

Proceso administrativo para la exportación de café en la Cooperativa “El Gorrión”, R.L. San Sebastián de Yalí, Nicaragua. 2016-2017¹

Administrative process to export coffee in the cooperative “El Gorrión”, R.L. San Sebastián de Yalí Nicaragua. 2016-2017

Martha Betzabeth Chavarría Valenzuela²
chavarriamartha338@gmail.com

Nelly Rebeca Espinoza Fortín²
fortnel00@gmail.com

Olmara Elizabeth Hernández Villarreyna²
olmarahernandez16@gmail.com

Beverly Castillo Herrera³
beverly.castilloh@gmail.com

Recibido: 15 de mayo de 2019, **Aceptado:** 03 de septiembre de 2019

RESUMEN

Este artículo aborda el funcionamiento del proceso administrativo para la exportación de café, en la Cooperativa de Servicios Múltiples “El Gorrión”, R.L de San Sebastián de Yalí, Nicaragua. Se proponen estrategias que fortalezcan la exportación de café al mercado diferenciado. Según el nivel de conocimiento esta investigación es aplicada y según el enfoque filosófico es cuali-cuantitativa o mixta porque se analiza la problemática del proceso administrativo para la exportación y estudia las variables de control de calidad en la finca de los socios productores, el universo son seiscientos treinta y cinco asociados de la cooperativa de servicios múltiples “El Gorrión” R.L. Las técnicas de recolección de datos fueron: Investigación documental, entrevistas, se aplicaron doscientas cuarenta encuestas a productores y se realizó una observación en la finca de un socio. Los principales resultados reflejan que una correcta aplicación de los criterios de calidad que exige la cooperativa influye en la cantidad de café que se exporta al mercado internacional. Los productores para obtener la certificación deben cumplir con las normas y leyes del mercado diferenciado, darles un buen manejo a sus fincas, tener fuentes de aguas restringidas y no contaminar el medio ambiente. Como estrategia se propone impartir capacitaciones para el área administrativa sobre temas de comercialización, aprovechar la entrada de nuevos socios, darle buen uso al financiamiento que brinda la cooperativa y reducir el nivel de morosidad de los productores.

Palabras claves: proceso administrativo; producción; comercialización; mercado diferenciado de café.

1 Este artículo se elabora a partir de la tesis: Proceso administrativo para la exportación de café en la cooperativa de servicios múltiples EL GOORION R.L., 2016-2017. Tesis para optar al título de licenciada en administración de empresas 2019 en UNAN-Managua, FAREM-Estelí.

2 UNAN-Managua, FAREM-Estelí.

3 Doctora en ciencias sociales y docente titular de UNAN- Managua, FAREM-Estelí.

© 2019 - Revista Científica de FAREM-Estelí.



Este trabajo está licenciado bajo una [Licencia Internacional Creative Commons 4.0 Atribución-NoComercial-CompartirIgual](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

ABSTRACT

This article discusses the operation of the administrative process for the exportation of coffee, in the Multi-Service Cooperative "El Gorrión", R.L- San Sebastián de Yalí, Nicaragua. Some strategies are proposed to strengthen the process to export coffee to differentiated markets. According to the level of knowledge this research is applied and according to the philosophical approach is qualitative or mixed because it analyzes the problem of the administrative process for export and studies the quality control variables on the farm of the producing partners. The universe is six hundred and thirty-five members of the multi-service cooperative " El Gorrión" R.L. The data collection techniques were: Documentary research, interviews, two hundred and forty producer surveys were applied and an observation was made on a partner's farm. The main results reflect that a correct application of the quality criteria required by the cooperative influences the amount of coffee exported to the international market. Producers to obtain certification must fulfil with differentiated market rules and laws, give their farms good handling, have restricted water sources and avoid environmental pollution. As a strategy it is proposed to provide training for the administrative area on marketing issues, take advantage of the admission of new partners, proper use of the financing provided by the cooperative and reduce the level of nonpayment of the producers.

