que se inicia dicho proceso.

Los pasos del proceso de producción de café que aplican los productores de Salamanji son los siguientes:

El corte: El proceso comienza en la finca misma, con la adecuada selección de los frutos bien rojos y maduros, llamadas cerezas de café, y la determinación del tiempo óptimo para el corte. Todos los frutos son cortados a mano uno por uno, porque las cerezas en las ramas maduran distintos en tiempo, así pues hay que escoger y el corte no se puede industrializar. Los cortadores recorren la finca con sus canastos, recipiente que cuelga en el cinturón, luego se mide en el campo y después de eso se lleva a vaciar el contenido a una lona.

“Nosotros lo que hacemos para sacar un buen grano de café es supervisar cada parte del proceso, desde que se está sembrando en el almacigo las futuras plantas de café, tenemos que estar pendientes del corte porque la gente muchas veces corta el café para cumplir con el corte nada más y te revuelven café rojo con café verde y eso viene a perjudicarnos después” (Roger Herrera, productor de café. 10 de Junio 2017)

Despulpado: Los frutos se despulpan el mismo día del corte, y de esta manera se obtiene un grano amarillento, pegajoso y baboso. La pulpa o cáscara de fruta se tira comúnmente para producir abono. En la época de cosecha del café, entre los meses de diciembre a Julio, los visitantes podrán observar camionadas de esta pulpa en las orillas de las fincas, expirando un olor fuerte a fermentación. El grano que sale de la despulpadora se tiene que lavar para librarlo de la miel y reposa un día. Son depósitos grandes de fermentación, y varían en tamaño según el productor y sus posibilidades.

“El otro paso que se sigue es el despulpado, tenemos que asegurarnos que la despulpadora este limpia para poder pasar el café que se cortó por ahí, esto se

hace con el fin de no afectar la calidad, además de que es uno de los criterios que tiene el Beneficio El Milagro para aceptarnos el café” (Roger Herrera, productor de café. 10 de Junio 2017)

Lavado: El café es lavado para retirarle el mucilago y para retirar el café vano cuyos granos flotan y son utilizados para el consumo personal.

“Después de que el café ha estado fermentándose se tiene que lavar, para que no se pase de fermento y no se le sienta un olor raro” (Roger Herrera, productor de café. 10 de Junio 2017)

Secado: Este secado se hace artesanalmente, después de que el café ha sido lavado, se pone a secar al sol en cajillas de madera, se tiene que estar revolviendo para que el secado valla uniforme.

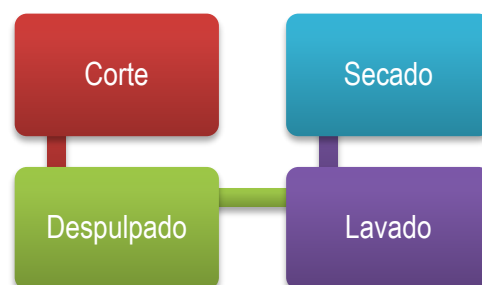
“Nosotros todavía secamos el café en cajillas, pero hay otros lugares que lo hacen con máquinas, aquí todavía no contamos con la capacidad para comprarnos una de esas, hasta aquí nosotros hacemos lo que es el beneficiado húmedo ya después de haber secado el café lo llevamos al beneficio” (Roger Herrera, productor de café. 10 de Junio 2017)

Las fincas que producen café deben de cumplir con todo el proceso de producción siguiendo criterios que el Beneficio El Milagro les informa para que se puedan certificar con sellos de calidad.

Se debe tener estructurada toda la finca con los datos generales de esta como: el nombre de la finca, el nombre del dueño, dirección, áreas de café bajo cultivo (mz), producción, destino de la producción, entre otros.

Debe contar además con la estructuración de las responsabilidades de cada trabajador

para la realización de las buenas prácticas agrícolas, esto no se da en la mayoría de las fincas alrededor del Beneficio El Milagro.



“Por más que queramos que nuestros trabajadores nos ayuden con la designación de responsabilidades es difícil, no están comprometidos como uno” (Roger Herrera, productor de café. 10 de Junio 2017)

Los trabajadores no realizan este proceso de producción adecuado en el beneficio húmedo, permitiendo así que la calidad del producto se vea afectada y aunque hallan supervisores esto no mejora. (Datos de observación en la visita a las fincas)

6.2.2. BENEFICIO EL MILAGRO

El beneficiado es el segundo eslabón de la cadena de valor, aquí se realiza el beneficiado seco del café.

El proceso de beneficio seco de café consiste en un conjunto de operaciones para transformar el café pergamino, en café oro de alta calidad física y en taza.

Los pasos del proceso de producción de café que se hace en el beneficio es el siguiente, explicado por el señor Reynaldo Ortez:

Recepción: Al momento de ingresar el café al beneficio seco, el grano debe ser pesado. El dato que aquí se tome es el que se utiliza en la comercialización y en el proceso de beneficiado para efectos de rendimiento.

Recepción de muestras: En cada movimiento que se hace en el beneficio, en el ingreso o egreso de café, se toma una muestra para su respectivo análisis. Esta debe ser representativa, tomada de la mayor cantidad de sacos posible. Para ello, se utilizan los muestreadores o "chuzos" para no abrir todos los sacos al momento de hacer un muestreo. Estos son instrumentos de metal en forma cónica, abiertos por el centro hacia la punta, lo que permite sacar granos de los sacos sin dañarlos.

