



UNIVERSIDAD POLITECNICA DE NICARAGUA
ESCUELA DE ADMINISTRACION, COMERCIO Y
FINANZAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÉSIS MONOGRÁFICA

“Proyecto de Fortalecimiento Organizacional en APPINIC, como elemento fundamental para el acopio y comercialización de Pitahaya fresca y pulpa congelada en el periodo 2016-2018”

INTEGRANTES:

- Br. Scarleth Vanessa Rivera Mena
- Br. Gissel del Carmen Silva Carranza

Fecha: Martes 18 de Agosto del 2015

Contenido

INTRODUCCION.....	6
CAPITULO I: PROTOCOLO.....	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Justificación.....	14
2.3. Planteamiento del problema.....	16
2. 4 Definición del problema.....	17
2.5. Objetivos	17
2.5.1. Objetivo general	17
2.5.2. Objetivos específicos	17
2.6. Hipótesis	18
2.7 Marco teórico	19
2.7.1. Principales componentes del estudio de factibilidad	20
2.7.2. Instrumentos para el cálculo de la rentabilidad.....	22
Punto De Equilibrio	22
Valor actual neto (VAN)	22
Tasa interna de retorno (TIR).....	23
2.7.3. Proceso de acopio	23
2.8 MARCO METODOLÓGICO	25
2.8.1 Metodología de la investigación	25
CAPITULO II.....	29
DESCRIPCIÓN DEL SECTOR PRODUCTOR DE PITAHAYA	29
3.1 Origen	29

3.2 Áreas geográficas de producción de Pitahaya en Nicaragua.....	33
3.2.1. La Concepción	33
3.2.2 Ticuantepe	35
3.2.3. El Crucero	36
3.3. Descripción del producto.....	37
3.3.1. Descripción botánica	39
3.3.2. Composición nutricional	42
CAPITULO III.....	47
ESTUDIO DE MERCADO	47
4.1. Objetivo del Estudio de Mercado	47
4.2. Segmento de Mercado.....	50
4.2.1. Segmentación demográfica	51
4.2.2. Segmentación geográfica	51
4.2.3. Segmentación psicológica	52
4.3. Tamaño de Mercado	54
4.4. Análisis de la Demanda.....	55
4.5. Análisis de la Oferta	56
4.6. Estructura de Mercado.....	56
4.7. Competencia del producto.	60
4.8. Análisis de precio	63
Capitulo IV	65
ESTUDIO TÉCNICO.....	65
5.1. Localización del proyecto.....	65
5.2. Proceso de Producción (Comercialización) del Producto.....	68

5.3. Variedades	72
5.3.1. OREJONA	73
5.3.2. LISA	74
5.3.3. ROSA	74
5.3.4. CHOCOYA	75
5.4. Maquinaria y Equipo	76
Capítulo V	83
ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	83
6.1. Organización funcional de la empresa	83
6.2. La Filosofía de la Empresa.....	86
6.3. Propuesta para la Representación Orgánica y la Estructura Organizacional de la Empresa.....	87
6.4. Propuestas para los manuales	91
6.5. Propuesta para Reclutamiento y Selección del Personal.....	103
6.6. Propuesta para la Constitución Legal de la Empresa	105
6.7. Propuesta para solventar conflictos	110
6.8. Propuesta para el Liderazgo en APPINIC	112
6.9. Propuesta sobre Canales de Comunicación en APPINIC	117
6.10. Propuesta sobre Enfoque Organizacional en APPINIC	119
Capítulo VI.....	121
Conclusiones y Recomendaciones.....	121
8.1. Estrategia de Fortalecimiento Institucional	121
8.1.1. Plan de Capacitación	122
8.1.2. Plan de Monitoreo y Control	124

8.2. CONCLUSIONES	126
Anexos	129
ENCUESTA.....	130
Contrato Laboral Individual	132
SOLICITUD DE EMPLEO	133
RESULTADO DEL ANALISIS DE LA ENCUESTA.	134
Fórmula para el cálculo de la demanda	137
BIBLIOGRAFÍA.....	139

INTRODUCCION

El motivo del presente trabajo investigativo, se ve representado por la necesidad de elaborar un estudio de pre-factibilidad, que permita determinar los beneficios que se pueden obtener a través de la inversión en un proyecto de fortalecimiento organizacional de APPINIC, cooperativa de acopio y comercialización de un producto no tradicional, como lo es la fruta de pitahaya y que constituye un rubro con potencial en exportación.

Esta investigación resultará de utilidad por el contenido de datos en ella:

- Con nuestro proyecto pretendemos colaborar e ir de la mano con la empresa APPINIC, para analizar a profundidad las actividades que lleva a cabo y de esta manera, apoyar en la resolución del problema que actualmente existe en lo referente a los procesos organizativos de APPINIC desde la recepción hasta la venta de la fruta.

La problemática en APPINIC consiste en la inexistencia de aplicación en cuanto a procesos administrativos, así como manuales de funcionamiento y políticas que rijan el desempeño a nivel interno, lo que impide que la cooperativa obtenga más y mejores oportunidades comerciales, también afecta sus acciones de planificación, de técnica y de organización, lo que ocasiona que se vea estancada en un mínimo o nulo crecimiento de sus beneficios monetarios y de posicionamiento en el mercado como empresa acopiadora de pitahaya.

- Consideramos que la puesta en marcha de un proyecto que contribuya a mejorar los aspectos organizacionales, haría posible solventar las debilidades a nivel organizacional, lo cual nos llevara a lograr un desempeño eficiente en todos los retos de nivel administrativo de APPINIC.

- Se realizaron una serie de análisis: de mercado, técnico, organizacional y económico, con el objetivo de observar las debilidades que posee APPINIC y los elementos con que cuentan como fortalezas.

Nuestro trabajo investigativo constara de siete capítulos, en los que se abordaran aspectos de interés de acuerdo con el tema elegido. La mayor parte de los capítulos son dedicados al diagnóstico o análisis de pre factibilidad, ya que los mismos nos permiten conocer los aspectos básicos y prácticos que influyen para los adecuados procesos de acopio, mercado, técnicos y organizacionales.

Como investigadoras, nos queda la satisfacción de haber logrado tener una mayor apreciación sobre los diferentes factores que son fundamentales, para lograr que una cooperativa dedicada a la actividad agrícola pueda lograr estabilidad como negocio.

En el capítulo uno, presentamos el protocolo de investigación, aprobado previamente y el cual contiene los antecedentes de nuestra investigación, justificación, objetivos, marco teórico, diseño metodológico, entre otros puntos.

En el capítulo segundo de nuestra investigación, hacemos referencia a la descripción del sector productor de pitahaya en nuestro país. La realización del mismo, nos brindó la oportunidad de conocer el proceso que se debe seguir desde la producción del fruto hasta su comercialización, tanto en los mercados nacionales como internacionales.

En el tercer capítulo, abordamos lo referente al análisis de mercado, con el propósito de que los socios de APPINIC tengan el conocimiento seguro de que, tanto la cooperativa como la fruta de la pitahaya cuentan con posicionamiento en el mercado nacional y con grandes expectativas de crecimiento hacia el mercado internacional. Por ello, hemos analizado la oferta, la demanda, las características del producto y la comercialización del mismo.

En el cuarto capítulo, realizamos un análisis técnico en APPINIC, lo cual contribuye a conocer la capacidad instalada de la cooperativa, las distintas variedades de la fruta en cuestión que son cultivadas en el territorio de Nicaragua, el proceso al cual son sometidos los frutos entre los cuales están comprendidos su recepción en el centro de acopio y su

almacenamiento como etapa base de las funciones de este tipo de empresas, y también las herramientas que son utilizadas por la empresa durante todo este proceso.

El quinto capítulo, lo constituye el análisis organizacional, en el cual consideraremos todo el elemento gerencial y administrativo, ya que consideramos que la calidad de la cooperativa y de su servicio, no solo debe darse en el mercado o en los elementos técnicos, la eficiencia y eficacia mejora considerablemente si contamos con procesos y procedimientos organizacionales de calidad.

El capítulo seis, para el que realizamos un análisis económico-financiero, mediante el cual conocemos del crecimiento económico que puede presentar la cooperativa a mediano plazo.

El séptimo y último capítulo, se ve constituido por las conclusiones y recomendaciones, está enfocado principalmente a las propuestas organizativas administrativas que pueden lograr un fortalecimiento institucional y con él un incremento en cuanto a calidad y crecimiento comercial.

Las principales limitantes con las que nos enfrentamos, pueden haber sido las de tiempo, y también las de disponibilidad de las personas representantes de las instituciones que visitamos, por ser consideradas fuentes de información de interés para el trabajo investigativo.

CAPITULO I: PROTOCOLO

2.1 Antecedentes

En Nicaragua tradicionalmente se lleva a cabo el proceso de acopio principalmente de granos básicos, dado que somos un país de tradición agrícola. Existe una variedad de cultivos tanto de granos básicos como de productos frescos, tales como: frutas y legumbres, que en las últimas décadas para ciertos productos se han abierto puertas para un incremento en una producción de calidad en mercado nacional e internacional.

Existen sólo dos centros mayoristas que acopian y distribuyen los productos perecederos: el mercado de Mayoristas y el Mercado Oriental, ambos ubicados en la ciudad capital. A estos centros normalmente llegan los transportistas, contratados por comerciantes a descargar los productos acopiados, y desde ahí se distribuyen a los mercados minoristas.

Sin embargo, para el caso de estos alimentos, es frecuente ver a las campesinas con sus canastos ubicadas en las afueras de los distintos mercados (mayoristas y minoristas), incluso en las puertas de los supermercados y de algunos centros de concentración poblacional que no tienen infraestructura de mercado de perecederos.

Como buen ejemplo de un centro de acopio a nivel nacional, encontramos las instalaciones de la compañía licorera Flor de Caña, que cuenta con estructuras físicas y un sistema de inventariado muy eficiente de los distintos productos en variedad y calidad, todos clasificados y ordenados detalladamente para su fácil y rápida identificación. Esta también resulta posible a través de un proceso de tratamiento y re ensamblaje de los toneles (barriles) que se utilizan para almacenar

los licores, dichos barriles son importados para ser reutilizados en el almacenamiento del Ron Nicaragüense, no sin antes pasar por pruebas que aseguren el hermetismo del producto para luego pasar al debido sitio de acopio y almacenamiento.

Este almacenamiento permite que el producto pase años reposando en los toneles con las condiciones requeridas, como lo es la temperatura adecuada, este producto adquiere su inigualable sabor gracias a que su sistema de añejamiento 100% natural y su sistema de acopio y almacenamiento permiten una calidad asegurada. En la bodega en que se almacena se puede apreciar que cada pasillo cuenta con un código y fecha que identifica al producto total obtenido en un periodo específico. Este tipo de sistema asegura la calidad y el funcionamiento eficiente del servicio y satisfacción para los clientes.

Otro ejemplo claro; en viajes realizados con anterioridad hemos adquirido nuevas experiencias y apreciado distintas formas de acopio en otra variedad de productos, esta vez hacemos mención a productos no tradicionales como lo son las plantas y flores ornamentales; estas requieren de condiciones específicas y especiales para su debido mantenimiento.

Se encuentran estos más comúnmente en el municipio de Catarina, departamento de Masaya que es conocido como Ciudad de las Flores. En uno de los viajes realizados pudimos visitar los famosos viveros que acopian sus productos y los categorizan por variedad, colores y tamaño, en terrenos planos y que cuya distribución permita un fácil sistema de riego. Estos negocios se desarrollan a nivel familiar mayormente, quienes tienden a producir y manejar el cuidado de las plantas para poder comercializarlas y obtener un beneficio económico a través de este rubro.

Por último, pero más importantemente en concordancia con el tema en cuestión, hemos apreciado muy de cerca el proceso de acopio de la fruta de pitahaya. Tuvimos la oportunidad de visitar inicialmente los terrenos de cultivo de la fruta y las instalaciones del centro de acopio de la cooperativa APPINIC.

La Asociación de Productores de Pitahaya de Nicaragua (APPINIC), que reúne a la mayoría de los productores del país, actualmente está conformada por 140 socios activos. Habiendo iniciado sus actividades en 2002, la asociación incluye pequeños y medianos productores de las principales zonas de producción de pitahaya de Nicaragua.

Entre todos los productores de APPINIC se reúnen alrededor de 280 hectáreas de terreno de cultivo de pitahaya, de las cuales 70 son áreas de producción recién establecidas. El rendimiento medio se aproxima a las 18.000 frutas por 0,70 hectáreas, lo que equivale a 6 toneladas métricas por cada 0,70 hectáreas. Se espera que nuevos productores se afilien a la asociación en los próximos años para cubrir el crecimiento del mercado de exportación.

Los principales mercados de la pitahaya nicaragüense son Costa Rica y El Salvador, y los productores están apostando por mercados más exigentes como Estados Unidos y Europa, de modo que se está empezando a optar por obtener certificaciones como BPA y GlobalGAP. Según el Centro de Trámites de Exportaciones (CETREX), las cifras de exportación (en valor) de pitahaya en Nicaragua han generado más del doble entre 2011 y 2012. A finales de 2011 se registraron 40.857,7 kilos de pitahaya con un valor de 110.928 dólares; mientras que en 2012 se exportaron 62.049 kilos con un valor de 252.833 dólares¹.

¹ <http://www.pronicaragua.org/es/sala-de-prensa/noticias-sobre-nicaragua/890-nicaragua-lidera-la-produccion-de-pitahaya-en-centroamerica>

En cuanto a comercialización a nivel internacional se trata, debemos tratar el tema basándonos en el siguiente nombre; Frank Huevo, es un productor nicaragüense que ya contaba con grandes planes para transformar el mercado de pitahaya en los Estados Unidos.

Con sede en La Concepción, la propiedad de 30 hectáreas bajo el nombre de El Socorro llegó a las manos de Huevo, al mismo tiempo que Estados Unidos abrió su frontera —por primera vez— a la fruta nicaragüense.

A través de la exportadora Transimport, El Socorro se convirtió en la primera productora de pitahaya en Nicaragua en enviar su fruto a Estados Unidos. La finca fue capaz de demostrar que sus plantaciones estaban libres de mosca de la fruta y se ganó la aprobación fitosanitaria del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA).

Para lograr dichas certificaciones que se persiguen en pro de poder llevar a cabo la comercialización de la fruta de pitahaya a nivel internacional, es necesario cumplir con ciertos estándares de calidad que deben ser cuidadosamente tratados. Todas las fases de las que consta el proceso de acopio de la fruta deben ser llevadas a cabo de manera rigurosa, de manera que se asegure la calidad del proceso y del producto. Es por eso que a continuación, nos referimos al proceso de acopio de la pitahaya para su posterior comercialización.

Es de nuestro conocimiento, que las frutas primeramente son transportadas y mantenidas en cajillas de plástico que se utilizan tomando muy en cuenta su capacidad respecto a peso y unidades.

Al encontrarse el producto en el centro de acopio de la Asociación (APPINIC), pasan seguidamente de las cajillas a un cuarto de lavado y clasificación, en este

proceso se divide el producto total en 4 calidades, esto según el tamaño y peso de las frutas.

Luego de haber pasado por el lavado y clasificado, se vuelven a almacenar en cajillas de plástico, esta vez para ser trasladadas al cuarto frío, que permite el almacenamiento de la fruta por un tiempo más prolongado; esto con el propósito de darle un mantenimiento adecuado al producto exportable.

Alguna de las observaciones que se pudieron apreciar, es que la Asociación como tal no cuenta con medios de transporte propio, por lo que los socios y productores tienen que hacer uso de otros medios como: camionetas propias o alquiladas, que no prestan las condiciones óptimas para su debido traslado.

En cuanto a las instalaciones, todo se mantiene limpio y ordenado, respecto a estas el único inconveniente que consideramos, es que la infraestructura es muy pequeña, lo que no permitiría la recepción de una mayor cantidad de producto. En cuanto al Recurso Humano de la asociación, el presidente de la misma nos hizo saber que se mantiene poca cantidad de personal fijo y en mayor cantidad personal temporal, debido a los tiempos de cosecha de la fruta; este personal en su mayoría no fue seleccionado bajo un criterio formal de reclutamiento.

2.2 Justificación

Hemos decidido desarrollar el presente tema, ya que nos resultó de interés cuando se nos presentó la oportunidad de profundizar en el mismo, a través de la realización de un proyecto académico en el que se hicieron visitas a plantíos, al centro de acopio APPINIC y tuvimos la oportunidad de entrevistarnos con el Presidente de la Asociación, que nos instruyó acerca de los diferentes aspectos prácticos y administrativos relacionados al proceso de acopio y mantenimiento de la fruta, hasta el momento de su venta.

Consideramos de importancia el desarrollo de este tema porque, es común en nuestro país, ser testigo del mal manejo organizacional y técnico de los negocios que se desenvuelven en este rubro, ya que los productores no implementan ningún tipo de control administrativo, en su lugar, se basan en los conocimientos empíricos en cuanto a los asuntos financieros, también se representa en un mal manejo técnico de la fruta debido a la inadecuada manipulación, que es causa de daños a la fruta y en consecuencia la disminución de la calidad tanto de la fruta como del servicio de la cooperativa. Razón por la cual, existen menos oportunidades de comercialización y además de esto se producen pérdidas económicas.

El actual trabajo, será de utilidad para los acopiadores de este producto, ya que se presentan las problemáticas actuales que afronta APPINIC, a nivel organizativo y a nivel de las actividades relacionadas al acopio y comercialización de la pitahaya, como fruta fresca y pulpa congelada, y además de esto se tratará de dar respuesta concluyente, que presente una solución a la principal problemática con la que se enfrentan y asegurar una mayor efectividad en los procesos organizacionales. Pretendemos con esta investigación, que los acopiadores puedan informarse sobre la urgente necesidad de mejorar sus procedimientos

organizativos y cómo lo mismos contribuirían a la factibilidad que representa el manejo de un negocio de este tipo, en búsqueda de ganar una mayor cuota de mercado para este producto, a través de su venta para cubrir la demanda del mercado nacional y eventualmente, internacional.