Keywords: administrative process; production; marketing; differentiated coffee market.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de servicios Múltiples "El Gorrión", R.L nace el 14 de agosto de 1995 con la necesidad de un grupo de productores de la comunidad El Gorrión de San Sebastián de Yali, para solventar la crisis económica, apoyándose en la organización. La cooperativa inicia con 26 asociados, 24 hombres y 2 mujeres, actualmente cuenta con 635 productores asociados y exporta al mercado internacional de Estados Unidos y Europa, los compradores hacen sus pedidos de acuerdo a la cantidad y variedad de café.

La Cooperativa de Servicios Múltiples El Gorrión presenta diversas limitantes en el proceso de producción, debido a la falta de mano de obra para diferentes procesos, desde el mantenimiento hasta el corte, esto se debe al bajo precio del café. Además, las plagas atacan las plantaciones cuando hay mucha rotación de los cultivos o monocultivos y se obtendrá café de mala calidad. La situación social y el impacto de las variaciones de precios internacionales, afectan a los pequeños productores y a sus familias. En el mercado internacional cuando es menor la cotización en la bolsa de Nueva York, los productores con frecuencia se ven forzados a vender su producción a precios bajos y la empresa exportadora, si no tiene el financiamiento necesario no hacen el acopio y no se puede cumplir con las metas de exportación.

Se tuvo la iniciativa de investigar sobre el sector cafetalero porque la producción de café es muy importante para el país ya que genera aproximadamente

300,000 empleos directos e indirectos.

Este estudio servirá a la Cooperativa El Gorrión para que sea una guía para que los gerentes tomen decisiones y puedan mejorar el proceso administrativo para la exportación de café. Al mejorar las estrategias de exportación al mercado diferenciado, ayudará para que el personal pueda enfocarse en los puntos débiles que requieran mejoras para el bienestar de la empresa.

En esta investigación se han identificado cuatro ejes teóricos: 1) Cooperativas, 2) Proceso administrativo, 3) Producción y comercialización del café, 4) Mercado diferenciado. Para Martínez (2015, pág. 35) la cooperativa es una asociación de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Según Munch (2010, pág. 24) el proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar, analizando el ambiente que rodea la empresa.

La caficultura orgánica es técnicamente viable, ecológicamente sano y financieramente rentable, que busca el desarrollo integral de las familias que lo cultivan. Está orientado a la producción del grano aromático de una forma orgánica, o sea, sin la intervención de productos químicos desde la siembra

de la planta, hasta la producción e industrialización del producto terminado (Hernandez, Herrera, & Rodriguez, 2015)

La comercialización es el conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor. Incluye dividir el mercado total en grupos de clientes que tienen necesidades relativamente comunes u homogéneas e intenta desarrollar un programa de marketing que apela a uno o más de estos grupos. (Ferrel, 2012, pág. 58)

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación según el nivel de conocimiento es aplicada por qué se analiza la problemática real del proceso administrativo de la Cooperativa de Servicios Múltiples "El Gorrión" para exportar café de calidad al mercado internacional y se proponen estrategias para mejorar el proceso.

Según el enfoque filosófico es una investigación Cualitativa o mixta, porque se analiza a profundidad el proceso administrativo para la exportación y también estudia la relación entre las variables de control de calidad en la finca de los socios-productores.

La población en estudio es la Cooperativa de Servicios Múltiples El Gorrión", R.L., la cual está integrada por un total de 635 asociados. El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia porque no todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, se entrevistaron a: Gerente general, personal del consejo administrativo, responsable de comercialización y exportación y asociados de la cooperativa que tengan más de cinco años de experiencia. La muestra cuantitativa se realizó mediante el cálculo estadístico y el tamaño de muestra fue de 240 asociados a quienes se les aplicaron encuestas. Se usaron cuatro técnicas de recolección de datos: investigación documental, encuesta, entrevista y guía de observación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El 14 de agosto de 1995 se forma la Cooperativa Agropecuaria con 26 pequeños productores, 24 hombres y 2 mujeres. El 17 de octubre de 1998 con el desarrollo que había obtenido la organización se plantea en Asamblea General cambiar de razón social y constituirse como Cooperativa de Servicios Múltiples El Gorrión, en la localidad del Municipio de San Sebastián de Yali, departamento de Jinotega.