Equipo de transportación: El proceso del café en el beneficio seco implica trasladar el café de un lugar a otro, en donde se utiliza el equipo necesario como troquet, montacargas o bandas transportadoras. Estas últimas no solo permiten

trasladar el café de un lugar a otro, sino también elevarlo a diferentes alturas dependiendo de las necesidades de las instalaciones.

Tolva o recibidor: El proceso de transformación del café pergamino empieza aquí, en la tolva de recibo. Esta generalmente posee un enrejado con el fin de eliminar objetos grandes ajenos al café que podrían dañar la maquinaria durante el proceso. Todo el café que se deposite aquí abastecerá la maquinaria durante el proceso de trillado y clasificación.

Pre limpiadoras: Es una máquina en forma de zaranda que trabaja mediante vibraciones, reteniendo los materiales grandes ajenos al café, como piedras, palos, etc.

Trilladora: Son las máquinas que se encargan de remover el pergamino del café, convirtiéndolo a café oro mediante fricción. En el momento que el café sale de la trilladora es pasado por un succionador que remueve todo el pergamino eliminado.

Elevadores: El beneficio seco es un proceso de paso continuo, es decir, el producto de una máquina constituye la materia prima de la siguiente. Sucesivamente las máquinas son abastecidas utilizando elevadores que llevan el café a cada una de las máquinas. Estos consisten en fajas rotativas con pequeños recipientes remachados o “cangilones”, los que a su vez elevan el café a la altura necesaria para abastecer a la maquinaria sin detener el proceso.

Clasificadoras de tamaños (zarandas vibratorias Porto y cilindros rotativos de cribas): En las preparaciones siempre se exige un determinado tamaño de grano homogéneo o un porcentaje mínimo de grano pequeño. Las máquinas más utilizadas son las zarandas vibratorias, las cuales efectúan una clasificación por tamaño. El tamaño puede variar desde 12 hasta 20/64 de pulgada, dependiendo de la exigencia de preparación del comprador.

“Con la maquinaria que posemos en el beneficio podemos darles cobertura a nuestros clientes, pero muchas veces se nos hace difícil terminar los trabajos por la capacidad que tenemos que es limitada” (Reinaldo Ortez. 2017 junio 10)

Bandas de escogido: Como en todas las máquinas, encontraremos que las anteriores no efectúan una selección 100% perfecta, lo que a veces supone emplear mano de obra directa para el escogido de café. Esto se hace en las bandas de escogido, donde se distribuye el café en capas delgadas a medida que la banda corre para que puedan ser escogidos manualmente los granos defectuosos. La carga que se le ponga a dichas bandas y la velocidad con que estas funcionen dependerá de cuán exigente sea la preparación.

El día 10 de Junio que se visitó el beneficio se observó que las mujeres que trabajan en la banda de escogido del café, se llevan casi 2 horas en escoger un saco de café y aun así no se escoge bien. (Datos de observación en el beneficio)

En síntesis, las funciones básicas de un beneficio seco son: la remoción de la cascarilla para convenir el café pergamino a café oro y la clasificación del café oro por densidad, tamaño y color que un comprador exige, a lo que llamaremos "Preparación".

“En cuanto al criterio de preparación del café, depende mucho del comprador y su posición en la industria. Sin embargo y debido a la especialización creciente del mercado del café, han surgido algunos estándares de preparación de café verde, aunque todavía son usuales las preparaciones tradicionales Americana y Europea”
(Reinaldo Ortez. Productor de café. 10 de Junio 2017)

6.3. ESTANDARES DE CALIDAD DEL CAFÉ PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

6.3.1. PREPARACIÓN DE CAFÉ

Preparación americana

La preparación americana tiene estos estándares de calidad para la aceptación del café en su mercado, y son:

Tipos aceptables: Todos los tipos comerciales lavados de Nicaragua.

Tamaño: Debido a que según estos parámetros son contratados todos los cafés lavados, incluyendo aquellos que poseen un tamaño de grano pequeño, la tolerancia generalmente manejada por los compradores es de 100% arriba de la zaranda 13/64

Color: Homogéneo, verde normal de un café bien trabajado en beneficio húmedo.

Humedad: De 10% a 12% de contenido de humedad en café oro.

Imperfecciones: Hasta 12 defectos secundarios y 0 defectos primarios sobre 300 gramos (para arábicos lavados). No debe confundirse con la preparación de entrega bajo contrato "C", que es un estándar oficial para la entrega a la Bolsa de Nueva York.

Taza: Sana, sin defectos ni contaminaciones y con características de acuerdo con el tipo de café contratado. Esta preparación acepta un porcentaje de la zaranda 14, no considerando los caracoles ni los triángulos como defectos.