La relevancia que representa el tema elegido en este trabajo monográfico para Nicaragua, se centra esencialmente en lo importancia de mejorar el nivel organizacional en APPINIC, a través de la implementación de una estrategia de fortalecimiento institucional, lo cual contribuiría en el crecimiento de la inversión que requiere una empresa de este tipo, la recuperación de la inversión en el tiempo, utilidad y los beneficios que genera el acopio y la comercialización de la pitahaya; considerada una fruta exótica en el exterior. Por lo tanto, es clave que se consideren las recomendaciones planteadas a nivel organizativo, lo cual vendría a colaborar en un mayor desarrollo económico, no solamente de los productores de la fruta a nivel nacional, sino para todos los involucrados en los procesos de cultivo, recolección, acopio, comercialización y hasta la exportación del producto.

2.3. Planteamiento del problema

En Nicaragua, la mayoría de las personas que deciden crear una empresa o negocio de cualquier tipo, no toman en cuenta la previa realización de determinados estudios que les puedan indicar la pre factibilidad del mismo, es por dicha razón que incurren en la carencia de una correcta implementación de todos los procesos a nivel empresarial, incluyendo así la falta de organización y un desempeño administrativo adecuado. Es entonces, que se ven en la necesidad de mejoras técnicas, organizacionales y operativas, que contribuyan al beneficio económico-financiero del negocio.

En muchas ocasiones, se guían por el hecho de que existen negocios similares que han obtenido resultados positivos y adquieren la creencia popular de que si funciona para otros negocios, tendrán el mismo resultado; sin embargo, existen factores que determinan el éxito del mismo, como lo es la adecuada administración de los recursos financieros, materiales y humanos.

Habiendo definido ya, la importancia de la realización de un estudio previo que determine la factibilidad de emprender un nuevo proyecto, no podemos aun así afirmar que evitar su realización llegue a representar el fracaso del mismo; ya que esto no quiere decir que el conocimiento empírico no sea válido en el ámbito de los negocios. Sin embargo, consideramos que un estudio de pre-factibilidad que determine los factores relevantes en cuanto a la gestión administrativa y operativa y además, la rentabilidad que se puede obtener, a partir del proyecto que se pretende emprender, asegura en una mayor parte que se obtengan resultados positivos y una mayor probabilidad de éxito.

2. 4 Definición del problema

En la puesta en práctica de un proyecto para la creación de una nueva empresa o el mejoramiento de una ya existente, predomina más el conocimiento empírico o las corazonadas que la teoría administrativa y los estudios de análisis evaluativos, que contribuirían a una mejora de los procedimientos y actividades organizacionales, técnicas y de mercado, que tendrían impacto en el desarrollo económico-financiero de la empresa.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general

Analizar cómo la empresa APPINIC puede mejorar la calidad en sus unidades acopio y comercialización mediante la consideración de las propuestas encontradas por el análisis de mercado, técnico, y sobre todo organizativo, para el fortalecimiento institucional de la empresa, a fin de mejorar su eficiencia, eficacia y calidad.

2.5.2. Objetivos específicos

1. Dar a conocer las características del sector productor de pitahaya en nuestro país, mediante una descripción general de sus principales características y conocer su aporte a la economía nacional.
2. Elaborar un análisis de mercado y técnico, para el estudio de pre-factibilidad en APPINIC, presentando los resultados de los mismos con el fin de obtener los elementos necesarios para lograr viabilidad comercial del producto.

3. Elaborar un análisis institucional de la cooperativa APPINIC, mediante la evaluación de las variables organizacionales, a fin de definir los procesos administrativos adecuados que aseguren la eficiencia de la empresa y generen rentabilidad económica-financiera.
4. Presentar las conclusiones y recomendaciones a implementar en la cooperativa de acopio APPINIC, mediante un proyecto de fortalecimiento institucional, a fin de lograr mejorar la calidad de los procedimientos de la empresa.

2.6. Hipótesis

El acopio y comercialización de pitahaya por parte de la cooperativa APPINIC, tendrá un gran desarrollo cuando sus socios se apropien y ejecuten los procesos y procedimientos que propone el análisis organizacional realizado, ya que, permitirá mediante un proyecto a mediano plazo, el fortalecimiento institucional en APPINIC.

El fortalecimiento organizacional permitirá a los(as) socios(as) de APPINIC asegurar la calidad en los procesos de acopio y comercialización de la fruta, disminuyendo el tiempo que estos emplean al realizar cada procedimiento y actividad, así como disminuir costos y gastos operativos, mejorar en la comercialización de sus productos y obtener mejores ingresos.

2.7 Marco teórico

Durante los años de estudio y pláticas con nuestros maestros y padres hablamos de ser emprendedores, desarrollar ideas, etc.; sin embargo, las ideas muchas veces chocan con la realidad, porque la realidad dice si las cosas son factibles, cuando se analizan los aspectos financieros y económicos, ya que al no pasar por este proceso nuestras ideas quedan en emociones.

Algunas personas piensan que hay ciertos proyectos que no requieren ningún tipo de evaluación financiera. Sin embargo, la evaluación financiera de proyectos (EFP), se realiza con el fin de conocer si la inversión en determinado proyecto creara valor para los accionistas bajo un escenario esperado. La EFP incluye la formulación del proyecto, la evaluación financiera en sí misma y el análisis de riesgo de proyectos de inversión.

Un estudio de factibilidad, dentro del proceso de ideas y creación de un nuevo proyecto, es el que nos permite concretizar nuestros deseos en una realidad. El objetivo de un estudio de factibilidad, es auxiliar para el logro de los objetivos y cubrir las metas con los recursos actuales. A través de un estudio de factibilidad, podemos determinar si las ideas que tenemos para emprender una empresa son viables, esto tomando en cuenta todos los aspectos involucrados en la determinación de la factibilidad.

Según Rodrigo Varela, “se entiende por Factibilidad; las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. En este sentido, el estudio de factibilidad es el análisis que realizamos para determinar si el proyecto que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.

La factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: Operativo, Técnico y Económico, que como un conjunto permiten determinar si el proyecto es viable. Sin embargo, a entender propio de las colaboradoras de esta investigación, dentro de estos aspectos hace falta hacer mención de uno muy importante, el Administrativo.

2.7.1. Principales componentes del estudio de factibilidad

Estudio Administrativo

Como principal recurso, se define al recurso humano, que es el motor de cualquier empresa, las personas se han definido con el pasar del tiempo como el más valioso de los recursos que se posee dentro de una organización, así también el más complejo, también se hace de necesidad tomar en cuenta los recursos materiales y financieros con que se cuenta, para poder sacar adelante un negocio o la idea que se tiene para la creación de uno.

Los sistemas administrativos son de vital importancia para cualquier tipo de proyecto o empresa, independientemente cual sea la actividad económica de estas, si no tenemos un sistema organizado y claro para poder mejorar cada día el servicio hacia nuestros clientes, no podrá ser una empresa exitosa.

Podríamos encontrar diversas definiciones de sistema, pero debemos considerar que todas ellas están desarrolladas de manera intuitiva, debido al quehacer diario en nuestras vidas, sin embargo, podemos tener una idea que describa a un sistema como un conjunto de elementos que interactúan con un objetivo común.

Una empresa de negocios es un sistema, sus partes están representadas por las funciones de administración, mercadotecnia, finanzas, etc., pero la empresa como sistema puede lograr mayores logros como un todo que los que podría realizar cada una de sus partes individuales.

La correcta implementación de un sistema administrativo, persigue como resultado un mejoramiento en los diferentes procesos y la rentabilidad de la empresa en cuestión, es únicamente lógico que para calcular dicha mejoría y evaluarla en términos porcentuales y monetarios debemos tener presente las opciones existentes para el cálculo de estos.

Estudio de mercado

Tiene como finalidad determinar si existe o no, una demanda que justifique la puesta en marcha de un programa (proyecto) de comercialización de ciertos bienes o servicios, en un espacio de tiempo.

Estudio técnico

Tiene por objeto proveer información, para cuantificar el monto de las inversiones y costos de las operaciones relativas en esta área.

Estudio financiero

Esta parte del estudio tiene como fines principales, ordenar y sistematizar la información de tipo monetario que proporcionaron las etapas anteriores que se realizan dentro del estudio, elaborar los cuadros analíticos para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes anteriores para determinar su rentabilidad.

Además de esto, podemos definir cuáles y cuantos son los recursos de tipo financiero, requeridos para poner en marcha un proyecto de creación o fortalecimiento de un negocio, la investigación de factibilidad es un proyecto que, consiste en descubrir cuáles son los objetivos para luego determinar si el proyecto es útil para el logro de los mismos. La búsqueda de estos objetivos, debe contemplar los recursos disponibles o aquellos que la empresa puede proporcionar.

Para determinar la factibilidad de un proyecto o de un negocio, se hace uso de una serie de elementos o instrumentos, que ayudan a evaluar la rentabilidad que el negocio representa para quien realiza la inversión, se dispone de variedad de ellos, los cuales resultan de mucha utilidad para la determinación de los beneficios que la inversión en dicho proyecto va a significar.

2.7.2. Instrumentos para el cálculo de la rentabilidad

Punto De Equilibrio²

Al emprender un proyecto, debemos primeramente determinar su factibilidad, una de las herramientas que utilizamos es el análisis del punto de equilibrio. Este consiste en; determinar la cantidad de bienes y/o servicios que la empresa debe generar y/o comercializar para cubrir los costos totales en que se incurra.

Conociendo el punto de equilibrio podemos determinar si, dada la capacidad instalada, la empresa puede comercializar los suficientes bienes y/o servicios para cubrir los costos y generar eventualmente un beneficio.

Valor actual neto (VAN)

El **valor actual neto³**, cuyo acrónimo es VAN, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste, en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros, para determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial.

Puede considerarse también la interpretación del VAN, en función de la creación de valor para la empresa:

- Si el VAN de un proyecto es positivo, el proyecto crea valor.
- Si el VAN de un proyecto es negativo, el proyecto destruye valor.

² Formulación y Evaluación de Proyectos. Adolfo Blanco. Editorial Texto. Caracas, Venezuela 2005.

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net. Fecha de ingreso a la página: 20 febrero de 2015.

- Si el VAN de un proyecto es cero, el proyecto no crea ni destruye valor.

Tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad⁴ de una inversión, es el tipo de interés con el cual el Valor Actual Neto (VAN) de esa inversión es igual a cero.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para calcular la TIR de una operación de inversión, tenemos que introducir la duración, el desembolso inicial y los cobros y pagos de la operación.

El proyecto sobre el cual deberemos calcular nivel de factibilidad, se encuentra delimitado en el tema del acopio y comercialización. Antes de poder llegar a términos económicos, debemos definir adecuadamente sobre que trata el proceso de acopio y en base a esto definir los elementos financieros en que se incurre al dedicarse a esta actividad empresarial y/o comercial.

2.7.3. Proceso de acopio

Los **centros de acopio**, cumplen la función de reunir la producción de pequeños productores para que puedan competir, ya sea en cantidad y calidad en los mercados de los grandes centros urbanos.⁵

⁴ http://www.gabilos.com/calculadoras/van_tir/calculoTIR.htm. Fecha de ingreso a la página: 20 febrero de 2015.

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Centros_de_acopio#cite_note-1. Fecha de ingreso 13 de febrero del 2015.

Centro de acopio, es un espacio que tiene como fin la reunión o recolección de productos en grandes cantidades, para luego poder almacenarlo por un tiempo definido y así lograr comercializar y distribuir en ventas o mercados en las mejores condiciones posibles.⁶

El proceso de acopio, lo interpretamos como todas aquellas actividades que se llevan a cabo desde el momento en que, se selecciona a los proveedores de la fruta para la empresa agro exportadora, luego se recepciona la fruta (pitahaya) en el centro de acopio, para posteriormente seleccionarlas, lavarlas y realizar la debida inspección y categorización, almacenarlas con la debida refrigeración y así asegurar la calidad deseada.

Resulta de importancia, resaltar las condiciones adecuadas con que deben contar las instalaciones de un centro de acopio para dicha fruta, debido a las exigencias de calidad establecidas como requisitos para su comercialización y en un futuro poder realizar los trámites de exportación hacia el mercado internacional (Estados Unidos).

⁶ Proyecto "Centro de Acopio para granos de exportación y mercado comunitario". Universidad San Carlos Guatemala. Por: Axel Francisco López Calderón. Guatemala, Octubre 2005.

2.8 MARCO METODOLÓGICO

A través del tiempo, hemos aprendido que todo conlleva un proceso y consta de diferentes elementos, todo esto para cumplir con un objetivo o alcanzar una meta determinada. En el caso específico de nuestra investigación, hemos valorado la variedad de herramientas existentes para la recopilación y análisis de datos de investigación, sin embargo, considerando el tipo de investigación de la cual se trata hemos definido que los más adecuados a utilizar son la observación directa y las entrevistas que nos permitan un mayor nivel de acercamiento a las fuentes de información.

A continuación, abordaremos los aspectos concernientes a la metodología que se ha de utilizar en la elaboración de la presente investigación, estos ayudaran a definir su clasificación y los elementos que se verán involucrados.

2.8.1 Metodología de la investigación

La metodología de la investigación, en este sentido, es también la parte de un proyecto de investigación donde; se exponen y describen razonadamente los criterios adoptados en la elección de la metodología, sea esta cuantitativa o cualitativa. Por la naturaleza de nuestro proyecto, hemos seleccionado llevar a cabo una investigación mixta.

El presente estudio ha de recurrir a la investigación mixta⁷ como método de investigación, lo cual implica el uso de enfoques tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa.

⁷ La investigación de métodos mixtos es formalmente definida aquí como la búsqueda donde el investigador mezcla o combina métodos cuantitativos y cualitativos. La meta de la investigación mixta no es remplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

Dicho esto, aclaramos que dentro de lo contemplado en estos estudios, el método cualitativo se ocupa de analizar los aspectos concernientes a la percepción del consumidor y su experiencia. Para lo cual, los aspectos relativos a estadísticas y proyecciones de demanda y ventas serán tratados a través del método cuantitativo que se aplique en el proyecto.

Para el análisis de la información concerniente y contenida dentro del presente trabajo investigativo, a continuación, hemos de hacer uso de dos fuentes de información:

Primaria, para la cual hemos llevado a cabo la realización de una encuesta que nos ayude a conocer directamente de los consumidores su opinión acerca del producto y su consumo.

Secundaria, dentro de la cual consideramos se encuentran los apuntes y conocimientos adquiridos a través de los estudios que adquirido mediante los cursos de la carrera de Administración de empresas, también se hará uso de la bibliografía especializada en temas de proyectos. Para el análisis de la información concerniente y contenida dentro de los dos estudios que hemos de contemplar a continuación, hemos de hacer uso de dos fuentes de información: como lo son: Formulación de proyectos de Nassir Sapag Chain; Manual básico de elaboración de proyectos de José Manuel Mille Galán, etc.

Esta metodología reconoce el valor del conocimiento como algo que se ha construido a través de medios cualitativos tales como la percepción y la experiencia.

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno.

Los métodos de investigación mixta son también un intento de legitimar el uso de múltiples enfoques para responder a las preguntas de investigación, en lugar de restringir o limitar las opciones de los investigadores.

Técnicas e instrumentos de investigación⁸

Es de particular importancia, otorgar y no olvidar el valor que tienen las técnicas y los instrumentos que se emplearán en una investigación. Muchas veces se inicia un trabajo sin identificar qué tipo de información se necesita o las fuentes en las cuales puede obtenerse; esto ocasiona pérdidas de tiempo, e incluso, a veces, el inicio de una nueva investigación. Por tal razón, se considera esencial definir las técnicas a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que se puede adquirir tal información.

En opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008:10) las técnicas, “son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas”.

1. La observación

La observación, es la acción de observar, en el sentido del investigador es la experiencia, es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento. La observación es directa, cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante. La observación, permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

Realizamos una serie de visitas a las instalaciones de la cooperativa APPINIC, dedicada al acopio y comercialización de pitahaya, con el propósito de llevar a cabo una observación directa, tanto en el ámbito técnico como organizacional, en torno a los cuales se manejan las actividades del negocio. El laborar diario dentro de las instalaciones, el manejo de la fruta cuando esta se encuentra en el centro de acopio y se pasa a través de todas las etapas en las que consiste el proceso de acopio, y también observación directa y cercana de la situación organizacional de la cooperativa, como lo es el incumplimiento de los manuales internos, el trato interpersonal entre los colaboradores que laboran en la

⁸ http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html. Fecha de ingreso a la página: 23 febrero de 2015.

misma, es decir, su clima organizacional, el seguimiento de los lineamientos establecidos como parte de la filosofía organizacional, entre muchas otras cosas.

2. La entrevista

Sabino, (1992:116) comenta que “la entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social, que tiene por objeto recolectar datos para una investigación”.

El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de esa información

Al realizar las ya mencionadas visitas al centro de acopio de la cooperativa, preparamos con anterioridad una serie de preguntas destinadas al personaje con quien nos entrevistaríamos, en este caso, el Presidente de la cooperativa. El propósito era el de realizar una pequeña y breve evaluación inicial de la situación actual de la cooperativa, indagar así en aspectos relacionados a elementos de mercado como lo es el precio de los productos, elementos técnicos como lo son las diferentes etapas que conforman el proceso propio del acopio de la fruta, y administrativos como el número de colaboradores y los puestos que conforman la estructura organizativa de la cooperativa, entre otros elementos que fueron contemplados durante el proceso.

3. La encuesta

Una encuesta es un procedimiento de investigación, en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

CAPITULO II

DESCRIPCIÓN DEL SECTOR PRODUCTOR DE PITAHAYA

El objetivo de este capítulo consiste en describir brevemente las características del sector productor de la fruta de pitahaya, presentando las generalidades y características de la fruta misma, origen, familia y las localidades que cuentan con las bases necesarias para el cultivo de la pitahaya.