La estructura organizacional de la cooperativa está conformada por una asamblea general de productores asociados. A partir del 22 de mayo del 2004 se deciden reunirse en asamblea por delegados, que son elegidos por sector, por cada 10 asociados se elige un delegado. Para elegir un delegado debe existir al menos 5 asociados, caso contrario estos deben unirse a otro sector aledaño. De estos delegados se eligen los miembros de los diferentes órganos de gestión: Consejo Administrativo, Junta de Vigilancia y Responsable de Comercialización.

Misión. Somos una organización de Cooperativa, sin fines de lucro que agrupa personas naturales de diversos sectores económicos, financiando sus actividades y comercializando productos, mejorando el nivel de vida de asociados y sus familias.

Visión. Ser una empresa organizada más sólida, diversificada en servicios; produciendo con responsabilidad social, ambiental, comercializando productos de alta calidad y con capacidad competitiva.

Proceso Administrativo

1. Planeación

Es una herramienta de vital importancia, para la toma de decisiones en la cooperativa y cumplir con los objetivos propuesto.

La planeación es una actividad que le corresponde al consejo administrativo, pero es en la asamblea general que se analizan, se discuten y se toma decisiones por lo general se realizan asambleas ordinarias antes de

cada periodo de captura, con el fin de elaborar y que se autorice un plan de trabajo, se tratan asuntos generales y también algunos específicos.

La cooperativa realiza planes de inversión que se enfocan en los objetivos a seguir, cumpliendo con los asociados brindándoles el financiamiento a corto y mediano plazo, logrando una estabilidad en la cooperativa a pesar de tener todos los factores adversos como es el cambio climático, crisis de financiamiento, asociados con créditos pendientes, bajas cosechas y precios inestables, etc.

La planificación se realiza de acuerdo a las estimaciones de la cosecha anual de los asociados, para así tener una buena producción de la cantidad de café que ingresa al acopio, y así cumplir con las metas propuestas al mercado internacional.

2. Organización

La organización dentro del proceso administrativo, tiene como propósito establecer una estructura general

y específica con las funciones de los individuos de una empresa, estableciendo cargos, puestos y deberes.

Esta función se determina por aspectos como la división organizacional, la departamentalización, el uso de un organigrama, la determinación de una línea de mando, la asesoría externa, la implementación de manuales de reglas y reglamentos, entre otros.

El personal administrativo se coordina con los órganos de gestión tratando de realizar lo mejor para la organización y cumplir con los mandatos de la asamblea general de delegados y dar un buen uso al recurso con el que cuenta la cooperativa.

La cooperativa está organizada en 2 áreas, la cuales cuenta un total de 12 trabajadores formando parte del personal administrativo. La máxima autoridad es la Asamblea General de miembros, luego está la Gerencia de la Cooperativa, y el resto de personal se organiza por órganos de gestión: el consejo de administración la junta de vigilancia, y Responsable de comercialización.

Grafica No. 1. Organigrama de la Cooperativa El Gorrión



Fuente: Datos secundarios. Cooperativa El Gorrión.

3. Integración del Personal

La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

4. Dirección

Está dirigida a las personas que están al frente de las organizaciones. Los administradores, directivos, encargados, etc.; deben ayudar a las personas a cumplir con sus intereses personales y con los de la empresa; logrando una estabilidad entre lo que se quiere, se puede y se hace en las empresas, permitiendo una optimización de los recursos. (Sanchez, Parra, & Naranjo, 2014, pág. 6)

“La dirección ha sido un elemento importante para el crecimiento de la cooperativa, para mejorar cada día y tomar ciertas decisiones a futuro. Con la dirección hemos logrado cumplir algunas de las metas propuestas para la cooperativa con efectividad, coordinando y asignando a cada trabajador las actividades que deberá realizar en cierto periodo, con la finalidad de que los planes ejecutados se lleven de la mejor manera posible”. (Francisca Úbeda. Gerente General, 8 de noviembre 2018)

5. Control

Esta etapa es útil para comprobar la efectividad de la gestión en la cooperativa. Al consejo de vigilancia es a quien le corresponde supervisar todas las actividades, como las instalaciones del beneficio húmedo que funcionen de una manera efectiva, que no se presenten problemas en maquinarias e infraestructura para evitar así daños a la calidad del café.