“Esta preparación es la más tolerante, es con la que nosotros trabajamos aquí en el beneficio, aunque no se descarta utilizarla para las demás ventas que hacemos aquí en el país” (Pedro Ortez. Propietario y gerente de El Milagro, 10 de Junio 2017)

6.3.2. REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN

Antes de hacer cualquier exportación lo que se necesita es saber el gusto que el cliente quiere por el café a exportar, así es como todas las empresas trabajan y el Beneficio es el encargado de hacer la preparación que el cliente necesita y para la realización de la exportación se necesita lo siguiente:

I FASE

1. Declaración de mercancías a exportar.

Se utiliza el documento Declaración de Mercancías de Exportación, para poder exportar productos de origen nicaragüense a cualquier otro destino fuera del área centroamericana.

“Se tienen que llenar los datos para que estos sean grabados y autorizados en la página del Cetrex, pero esto no es gratis, hay que pagar una cuota por eso” (Pedro Ortez. Propietario y gerente de El Milagro, 10 de Junio 2017)

El delegado del CETREX de las Aduanas de salida en todos los puntos del país (Aeropuerto, Guasaule, Peñas Blancas, El Espino, Las Manos) está autorizado para brindar los servicios de agente aduanero, y se tiene que pagar la cantidad de U\$15.00 (quince dólares) y las hojas de seguridad que son utilizadas tienen un costo de C\$6.00 (seis córdobas) cada una.

Cuando en el CETREX digitan el número de lote, se realiza la declaración de mercancías para la cual existen dos formatos: uno para el área centroamericana llamado FAUCA “Formulario Aduanero Único Centroamericano” y el otro para las exportaciones que son fuera del área centroamericana llamado FUE “Formulario Único de Exportación”

“Como las exportaciones son fuera de Centroamérica se usa el FUE, donde se tiene que escribir el nombre del cliente, la dirección, la cantidad que se exporta, el país al que va, entro otros datos” (Pedro Ortez. Propietario y gerente de El Milagro, 9 de Junio 2017)

2. Factura proforma

El comprador utiliza este documento para la solicitud de la importación. Es importante que la factura incluya toda la información que se necesite, que refleje de manera precisa el producto y todos los costos en los que se pueda incurrir.

Se realiza la solicitud de un precio estándar al departamento de comercialización para poder elaborar una factura proforma, este departamento informa a los directivos cual es el precio de café para determinado contrato (Septiembre, Diciembre, Marzo, Mayo, Julio) y con el precio estipulado se procede a realizar la factura.

3. Instrucción de embarque (documento de la compañía naviera para realizar la exportación)

En esta instrucción se detallan todos los aspectos, la cantidad de sacos, el tipo de saco que se utilizará, el peso bruto, la cantidad de quintales, precio establecido, embarque de salida y llegada, cuál será la naviera y el tipo de empaque.

“Las navieras son esenciales para poder realizar la exportación de los productos que se enviarán a otro lugar, marítimamente” (Pedro Ortez. Propietario y gerente de El Milagro, 10 de Junio 2017)

4. Certificado de calidad emitido por el organismo nacional de certificación de la calidad (ONCC)

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

- a) La solicitud de muestra:** Después de ser entregada, la solicitud y explicada por el encargado de atención al cliente, dicha solicitud será llenada y firmada por el representante legal de la persona natural o jurídica, el cual va a exportar el rubro de café verde, el formato es el ONCC-RC-F-01. Después de la primera vez el cliente llenara la ONCC-RC-F-02 solicitud periódica de certificación de lote de café.
- b) La determinación de las características por medio del ensayo/prueba:** El análisis de las características de calidad del café es realizado y emitido

por un laboratorio especializado de café de tercera parte, que este en su actualidad acreditado por la Oficina Nacional de Acreditación (ONA) bajo el criterio de la Norma Técnica Nacional NTN 04 001-05 equivalente a la ISO/EIC 17025:2005. Norma Técnica Nicaragüense, requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayos de calibración.

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

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

5. Pre-Certificación fitosanitaria, emitida por el delegado regional de MAGFOR previa inspección de café.

Esta certificación sanitaria es un documento el cual se obtiene enviado una muestra de café al ministerio agropecuario y forestal (MAGFOR), después se solicita en línea la constancia de pre certificación fitosanitaria en la página www.cetrex.gob.ni se da clic en la pestaña portal informativo, se abre una ventana donde se da clic en solicitud de Inspección MAGFOR, se llenan los campos generales, selección de departamento, numero de división del exportador, numero RUC del exportador, nombre del solicitante, dos veces en distintos campos el correo del solicitante y la dirección del lugar de la inspección.

Después en la última parte de la página se encuentra la sección de detalle del producto y se da agregar el producto. Al agregar el producto se despliega una página donde se tienen que llenar los campos: número de ítem, código del sistema arancelario centroamericano del producto, peso neto en kilos, cantidad de bultos, cantidad de empaques, tipo de empaque, país de destino y declaración adicional, después se da clic en agregar y se despliega un cuadro con los datos incorporados, luego se da clic en enviar, al darle enviar se despliega la página de solicitud del MAGFOR, esta puede ser impresa como comprobante del envío de la solicitud.

El inspector asignado se pondrá de acuerdo con el exportador de café en la fecha, el lugar y la hora de inspección y la entrega del depósito bancario, el inspector se presenta al día siguiente a la empresa o a el beneficio para realizar la inspección de la muestra y constatar la fitosanidad del café, llenara el documento, lo sellara y lo firmara, hará entrega del documento de pre certificación fitosanitaria y el interesado lo revisara para constatar, que el documento que se ha solicitado está correcto. Esta certificación debe tener sellos del MAGFOR y el CETREX.