Consideramos de relevancia, que se conozca lo mayor posible sobre la fruta, los lugares donde se cosecha, entre otras cosas, ya que para que una empresa tenga éxito en el giro de su negocio, es importante que tengamos a disposición toda la información que gira alrededor del mismo.

3.1 Origen⁹

Era bastante consumida por los indígenas precolombinos y parte de su nutrición cotidiana. Cuando los españoles vinieron al continente y conocieron quedaron fascinados con dicha fruta la cual crecía en forma silvestre y en muchas variedades en México, Colombia, Centroamérica y las Antillas, quienes le dieron el nombre de "pitahaya" que significa fruta escamosa.

Dicha fruta fue llevada a Europa y cultivada en España con mucha dificultad, donde es conocida como "fruta del dragón". Sin embargo a pesar de las dificultades con el clima tuvo desarrollo principalmente en las Islas Canarias, Murcia y Andalucía, donde hay productores de pitahayas ya de larga data y con especies adaptadas.

La variedad amarilla se cultiva en zonas tropicales y tropicales altas debido a su resistencia y adaptación a climas templados (Colombia, Bolivia, Ecuador, Perú, Venezuela y en general toda la zona centroamericana).

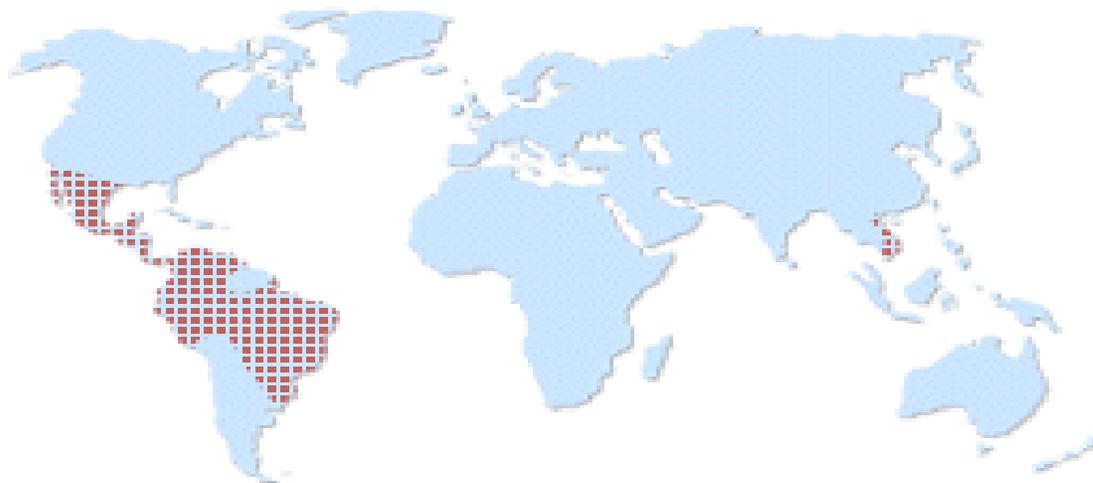
⁹ <http://frutas.consumer.es/pitahaya/>

La variedad roja también está altamente difundida en zonas cálidas, concretamente en México, Nicaragua entre otros. En Asia un gran productor de pitahaya roja es Vietnam, sin embargo en las últimas décadas han tenido un gran desarrollo la pitahaya en otros países asiáticos como: China e Israel, este último país ha desarrollado el cultivo de la pitahaya en zonas totalmente desérticas.

La principal zona de producción de pitahaya roja en Vietnam es la costa oriental con un clima caliente, desde Nha Trang en el norte hasta la ciudad de Ho Chi Minh en el sur.

Vietnam se ha convertido en la principal competencia de pitahaya roja para Nicaragua y México, ya que las exportaciones de pitahaya roja de Vietnam se orientan principalmente a los mercados de Hong Kong, Singapur y Taiwán, y actualmente han crecido considerablemente sus exportaciones de pitahaya a Europa, mercado tradicionalmente en pitahayas rojas abastecido por México.

Según estadísticas y el Ministerio de economía de Vietnam la pitahaya roja se ha convertido en la fruta de exportación más importante de este país.



Desde la época precolombina, las pitahayas han sido muy comunes en sus países de origen donde son consumidas por la población en general. Recientemente, las pitahayas se comercializan en los mercados internacionales. Se prevé que la demanda aumentara

durante los próximos años a medida que esta deliciosa fruta se vuelva más conocida en los otros mercados y vendrá a ser considerada un rubro básico de las diferentes economías centroamericanas.

- **Familia¹⁰**

Pitahaya, Pitaya o Fruta del dragón (posteriormente) son nombres de una fruta de las especies *Hylocereus* y *Selenicereus*, de la familia de *Cactaceae*, proveniente de México y América Central. Los principales productores mundiales son México, Nicaragua, Perú, China, Vietnam, Colombia, Israel y Argentina.

- **Especies**

Los frutos pertenecen a las siguientes especies de cactus:

- *Hylocereus undatus*, de pulpa blanca y piel rosa
- *Hylocereus monacanthus*, de pulpa roja y piel rosa
- *Selenicereus megalanthus*, de pulpa blanca y piel amarilla
- *Stenocereus thurberi* (en el noroeste de México, especialmente en Sonora), de pulpa entre roja y guinda, y de piel rojiza.

Como podemos leer, existen muchas variedades de esta fruta entre las cuales se puede elegir para el consumo. Sin embargo, a pesar de las opciones, los consumidores tanto nacionales como extranjeros demuestran un gusto especial por la pitahaya de cascara y pulpa roja, y esta es la principal razón por la cual Nicaragua resulta privilegiada en la producción de pitahaya, ya que el fruto que se obtiene contiene dichas características, elementos que la hacen llamativa y que hacen que sea considerada una fruta exótica, por lo cual es demandada a nivel internacional; concretamente el mercado de E.E.U.U, y de Europa.

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Pitahaya>

Nicaragua es el segundo país productor de pitahaya de pulpa roja, concentra su mayor producción en las zonas de Carazo, Masaya, Rivas (San Jorge, La Virgen), los municipios de la Trinidad, San Juan de Limay y en las faldas del volcán San Cristóbal en Chinandega.

Una característica de la pitahaya es la adaptabilidad de la planta. Su crecimiento es abundante en suelos fértiles de origen volcánico, pero también crece en suelos pobres y pedregosos.

Los suelos arcillosos se cuartejan en la época seca y ocasionan ruptura en las raíces que son muy superficiales. En suelos con textura franco arenosa con PH de 5.3 a 6.7 hay mejor desarrollo del sistema radicular y aunque se establezca el cultivo durante el verano, el material de siembra sufre menor stress que si se estableciera en suelos pesados.

La pitahaya desarrolla un tipo especial de raicillas adventicias que le permiten sujetarse a los troncos o muros. No se ha comprobado que estas raíces además de sostén, sirvan para succionar nutrientes o agua a la planta.

Actualmente existen 12 fincas de pitahaya (50 hectáreas), aprobadas por el Ministerio Agropecuario y Forestal, MAGFOR, y el Usda/Aphis para la producción y exportación de esta fruta a Estados Unidos¹¹, y se tiene previsto que para el próximo año se incorporen unas 30 fincas adicionales, con un área total de 70 hectáreas.

Según las estadísticas del Ministerio Agropecuario y Forestal, MAGFOR, Nicaragua es el mayor productor de pitahaya roja en la región, cuya área productiva se estima en aproximadamente 700 hectáreas, con una producción nacional de más de 6,160 toneladas

¹¹ El Nuevo Diario. “Envían primer embarque de pitahaya nica a EE.UU.”. 22 de Junio de 2013. Massiell Largaespada E.

3.2 Áreas geográficas de producción de Pitahaya en Nicaragua

Una de las principales áreas geográficas en las que se desarrolla el cultivo de la fruta de pitahaya en el país, es el municipio de La Concepción en el departamento de Masaya, por tanto, es también una de las principales localidades en las que se ha de centrar la presente investigación.

A continuación presentamos algunas generalidades de la dicha zona, que es por razones naturales y geográficas una de las mejores para el cultivo de la pitahaya.

3.2.1. La Concepción¹²

La Concepción, es una municipalidad del departamento de Masaya, en la República de Nicaragua.



Clima

El municipio tiene un clima subtropical, es decir un clima agradable y fresco. La precipitación media anual oscila entre 71 y 214 mm. La Temperatura oscila entre 26,2° a 27,3° C, lo que define como bosque húmedo sub-tropical.

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/La_Concepci%C3%B3n_%28Nicaragua%29

El municipio no cuenta con un eficiente drenaje pluvial debido a la carencia de cunetas y canales. Las agua pluviales que vienen de la carretera a descargar propiamente en las calles principales de La Concepción, ocasionando deterioro e inundaciones

Economía

La actividad económica fundamental es la agrícola, se producen frutas como las naranjas, mandarinas y limón dulce. Además chayote, piña, plátanos, bananos, pitahaya y en menor medida otros cultivos como granos básicos frijoles y café etc.

El mercado de la pitahaya está dividido en dos segmentos, tanto para fruta fresca como para pulpa congelada: (a) Mercado local, que incluye los mercados municipales y supermercados. (b) Mercado de exportación, con cobertura regional. La época de producción de pitahaya inicia en junio y termina en octubre.

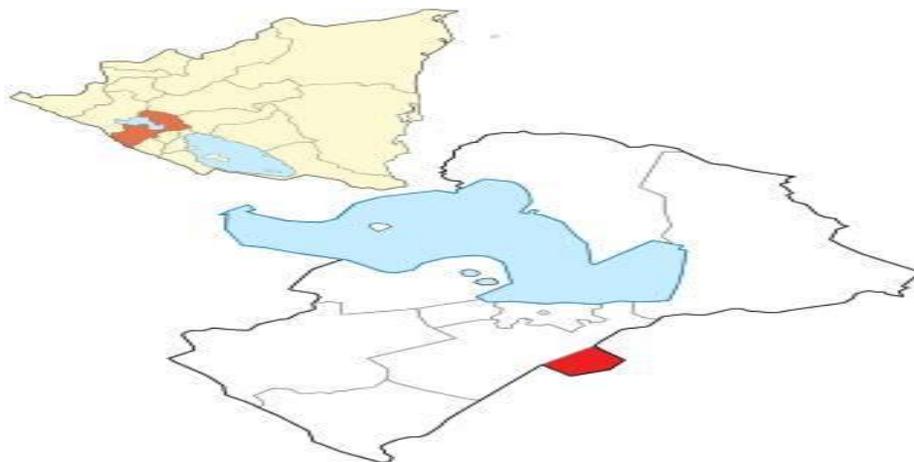
La misma se da en forma escalonada por etapas, según la altitud de las tres zonas con una diferencia de 15 días entre cada zona, de manera que la floración es gradual lo que permite cosechar en varias épocas y mantener un mercado estable. En promedio se producen 6 toneladas métricas (TM)/ mz., para un total de 2.400 TM en cada período de cosecha. En cuanto a la calidad del producto, se obtiene un 40% de primera, 30% de segunda y 30% de tercera.

La calidad con que son cultivadas, recolectadas y vendidas estas exóticas frutas, son las que llevaron a Nicaragua a convertirse en el primer país de Centroamérica en lograr la certificación del departamento de agricultura de estados unidos (USDA), para exportar este fruto al mercado norteamericano.

Existe una relativa proximidad geográfica entre las zonas de La Concepción y el municipio de Ticuantepe, lo cual significa similitudes en cuanto a clima y propiedades del suelo se refiere, lo que hace a la localidad de Ticuantepe también apta para este tipo de cultivo. A continuación, algunas características de dicha zona geográfica.

3.2.2 Ticuantepe¹³

TICUANTEPE se deriva del Nahuatl que significa; TICUNE- tigre o fieras, TEPEH - cerro, "Cerro de Fieras". El municipio de TICUANTEPE hasta 1974 era una comarca del municipio de Nindirí, fue elevado al rango de municipio del Departamento de Masaya el 4 de Julio de 1974, por decreto ley publicada en La Gaceta, Diario Oficial.



Geomorfología

Por su posición geográfica el municipio ofrece condiciones climatológicas y ambientales favorables para el hábitat humano y especialmente para los cultivos como la piña, plátanos, granos básicos, entre otros.

Es uno de los lugares más altos del departamento, lo que lo hace tener un clima agradable, ya que sus temperaturas medias oscilan entre los 22° y 28° C. Se observan dos estaciones bien diferenciadas, la lluviosa que inicia entre los meses de Mayo y Junio con interrupciones en el mes de Agosto y finaliza entre los meses de Octubre y Noviembre.

¹³ <http://www.inifom.gob.ni/municipios/documentos/MANAGUA/ticuantepe.pdf>

Economía

La Población Económicamente Activa del municipio es aproximadamente de 9,507 personas, es decir el 39% del total de la población del municipio. Las principales actividades económicas en que se distribuye la PEA son: la agricultura (58.6%), la artesanía (0.8%), industria (12.6%), servicios (16.7%), comercio (10.7%) y ganadería (0.6%).

La principal actividad económica del municipio es la agrícola, principalmente en el área rural, su producción abastece primeramente las ciudades de Managua y Masaya.

3.2.3. El Crucero¹⁴

Se cuenta que por los años 30, se viajaba mucho en Carretas tiradas por bueyes y cargadas de café, o por medio de mulas los transeúntes atravesaban constantemente este territorio, el cual les servía para acortar el camino, principalmente los que se dirigían desde las comunidades de Carazo, hacia Ticuantepe o comunidades vecinas, sirviendo estos caminos como "Cruzadas", por lo que se presume que así se originó el nombre de "Crucero".

Según la Ley No.329, por medio de la cual se crea el Municipio EL CRUCERO, este se localiza al Sur de la ciudad de Managua, iniciando en el Km.12.9 de la carretera Panamericana Sur, y finalizando en el Km.29 de la misma carretera.



¹⁴ http://www.inifom.gob.ni/municipios/documentos/MANAGUA/el_crucero.pdf

Clima

El Municipio EL CRUCERO tiene una altura de 945 metros sobre el nivel del mar, lo que hace de él un lugar con un clima envidiable, con una variación de temperatura promedio de 22°C a 28°C, siendo éste uno de los pocos lugares de la costa del Pacífico en poseer estas temperaturas. Frecuentemente se tienen altas precipitaciones en épocas de verano, principalmente en los meses de Enero y Febrero. Cabe mencionar que tradicionalmente durante los meses lluviosos, prevalece una intensa neblina que envuelve la mayor parte del casco urbano del municipio. Por su posición geográfica el Municipio ofrece condiciones climatológicas y ambientales favorables para el hábitat humano. Se observan dos estaciones bien diferenciadas: la estación lluviosa que inicia entre los meses de Mayo y finaliza en Diciembre o Enero y el verano que inicia a finales de Enero y concluye en Abril.

Economía

La principal actividad económica del municipio se basa en el cultivo del café, por lo que es una fuente de empleo masivo temporal durante la época de recolección, específicamente entre los meses de Noviembre a Marzo.

Aproximadamente el 70% de la población del municipio se dedica a la siembra y cosecha del café. Ya que es una tradición el cultivo del café, la actividad de la ganadería no está muy desarrollada. Así mismo la siembra de granos básicos como maíz, frijoles, trigo, etc., se realiza únicamente para el consumo familiar, ya que no existen políticas de apoyo para estos tipos de cultivos.

3.3. Descripción del producto

La pitahaya (*Hylocereus undatus*) es una planta perenne que pertenece a la familia de las cactáceas.

En Nicaragua, puede desarrollarse sobre árboles, troncos secos, piedras y muros. Según investigaciones técnicas es originaria de Centroamérica donde la producen para la exportación y autoconsumo.

Es un fruto rojizo, semi ovalado, blando, fibroso, con muchas semillas pequeñas incrustadas en la pulpa, rico en vitamina C, hierro, calcio y fosforo, es así como se describe la exquisita pitahaya nicaragüense, utilizada para la elaboración de refrescos naturales o cocteles

De esta planta prácticamente toda las partes pueden ser utilizadas.¹⁵ Desde el punto de vista medicinal, la pitahaya se utiliza como laxante natural, tiene acción vermífuga, funciona como tónico cardíaco y nervioso, ayuda al buen funcionamiento del estómago y los intestinos. La savia disuelta en agua caliente alivia el cansancio de los pies.

Con relación al uso industrial, se puede mencionar:

- Del jugo concentrado de los tallos se puede extraer jabón y exfoliantes naturales tanto para uso industrial como cosméticos.
- El colorante rojo de los frutos es empleado en la elaboración de productos de sobremesa a fin de degustar helados, sorbetes, repostería.
- En la industria textil en el teñido de telas y tinte para hamacas que posteriormente son exportados a Europa y que deben cumplir con normas de calidad que preserven el medio ambiente.

La pulpa se prepara combinada con limón para refresco, así como para dulces y jaleas, cocteles, cerveza y vino. El jugo concentrado de los tallos se puede utilizar en la extracción de jabón.

Además posee propiedades medicinales y regenerativas, mejora el sistema digestivo y es un tónico del sistema circulatorio, calma los nervios debido a que la semilla contiene una sustancia llamada captina que provee de estas propiedades a la fruta.

¹⁵ Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria. Guía tecnológica 6. "Cultivo de la Pitahaya"

Debido a su presentación y color se presta muy bien para emplearla en arreglos de frutas. Existe también la posibilidad de usar la pitahaya como materia prima para colorantes naturales y como hemos mencionado anteriormente, por ser un colorante natural cumple con las normas de calidad internacional y las certificaciones necesarias y amigables con el medio ambiente.

Existen dos tipos la amarilla y la roja siendo esta ultima la que se cultiva en nuestro país con lagunas variedades: orejona, lisa, rosa, chocoya, y lisa morada dentro de esta variedad la pitahaya lisa es la que primero florece y es la que permite abastecer prontos mercados, no es muy dulce, en cambio la pitahaya rosa es la más grande pero la meneos productiva, ya que al momento de florecer tiende a perder sus frutos.