“Los productores deben de supervisar que solamente se corte el café maduro, que se de las 48 horas de

fermentación, que den un buen secado, para que no lleve imperfecciones, ni manchas, clasificar el café según los defectos que determine el comprador ya sea en categoría A, B, C, D, para después ser trasladado al beneficio, revisar que lleve la humedad que estipula cooperativa”. (Félix Chavarría. Asociado de la Cooperativa, 5 de noviembre 2018)

Los cuadros No. 1, No. 2 y No. 3, reflejan información sobre los insumos aplicados al cultivo del café en las fincas de los productores. Donde se presentan el número de aplicaciones, la cantidad de dosis y el costo de cada producto. Estos fertilizantes sirven para el desarrollo de la planta y para controlar las plagas que afectan el cultivo, por tal razón estos disminuyen la producción y la calidad del café.

Cuadro No. 1. Insumos y fertilizantes aplicados al cultivo de café en etapa de vivero (1 manzana)

Insumo/ Fertilizante	Aplicaciones	Cantidad	Precio
18-46-0	3 fertilizaciones/ mes	2 lbs por manzana	C\$ 980.00
Enraizado	15 días	50 grms	C\$ 170.00

Cuadro No.2. Insumos y fertilizantes aplicados al café en desarrollo después de los quince días de trasplante.

Insumo	Aplicaciones	Cantidad	Precio
18 - 46 - 0	Cada tres meses	2lbs (Dosis)	980
Desentresante	Cada tres meses	½ litro	260
Crecedor	Cada 15 días	½ litro	260

Cuadro No.3. Después de Dos meses de trasplante de la plantación.

Insumo	Aplicaciones	Cantidad	Costo total
18- 46-0	Cada tres meses	2 lbs	980
Desentresante	Cada tres meses	½ litro	260
Crecedor	Cada 15 días	½ litro.	260

Los criterios de calidad para la producción del café es un factor importante para la cooperativa, ya que la calidad es un factor que influye para el prestigio y para atraer clientes potenciales a nivel internacional que deseen consumir el café exportado por esta cooperativa.

El asociado de la cooperativa, Félix Chavarría, menciona algunos de los criterios de calidad que nos exigen dentro de la cooperativa: *Mantener un buen corte al momento de recolección de frutos, darle seguimiento a la fermentación para mejorar el sabor del café y que no sea arruinado para así obtener café de calidad y contar con buena agua, calibrar la maquinaria para que no se presente ningún tipo de problema en el proceso de despulpado y dar un buen secado del grano*".

La certificación al mercado diferenciado obliga a cumplir con requisitos de producción y calidad a la Cooperativa para sus asociados, siendo estas normas, leyes, para la mejora de las fincas y así crecer dentro del mercado diferenciado.

Xiomara Úbeda Rizo, responsable del comité de comercialización de la cooperativa de servicios el gorrión, explicó.

Por parte de la cooperativa se realizan asambleas para orientar, apoyar y aconsejar como deben manejar sus fincas para cumplir con la certificación, se les apoya en obras sociales (Prestando maquinarias para realizar tanques) se les da incentivos por control de calidad para que se sientan motivados. Se orienta sobre el manejo de las fincas limpias sin contaminación, tener en cuenta la protección de flora y fauna, Brindando asistencia técnica, verificar que no utilicen productos que sean tóxicos, Se le orienta a cada productor que deben llevar un control de planillas, realizar un mural en sus fincas y tener una bodega en orden".

La Cooperativa de Servicios Múltiples El Gorrión cuando exporta recibe la solicitud de cierta cantidad de café que el cliente necesite, ejecutan un contrato a la venta solicitada. El cual es elaborado por la gerente general y enviado al beneficio seco de Sébaco con anticipación.

Para celebrar un contrato de compra – venta se requiere el envío de una muestra al laboratorio de café al comprador para verificar la calidad, para esto es necesario tomar muestra representativa del lote.