6. Certificado de origen OIC.

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

II FASE

1. Tramitar con la línea naviera Bill of Lading.

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

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

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

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

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

3. Factura definitiva.

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

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

6.3.3. EXPORTACIONES DEL BENEFICIO EL MILAGRO

De toda la producción comprada hasta el mes de Julio de 2017 El Milagro estableció utilizar un 57% para la exportación, mientras que el 33% para la venta local, la cual fue distribuida en tres empresas principales de Nicaragua (NESTLE, INCAFESA Y Café soluble) con las que desarrollan relaciones comerciales.

El café que venden los productores de la zona es utilizado para la exportación, el 100% de este café es utilizado para la venta a la exportación.

El Beneficio El Milagro compra a los productores el café para exportarlo, pero no todo el 100% de este es exportado, dado que se debe cumplir con los estándares de calidad que pide el mercado estadounidense, como es el tamaño del grano, la preparación de los defectos, el sabor de la taza, entre otros.

Los productores con las fincas más grandes fueron encuestados e indican que de un 70 a 80% de su producción es utilizada para la exportación. (Cuadro N°1)

“El porcentaje que no se exporta es utilizado para la venta nacional, me gustaría decir el dato exacto de cuanto es lo que exportamos a Estados Unidos, pero lamentablemente eso es muy privado de la empresa, solo les puedo dar un aproximado de lo que vendemos aquí” (Pedro Ortez. Propietario y gerente de El Milagro, 10 de Junio 2017)

Cuadro No.1 Exportaciones de café del ciclo 2016-2017

Cuadro N° 1						
Mes	Kg	Sacos de 69kg	Sacos de 60kg	Quintales	Precio U\$	Monto U\$
Enero 2017	8,661,718.0	125,532.1	144,362.0	188,298.2	151.6	28,548,132.5
Febrero 2017	13,533,699.0	196,140.6	225,561.7	294,210.8	161.3	47,443,377.7
Marzo 2017	17,321,688.7	251,039.0	288,694.8	376,558.5	168.8	63,579,552.7

Abril 2017	18,878,198.3	273,597.1	314,636.6	410,395.6	167.1	68,557,925.1
Mayo 2017	16,234,791.7	235,286.8	270,579.9	352,930.3	169.1	59,688,413.2
Octubre 2016	3,174,138.1	46,002.0	52,902.3	69,003.0	142.4	9,827,145.2
Noviembre 2016	2,394,745.0	34,706.4	39,912.4	52,059.7	149.5	7,780,329.6
Diciembre 2016	3,228,023.0	46,782.9	53,800.4	70,174.4	149.0	10,456,373.0
Total	83,427,001.8	1,209,087.0	1,390,450.0	1,813,630.5	163.1	295,881,249.0

Fuentes: Datos secundarios, página del Cetrex, 2017.

Cuadro No.2. Venta de café a tostadores nacionales, periodo 2016-2017

Cuadro N°2			
Tostadores	Precio	Cantidad en quintales	Monto
NESTLE	U\$ 140.00	20,475.09	2,866,512.6
INCAFESA	U\$ 120.00	15,528.70	1,863,444.00
Café Soluble	U\$ 130.00	10,985.20	1,428,076.00
Totales		46,988.99	6,158,32.6

Fuentes: Datos secundarios, Beneficio El Milagro

6.3.4. PRECIO DE COMPRA.

Beneficio El Milagro utiliza dos formas para adquirir el café, el primero es por la fijación de precio a futuro por posición, con los que el productor está en la línea de proveedores fijos, los cuales reciben beneficios de financiamiento en los momentos que entregan café y por la cantidad que entregan, y firmando contratos con la empresa, estos productores deben de ser serios, responsables y tener historial de entrega de café periódicamente a la empresa para realizar la fijación.

La fijación del precio se realiza de acuerdo a la posición del contrato, es decir, tienen una fecha límite para hacer la fijación del café dependiendo del contrato según el precio de la Bolsa de Nueva York.

Cuadro N ° 4. Fijación de precios por contrato de café año 2017

Cuadro N ° 4		
Número de Productores	Posición	Fecha Limite de Fijación
10	Marzo KCK17	20 de Febrero
375	Mayo KCH17	20 de Marzo

40	Julio KCN17	20 de Junio
5	Septiembre KCU17	20 de Agosto
	Diciembre KCZ17	20 de Noviembre
Fuente: Investigación documental Beneficio El Milagro		

Otra de las maneras para cumplir con la demanda del mercado es mediante la compra a productores que venden su café ocasionalmente a la empresa, el precio de compra para estos productores es el que se encuentre en el mercado en ese momento.

“Tenemos fijaciones altas de nuestros clientes, porque lo han sabido hacer en el tiempo correcto, ahorita el mercado internacional esta terrible porque los precios van para abajo y se debe a producción que está saliendo en Brasil” (Pedro Ortez. Propietario y gerente de El Milagro, 10 de Junio 2017)

Durante los primeros meses de la cosecha 2016-2017 el precio del quintal de café alcanzo los U\$ 175.70 en promedio. Actualmente el precio cotiza entre los U\$119.95 y los U\$123.00 según la bolsa de valores de Nueva York. Los precios disminuyen o aumentan por los competidores internacionales como Brasil, Vietnam y Colombia que producen grandes cantidades de café.