3.3.1. Descripción botánica

Las pitahayas son plantas perennes que crecen como epifitos o también sobre las rocas.

Raíces: está constituido por una raíz principal poco profunda para la fijación y por raíces secundarias ramificadas y superficiales; también posee raíces adventicias, que se producen sobre los lados de los tallos; al crecer se introducen en la tierra y adquieren las características de raíces normales.



Tallos: Los tallos son carnosos con tres aristas, onduladas y en cada par de ondulaciones hay una areola o yema.



Areolas: Son yemas redondeadas con pelos finos de color blanco que llevan algunas espinas cortas, se desarrollan en las ondulaciones de las costillas del tallo y dan origen a ramas y a flores.



Flores: Tienen órganos reproductivos femeninos y masculinos, son aromáticas, abren solo una noche y se cierran en la mañana, miden hasta 40cm de largo y tienen forma de embudo, la cavidad nectarial es muy larga y estrecha.



La parte basal de la flor (ovario) está cubierta de brácteas parecidas a escamas, todas carecen de pelo y espinas. Los pétalos y los sépalos son largos y delgados, del mismo color que las brácteas del tubo receptacular.

Los pétalos y sépalos no están perfectamente diferenciado, técnicamente se le conoce como perianto.

Los estambres están unido a la pared interna del tubo, son numerosos, delgados y finos. El estilo es muy grueso, lleva un número variable de estigmas largos y granuloso, a veces dividido. La polinización se efectúa con el polen de la misma flor, pero a veces los insectos lo acarrean de otras flores.

Frutos: El fruto es de color verde antes de madurar; en el proceso de maduración va tomando un color amarillo o rojo, según la variedad; pesa entre 200 g y 350 g y contiene aproximadamente 650 semillas por fruto. En una misma planta pueden coincidir, en un momento determinado, varias fases de desarrollo: frutos maduros, frutos con 12 a 20 días de desarrollo, flores a punto de abrir, flores con dos días después de la floración y yemas florales recién iniciadas.



3.3.2. Composición nutricional¹⁶

Se trata de una fruta hidratante y nutritiva, rica en azúcares, fibras, vitamina C y minerales. La fruta contiene caprina, una sustancia que actúa como tónico cardíaco y que estimula el sistema nervioso. La pitahaya es adecuada en toda dieta equilibrada, especialmente para la dieta de la diabetes y en casos de dolor de estómago y úlcera péptica.

- Como cualquier fruta tropical, tiene altas cantidades de líquido en su interior (casi el 90% es agua con un sabor dulce).
- Es un tipo de fruta con bajas cantidades de calorías, y de hidratos de carbono, lo que la convierte en un alimento muy beneficioso para la salud.
- Gracias al aporte líquido de la fruta, sirve como alimento diurético, es decir, evita las retenciones de líquidos.
- La característica más resaltante es que es una de las frutas con mayor contenido en vitamina C (casi el 55% de su composición es este nutriente). Es altamente recomendada a la hora de reforzar el sistema inmunológico y aumentar las defensas del cuerpo.
- Asimismo, el consumo de ésta fruta ayuda en la formación de tejidos, huesos, glóbulos rojos, colágeno.
- Es un potente antioxidante que ayuda a que las células del organismo se mantengan en perfectas condiciones y sean capaces de aguantar los ataques que padecen del exterior.

¹⁶ http://www.botanical-online.com/pitahaya_valor_nutricional.htm

La Pitahaya en los hábitos de consumo de las Familias

La pitahaya es un producto que acarrea beneficios¹⁷ varios por ser una fruta abundante en vitaminas y otros nutrientes, además de su delicioso sabor, diferentes usos se pueden dar para dicho producto, a través de los cuales se obtienen distintas utilidades. A continuación, hacemos mención de algunas de ellas:

- La infusión de las flores es utilizada para combatir algunas afecciones de carácter nervioso, como lo es el caso de la ansiedad y el insomnio . Es ligeramente sedante, por lo cual se utiliza para aliviar algunos dolores leves pero molestos como los dolores de cabeza y dolor en las encías .
- A nivel digestivo presenta grandes beneficios, pues es laxante, útil en casos de afecciones digestivas o estreñimiento. El consumo habitual del fruto combate la retención de líquidos, previene los cálculos renales y estimula las funciones digestivas.
- Para el estreñimiento : Para combatir el estreñimiento es necesario comer 2 o 3 pitahayas una hora antes de desayunar durante cinco días.
- Es un buen complemento en dietas o tratamientos contra la obesidad . Se recomiendo tomar constantemente jugo de pitahaya para desintoxicar el organismo.
- El consumo frecuente de pitahaya ayuda a prevenir enfermedades de los riñones, hacer de esta fruta una alimento diario evitará futuros problemas renales o ayudará en los tratamientos en caso de ya sufrir de estas afecciones.
- Por su alto contenido en vitamina C es indispensable para la formación de huesos, fortalecimiento de los dientes y el sistema inmunológico. Algunos especialistas la recomiendan a personas con problemas de anemia .

¹⁷ <http://www.misabueso.com/salud/Pitahaya>

Pitahaya Roja

Ácido ascórbico	25mg
Agua	89.4g
Calcio	6.0mg
Calorías	36
Carbohidratos	9.2g
Fibra	0.3g
Fósforo	19mg
Proteína	0.5 g
Hierro	0.4mg
Grasa	0.1g
Niacina	0.2 mg
Proteínas	0.5

Los agricultores de pitahaya y su organización

Hemos caracterizado los principales municipios productores de Pitahaya en nuestro país, lo cual no significa que no haya productores del fruto en otros departamentos.

En Nicaragua el gremio se agrupa en APPINIC (la asociación de Productores de Pitahaya de Nicaragua), la cual consta de 54 socios, pero aglutina a productores de todo el país. Recientemente (Diciembre de 2012) el MAGFOR y el Ministerio de Agricultura de Estados Unidos (USDA- United States Department of Agriculture) han certificado la comercialización de la fruta de la pitahaya así como la pulpa de la misma para los mercados norteamericanos.

Desde esa fecha la pitahaya roja nicaragüense sigue conquistando el mercado norteamericano. Una mayor presencia de la fruta en Estados Unidos significa mayor cantidad de consumidores, pero a la vez cumplir con mayores requisitos, certificaciones, las cuales van desde cultivo de la plantas, formas de manipulación del fruto, organización de los exportadores, etc.

A partir del año 2014 los importadores estadounidenses han comenzado a exigir la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y posteriormente necesitaran cumplir con otro tipo de exigencias a nivel organizativo y de calidad total de todos los procedimientos del producto. Esto significa una mayor inversión en infraestructura que debe realizar cada productor en sus plantaciones y a nivel interno de la cooperativa.

APPINIC se encuentra frente a grandes desafíos, que de no cumplir puede incluso perder hasta las certificaciones que ya posee. Sin embargo hay muchas disposiciones de los productores y de la Junta Directiva de APPINIC para mejorar en todos los sentidos.

Actualmente ha llegado la posibilidad de crecimiento a los productores pero también ha significado un momento de indecisión. Uno de las situaciones más complicadas es el hecho de una falta de conocimiento de las nuevas dinámicas que les toca vivir como cooperativa. NO se tiene plena conciencia del rol y de los compromisos que se han adquirido al obtener estas certificaciones internacionales.

Se han planteado el hecho de definir un proyecto de inversión en la pitahaya. Nosotras estamos colaborando en la formulación de este proyecto. A través de los conocimientos adquiridos en los cursos en la UPOLI hemos planteado desarrollar las etapas de la evaluación de proyectos.

El propósito del proyecto consiste en la preparación o establecimiento de propuestas que puedan ser implementadas en la cooperativa APPINIC, propuestas dirigidas al ámbito organizacional del negocio, al mejoramiento de sus procesos y procedimientos a través de la modificación de sus manuales internos y de los elementos filosóficos de la organización. También persigue el fin de establecer una estrategia de fortalecimiento

institucional representada a través de un plan de capacitación y un plan de monitoreo y control para la cooperativa APPINIC.

Y hemos de realizar en la etapa evaluativa 4 estudios:

- Estudio de mercado.
- Estudio técnico.
- Estudio económico- financiero.
- Estudio organizacional.

CAPITULO III

ESTUDIO DE MERCADO

La realización de un estudio de mercado nos ayuda a aplicar la información del mercado con la que cuenta la empresa para tomar decisiones y establecer planes o estrategias comerciales que mejoren los resultados obtenidos por el negocio a través del proyecto a realizar.

El estudio de mercado es un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible.

A través del estudio de mercado buscamos como empresa considerar varios aspectos influyentes en las decisiones de mercado, tener una visión más amplia de dichos aspectos incrementando las posibilidades de éxito a nivel comercial.

- Objetivo del estudio
- Caracterización del producto.
- Segmentación del mercado.
- Análisis de la oferta.
- Análisis de la demanda
- Análisis de precio
- Comercialización.

4.1. Objetivo del Estudio de Mercado

Analizar los aspectos más relevantes de mercado tales como oferta, demanda y precio del producto, así mismo las estrategias de comercialización adecuadas para determinar el mercado potencial del producto.

Selección del método de análisis de Mercado

El estudio de mercado dentro de un proyecto de pre factibilidad pretende recopilar información de los consumidores en pro del producto en sí, saber lo que los consumidores piensan acerca del producto, de los esfuerzos de comercialización de la empresa sobre el producto, si las estrategias publicitarias que se implementan son las adecuadas al tipo de producto y si ofrecen un resultado positivo para la empresa a través de los consumidores, las características que buscan en el mismo, con qué precio se sentirían cómodos en comprarlo y de qué manera buscan que el producto pueda satisfacer sus necesidades como consumidor, etc.

Para poder conocer esa percepción del consumidor debemos de buscar un método para obtener esa información, algunos de los más reconocidos son: la encuesta, la entrevista personal, las entrevistas colectivas, entre otros.

Nosotras nos hemos decidido por utilizar el método de la encuesta, para conocer la percepción de los consumidores, se aplicaron un total de 200 encuestas, conteniendo las siguientes preguntas:

- *¿Consume usted la pitahaya?*
- *Si la consume. ¿con que frecuencia la consume?*
- *Si su respuesta fue No ¿Por qué no la consume?*
- *¿Cuánto está dispuesto a pagar por unidad de pitahaya estando está en temporada de cosecha?*
- *Cuando compra pitahaya. ¿Para que la utiliza?*
- *¿Conoce usted las distintas variedades de pitahaya?*
- *Si su respuesta fue si ¿Cuáles conoce?*
- *¿En qué lugar prefiere obtener la pitahaya?*
- *¿Preferiría comprar la pitahaya directamente al productor a un menor precio, a pesar de la distancia?*
- *¿Tiene conocimiento de cuando es temporada de pitahaya?*

Las cuales fueron procesadas para el análisis de los resultados a través del programa Excel, también para la elaboración de los correspondientes gráficos para mejor comprensión de los resultados y debidamente analizadas e interpretadas.¹⁸

Análisis de la información

Para la aplicación de las encuestas se seleccionó a una población conformada por personas comprendidas entre las edades de 20 a 55 años, lo cual está considerado como una parte representativa de la población total del país, de las personas que fueron parte de la recolección de datos; el 94% asegura que si consumen la pitahaya y que lo hacen con regularidad cuando esta se encuentra en temporada de cosecha.

Las personas que dijeron no consumirla, aseguran no hacerlo por cuestión de gustos, es decir, por su sabor, lo cual no nos deja espacio de definir a este porcentaje de la población como parte de la demanda futura dado que no hay manera de cambiar este aspecto del producto.

De la parte de la población que consume el producto, un 72% lo hace sin conocer las distintas variedades de la pitahaya, no hacen diferenciación de las mismas por que el sabor entre las variedades es muy similar, además de esto pudimos definir que es demandado en mayor parte para consumo propio en los hogares y en un menor nivel para reventa a través de la elaboración de refrescos naturales para vender.

La plaza de más importancia para la venta de este producto resultan ser los mercados, ya que las personas los prefieren por que encuentran los productos más frescos y a mejor precio que en otros establecimientos.

¹⁸ Ver los resultados de la misma en el anexo de la página 141 a 144.

4.2. Segmento de Mercado

El mercado actual está representado por los clientes reales, es decir la demanda real del producto, la cual ha sido determinada a nivel nacional mediante una encuesta, a través de la cual se pudo determinar que el 94% de la población actual del país, consume el producto cuando este se encuentra en temporada de cosecha. Dicha demanda no se encuentra determinada por distintos criterios, dado que el producto en cuestión puede ser consumido por todo tipo de clientes, sin importar edad, sexo, genero, e inclusive estatus social, esto gracias a que se encuentra en un rango de precio de bastante accesibilidad.

En su efecto, el mercado potencial se encuentra definido a nivel internacional, más específicamente por el mercado estadounidense, que demuestra un gran nivel de interés para con el producto por sus características tanto de sabor como de apariencia, considerada mercancía de orden exótico por los extranjeros.

En la actualidad, la mayoría de las empresas a nivel global están conscientes de que no pueden satisfacer las necesidades de todos los posibles clientes comprendidos dentro de un mercado determinado. Esto, se debe en gran parte a que los gustos, preferencias, capacidad de compra, ubicación, estilo de vida, etc., varían de persona a persona o de empresa a empresa.

Según Philip Kotler y Gary Amstrong, un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing".¹⁹

¹⁹ Fundamentos de Marketing. Philip Kotler y Gary Amstrong. 6ta Edición.

4.2.1. Segmentación demográfica

El termino demografía hace referencia a conceptos estadísticos o medibles de la población, estas variable son generalmente fáciles de identificar y cuantificar, y frecuentemente presentan cierta compatibilidad para ser asociadas, ya sea individualmente o de manera compuesta, con el uso o consumo de ciertos productos.

Las principales características consideradas dentro de la segmentación demográfica, están definidas como edad, sexo, estado civil, ingreso económico y nivel académico, son las que se utilizan con mayor frecuencia. Esto debido a que ciertos productos salen al mercado dirigidos específicamente a un sub conjunto del mercado que se identifica con él por la edad, otros por el sexo, siendo que estos se diferencian en productos de uso femenino y/o masculino. Y al referirnos a términos económicos para segmentación, dentro de la variable de ingresos habría que considerar en el caso que hubiera un cambio en el precio del producto, es decir, que este incremente en contraste con otros productos frescos que se encuentren igualmente en temporada.

4.2.2. Segmentación geográfica

La segmentación geográfica se basa en la premisa estratégica de que la gente que vive en una misma localidad tiene deseos y necesidades similares que buscan satisfacer, los cuales pueden o difieren de los de las personas que forman parte de otras localidades. En este tipo de segmentación, el mercado se divide en término de localidades. Entre las principales variables que se consideran para segmentar un mercado geográficamente se encuentran: región, tamaño de la ciudad, densidad del área y clima. En este aspecto, los productos que se venden más en regiones cálidas, no tendrán los mismos resultados en localidades donde el clima es frio, por obvias razones, como ejemplo de esto las bebidas refrescantes y el café, los niveles de demanda en los diferentes departamentos del país está en gran parte influida por el clima con que cuenta cada uno de estos departamentos.

4.2.3. Segmentación psicológica

La base para segmentar psicológicamente a un mercado determinado, consiste en identificar las características psicológicas o cualidades intrínsecas propias de cada individuo o consumidor, que se identifiquen con las características de un producto específico, de esta manera las estrategias de marketing que se empleen aseguran un resultado eficiente. Las variables de la segmentación psicológica que se usan con más frecuencia son la de personalidad de los individuos y la de los beneficios esperados: la variable de personalidad es una de las principales en los primeros estudios de segmentación, dio lugar a la concepción de la idea de que la personalidad de cada consumidor influye a la hora en que este elige un producto, también se entiende que un consumidor busca y elige un producto en dependencia de los beneficios que este espera obtener del mismo.

Como parte importante dentro del estudio de mercado, debemos hacer elección de la o las tácticas de segmentación que hemos de utilizar para el producto en cuestión. En lo que refiere a la segmentación geográfica para el producto, consideramos que no es conveniente establecer una delimitación específica para la comercialización del producto, dado que se pretende que sea comercializada en diferentes puntos a nivel nacional, es decir, que tenga alcance de ser posible en la totalidad del territorio del país.

Como primera instancia, la segmentación psicológica será de mucha utilidad dentro de este estudio, a continuación hacemos exposición de las razones de base psicológica por las cuales este método será adecuado.

En su gran mayoría el consumo de este producto tiene mucha influencia por el gusto del consumidor, es decir, quienes lo consumen lo hacen porque gustan del sabor entre cítrico y dulce de la fruta y del refresco que de esta se obtiene, como segunda variable dentro de la base psicológica tomamos en consideración los beneficios esperados por el

consumidor por parte del producto, al tratarse de un producto de carácter natural, es decir, una fruta, como lo es la pitahaya, entendemos que el consumidor espera ciertos beneficios a partir de la misma, beneficios para la salud, entendemos que los beneficios primordiales que un consumidor puede esperar del producto sería la frescura, lo saludable de un refresco hecho a base de pitahaya y distintas propiedades a través de su consumo.

Como segunda instancia, hemos decidido hacer uso de las bases de segmentación con características demográficas, dentro de las cuales tenemos la variable del tamaño del núcleo familiar, según los datos recopilados a través de las encuestas la mayoría de quienes la consumen son madres de familia y que la compran con el objetivo de elaborar refrescos naturales para el hogar, esta variable pudo ser determinada a través de la encuesta a base del dato contemplado dentro de la misma en el que los consumidores manifestaron que el motivo de la compra del producto es para autoconsumo, dado que es conocido que aquellos consumidores con familias de tres miembros o más optan por elaborar refrescos naturales para sus familiares (cónyuge, hijos, etc.) por el valor nutricional que estos aportan y por su naturaleza saludable, mientras que cuando son parejas sin hijos tienden a consumir bebidas con preservantes como jugos enlatados o bebidas gaseosas que pueden comprarse en pulperías o supermercados.