El registro como exportador se puede realizar directamente en cualquiera de los bancos o

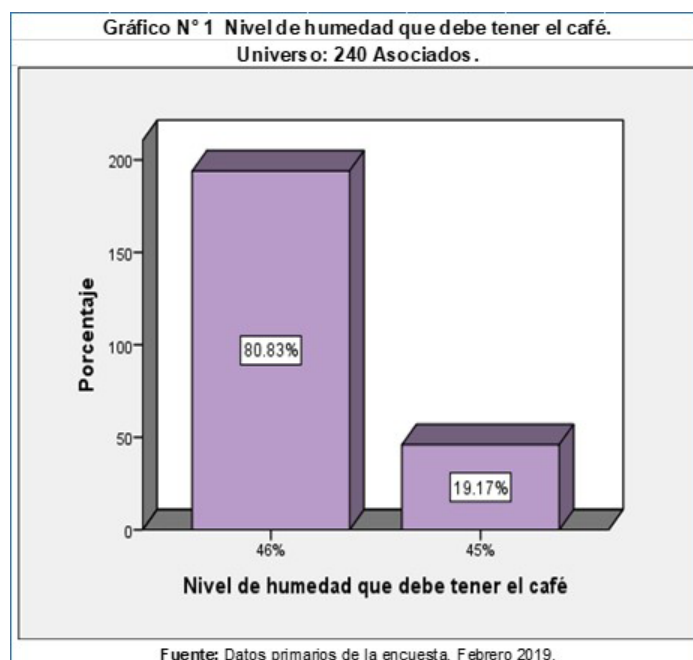
instituciones financieras autorizadas, sin embargo, dentro de los productos que ofrecen los agentes de aduanas, se contemplan en este trámite, cuyo costo varía entre 10 a 15 dólares, incluida la obtención de la clave de acceso respectiva.

Los honorarios del agente de aduana para el trámite del visto bueno del formulario único de exportación en el banco corresponsal, orden de embarque y cancelación régimen 40 es de aproximadamente U\$ 80.00 y en otros casos cobran el 0.50% del valor Fob con un máximo de U\$ 600.00.

El transporte de un contenedor de 20" oscila entre U\$ 110.00 a 250.00 normalmente y en una plataforma en que se transporta dos contenedores de 20" cuesta aproximadamente U\$400.00 tiene el mismo contenedor de 40" y si es un contenedor refrigerado de 40" el costo del transporte es de alrededor de U\$ 350.00.

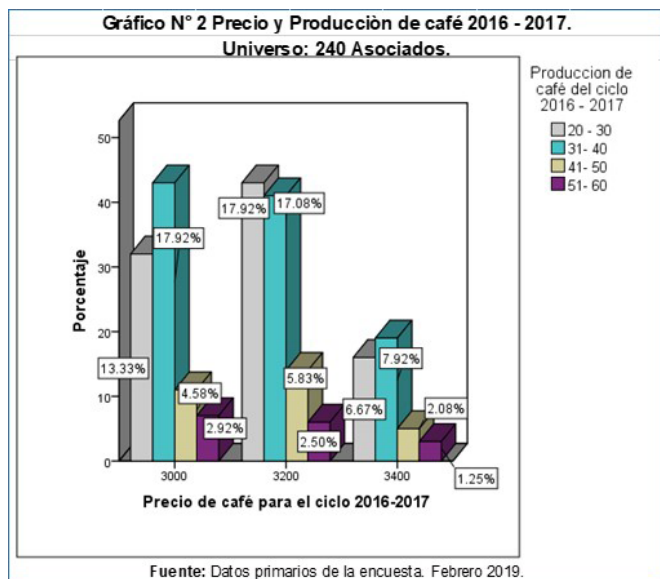
Los criterios de calidad aplicado por los socios productores

En relación a los criterios de calidad que implementan los productores de la Cooperativa El Gorrión para exportar su café al mercado diferenciado. Se aplicaron 240 encuestas a productores asociados de la Cooperativa.