6.4. APLICACIÓN DE ESTANDARES DE CALIDAD DEL BENEFICIO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

Para la obtención del grano de café se realiza el proceso de producción que consiste en la siembra, recolección del fruto, despulpado, fermentación, lavado y hasta el secado del café en pergamino.

“Para que un café sea aceptado en el mercado estadounidense que ahora está más selectivo se debe cumplir con ciertos criterios de calidad como lo son: la variedad del café, las practicas que se apliquen en las fincas, la altura, café con buena sombra, el corte del café, el beneficio húmedo y el beneficio seco” (Pedro Ortez. Propietario y gerente de El Milagro, 10 de Junio 2017)

6.4.1. CUMPLIMIENTO DE LOS SELLOS DE CALIDAD POR PARTE DE LOS PRODUCTORES.

Todos los productores deben de cumplir con ciertas prácticas de producción en sus fincas para poder obtener sellos de calidad, y así mismo pueda su café ser utilizado para la exportación. Deben cumplir con lo siguiente:

1. Que las plantaciones sean con sombra.
2. Alturas iguales o menores a los 900 msnm para variedades comunes de café.
3. Alturas superiores a los 900 msnm para variedades resistentes a ojo de gallo.
4. Utilización de productos no tóxicos para las plantas.
5. Para cortar el grano de café se debe asegurar esté completamente maduro.
6. La sobre maduración del café produce problemas de calidad y para minimizar el daño que ocasiona el intervalo de tiempo entre pasadas de corte en cada plantío debe ser de 15 a 20 días promedio.
7. Evitar el corte del grano verde y para ello debe de estar alguien supervisando.
8. El corte debe hacerse grano por grano para asegurar el rendimiento del café y la calidad del mismo.
9. El traslado del café al beneficio húmedo es inmediatamente después de pesarlo en el campo para evitar que inicie la fermentación del fruto.
10. Para obtener un buen beneficiado húmedo se debe iniciar con un despulpado limpio y que este bien calibrado para evitar la contaminación que dañe la calidad y daños por mordeduras o quebraduras del grano.
11. El lavado del café debe hacerse con agua limpia, esto para quitar el mucilago.
12. Se debe orear el café en cajillas de madera y cedazo para reducir los riesgos de fermentación adicional o presencia de moho.
13. El transporte del café lavado se hace de inmediato para el beneficio seco.

Además, deben cumplir con lo siguiente:

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

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

En la entrevista con productores de café para conocer su valoración sobre las dificultades para cumplir para mantener o certificarse con los sellos de calidad, contestaron lo siguiente:

“A nosotros se nos dificulta mantener los requisitos que nos pide el Beneficio y los certificadores porque no tenemos quien nos financie a largo plazo, y nosotros tenemos que hacer inversiones en la infraestructura porque en mi finca mi beneficio y almacén son pequeños” (Rogelio López, productor de café 5 de agosto 2017)

En nuestra visita a la finca del señor Rogelio López, se pudo observar que su beneficio necesita ampliación y tiene muchas limitaciones para la realización de su trabajo en el beneficio húmedo.

Varios de los productores que entrevistamos nos dijeron que el financiamiento es un factor clave para el cumplimiento de los requisitos de calidad, puesto que este ayuda a que se logren algunos de ellos, además don Roger Herrera afirmó:

“Nos cuesta llevar a cabo el tratamiento de las aguas mieles porque los filtros que se necesitan para esto son muy caros, tenemos que hacer un esfuerzo por no

gastar tanta agua y evitar la contaminación y cuidar lo más que podamos los filtros que ya tenemos.” (Roger Herrera, productor de café, 5 de agosto 2017)

En varias de las visitas que se realizaron a las diferentes fincas de los clientes del Beneficio El Milagro, se observó que hace falta cultura en los productores de café, falta de educación ambiental, no se cuenta con mucho asesoramiento por parte del beneficio para que estos productores puedan llevar un seguimiento de los requisitos que se les pide para las certificaciones de calidad.

Se observó en los plantillos de café que hace falta una adecuada rotulación de todas las áreas.

Al preguntarle al señor Rolando Ortiz que cuales eran los controles que llevaba en su finca, contestó que:

“Todavía estamos trabajando para crear los registros respectivos que tenemos que llevar y que nos piden para poder certificarnos, esto ha sido un proceso largo y agotador, pues no contamos con personas que tengan los conocimientos necesarios” (Rolando Ortiz, productor de café, 5 de agosto 2017)

Al entrevistar al encargado de la producción del Beneficio El Milagro, afirmó que los productores deben cumplir con todos los requisitos de calidad, y uno de los que más se exige para aceptar el café es el uso de los insumos autorizados por las certificadoras y que estos sean utilizados con las dosis adecuadas en el café.

6.4.2. CERTIFICACIÓN DE CAFÉ

La certificación es un proceso que debe incluir buenas prácticas agrícolas en las fincas, responsabilidad social empresarial por parte de las empresas, cumplimiento de leyes, normativas, mejorar cada vez más las fincas y nuevas oportunidades de mercado en el mundo del café.