Además de esta primera variable, entendemos que mucho influye en la decisión de compra de este producto el ingreso económico de los consumidores, dado que los consumidores que tienen un ingreso medio pueden optar por productos como el que ofrece APPINIC, productos naturales (frutas) para su uso en la elaboración de refrescos y según la información obtenida por medio de las encuestas un precio promedio que el consumidor estaría dispuesto a pagar hasta C\$15 por unidad, mientras que personas con un ingreso menor o mínimo, no tienen el nivel económico necesario para adquirirlo y tomen más en cuenta otras opciones para sus bebidas, como podrían ser productos de bebidas en polvo (avena, pinolillo, refrescos en polvos como tang, spring, etc.)

4.3. Tamaño de Mercado

El mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.

Según la encuesta realizada nuestros clientes prefieren consumir la pitahaya de mayor tamaño, ósea la de 450 a 400 gramos (primera calidad) la cual representa un 40 % de la producción total, equivalente a 7200 unidades, a diferencia de las frutas de 350 a 300 gramos (segunda calidad) representado por el 30 % equivalente a 5400 unidades, así mismo las de menor calidad de 250 a 200 gramos (tercera calidad) representado por 20% equivalente a 3600 unidades y por ultimo las menores de 200 gramos (cuarta calidad) que representan un 10% equivalente a 1800 unidades.

Al hablar de tamaño de mercado nos referimos al total de clientes reales y potenciales que tiene nuestro producto, es decir el mercado real y potencial.

El mercado real es aquel conformado por las personas que ya son consumidores del producto o que ya tienen acceso al mismo, es decir aquellos que desean y que han logrado obtener nuestro producto. En cuyo caso, este mercado estaría representado por el 94% de la población nacional, que según los datos obtenidos, son los que si la consumen. A diferencia del mercado potencial que es total de todas aquellas personas que además de desear nuestro producto en un futuro pueden adquirirlo.

Para determinar nuestro mercado potencial tomaremos en cuenta el segmento de mercado descrito con anterioridad como lo son el segmento demográfico y geográfico, de esta manera podemos fijar nuestros clientes de los distintos puestos o establecimientos situados en los mercados locales de Managua, los supermercados y centros de frutas frescas.

4.4. Análisis de la Demanda

El consumidor²⁰ es todo aquel individuo o persona que intenta satisfacer una necesidad o un deseo a través de la realización de la compra de cierto producto o servicio para lo cual hace uso de una actividad económica.

- **Consumidor por necesidades simples o biológicas:** estos son los consumidores que acceden a bienes básicos, que son de consumo inmediato.
- **Consumidores por necesidades sociales:** consumo que se produce cuando resulta elemental para el desarrollo de las personas.
- **Consumidor personal:** acceden a la compra de productos en busca de la satisfacción de intereses o necesidades individuales.
- **Consumidor organizacional:** pueden ser tanto individuos como empresas de distintos ámbitos que buscan satisfacer las necesidades de los entes que están dirigiendo. Pueden ser llevados a cabo por fines económicos o no.
- **Consumidor ocasional:** tiene como característica un consumo irregular, por momentos puede ser constante y por otros no acceder a ninguna compra. Es una tendencia más bien espontánea.
- **Consumidor habitual:** es un individuo que consume un producto o serie de productos con frecuencia, y esto le puede llevar al consumo de productos relacionados o del mismo tipo. Este tipo de consumidor se considera capaz de renunciar al consumo cuando lo desee.

Los consumidores para nuestro producto representan una combinación de los tipos de consumidores que hemos señalado con anterioridad, ya que en alguna

²⁰ Tipos de consumidores <http://www.tiposde.org/ciencias-sociales/544-tipos-de-consumidores/#ixzz3ZE7mGPIX>

circunstancia pueden presentar características similares en las que les conlleven al consumo del producto por las variables que definen a cada consumidor.

4.5. Análisis de la Oferta

Ofrecemos los frutos de pitahaya que cuentan con mayor frescura, un mayor tamaño y con las debidas certificaciones que aseguran la calidad del productos. Para esto debemos asegurarnos de que los frutos sean transportados de la mejor manera que no comprometa la integridad física del producto y que sea ubicado en puntos de venta estratégicos que aseguren que el cliente encuentre el producto a siempre a su alcance.

Según los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas la mayoría de las personas prefieren como principal canal de distribución para la pitahaya los mercados, debido a que es en estos centros de compra donde pueden encontrar dicho producto en mayor variedad, a un mejor precio y con una mayor frescura.

4.6. Estructura de Mercado

La estructura de un mercado está definida como, la manera en que se encuentra distribuida la oferta y la demanda de un producto, tomando principalmente en consideración los agentes que participan dentro de la misma, como podrían ser:

- ❖ Productor
- ❖ Intermediario
- ❖ Comprador

Productor

Los productores, como tal describe su denominación, van a ser aquellas personas naturales que cuenten con un terreno de cultivo de pitahaya y estén dispuestos a poner a disposición de la empresa, que ha de funcionar como intermediario, la totalidad de sus cultivos, es decir, su producción final, para la posterior comercialización que no incurrirán en mayores esfuerzos por parte de los mismos, dichas personas serán consideradas como los primeros eslabones dentro de la estructura del mercado del producto.

Las características con las que deberá contar un individuo para que pueda ser definido como productor dentro de la mencionada estructura serán las siguientes:

- Que cuente con la propiedad de un terreno de cultivo para pitahaya no menor de media manzana de tierra.
- Acordar con el administrador de la empresa (centro de acopio) el precio que se le ha de hacer efectivo pago por unidad de fruta que entregue a la empresa.
- Asegurar que los cultivos son debidamente tratados con abonos y fertilizantes aprobados para este tipo de cultivo, y que los terrenos sean periódicamente revisados para verificar que se encuentren en buen estado para el cultivo.
- Que la fruta que salga de su terreno de cultivo haya sido debidamente inspeccionada para certificar que no haya sido dañada o haya sido objeto de alguna plaga o enfermedad de cultivos similares.
- Contar con un medio para el transporte de la fruta al centro de acopio y con personal que haga entrega del mismo, y que verifique antes de su entrega que el producto haya llegado con las condiciones requeridas para su acopio y posterior comercialización.
- Exigir que le sea entregado el pago en tiempo y forma, por unidad de fruta entregada con la calidad estipulada, y un recibo que contenga y certifique los datos de la transacción.

Intermediario

La cooperativa, ha de funcionar dentro de la estructura de mercado, como intermediario entre el productor o los productores, y el o los compradores, estructurada como un centro de acopio que ha de reunir las producciones totales de la zona de cultivo ubicada en el municipio de La Concepción, Ticuantepe y El Crucero.

Establecida la empresa como intermediario, esta deberá cumplir con las siguientes características que ayuden a un buen funcionamiento de los procesos que se lleven a cabo en la misma:

- Contar con las debidas instalaciones para el acopio y comercialización de los productos, que aseguren que se mantenga la calidad de los mismos.
- Ser merecido acreedor de las certificaciones necesarias para comercializar los productos a nivel nacional e internacional.
- Poner a disposición de los productores o proveedores al Ingeniero Agrónomo contratado en la empresa, para que este lleve a cabo las revisiones de terrenos y productos cosechados.
- Proveer a los productores documentación que certifique las transacciones de venta (entre otros) que sean llevadas a cabo dentro de la relación comercial existente entre ambas partes.
- Llevar un registro de todas las transacciones comerciales que sean llevadas a cabo por la empresa (centro de acopio) entre la empresa y productores, o bien sea entre la empresa y compradores.
- Asegurar que el producto sea manipulado obedeciendo a todas las normas fitosanitarias y de calidad que son exigidas para estos productos.
- Que se garantice así mismo, que el producto será comercializado y entregado a los compradores con la debida calidad.
- La manera en que obtiene sus ganancias el intermediario dentro de la estructura de mercado, es a través del modelo de comisión por venta.
- La ganancia obtenida por el intermediario se ve representada en un 5% sobre el valor de compra del producto.

- La comisión o ganancia que obtiene el intermediario se hace efectiva al momento de la reventa del producto, es entonces cuando recupera el valor monetario que desembolsó para realizar la compra al o a los productores y hace el efectivo cobro de su ganancia o comisión.

Comprador

La base de compradores estaría compuesta por los clientes del mercado nacional que cuenten con negocios instaurados de reventa de productos tanto en el interior como exterior del país, que podrían ser por ejemplo, supermercados o cadenas de distribución de productos frescos.

Existirán algunos requisitos para poder negociar la comercialización de los productos, entre la empresa y los distintos compradores, algunos con los que deben de contar para poder ser considerados como compradores por la empresa (centro de acopio) son los siguientes:

- Que cuenten con la documentación necesaria que certifique que son aptos para la comercialización de estos productos ya sea a nivel nacional como internacional.
- Con anterioridad, haber especificado mediante contrato escrito, entre el comprador y la empresa (centro de acopio) el detalle de la transacción de compra-venta de los productos.
- Responsabilizarse por los daños que los productos puedan sufrir cuando estos estén ya en poder del comprador, una vez que estos no se encuentren más en las instalaciones de la empresa estarán a cargo total del comprador.
- Recomendamos, que por cuenta propia el comprador haga uso de su derecho como tal, y contrate a un agrónomo que haga revisión del producto y verifique que cumpla con los requisitos para realizar la transacción de compra-venta.
- Exigir un documento que sirva como comprobante de cada transacción realizada entre el comprador y la empresa.

- Cualquier situación en que se incurra durante la transacción deberá ser comunicada por el comprador mismo al administrador de la empresa, no habrá valido uso de un intermediario ajeno a dicho proceso.

4.7. Competencia del producto.

El suelo de Nicaragua es un verdadero paraíso en la producción de frutas apetitosas. Las hay de muchos colores y tonalidades, de numerosas formas y de muy variados gustos y usos. Las tantas frutas nicaragüenses, conocidas o exóticas, pueden ser una fuente de inagotables experiencias en degustación para visitantes extranjeros, o para los mismos nacionales.

Así mismo, todas y cada una representa en el ámbito de comercialización, competencia indirecta para las demás frutas, ya sea por la variante geográfica, que se ve representada por las zonas en donde se cultivan y donde más se consumen, como también en sus respectivas temporadas de cosecha, dado que los consumidores teniendo variadas opciones de compra durante una época en particular pueden racionalizar el consumo de una fruta por la compra de otra en su lugar.

A continuación, se realiza un resumido recorrido visual por la variedad de frutas que se producen de forma silvestre o comercial en los suelos nicaragüenses y que representan como tal, competencia indirecta para la pitahaya.

	<p>La Piña, fruta de origen americana, es uno de los cultivos que abarca más de treinta mil manzanas de tierra de nuestros suelos, siendo sus áreas de cultivo, Ticuantepe, Carazo, Masaya, Granada, Rivas, Estelí y Matagalpa.</p> <p>En Nicaragua su producción se destina para el consumo interno, la cual es paladeada en rodajas, frescos y jugos, el cual es rico en vitaminas A, B y C.</p> <p>La variedad monte lirio es la más comúnmente sembrada en Nicaragua, su cultivo esta principalmente concentrado en el municipio de Ticuantepe y la comarca de san Ignacio de la Concepción departamento de Masaya.</p> <p>El fruto se consume principalmente como fruta fresca y en refresco.</p>
<p>Nombre Piña</p> <p>Temporada Abril y Mayo, principalmente</p> <p>Usos fruta fresca, jugo, ensaladas</p> <p>Vegetación Planta</p> <p>Nombre científico <i>Ananas comosus</i></p> <p>Nombre en inglés en Pineapple</p>	
	<p>La papaya es una de las frutas más grandes que se puede encontrar en Nicaragua.</p> <p>En Nicaragua existen varias especies que varían en cuanto a tamaño y forma, aunque todas son bastante grandes. Esta fruta, comúnmente, es de forma alargada y redondeada. Su pulpa es rica en vitaminas A, B y C, y además de comerse fresca y en ensalada, de ella se puede preparar jugos y jaleas. Algunas especies de papaya pueden usarse cuando aún son verdes para hacer caramelos, al combinarlas con mango.</p>
<p>Nombre Papaya</p> <p>Temporada todo el año, sobre todo verano</p> <p>Usos Fruta fresca, ensalada, jugos, jaleas.</p> <p>Vegetación Árbol</p> <p>Nombre científico <i>Carica papaya</i></p> <p>Nombre en inglés en Papaya</p>	



Nombre Naranja

Temporada Invierno (Mayo a Octubre)

Usos Fruta fresca, jugos, ingrediente, dulces (cáscara)

Vegetación Árbol

Nombre científico *Citrus Sinensis*

Nombre en inglés Orange

Aunque haya algunos otros empleos para las naranjas, su uso como jugo es lo que la hace tan popular en Nicaragua y en muchos otros países.

La pulpa de naranja (a como todos los cítricos), son una fuente importante de vitamina C y minerales como el calcio y el fósforo. Aunque existen varias especies e híbridos de naranja producidas en el país, su fruto es siempre redondo, con una cáscara color verde en un inicio y color anaranjado o amarillo al sazonar y madurar.

Otro tipo de naranja consumida en Nicaragua es la conocida como 'Naranja Agria' (*Citrus aurantium*). Se usa solamente como ingrediente en comidas y bebidas.



Nombre Melón

Temporada enero-febrero

Usos fruta fresca, ensalada, jugo

Vegetación Planta

Nombre científico Familia *cucurbitácea*

Nombre en inglés Cantaloupe

Esta fruta grande, de forma redonda, es fácil de manejar y tiene un rico gusto azucarado.

Los melones tienen una cáscara gruesa, color verde-beige que no es comestible.

Su pulpa es suave, jugosa, color anaranjado y se corta en pedazos para comerse a la mano o para licuarla y hacer refrescos.

Para que dichas frutas sean consideradas como principales competencias indirectas de la pitahaya, deberán ser objeto de ciertas características que influirán en el nivel de demanda que estas capten por parte de los consumidores, y si este racionaliza el nivel de demanda de nuestro producto, algunas de los términos considerables podrían ser:

- Que la fruta sea cultivada y/o cosechada en la misma zona geográfica que la fruta de pitahaya, lo cual significa una rivalidad geográfica en la venta de ambos cultivos.
- Que consten de un sabor y de otros beneficios a través de su consumo que sean similares al de la fruta de pitahaya.
- Una época de cosecha coincidente con la de la fruta de pitahaya, lo que hace que compitan de manera muy cercana en la demanda que el consumidor represente.
- Que el precio de otras frutas que se encuentren en el mercado o en oferta, sea competitivo respectivamente al de la pitahaya, referente a los beneficios obtenidos.

4.8. Análisis de precio

El precio es una de las variables de suma importancia para lograr comercializar de manera satisfactoria un producto en el mercado, este se puede manipular en base a muchos factores: esta la competencia, los costes de producción y la percepción que tiene el consumidor o cliente, es decir hay consumidores que prefieren la calidad o sabor del producto sin importar el precio, esto es con tal de degustar un sabor que les encante para disfrutar ya sea en ocasiones o diariamente, toman la decisión de comprar el producto sin interesar lo que cueste.

Sin embargo, debemos estar claro que muchas empresas no fijan su precio a primera instancia según lo que el consumidor está dispuesto a pagar, ni mucho menos el precio que ofrece la competencia, se basan en los costes de producción y según su estándares

de producción, es decir si su estándar de producción está por encima de la perspectiva del consumidor y lo que ofrece la competencia, se puede adaptar el precio para ser más competitivo y atractivo para el mercado, sin olvidar el margen de ganancia que se debe obtener por la venta del producto.

Nosotros ofreceremos a los consumidores un precio accesible, este contendrá un margen de ganancia del 20% para que el precio no sea tan elevado y la población pueda adquirir el producto.

Capítulo IV

ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo presentamos el estudio técnico de nuestro proyecto, el cual consiste en determinar los requerimientos en recursos físicos, técnicos y humanos del proyecto, mediante un análisis de mejores opciones a fin de encontrar las mejores variables para el óptimo funcionamiento y desempeño en el giro del acopio y comercio de la fruta de pitahaya.

5.1. Localización del proyecto

Para lograr el éxito o el correcto funcionamiento de un negocio se debe tomar muy en cuenta que este se ubique en un lugar de acceso, tanto para clientes, proveedores y el personal que vaya a laborar para el mismo, y que cuente además, con los recursos necesarios para un buen desempeño organizacional.

Un ejemplo de estos sería el acceso a los servicios básicos (agua, energía eléctrica, redes de comunicación, etc.) donde se vaya a instalar la infraestructura de la empresa.

Nuestro proyecto de inversión se encontrará localizado en el municipio de La Concepción (La Concha), departamento de Masaya, Nicaragua. Esto debido a:

1. Que la mayoría de los proveedores del producto en cuestión (productores de pitahaya) se encuentran centralizados en esta zona.

La Asociación de Productores de Pitahayas y piñas de Nicaragua (APPINIC) compuesta por 143 socios de los cuales, 57 mujeres y 86 varones, se formó en 1996 y obtuvo su personalidad jurídica el 06 de Marzo del año 2002, está inscrita en el Tomo V del libro 6to del Ministerio de Gobernación (MINGOB) del folio No.445 al folio No.458.

En su mayoría están representados por pequeños productores del municipio de La Concepción de la Comunidad San Ignacio con parcelas de aprovechamiento

agrícola individual, las que oscilan de 1 a 5 manzanas y predominan en orden de importancia los cultivos de pitahaya, piña, musáceas en asocio con cítricos y frutales.

Actualmente cuentan con 400 manzanas de pitahaya y el rendimiento promedio anual por manzana es de 18,000 unidades, equivalente a 1,500 docenas.²¹

Un estudio realizado por el MAGFOR determina que los suelos de toda la meseta de Carazo, Masaya, Managua y el occidente del país son adecuados para producir pitahaya, es decir que se podría llegar a sembrar 397 mil hectáreas y apenas se cultivan unas 700 manzanas.