El 46% afirma que entrega café pergamino oreado al realizar el acopio y un 11 a 12% en pergamino seco de humedad aplican para la exportación (Gráfico No.1). Los asociados de la cooperativa El Gorrión no logran cumplir el nivel de humedad exigido debido a la variación del cambio climático, en días lluviosos en donde el grano de café no logra secarse en tiempo y forma, esto influye a que el productor obtenga un bajo precio cuando entrega el café a la cooperativa, porque se hacen deducciones de peso por cada quintal que entrega.

La mayoría de los asociados en el ciclo 2016 a 2017 obtuvieron una producción con un mayor rendimiento debido a que realizaron un buen manejo de fertilización en las plantaciones de sus fincas acatando todas las medidas que brindaron los técnicos por parte de la cooperativa.

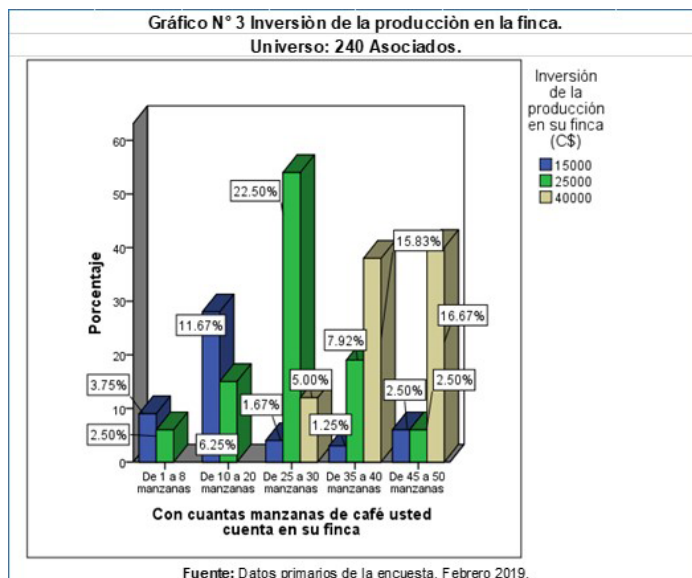


El pago que entrega la cooperativa se nivela al precio que ofrece la competencia, además se le ofrece al asociado adelanto sin intereses para pagarle a los trabajadores y también se le brinda la oportunidad de liquidar el café al precio que el asociado crea más conveniente.

Un asociado comentó:

“Se realiza una mayor inversión porque hay más contratación de mano de obra, fertilizantes, fumigaciones,

gastos en transporte al momento de trasladar el café de la finca al beneficio húmedo, también se gasta un porcentaje en llevar la mano de obra al sitio de la recolección de frutos por motivos de distancia”. (Pedro Zuniga, asociado de la cooperativa 5 de noviembre 2018)



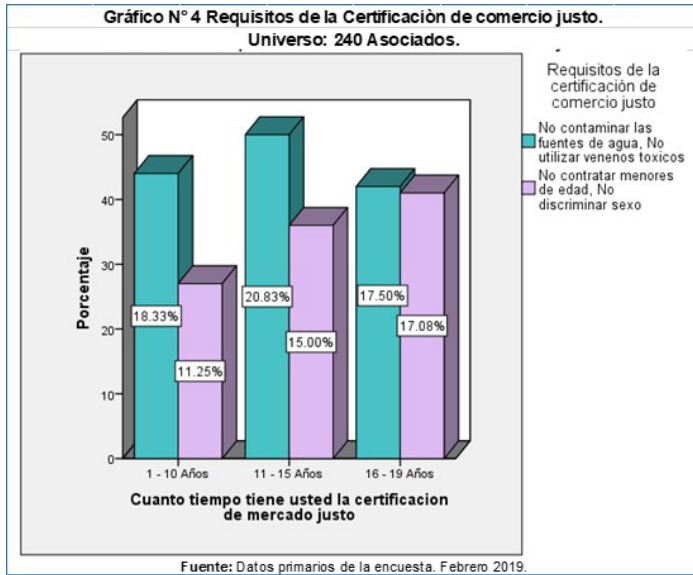
Entre más manzanas de café tenga el asociado mayor será el gasto tomando en cuenta que tendrá que contratar un mayor número de trabajadores para la recolecta de frutos, también podrá invertir en plantaciones nuevas en caso que estas se vean afectadas por plagas. En cambio, los que tienen un menor número de manzanas invertirá menos en mano de obra, fertilizantes, fumigaciones, etc.