El señor, Juan José Ortiz gerente del departamento de comercialización explicó:

“La certificación para el Beneficio y para las fincas de los productores es una necesidad creciente en el mercado actual y una estrategia de negocio que están utilizando los compradores a nivel mundial, pues estos demandan que el café que van a comprar sea café certificado. Además de que gracias a la certificación nos podemos diferenciar de los demás” (Juan Jose Ortez, gerente de comercialización Beneficio El Milagro, 5 de agosto 2017)

En base a las observaciones y la investigación documental que se realizaron en el Beneficio El Milagro y las visitas a las fincas de los productores, se pudo constatar que para las certificaciones se necesita:

Certificación al Beneficio El Milagro

Para que el Beneficio El Milagro pueda ser certificado con los sellos de calidad necesita llevar un control de los documentos de recibos o facturas del café (cereza, pergamino, oro) que es comprado y vendido, deben detallar claramente las fechas en que se realizan estas transacciones, las unidades de medida que poseen (volumen o peso) y el precio por unidad.

Deben llevar además un registro obligatorio de un expediente salarial, registro contable de pago a los colaboradores del Beneficio El Milagro en todas sus áreas y para todos los colaboradores sean fijos o no.

La administración debe encargarse de llevar todos los expedientes de los colaboradores con todos los desgloses de pagos salariales, si estos realizan horas extras, si todo lo contemplado en su expediente está de acuerdo a la ley del país.

Deben ser pagados obligatoriamente los beneficios que los colaboradores reciben a los entes encargados (vacaciones, seguro social, invalidez) para los trabajadores temporales.

Si los colaboradores son llamados a reuniones, capacitaciones, y estas son solicitadas deben ser pagadas a como lo indique la ley puesto son horas trabajadas.

En los contratos laborales no se les permite el uso continuo para corto plazo, ni que se practiquen despidos y contrataciones de trabajadores como medio para evadir obligaciones legales relacionadas a los beneficios y salarios. Solo se usan los intermediarios laborales donde la ley lo permita. El señor José Ortez afirmó:

“Las certificadoras son muy estrictas para poder certificar y debemos cumplir con punto y coma lo que ellos nos soliciten para que nos puedan certificar...“Ellos nos visitan constantemente para ver si vamos haciendo las cosas bien, si vamos mejorando y si en algún momento nos detenemos o hacemos algo mal eso después nos afecta” (Juan Jose Ortez, gerente de comercialización Beneficio El Milagro, 5 de agosto 2017)

Se pudo observar en una de las visitas por parte de uno de los técnicos para la certificación, en la que estuvimos presente, él visita el Beneficio y solicita documentación que el necesita para la revisión y poder darle el debido seguimiento para la certificación e igualmente el pasa por todas las áreas del Beneficio para poder constatar que se encuentra en las mejores condiciones y que se están aplicando las recomendaciones que se les han dado.

Certificación a los productores

Para que los productores puedan ser certificados los productores deben de cumplir con varios de los requisitos que les piden las empresas certificadoras y una de las que más buscan los productores que los certifiquen es C.A.F.E. Practices de Starbucks.

Starbucks C.A.F.E. Practices: El programa de C.A.F.E. Practices asegura que el café que Starbucks compra es un café que ha sido cultivado y beneficiado de forma sostenible, para lo cual se examinan diversos aspectos económicos, sociales y ambientales relacionados con la producción de café. Estos aspectos

se evalúan frente a un conjunto definido de indicadores detallados en las tarjetas de puntuación genérica y para pequeños productores de C.A.F.E. Practices. De acuerdo con un estudio de impacto realizado por Conservación Internacional, el programa de C.A.F.E. Practices ha beneficiado de modo significativo a más de un millón de trabajadores empleados por las fincas participantes.

Don Roger Herrera explicaba que: “El sello de Starbucks es uno de los sellos más importantes que uno puede llegar a tener porque es un sello que por sí solo dice mucho y da mucha confianza para que te compren café.”

Los técnicos que vienen a revisar si vamos cumpliendo con los requisitos nos piden bastante documentación, tenemos que tener todo en orden y llevar un buen control desde lo que compramos con las facturas, las planillas que pagamos y que vallan firmadas por todos los empleados, hasta nuestra propia responsabilidad social con nuestros trabajadores. (Roger Herrera, productor de café, 10 de Junio 2017)

Al igual que en El Beneficio El Milagro a los productores se les pide que lleven en orden toda la documentación que necesitan para poder ser certificados y son visitados constantemente, para poder constatar que van realizando bien el trabajo.

6.5. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE CAFÉ.

Con toda la información recopilada y analizada en esta investigación se realiza una propuesta de estrategias que están enfocadas en mejorar la calidad del café en el Beneficio Milagro. De acuerdo al procedimiento para elaborar una estrategia empresarial, lo primero es elaborar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), para posteriormente identificar las principales líneas estratégicas con sus objetivos y actividades.