La producción nacional anual puede andar en unos 11 millones de frutos por año, que se producen en unas 700 manzanas de tierras, ubicadas en su mayor parte en la zona de San Ignacio, en el municipio de La Concepción, departamento de Masaya. La producción anual por manzana oscila entre 15 mil y 20 mil frutos.

2. Es uno de los lugares más propicios para el cultivo de dicho fruto, esto ya que cuenta con algunas de las características principales para el óptimo desarrollo de estos cultivos por sus suelos fértiles.

Su crecimiento es abundante en suelos fértiles de origen volcánico, pero también crece en suelos pobres y pedregosos. Las pitahayas se adaptan a una amplia gama de suelos siempre que estén bien drenados.

En suelos con textura franco arenosa con PH de 5.3 a 6.7 hay mejor desarrollo del sistema radicular y aunque se establezca el cultivo durante el verano, el material de siembra sufre menor stress que si se estableciera en suelos pesados.

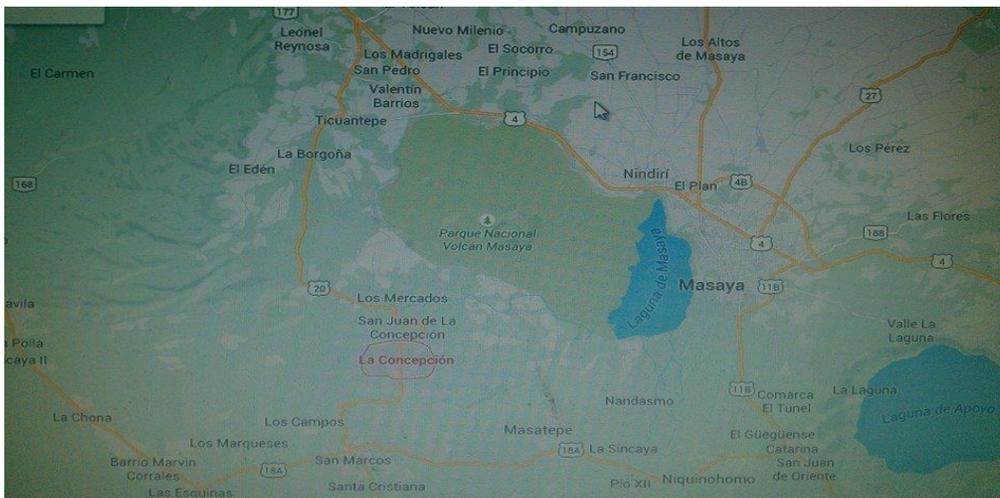
²¹ Tomado del proyecto agroindustrial APPINIC

- El clima que predomina gran parte del tiempo en estas zonas. Las pitahayas crecen bien en climas tropicales y subtropicales, toleran climas frescos o cálidos, siempre que las temperaturas no excedan los 30°C. Se adaptan a sombra parcial y pueden resultar dañadas por la luz solar extrema. Se les considera como cultivo de pleno sol en sus países de origen.

CONDICIONES CLIMÁTICAS PARA EL DESARROLLO DE LA PITAHAYA	
Temperatura ambiental	28 – 30 grados centígrados
Cantidad de lluvia o agua	500 – 700 mm de agua al año
Altitud a la que se cultiva	Desde 0 – 800 metros
Iluminación solar	Crece a plena exposición solar

Ubicación del local (Empresa de Acopio)

Tomando en cuenta la importancia que tiene la ubicación para que un negocio pueda tener mayor posibilidad de éxito en sus labores, la planta de acopio de pitahaya está ubicada en la comunidad de San Ignacio, municipio La Concepción, departamento de Masaya; exactamente en el km 26, carretera Ticuantepe- La Concepción, la cercanía a los terrenos de producción nos dará como ventaja una mejor y más propicia comunicación con los proveedores, los cuales incurrirán en menores gastos de transporte del producto dada la reducida distancia a la que se ha de encontrar el centro de acopio.



5.2. Proceso de Producción (Comercialización) del Producto

Como primera instancia la recepción del producto, esto por parte de los proveedores (productores), cabe destacar que el centro de acopio no cuenta con medios de transporte propios, por lo cual los proveedores de nuestro producto deberán contar con transporte propio o encargarse de la contratación de un medio de transporte aparte que realice dicho servicio.

Al momento de la recepción del producto, el personal del centro de acopio encargado del manejo del mismo, en este caso los monitores, estarán encargados de las siguientes tareas, para dar constancia de que el producto sea entregado al centro de acopio con las condiciones y calidad requeridas, mediante una revisión visual detallada:

- Estado físico del producto (sin magulladuras, golpes, cortes en la piel u orejas de la fruta, extremos superior e inferior de la misma en buen estado)
- Correcto uso de los medios de recolección o cajillas (que la cantidad de frutas contenidas por cajilla no excedan la capacidad de las mismas para no perjudicar el estado físico de las mismas)

- Cantidad recepcionada de producto (hacer constar que se está entregando al centro de acopio la cantidad de producto acordada, entre el proveedor y la empresa)

Luego de ser recepcionado el producto y de haber pasado por el procedimiento de inspección visual por parte del personal se procede al proceso propio del acopio, para el cual se siguen una serie de etapas:

Etapas 1: El producto es descargado del transporte en el que fue trasladado por parte del proveedor, se retira cuidadosamente de las cajillas y se coloca en mesas metálicas ubicada en el cuarto de lavado del centro de acopio.

Etapas 2: Luego de haber sido colocadas las unidades del producto en las mesas metálicas se procede a la fase de lavado de las mismas, que requiere también de un cuidado especial que garantice que el producto no sea maltratado en el proceso, se lava cuidadosamente cada unidad de producto.

Etapas 3: Al haber lavado las frutas, están entonces casi listas para ser llevadas al cuarto frío, que es el espacio destinado, y de importancia imperativa para el proceso de acopio, para el mantenimiento de la fruta, pero antes de esto, las frutas son seleccionadas y categorizadas en su respectiva calidad.

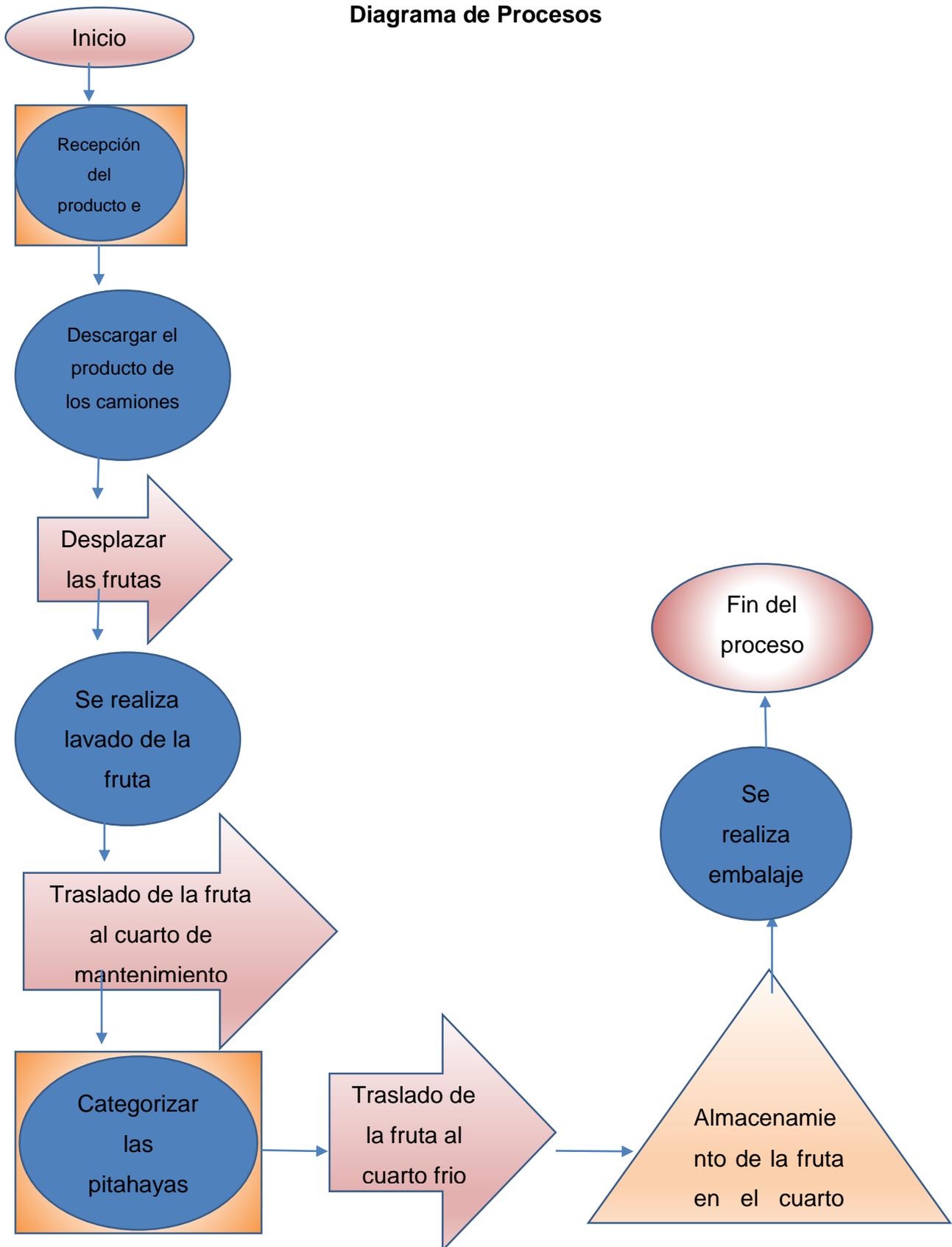
Como ya ha sido mencionado con anterioridad, la producción de pitahaya da espacio a la obtención de frutos que pueden ser divididos en 4 distintas calidades, dependiendo de su tamaño y peso, de la 1era a la 4ta calidad según corresponda.

Es entonces que las unidades de fruta luego de ser lavadas y antes de pasar al cuarto frío son divididas por su peso y tamaño en la calidad a la que corresponden, proceso que es de utilidad para la empresa ya que esto facilita la comercialización misma del producto, el producto destinado para comercialización al exterior, es decir exportación, es la de primera calidad, si es fruta fresca, el resto de las calidades se comercializan a nivel interno del país.

Etapas 4: El producto ya categorizado es enviado al cuarto frío, ubicado también en las instalaciones del centro de acopio, de nuevo en cajillas de plástico, cuidando no exceder la capacidad de las cajillas contenedores para que no se dañe la integridad física del producto.

Etapas 5: Para la final comercialización del producto, este es embalado en cajas hechas a base de cartón que podrán contener de 4 a 6 unidades de fruta fresca, y serán cargadas por el personal del centro de acopio en el medio de transporte que se acuerde, por la empresa y el comprador, sea adecuado para el transporte del producto y sea proveído por el cliente.

Diagrama de Procesos



5.3. Variedades

Las variedades que se van a comercializar son: la orejona, lisa, rosa y chocoya ya que son muy resistentes a las plagas. Existe la creencia de que la pitahaya es hospedera de la llamada Mosca del Mediterráneo; la mosca del mediterráneo fue introducida en América Central en el año 1955 a Costa Rica, probablemente de Europa o Brasil. Lentamente avanzó desde Costa Rica hacia el norte y el Sur a través de grandes extensiones de cafetales. El insecto plaga llegó a Carazo, en 1960 en Nicaragua, 1963 a Panamá, en 1975 a Honduras y El Salvador, 1976 a Guatemala y 1977 al sur de México, donde se inició el programa de supresión y erradicación.

A lo largo del tiempo, se han venido realizando monitoreos y supervisiones por parte del Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) en las zonas de cultivo de Pitahaya, para verificar que estos estén libres de dicha plaga. Como parte de este proceso se lleva a cabo la puesta de trampas para la mosca en los matones de la plantas, y se ha llegado a la conclusión de que la pitahaya no es hospedera de dicha plaga.

Trampas que se colocan para la mosca



Además, porque cuenta con un buen rendimiento para la exportación ya que son las de mayor producción, esto nos garantiza poder cubrir con la cuota de abastecimiento del mercado demandante, son también frutos resistentes en su manejo y en el proceso de transporte, esto según observaciones y la experiencia de los productores mismos de este tipo de productos.

Estas variedades pueden no ser conocidas o diferenciadas por la mayor parte de los consumidores, sin embargo, estos la demandan y es muy apetecida en el mercado por que resultan llamativas por su tamaño, forma y color, pero principalmente por su sabor que oscila entre cítrico y dulce, que al ser convertida en refresco la hace grata al paladar del consumidor.

Las pitahayas están clasificadas como pitahaya de primera, segunda, tercera y cuarta categoría siendo sus pesos los siguientes:

Pitahaya de primera: de 400 gramos a 450 gramos

Pitahaya de segunda: de 350 gramos a 400 gramos

Pitahaya de tercera: de 300 gramos - 350 gramos

Pitahaya de cuarta: de 250 gramos – 300 gramos

5.3.1. OREJONA

- Esta es una fruta que tiene tamaño promedio de unos 350 gr.
- Es rojo intenso y pulpa roja, en su parte externa.
- Posee braquias bien pronunciadas y abundantes son más numerosas que en las otras variedades puede tener hasta 35 branquias cada fruto de ahí se denomina el nombre de orejona .
- Es una fruta resistente al transporte.
- Es la más resistente al mercadeo ya que después de su maduración puede pasar de 15 a 20 días sin que se pierda la calidad .



5.3.2. LISA

- Esta es una fruta que tiene un tamaño promedio de unos 400 gr.
- Su cascara tiene menos braquias y tiene forma redonda.
- Es de color rojo oscuro y es de sabor dulce.
- A nivel nacional e internacional es más llamativa.
- La cascara del fruto es más gruesa y tiene pocas braquias.
- La floración se da a fines del mes de abril.
- Esta variedad es poca resistente a enfermedades.



5.3.3. ROSA

- Esta fruta tiene un tamaño promedio de unos 450 gr.
- Sus braquias son más cortas y de forma redondeada
- Su rendimiento es más bajo, pero tiene una buena demanda en el mercado nacional por su tamaño.
- La primera floración se da en los últimos días del mes de mayo.
- La cascara es delgada y braquias separadas.
- La maduración se da a inicio de junio.



5.3.4. CHOCOYA

- Esta fruta tiene un tamaño promedio de unos 300 gr.
- Es de braquias cortas y tiene color rojo opaco
- En las aristas de las vainas nacen espinas largas.
- Es una de las plantas que producen más frutas.
- Debido a su tamaño es la que más llena los requisitos para su exportación.



ESTADO	LISA	OREJONA	ROSA
Inicio de la floración	2da quincena de abril	2da quincena de abril	Primeros cinco días de mayo
Inicio de maduración	1ra quincena De junio	1ra quincena de junio	1ra quincena de junio
Tipo	Intermedio	Intermedio	Tardío
Finaliza la producción	Finales de octubre	Finales de octubre	Primera quincena de noviembre

Duración de la fase

De botón floral a floración	16 a 19 días
De floración a fruto maduro	35 a 37 días
De botón floral a fruto maduro	51 a 56 días

Producción

BAJA	MEDIA	ALTA
Junio y noviembre	Julio y octubre	Agosto y septiembre

5.4. Maquinaria y Equipo



22

23



²² Balanza para pesar el producto (la pitahaya para exportación se venden por kilo y no por unidad)

²³ Freezers o Congeladores que sirven para el mantenimiento de la fruta por periodos de tiempo mientras su comercialización.



24



25

Instrumentos técnicos	Instrumentos administrativos
Freezer con capacidad de 1000 lbs	Escritorio de oficina
Mesas metálicas 50 x 6 pulgadas	Computadora
Bascula	Impresora
Vestimenta para los trabajadores	Teléfono
Lavamanos	Sillas ejecutivas
Cuarto frio	
Cajillas plásticas	

²⁴ Cajillas plásticas que se usan para la movilización de las unidades de fruta dentro y fuera del centro de acopio.

²⁵ Los medios de transporte deben contar con buen tamaño para un mejor transporte del producto, además de contar con sistema de enfriamiento móvil que asegure el mantenimiento de la calidad durante el proceso de transporte.