Un asociado comentó:

“No se deben utilizar venenos prohibidos o altamente tóxicos, respetar la fauna y la flora, no contaminar las fuentes de aguas, acatar las normas técnicas y agrícolas. (Buenas prácticas ambientales), no echar aguas mieles a las quebradas o causes, contar con un mural informativo y tener bodegas con su respectivo orden” (Pedro Zuniga, asociado de la cooperativa 5 de noviembre 2018)

La cooperativa debe de cumplir con los requisitos que exige el mercado diferenciado para la certificación de los asociados. La certificación es un elemento importante para competir internacionalmente, con precios altamente favorables, tanto para la cooperativa como para el productor, se exigen ciertos criterios

para optar a la certificación, como el manejo de las aguas mieles, no usar químicos altamente peligrosos, con el fin del cuidado del medio ambiente, mejorar la reforestación en las áreas cafetaleras y mejorar condiciones de los trabajadores.



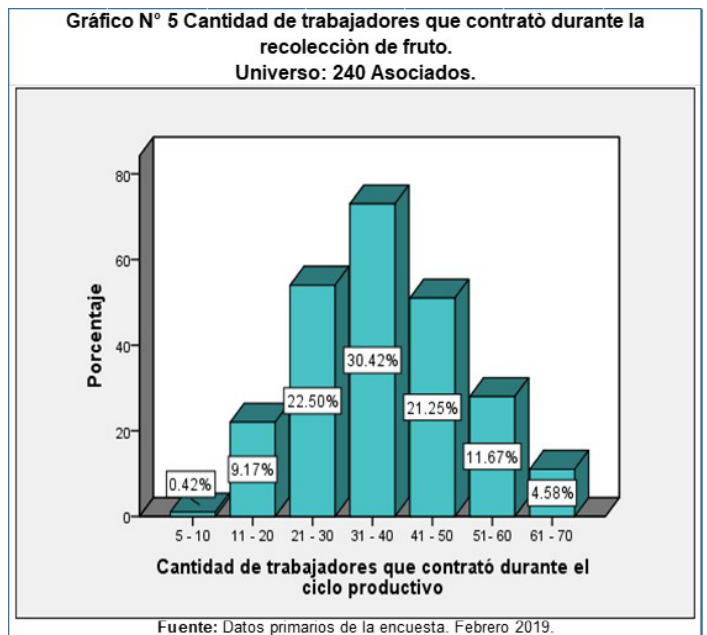
Al hacer trabajo de campo, se observó que muchos asociados toman en cuenta aspectos que le exige la cooperativa al momento de la contratación de los trabajadores por formar parte del comercio justo: No contratar menores de edad y que no se dé la discriminación de sexo.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Matriz FODA de la Cooperativa "El Gorrión"

Mediante el análisis de los resultados obtenidos en la investigación se identificaron las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Cooperativa de Servicios Múltiples "El Gorrión"

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Buena imagen y confianza en el entorno. Excelentes relaciones con organismos internacionales. Calidad del café en el mercado. Diversidad de financiamiento. Excelentes relaciones con empresas exportadoras. Capacidad de organización con asociados. Incentivos Cuenta con un área administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Productores dispuestos asociarse. Firma de convenios por contratos con empresas u organismos. Precios competitivos del café en el mercado. Habilitación financiera para ampliar al fondo rotativo. Asistencia técnica de organismos nacionales e internacionales.



La mayoría de los asociados tienen una mayor cantidad de manzana de café por tanto habrá una contratación de mano de obra al momento de su recolecta (Ver gráfica No.5). También se pudo observar que una parte de los asociados no necesitan de mucho personal porque sus fincas son pequeñas, un factor que incide es los bajos precios que le pagan a los cortadores.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un canal directo. • Alta morosidad en la cartera de crédito. • No cuenta con un personal altamente calificado para la exportación en la cooperativa por cambio de gerente. • No hay persona al frente en tiempo completo monitoreando los precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad de la economía nacional. • Competitividad. • Precios fluctuantes en el mercado.