6.5.1.FODA

Mediante el análisis de los resultados obtenidos en la investigación se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Beneficio El Milagro, y son:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con comercializadores. • Familia orientada a la satisfacción de los clientes. • Terreno propio. • Credibilidad • Variedad de cultivos de café • Certificada con FRAIRTRADE y STARBUCKS 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación en el número de clientes atendidos. • Certificarse con más sellos de calidad. • Orientarse a la investigación y desarrollo. • Invertir en maquinaria lo que hará que la calidad del café sea mejor. • Fuerte demanda del mercado estadounidense. • Abrirse paso a nuevos mercados de café.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica esporádica. • Inexistencia de una relación permanente con los productores • Disminución en la calidad del café por malas prácticas en el beneficio seco. • Infraestructura muy pequeña. • Baja capacidad de inversión • Disminución en la calidad y productividad por plantaciones viejas y agotadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país. • Recesión mundial • Alza de precios en los fertilizantes. • Caída del precio a nivel internacional. • Enfermedades o plagas que afectan a los cultivos.

6.5.2. ESTRATEGIAS QUE MEJOREN LA CALIDAD DEL CAFÉ EN EL BENEFICIO EL MILAGRO.

Línea 1: Fortalecimiento técnico del equipo técnico.

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

Actividades:

1. Diagnosticar las debilidades técnicas para elaborar un Plan de capacitación para el fortalecimiento técnico.
2. Contratación de un especialista para capacitar al personal del Beneficio
3. Capacitación al personal técnico del Beneficio El Milagro.
4. Entrenamiento continuo al personal técnico.
5. Diseño de un plan de incentivos para el personal técnico
6. Reconocer el trabajo del personal técnico.

Línea 2: Mejoramiento de los distintos eslabones de la cadena de valor, mediante una mejor integración.

Objetivo General: Incrementar la producción de café de calidad mediante el fortalecimiento de la cadena de valor del Beneficio El Milagro.

Actividades.

- Capacitar a los productores sobre que variedad de café es mejor sembrar en su zona.
- Incrementar las visitas a las fincas para asegurar las buenas prácticas de producción.
- Capacitar a los productores sobre qué hacer con las diferentes plagas que puedan afectar sus cultivos.
- Capacitar a los productores y al personal del Beneficio El Milagro en temas de calidad en la producción de café.
- Capacitar al personal encargado de escoger el café en las bandas para incrementar la calidad del café.

Línea 3: Incremento de café certificado por los sellos de calidad

Objetivo General: Incrementar los sellos de calidad.

Actividades.

- Incorporar a los productores a que obtén por certificar sus fincas.
- Capacitar a los productores para que puedan sembrar café de buena calidad.
- Asesoría en las prácticas de producción de café.

Línea 4: Mejoramiento de la infraestructura en algunas áreas.

Objetivo General: Mejorar las condiciones de las áreas donde se realizan las actividades productivas

Actividades.

- Ampliación del área de producción.
- Construcción de oficinas con más espacio y comodidad para trabajar.
- Ampliación del área de almacenaje del café procesado.
- Rehabilitación del área de carga.
- Señalización de cada área.
- Mejorar la iluminación interna del edificio.

Línea 5: Imagen corporativa

Objetivo General: Mejorar la apariencia del Beneficio hacia el exterior para el incremento de la demanda de café.

Actividades.

- Diseñar un plan de Responsabilidad Social Empresarial.
- Diseñar un plan de marketing: estudio de mercado, análisis de mercado, fijación de objetivos, estrategias que se implementaran, plan de acción.
- Diseñar logo atractivo para la empresa.

- Diseño de un spot publicitario donde se reflejen los servicios que ofrece el Beneficio El Milagro.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES

La Empresa Familiar Beneficio El Milagro, ha podido salir adelante en el negocio del café a pesar de un sin número de dificultades que se le han presentado y esto gracias a la toma de decisiones bien hechas que han sabido realizar, el Beneficio debe tener en cuenta que es el primer eslabón es el que influye más en la calidad del café.

El primer eslabón constituido por los productores es el que más influye en la calidad del café, por ser los encargados de garantizar una buena cosecha, siendo este eslabón el que representa más dificultades por no llevar a cabo buenas prácticas agrícolas.

La calidad del café depende muchas veces del primer eslabón de la cadena de valor, del primer agente, los productores, la variedad de planta que siembran, la altura de donde se encuentren ubicados los cafetales, grado de humedad, las practicas que realicen, el café de sombra, el corte del café y el beneficio húmedo.

Se debe seguir estrictamente los procesos que se utilizan en cada eslabón de la producción de café, para que este pueda obtener la calidad deseada por el cliente final, debe cumplir con los requisitos que piden las certificadoras, así mismo debe realizar cada uno de los procesos de exportación que exige el país exportador y el importador los cuales son una declaración de mercancía, factura proforma, instrucciones de embarque, certificado fitosanitario de Organismo Internacional de Café (OIC), como también los tramites en la línea naviera, certificado de origen y factura definitiva.

CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES

A la empresa:

- Aprovechar cada una de las oportunidades, como lo es el desarrollo tecnológico, y así puedan seguir brindando apoyo a los productores.
- Certificarse más con sellos de calidad. Es importante que consideren las capacitaciones al personal y la asistencia a los productores para que puedan tener café de calidad.
- Capacitar a un trabajador de la finca para que este de seguimiento más de cerca a los productores en cuanto a producción de café de calidad.