EQUIPOS	DESCRIPCION	PRECIO
FREEZER	 <p>CAPACIDAD 23 pies cúbicos 651.2 Litros</p> <p>DIMENSIONES Altura (cm) 85.70 / 33 3/4" Frente (cm) 205.10 / 80 3/4" Fondo (cm) 77.80 / 30 5/8"</p> <p>INFORMACION TECNICA Compresor (HP): 1/2 Amperaje: 7.5 Rango de Temp. (Enfriamiento): -22F -13F / -25C -30C Gas Refrigerante / Refrigerant Gas: R-404 Voltaje / Voltage: 115V/60Hz/1Ph</p>	<p>\$2272</p> <p>Garantía 1 año por desperfecto de fabrica</p>
MESAS METALICAS	 <p>Material: Acero inoxidable Dimension: 50 x 6 pulgadas</p>	<p>C\$ 4 800</p>

<p>BASCULA</p>	 <p>Plataforma 3pie x 3pie con capacidad de 500kg x 0.2kg a 1000kg x 0.5kg</p>	<p>C\$ 3 800</p>
<p>BATAS</p>	 <p>BATA DE LABORATORIO MANGA LARGA UNISEX CON BOTONES</p> <p>Bata que sera utilizada en la planta de acopio al realizar las labores de lavado para proteger a la persona de ensuciarse la ropa.</p>	<p>C\$ 300</p>
<p>BOTAS</p>	 <p>Botas de hule para brindar proteccion a los pies con el uso del agua en el area de lavado de la fruta. 40 cm de altura</p>	<p>C\$ 240</p>

<p>LAVAMANOS</p>	 <p>Ceramica blanva, con grifo estandar de acero inoxidable y plastico</p>	<p>C\$1590</p>
<p>CUARTO FRIO</p>	 <p>Construido a base de concreto, paredes de acero. Con sistema de enfriamiento propio, apoyado por 6 ventiladores industriales</p>	<p>C\$ 220 000</p>
<p>CAJILLAS PLASTICAS</p>	 <p>Cajillas plasticas de 53 cm de ancho x 33 cm de alto</p>	<p>C\$ 325.00</p>
<p>COMPUTADORA</p>	 <p>SIST DELL V270 Ci3 3.3GHZ, RAM4GB, DD500GB, MULT</p>	<p>C\$ 15 950</p>

<p>ESCRITORIO DE OFICINA</p>	 <p>Escritorio Tipo Contador De Melamina 30"X45"</p>	<p>C\$ 3 500</p>
<p>IMPRESORA</p>	 <p>IMPRESORA MULTIFUNCIONAL EPSON EXPRESSION XP-211 - AIO 110X/ C11CC90201 Equipo ultracompacto con Impresora, Copiadora y Escáner. Con red Wi-Fi COMTECH Nicaragua</p>	<p>C\$ 2 007</p>
<p>TELEFONO</p>	 <p>Telefono basico estandar Funcion de altavoz e identificador de llamadas</p>	<p>C\$ 550.00</p>

<p>SILLA EJECUTIVA</p>	 <p>Medidas del asiento: 45 x 49 cms Medidas del respaldo: 45 x 45 cms Silla ergonómica Malla de diseño anatómico. Tapa de pistón telescópico. Palanca reguladora de altura. Brazos regulables. Respaldo firme. Garantía de 2 años. Ruedas de nylon con refuerzo poliuretano.</p>	<p>C\$ 1 265</p>
<p>CAMION REFRIGERADO</p>	 <p>Modelo: M2 106 Color: White Distancia Entre Ejes: 270 Cabina al Eje: 204.00 Marca de motor: CAT Modelo de motor: C704A (HT) 250/2200 Tipo de transmisión: Auto Shift Velocidades de transmisión: 5 Largo de carrocería: 24 Altura de carrocería: 102 Ancho de carrocería: 96 Marca de refrigerador: THER Modelo de refrigerador: SPECTRUM TS-30 Tipo de puerta levadiza: Rail Rampa: No VIN #:7HY83881</p>	<p>C\$990,402.8</p>

Capítulo V

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El objetivo de este capítulo es, definir la estructura organizacional de la cooperativa “APPINIC”, además de los planes administrativos de trabajo y las bases legales que contribuyan al correcto funcionamiento de la misma, evaluando fortalezas y debilidades que faciliten el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento.

6.1. Organización funcional de la empresa

Para realizar este estudio, es de necesidad la elaboración de un análisis FODA, en el cual se representen las variables que influyen en la organización, tanto a nivel interno como externo. Precisar sobre estas variables nos permite determinar, cuales son los aspectos que se deben mejorar a nivel de empresa y cuales pueden o deben ser aprovechados de una mejor manera para explotar un mayor potencial de los mismos.

El FODA²⁶ lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, de evaluación, que permite analizar elementos internos de la empresa y por tanto controlables, tales como fortalezas y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidades y amenazas.

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las **Fortalezas y Debilidades** que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y las **Oportunidades y Amenazas** que se refieren al entorno externo (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa APPINIC.

²⁶ <http://html.rincondelvago.com/analisis-foda.html>

Luego de haber revisado el Manual de Organización y Funciones de la empresa, pudimos observar que no contaban con una previa elaboración de dicho análisis, por lo cual, procedimos a la identificación de las variables correspondientes para la posterior realización del análisis FODA.

A continuación, se presentan los hallazgos de dichas variables:

<p><u>FORTALEZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios que se tienen por ser cooperativa, tales como la exención de pago de impuestos y la publicación sin pagos de documentos en La Gaceta. • Existencia de relaciones comerciales ya establecidas con los proveedores. • Contar con la debida certificación sanitaria del producto por parte de los entes reguladores. • Tener marca y nombre de la empresa registrados. • La existencia de una Junta Directiva establecida e inscrita legalmente. 	<p><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación e implementación de nuevos tratados o convenios comerciales que permitan nuevos destinos de exportación para el producto. • Capacitación de los colaboradores en cuanto a técnicas de acopio y correcto manejo de la fruta post cosecha. • Único centro de acopio en la zona de la comunidad de San Ignacio. • Crecimiento de los terrenos de cultivo lo cual incurrirá en un aumento en la cantidad de socios inscritos en la Asociación.
---	---

<p><u>DEBILIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación continúa para el buen desempeño organizacional. • No contar con el transporte propio para la distribución del producto. • Los manuales de cargos no están actualizados. • El organigrama de la empresa no concuerda con la realidad de la misma. • No se cuenta con las condiciones físicas óptimas para el desempeño de las funciones propias de la empresa. 	<p><u>AMENAZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Que los gobiernos internacionales exijan estándares de calidad más rígidos. • Falta de fuente de financiamiento que apoyen este tipo de proyectos. • No cumplir con el nivel de calidad demandada por los clientes para la satisfactoria comercialización del producto. • Que el cliente considere a nuestra competencia una mejor opción en la realización de acciones comerciales.
---	--

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa APPINIC tiene ventajas y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Notamos que muchas debilidades giran alrededor de problemas organizacionales de la cooperativa. El proceso administrativo no funciona de forma sincronizada, es por esta razón que no puede haber una buena planificación y por ende no se obtienen resultados tan positivos como es esperado, dado a las fallas que existen en el elemento organizativo.

Existe un muy buen mercado y la cooperativa está aprovechando los elementos propios del mercado, eso lo hemos comprobado a través del análisis de mercado que hemos realizado (oferta, demanda, comercialización), el estudio técnico nos demuestra que están haciendo todos los esfuerzos posibles para presentar y hacer llegar a los clientes el mejor producto posible.

El estudio organizacional, en su etapa de diagnóstico (FODA), nos demuestra que hay algunas fallas y debilidades que, de no corregirse a tiempo, tendrán incidencia a mediano y corto plazo sobre el desempeño de la cooperativa.

Consideramos que lo antes mencionado incide mucho en lo que sería el eficiente funcionamiento de la empresa, propiamente en lo concerniente al ámbito organizacional. A continuación, planteamos una serie de ideas o propuestas que serán de ayuda en el mejoramiento del desempeño organizativo de la empresa.

6.2. La Filosofía de la Empresa

La parte filosófica de una empresa fundamenta la razón de ser de cualquier organización, así como los valores sobre los cuales está construida, representa la solidez de la misma, la personalidad de sus integrantes.

APPINIC actualmente tienen una misión redactada:

“Establecimiento de una planta de procesamiento Agro Industrial de procesamiento; de fruta fresca, pulpa congelada, producto agregado y servicios de procesamiento de pitahaya y piña que promueva la Producción certificada y la Exportación”.

También tiene redactada su visión:

“Promover e impulsar mayores áreas de producción con miras a conquistar el mercado internacional ofertando fruta fresca de pitahaya, piña y productos agregados y contribuir al desarrollo local y del Municipio; mediante el desarrollo de alternativas alimentarias con productos no tradicionales y certificados que favorezca el medio ambiente, la producción y la exportación a precios competitivos para mejorar la calidad de vida directa e indirectamente de los habitantes del Municipio”.

Consideramos que la misión y visión actuales de la empresa no se encuentran muy bien redactadas y no son lo suficientemente claras para el entendimiento común. En su elaboración no se han utilizado las palabras claves que se usan generalmente, como lo es el iniciar con un verbo en su forma infinitiva. Deberían según nuestra opinión, mejorarse algunos elementos que las conforman, para un mejor entendimiento y que se cumpla su carácter informativo sobre el quehacer de la empresa. Por lo cual, proponemos lo siguiente:

Misión

Ser siempre la primera opción en la mente de los proveedores y clientes de la fruta de pitahaya, supliendo sus necesidades comerciales con servicio de la mejor calidad.

Visión

Ser reconocida como la empresa líder de acopio y comercialización de pitahaya en Nicaragua, procurando el mejor empeño en satisfacer con la calidad de nuestro producto.

6.3. Propuesta para la Representación Orgánica y la Estructura Organizacional de la Empresa.

En toda empresa debe de establecerse una estructura orgánica para definir los niveles jerárquicos, de manera que cada departamento tenga un solo supervisor quien los dirija de manera formal; para esto debe considerarse el tamaño y tipo de empresa. Es conveniente que APPINIC como empresa defina tres niveles orgánicos, que detallaremos a continuación:

Un primer nivel:

Que corresponde a la Dirección Superior, la cual en APPINIC es representada por la Junta Directiva, quien es la máxima autoridad y tiene atribución normativa, y deliberativa, integrada por seis miembros que serán determinados por los socios de la cooperativa.

Ellos serán quienes elaboren las políticas económicas y financieras de la cooperativa. Además son los encargados de velar por la elaboración y cumplimiento de la misión y visión de la organización y el cumplimiento de las metas del plan.

En un segundo nivel:

En la estructura organizativa de la organización, se define al puesto de la Presidencia de la Cooperativa como el segundo nivel dentro de la estructura antes mencionada, quien cumplirá como función principal ejecutar las políticas emitidas por el Concejo Directivo. Es quien estará encargado de administrar y divulgar la cultura organizacional de la empresa, normas y principios de la misma, así como las normas y procedimientos de control interno que se implementen según los lineamientos de la Asociación.

Tercer nivel:

Está conformado por los responsables de cada una de las áreas sustantivas o departamentos de la empresa, como lo son: el área administrativa, de producción o técnica (encargada de funciones como la selección y almacenamiento de la frutas). Dichos personajes son los encargados de delegar responsabilidades a los subordinados correspondientes y velar por el cumplimiento de cada una de las tareas asignadas.

Las áreas sustantivas representadas en el organigrama funcional de la empresa se encuentran expresadas de la siguiente manera:

1. DIRECCION SUPERIOR

-Concejo directivo

2. GERENCIA GENERAL

-Presidente de la asociación

3. RESPONSABLES DE AREAS SUSTANTIVAS

○ RESPONSABLE DE ADMINISTRACION

-Recursos Humanos

○ RESPONSABLE DE PRODUCCION O TECNICO

-Acopio y recepción

-Selección y lavado

-Empacado y pre-congelado

○ RESPONSABLE DE FINANZAS

-Contabilidad y tesorería

Mediante la revisión del Manual de Organización y Funciones pudimos constatar que, la empresa cuenta con un organigrama que consideramos demasiado extenso y que refleja una gran cantidad de cargos, que en la realidad actual de la empresa no son activos. Esto podría influir de manera negativa en otros aspectos funcionales de la institución, como podría ser en el ámbito financiero, en lo concerniente a pago de nóminas y aspectos legales como lo son las prestaciones sociales y el pago de seguros a las entidades correspondientes.

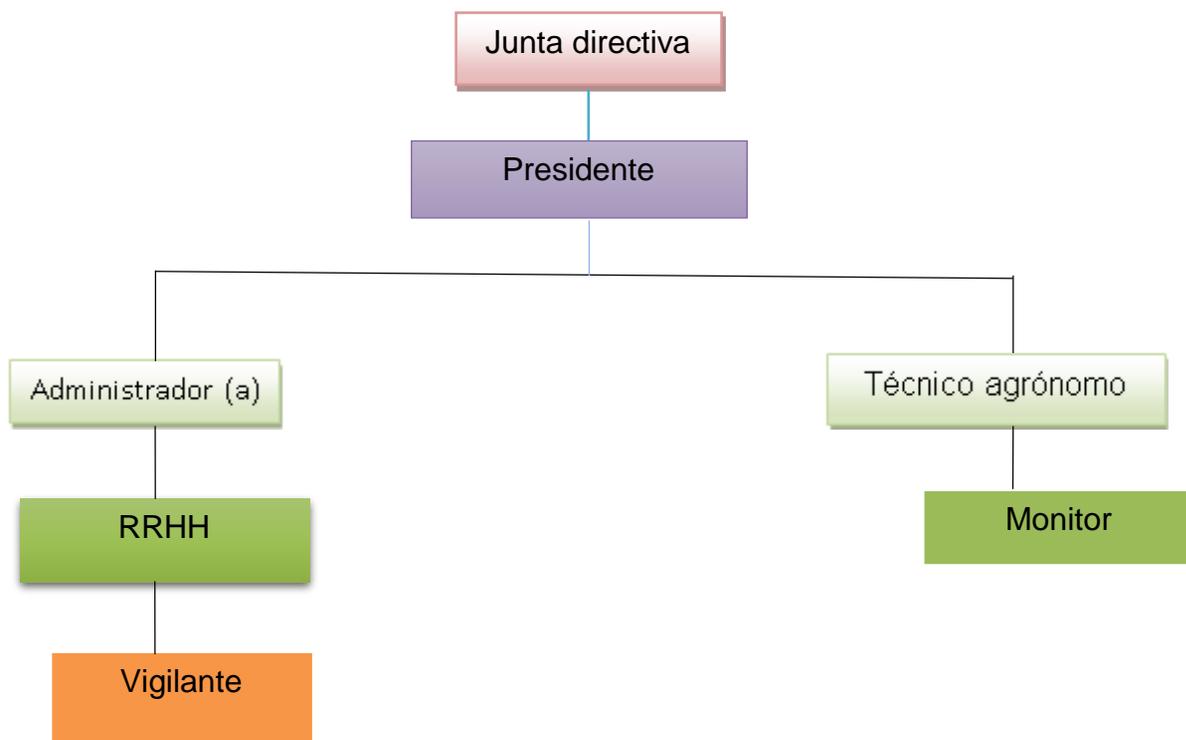
Razón por la cual, hemos realizado una propuesta que resulta más simple y más adaptada a la realidad para su representación orgánica, de manera que sea más fiel a la situación real de la empresa.

También hemos considerado hacer una propuesta para el logo de la marca con la que la empresa APPINIC lleva a cabo sus acciones comerciales, inicialmente dicha marca estaba definida con el nombre de Oro Rojo, nuestros cambios propuestos consisten en una modificación del formato y colores del logo y nombre de la marca, la cual quedaría en adelante como Dragon Fruit.



Dichas propuestas, tanto del organigrama como del logo, ya modificados, son presentada a continuación:

Organigrama “DRAGON FRUIT”



6.4. Propuestas para los manuales

Introducción al Manual de Organización

El manual de organización es parte fundamental del estudio organizativo, estableceremos un manual de organización y funciones con el principal objetivo de establecer normas de comportamiento y control interno que instauran las tareas y funciones que han de ser desarrolladas por cada área sustancial de la cooperativa.

Este manual sirve como guía, tanto para los altos niveles de dirección como para los colaboradores, informarán de las atribuciones y responsabilidades que le corresponderán a cada persona que labore en la cooperativa.

A través de esta herramienta se establecerá el organigrama de la empresa, así como los respectivos cargos y las fichas ocupacionales correspondientes, tanto para el personal administrativo como para el técnico; de manera tal que quede muy bien definido mediante éste, las funciones y los requisitos con las que debe cumplir el colaborador que ocupe el puesto o que aspire al mismo.

Resulta de gran utilidad para determinar y hacer constar la estructura de una organización y su funcionamiento, mediante la definición del orden de puestos y responsabilidades que cada colaborador deberá de asumir.

La importancia de dicho manual radica en la determinación de las funciones específicas, responsabilidades y autoridad que tenga el personal en cada área. Es un documento que proporciona información a los colaboradores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

Representa el orden formal en el que está estructurada la empresa y por ende, una especie de autoridad que rige a la organización de manera directa. Es la manera de administración a la que deben regirse todos y cada colaborador que forme parte de la organización, y que funciona no solo para definir sus deberes sino para informar de sus derechos en cuanto a quien ejerce debida jerarquía sobre cada puesto.

El manual de organización es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas de una dependencia, enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo.

Dada la importancia de este documento, que forma parte relevante del sistema de organización de una empresa, es recomendable que se actualice de manera periódica, por algún cambio en legislaciones, en la estructura organizativa de la empresa, su funcionamiento, cantidad de puestos o cambio en la división de tareas y responsabilidades.

Objetivos del Manual:

General:

- Proporcionar la información necesaria a las áreas funcionales que conforman la Estructura Orgánica, con el fin de dar a conocer la organización, los objetivos y funciones, así como los niveles y responsabilidades de las unidades de mando.

Específicos:

- ✓ Lograr una adecuada definición y ordenamiento de los cargos de la Empresa, para el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Establecer el perfil de ocupación requerido para cada cargo, facilitando la ubicación del personal, así como también el proceso de selección del talento humano.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la duplicidad.
- ✓ Ser un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones o atribuciones asignadas a las unidades responsables.

Principios del Manual

De acuerdo a los principios de organización administrativos, el presente manual considera los siguientes:

a) Principio de la organización

Se establecerá una estructura de organización que defina claramente la competencia y responsabilidad de cada funcionario y empleado, los niveles de autoridad, las líneas de mando y comunicación.

b) Principio de la delegación de autoridad

Asignación de tareas entre los subordinados en función de los resultados esperados, distribuyendo la carga de trabajo para optimizar los tiempos.

c) Trabajo en equipo

La conformación de equipos de trabajo, permite simplificar y flexibilizar la organización, reduciendo y agilizando la cadena de mando, permitiendo comunicaciones directas y reduciendo las formalidades burocráticas.

d) Unidad de Mando

Todo cargo dependerá jerárquicamente del superior inmediato.

e) Principio de la especialización

Cuanto más se divide el trabajo, dedicándose cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

f) Principio del equilibrio de autoridad- responsabilidad

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

g) Principio de la definición de puestos

Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo Impersonal específico.

Descripción de cargo de “Dragón Fruit”

NOMBRE DEL CARGO: Junta Directiva

Descripción General:

Establecer relaciones con los socios y las instituciones externas relacionadas al giro del negocio. Definir políticas y lineamientos de funcionamiento interno de la empresa.