Para mejorar el proceso administrativo en la Cooperativa se sugieren las siguientes estrategias:

Línea 1: Capacitaciones para el área administrativa, sobre temas de comercialización. El objetivo es incrementar el nivel de conocimientos en el área administrativa.

Línea 2: Aumento del número de socios. Se pretende fomentar a los nuevos productores del porque deben asociarse a la cooperativa.

Línea 3: Darle buen uso al financiamiento para aprovechar los tipos de financiamientos que brinda la cooperativa.

Línea 4: Reducción de la morosidad de los productores en la cooperativa, a fin de identificar el nivel de morosidad y su incidencia dentro de la cooperativa.

CONCLUSIONES

Este artículo será de mucha importancia a los futuros profesionales, o quienes deseen conocer acerca de los procesos que realizan las cooperativas de igual manera como guía para que puedan ver el crecimiento de una forma eficiente y eficaz. También para que puedan tener mejor conocimiento enfocado en la exportación de café al mercado internacional, es necesario conocer la importancia que permite la generación de empleo y una mejor contribución para el desarrollo del país.

La cooperativa el Gorrión del municipio San Sebastián de Yalí, es una asociación que brinda diversos servicios financieros, sociales y culturales cuenta con comercialización especializada para los productores del municipio, además la diversificación en los servicios crediticios atendiendo a un número significativo de productores y comerciantes.

Durante el proceso de investigación se logró identificar que la cooperativa no cuenta con un área de recursos humanos y el área administrativa desea que lo involucren en temas de comercialización.

Es necesario que todos los asociados cumplan con los criterios de calidad que exige la cooperativa para obtener la certificación que permita entrar al mercado diferenciado, y su café sea pagado a un mejor precio.

BIBLIOGRAFÍA

- Chavarria, F. (Lunes de Noviembre de 20018). Proceso administrativo para la exportación de café. (V. O. Hernandez, Entrevistador) Yalí.
- Ferrel, O. (2012). *Estrategia de marketing* (5 ed.). D.F., Mexico, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Gonzalez, A. k., Rivera, J. A., & Olivas, E. (2016). *Estrategia Organizacional y Comercial de la Empresa Familiar Lacteos Loza de Estelí*. Estelí: Facultad Regional Multidisciplinaria.
- Hernandez, R., Herrera, K., & Rodriguez, I. (2015). *Desarrollo empresarial en el rubro de café organico de la Empresa Familiar Café Don Luis*. Estelí, Nicaragua.: Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí. UNAN-Managua.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). D.F., México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. Obtenido de <http://fernandosuarz.com.ar/descargas/bibliodigital/admin/adminkoontz.pdf>
- Martinez, C. (Enero-Abril de 2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*(117), 34-49. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/367/36735416003.pdf>
- Munch, L. (2010). *Administración, Gestión*

Organizacional, enfoques y proceso administrativo. México, México: Pearson Educación. Obtenido de Administración, Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo.: https://www.academia.edu/15233435/Administracion_gestion_organizacional_enfoques_y_procesos_administrativos

Sanchez, D., Parra, Y., & Naranjo, Y. (2014). *El proceso administrativo: Factor determinante en las MIPYMES Colombianas del Siglo XXI* (1 ed.). DF, México, México: ANFECA. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.16.pdf>

ubeda, F. (Jueves de Noviembre de 2018). Proceso administrativo para la exportación de café. (M. B. Chavarria, Entrevistador) Yalí.

Valle, J. (2011). infocafes.com/portal/wpcontent/uploads/2017/02/03_3895.pdf. Obtenido de Producción, Industrialización y comercialización de café: http://infocafes.com/portal/wpcontent/uploads/2017/02/03_3895.pdf

Xiomara, u. (Martes de Noviembre de 2018). Proceso de administración para la exportación de café. (V. O. Hernandez, Entrevistador)

Zuniga, P. (Jueves de Noviembre de 2018). Proceso administrativo para la exportación de café. (M. B. Chavarría, Entrevistador) San Sebastián de Yalí.