A los productores:

- Ampliación de los conocimientos aprovechando las capacitaciones que se les brinden, cumplir con los requisitos de calidad que se les pide y poner en práctica las buenas prácticas en las fincas ya que es donde empieza la cadena de valor del café, y no desaprovechar las oportunidades de certificación de los sellos de calidad.
- Aprovechar al máximo las capacitaciones que se le brinden a uno de los colaboradores de la finca para que este pueda dar seguimiento a la producción de café de calidad.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria:

- Continúen formando profesionales de alta calidad, motivando en un ambiente investigativo y de desarrollo.
- Que motiven a los estudiantes por la investigación de las empresas que contribuyen al desarrollo económico de nuestro país.



ANEXOS

ENTREVISTA DIRIGIDA A PEDRO ORTEZ. GERENTE GENERAL

Fecha: _____

Estimado Sr. Ortez, somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, FAREM-ESTELI.

Objetivo: Describir los procesos de los agentes de producción de café y los estándares de calidad que pide el mercado estadounidense.

Características de la empresa

1. ¿Cómo surgió El Beneficio El Milagro?
2. ¿Qué debilidades considera usted que tiene su empresa?
3. ¿Cuántos productores están afiliados al Beneficio?
4. ¿La toma de decisiones como la realizan en el Beneficio?

Proceso de producción

1. ¿Cómo realizan el proceso de producción en el Beneficio?
2. ¿Ayudan a los productores en el proceso de producción del café?
3. ¿Le brindan asistencia técnica a los productores sobre las nuevas enfermedades o plagas que afectan los plantillos de café?
4. ¿Tienen la suficiente capacidad en el Beneficio para poder realizar los trabajos que piden los productores o su cliente con la preparación americana?
5. ¿Cree usted que las mujeres en el Beneficio realizan bien el trabajo del escogido?

Certificación

1. ¿Cuentan con certificaciones por empresas certificadoras de café?
2. ¿Cuántas certificaciones poseen?
3. ¿Qué se le dificulta a la hora de las certificaciones?
4. ¿Cómo hacen o realizan la preparación americana del café?
5. ¿Cómo ayudan a los productores para que también ellos opten por las certificaciones?
6. ¿Cuáles son los requisitos que le piden para la exportación del café?
7. ¿Cumplen con todos los requisitos para la exportación del café?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

ENTREVISTA DIRIGIDA A PRODUCTORES

Fecha: _____

Estimado Sr. Productor, somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, FAREM-ESTELI.

Objetivo: Describir los procesos de los agentes de producción de café y los estándares de calidad que pide el mercado estadounidense

Producción

1. ¿Cómo es su proceso de producción de café?
2. ¿Qué requisitos le pide El Beneficio para adquirir su café?
3. ¿Cuáles de los requisitos se le hace más difícil llegar a cumplir?
4. ¿Recibe asistencia técnica por parte del Beneficio, lo considera beneficioso para su proceso de producción?
5. ¿Tiene sellos de certificación?
6. ¿Les ayuda el Beneficio El Milagro a optar por estos sellos, cómo?
7. ¿Cree usted que El Beneficio El Milagro lo atiende en toda su capacidad?



ENTREVISTA DIRIGIDA AL TÉCNICO DE CALIDAD

Fecha: _____

Estimado señor, somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, FAREM-ESTELI.

Objetivo: Describir los procesos de los agentes de producción de café y los estándares de calidad que pide el mercado estadounidense.

Calidad

1. Para usted, ¿Por qué es importante la calidad del café?
2. ¿Qué limitaciones han tenido para producir café de calidad y que medidas han tomado para superarlas?
3. ¿Qué conlleva el beneficiado húmedo del café?
4. ¿Considera usted que es más importante el beneficiado seco que el beneficiado húmedo? ¿Por qué?
5. ¿Qué factores son los que influyen más en la calidad del café?
6. ¿Cree usted que un buen manejo de las fincas cafetaleras contribuye a que se obtenga café de calidad? ¿Por qué?
7. ¿Según su experiencia, considera que el desempeño de los colaboradores en el área de producción, influye en la obtención de un café de calidad? ¿Por qué?



GUÍA DE OBSERVACIÓN

1. Datos generales:

- 1.1. Nombre del Beneficio: _____
- 1.2. Fecha y lugar de la observación: _____
- 1.3. Hora de inicio: _____
- 1.4. Hora de finalización: _____

2. Aspecto a observar

- 2.1. Beneficio Húmedo
 - 2.1.1. Recolección del fruto
 - 2.1.2. Despulpado del fruto
 - 2.1.3. Fermentación
 - 2.1.4. Lavado
- 2.2. Beneficio Seco
 - 2.2.1. Secado del café
 - 2.2.2. Almacenamiento del café seco



Instalaciones del Beneficio El Milagro, donde se observa a mujeres secando café en cajillas para que pueda ser procesado.



En la finca del señor Rolando Ortez, donde se está dando la última mano al corte de café. Foto tomada por María José Montenegro.



Esta foto fue tomada en el lugar de medición del corte en la finca del señor Roger Herrera. Foto tomada por Luzmilia Moreno



Instalaciones de Catación de taza en el Beneficio El Milagro. Foto tomada por Urania Centeno.



Cortadores de la finca del señor Rolando Ortez.
Foto tomada por Urania Centeno.