Funciones:

- ✓ Establecer las políticas económicas y financieras que se van a instaurar como un sistema en la organización.
- ✓ Definir los cargos del personal administrativos, fijando su retribución y establecimiento de sus funciones.
- ✓ Hacer cumplir los acuerdos adoptados que se hayan acordado en las Asambleas Generales.
- ✓ Velar por los intereses de la empresa y por el aumento sostenible del valor de la misma.
- ✓ Representar legalmente a la empresa en toda acción legal en que se ve involucrada.
- ✓ Aprobar los programas, proyectos de desarrollo y operaciones anuales propuestos por la presidencia.
- ✓ Autorizar el presupuesto general.

Requisitos:

Experiencia en producción y comercialización de este tipo de producto.

NOMBRE DEL CARGO: Presidente

Descripción general:

Procurar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores. Sostener cordial relación con los gobiernos municipales y organizaciones gremiales para un mejor desempeño social de la organización.

Funciones:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Junta directiva.
- ✓ Orientar las políticas, normas y procedimientos administrativos que deben cumplir las áreas sustantivas de la empresa.
- ✓ Planificar las operaciones, actividades de control y seguimiento de los recursos financieros y materiales de la empresa en cada periodo calendario.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de las funciones de todo personal con el apoyo del departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Solicitar y revisar periódicamente el plan de trabajo de las áreas sustantivas de la empresa realizando sus respectivas evaluaciones y resultados.
- ✓ Elaborar en conjunto con los responsables de los departamentos los planes de comercialización, financieros y de Recursos Humanos.

Requisitos:

Nivel académico:

Licenciado en Administración de Empresas, economía o carreras afines.

Experiencia:

3 años de experiencia en cargos similares.

Conocimientos:

- ✓ Leyes municipales
- ✓ Análisis organizacionales

NOMBRE DEL CARGO: Administrador

Descripción general:

Controlar las actividades que realizan todos los colaboradores de la empresa, administrar las acciones que se llevan a cabo en nombre de la empresa dentro y fuera del centro de acopio. Llevar los registros contables de las actividades del negocio.

Funciones:

- ✓ Lleva registro y control administrativo del presupuesto.
- ✓ Contratar al personal calificado para los puestos vacantes en el negocio.
- ✓ Se encarga de la elaboración y el pago de planilla a los colaboradores.
- ✓ Recibir a los funcionarios de las diferentes entidades relacionadas al giro del negocio.
- ✓ Negociar con los proveedores y clientes del producto alrededor del cual gira el negocio.
- ✓ Establecer las jornadas laborales para los colaboradores en cargos de mozos.
- ✓ Verificar la existencia de papelería y útiles de oficina necesarios para llevar a cabo las debidas actividades del negocio.
- ✓ Realizar los pagos de los diferentes gastos básicos en que incurre el negocio.
- ✓ Especificar el horario de atención al público.
- ✓ Presentar informes periódicos de las actividades que se realizan en la empresa.
- ✓ Cualquier otra tarea relacionada que le sea asignada.
- ✓ Ocuparse de transacciones con los clientes del extranjero

Requisitos:

Nivel académico: Licenciado en economía agrícola. Conocimientos básicos de contabilidad.

Sexo: Indistinto.

Experiencia: Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de administración de bienes y recursos.

Conocimientos en:

- ✓ Principios administrativos.
- ✓ Sistemas operativos.
- ✓ Ingles comunicativo
- ✓ Paquetes de gráficos
- ✓ Hoja de calculo

Habilidad para:

- ✓ Mantener relaciones personales.
- ✓ Organizar el trabajo en una unidad de administración.
- ✓ Analizar leyes y reglamentos que rigen los procesos administrativos.
- ✓ Comprender información de diversa índole.
- ✓ Mantener relaciones personales.
- ✓ Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa.

Destreza en:

- ✓ El uso de computadora

Adiestramiento Requerido:

- ✓ Actualización en técnicas contables.
- ✓ Relaciones humanas.
- ✓ Entrenamiento en el sistema de su unidad.

NOMBRE DEL CARGO: Recursos Humanos**Descripción del cargo:**

Encargarse de la gestión y administración del capital humano de la empresa. Captar, seleccionar, capacitar, retener y motivar a cada colaborador perteneciente a esta.

Funciones:

- ✓ Determinar el perfil óptimo para cubrir un determinado puesto.
- ✓ Dotar a las unidades administrativas en los Recursos Humanos idóneos y calificados de acuerdo a los requisitos de cada puesto de trabajo.
- ✓ Coordinar la ejecución de programas de capacitación y entrenamiento que promuevan el desarrollo integral de los Recursos Humanos.
- ✓ Asegurar el control y registro del horario de entrada y salida del personal que garantice el buen funcionamiento del sistema de nómina de pago.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad ocupacional a fin de proteger la vida y la salud de los colaboradores de la institución.
- ✓ Propiciar un buen clima organizacional mediante la coordinación y realización de actividades recreativas y participativas para todo el personal.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de las prestaciones sociales establecidas por la ley para los colaboradores de la empresa.

Requisitos:

Nivel académico: Licenciado en Administración de Empresas o carreras afines.

Experiencia: 3 años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos:

- ✓ Manejo de personal
- ✓ Ley o Código del Trabajo

Habilidad:

- ✓ Selección y reclutamiento de personal.
- ✓ Elaboración de planes estratégicos.
- ✓ Liderazgo y Coordinación de equipos de trabajo.

NOMBRE DEL CARGO: Ingeniero Agrónomo

Descripción General: coordinar el trabajo agrícola, contratando y desarrollando actividades de siembra o cultivo a fin de propiciar mayores niveles de producción a través de las diferentes técnicas agrícolas.

Funciones:

- ✓ Diseñar, planificar y dirigir el sistema de cultivo de las distintas variedades en su temporada correspondiente.
- ✓ Dirigir y supervisar las actividades de poda y fertilización de los matones.
- ✓ Preparar los abonos y establecer las horas de aplicación
- ✓ Realizar y evaluar investigaciones sobre el control de nuevas plagas.
- ✓ Reconocer y tratar las diferentes plagas que ataquen el cultivo.
- ✓ Dictar charlas de capacitación a los diferentes socios y trabajadores acerca de las nuevas técnicas de cultivo.
- ✓ Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la empresa y por los entes reguladores.
- ✓ Conocer cada una de las leyes que controlen los cultivos.
- ✓ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas
- ✓ Informar a la junta directiva sobre las herramientas y fertilizantes que hagan falta para la buena implementación de las técnicas.
- ✓ Evaluar la estimación de los costos de producción.
- ✓ Revisar y analizar las solicitudes de permiso de productos químicos de uso agrícola.

Atributos:

Nivel académico: Ingeniero agrónomo o carrera a fin y post grado en el área agrícola con por lo menos un año de duración.

Experiencia: 4 años en puestos similares y conocimientos con la producción de pitahayas.

Conocimientos en:

- ✓ En administración de fincas
- ✓ Técnicas, principios y prácticas modernas de cultivo.
- ✓ Ley fitosanitaria

Habilidad para:

- ✓ Para supervisar personal
- ✓ Establecer relaciones interpersonales
- ✓ Tomar decisiones sobre técnicas
- ✓ Redactar informes

Destreza en: En el manejo de herramientas y equipos utilizados en el área.

NOMBRE DEL CARGO: Monitor

Descripción general: Encargado del manejo de la fruta al salir del área de cultivo y ser recepcionada en el centro de acopio, manejo que incluirá el lavado, selección y empaque de la fruta, además de su almacenamiento en el cuarto frío para su debida conservación.

Funciones:

- ✓ Clasificar las frutas por categorías establecidas por la empresa.
- ✓ Lavar y colocar las frutas en cajillas de plástico según su clasificación.
- ✓ Descartar las frutas que no cuenten con los estándares establecidos para la venta y exportación.
- ✓ Dirigir las frutas ya lavadas y clasificadas al cuarto frío.
- ✓ Estar presente en el momento de venta a nuestros clientes.
- ✓ Ayudar al despacho de los pedidos de nuestros clientes.

Nivel académico:

Nivel académico básico, estudios de bachillerato finalizado.

Experiencia:

Mínima de dos años trabajando en fincas o relacionados con el cultivo y manejo de frutas u hortalizas.

Conocimiento en:

- ✓ En las variedades del cultivo con el que trabaja la organización.
- ✓ En el proceso que debe seguir el producto una vez trasladado al centro de acopio.

NOMBRE DEL CARGO: Vigilante

Descripción

General:

Vigilar las instalaciones físicas, bienes, personal y público en general de la Organización, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas y utilizando los medios necesarios para garantizar el resguardo y custodia de los mismos.

Funciones:

- ✓ Efectúa recorridos continuos por las instalaciones de la organización y sus adyacencias.
- ✓ Controla la entrada y salida de vehículos, personas, materiales y equipos de la organización.
- ✓ Impide el estacionamiento de vehículos en zonas prohibidas.
- ✓ Impide desórdenes o alteraciones del orden público.
- ✓ Mantiene limpio y en orden equipo y sitio de trabajo.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización.
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Atributos:

Nivel académico: Bachiller

Experiencia: cuatro (4) años a nivel operativo

Conocimientos:

- ✓ Acciones y medidas de protección y seguridad a personas e instalaciones.
- ✓ Seguridad integral y vigilancia.
- ✓ Manejo y uso de técnicas y sistemas de seguridad de la Institución.

Habilidades para:

- ✓ Responder favorablemente ante situaciones de peligro
- ✓ Tomar decisiones ante cualquier contingencia.
- ✓ Establecer relaciones interpersonales.

6.5. Propuesta para Reclutamiento y Selección del Personal

Para que APPINIC logre eficiencia, eficacia y calidad en sus diferentes actividades debe contar con un personal debidamente seleccionado y con las capacidades necesarias para desempeñar las actividades asignadas.

La administración de recursos humanos²⁷ tiene como una de sus tareas proporcionar un ambiente de trabajo donde se desarrollen las capacidades humanas requeridas por una organización, es decir todas aquellas habilidades y aptitudes del individuo para hacer el trabajo lo más satisfactorio, para sí mismo y para la colectividad en que se desenvuelve.

Se recomienda como una estrategia el reclutamiento y selección de personal externo a APPINIC, y que el mismo sea de una manera transparente, para ello se recomienda anuncios en medios de comunicación visuales o radiales locales de los puestos vacantes en la cooperativa, y de haber sido recepcionados los documentos requeridos, se seleccionara al personal mediante las siguientes fases:

- **Recepción preliminar de candidatos:** Es la etapa primera, en la que se proporciona la información necesaria acerca del puesto o puestos vacantes, para luego, las personas que consten de los requisitos solicitados realizan el llenado de formularios de solicitud de puesto proporcionados por la cooperativa, en donde se solicita información personal del solicitante y del puesto al que aspira.

Para dicho proceso, APPINIC proporcionará a los candidatos un formulario, cuyo formato constara del llenado de datos de orden personal, familiar, experiencias laborales, datos de expedientes de salud, expectativas de cada solicitante en cuanto al puesto, etc. Los cuáles serán de mucha utilidad para que se pueda posteriormente

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos73/estrategias-procesos-reclutamiento-seleccion-contratacion-induccion/estrategias-procesos-reclutamiento-seleccion-contratacion-induccion.shtml#ixzz3nHVbnh8r>

contar con dicha información al alcance, en caso de que se considere al solicitante como la mejor opción para la contratación.

- **Entrevista de clasificación:** Este proceso de entrevista tiene como fin la eliminación gradual de candidatos que no llenen las expectativas del puesto, es la técnica más utilizada para la selección de personal.

Es el proceso en el cual se lleva a cabo una entrevista formal y de manera personal con el agente de la empresa encargado del reclutamiento y selección de personal, el cual tendrá por objetivo evaluar los conocimientos, la conducta y características de cada solicitante, también deberá indicar cuales son los requisitos que se requieren para el puesto y las responsabilidades que se espera que el solicitante cubra si es elegido para llenar el puesto vacante, dentro de esta se realizan preguntas enfocadas a indagar sobre las expectativas personales y actitudes de cada individuo o solicitante, y de tal manera se obtiene una idea de si estas son correspondientes a lo que la organización necesita.

- **Investigación de antecedentes:** Una vez seleccionados los mejores candidatos, luego de haber sido evaluados sus conocimientos y habilidades y si este cumple con los requerimientos establecidos se procederá a investigar en sus referencias laborales y su historia educacional.

Esto incluye la verificación de las referencias personales de cada solicitante, las cuales podrían ser de familiares, amigos cercanos o vecinos que puedan dar fe del comportamiento a nivel social del solicitante, también el ponernos en contacto con ex empleadores que este haya inferido como referencias laborales, para constatar si el desempeño del individuo ha sido satisfactorio en sus experiencias laborales anteriores. Esto se hace con el fin de verificar si la información brindada por el solicitante es fiel a la verdad.

- **Selección:** Se escoge entre los candidatos reclutados el más adecuado, para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la cooperativa.

Esta es la etapa final del proceso, donde el agente de reclutamiento y selección del personal por parte de la cooperativa, después de haber evaluado la información de cada solicitante, en conjunto con la autoridad superior de la cooperativa, seleccionan de entre todos los solicitantes, el que sea considerado por sus conocimientos y habilidades como el más apto para cubrir el puesto vacante y cumplir con todas las responsabilidades que este conlleva, contribuyendo al mejoramiento continuo del desempeño de la organización.

6.6. Propuesta para la Constitución Legal de la Empresa

Sociedad Mercantil: La Cooperativa

La Cooperativa tiene su domicilio legal según lo establecido en la legislación nicaragüense. Tendrá una duración ilimitada, en caso de ánimo de disolución o liquidación se hará con arreglo a lo establecido en la Ley de Cooperativas de Nicaragua (Ley No. 499).

La Cooperativa tiene por objeto fomentar el espíritu de solidaridad, responsabilidad y de ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa.

Con el objeto de estimular el movimiento cooperativista, se otorga a favor de las cooperativas, de conformidad con la ley de la materia y otras disposiciones pertinentes, los siguientes beneficios y exenciones:

- a) Exención de impuesto de timbre y papel sellado.
- b) Exención del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI).
- c) Publicación gratuita de todos los documentos en La Gaceta, Diario Oficial.

- d) Exención de Impuesto sobre la Renta (IR).
- e) Exención de Impuesto al Valor Agregado, para la importación de insumos y de capital utilizados en la producción de los bienes de exportación y de consumo interno.
- f) Exención del DAI, ISC, IVA e impuestos municipales en las importaciones de bienes de capital, maquinarias, insumos y repuestos utilizados, a favor de las cooperativas.
- g) Otros beneficios y exenciones que las demás leyes y disposiciones establezcan a favor de las cooperativas.

El procedimiento para la obtención de las exenciones y beneficios estará acorde a lo dispuesto en la ley de la materia.

La Autoridad de Aplicación de la presente Ley, tendrá la facultad de revisar y comprobar aquellos casos en los que una cooperativa esté haciendo uso indebido de los beneficios y exenciones referidos anteriormente y una vez comprobado, lo hará saber a la Dirección General de Ingresos, dependencia del Ministerio de Hacienda y Crédito Público para que los revoque, suspenda o restrinja en cualquier momento.

En ningún caso, las cooperativas gozarán de un régimen de protección o privilegios menores del que gocen empresas, sociedades o asociaciones con fines u objetivos similares desde el punto de vista social o económico.

El Concejo de Administración dictará los reglamentos internos a los que se ajustarán las operaciones, fijando con precisión los derechos y obligaciones de la Cooperativa y de sus miembros. Dichos reglamentos no tendrán vigencia, sino una vez que hayan sido aprobados por la Asamblea y la autoridad de aplicación de la Ley y debidamente inscritos, excepto los que sean de mera organización Interna de las oficinas.

Por resolución de la asamblea, o del Consejo de Administración ad referendum de ella, la Cooperativa podrá asociarse con otras para formar una federación o adherirse a una ya existente a condición de conservar su autonomía e independencia.

REQUERIMIENTOS PARA SER PARTE DE LA COOPERATIVA:

- Ser mayor de 18 años de edad.
- Presentar solicitud por escrito al Consejo de Administración, expresando el número de cuotas que suscribirá.
- Integrar las cuotas suscritas
- Cumplir los compromisos que contraigan con la Cooperativa
- Acatar las resoluciones de los órganos sociales, sin perjuicio del derecho de recurrir contra ellas en la forma prevista por las leyes vigentes
- Mantener actualizado el domicilio, notificando fehacientemente a la cooperativa cualquier cambio del mismo.

El Consejo de Administración podrá excluir a los asociados en los casos siguientes:

- a) Incumplimiento debidamente comprobado de las disposiciones de los estatutos o de los reglamentos sociales
- b) Incumplimiento de las obligaciones contraídas con la Cooperativa
- c) Comisión de cualquier acto que perjudique moral o materialmente a la Cooperativa.

En cualquiera de los casos precedentemente mencionados, el asociado excluido podrá apelar, sea ante la asamblea ordinaria o ante una asamblea extraordinaria, dentro de los 30 días de la notificación de la medida. En el primer supuesto, será condición de admisibilidad del recurso su presentación hasta 30 días antes de la

expiración del plazo dentro del cual debe realizarse la asamblea ordinaria. En el segundo supuesto, la apelación deberá contar con el apoyo del 90% de los asociados como mínimo.

Son derechos de los asociados:

- a) Utilizar los servicios de la Cooperativa en las condiciones estatutarias y reglamentarias
- b) Proponer al Consejo de Administración y a la asamblea las iniciativas que crean convenientes al interés social
- c) Participar en las asambleas con voz y voto
- d) Aspirar al desempeño de los cargos de administración y fiscalización, siempre que reúnan las condiciones de elegibilidad requeridas
- e) Solicitar la convocación de asambleas extraordinarias de conformidad con las normas estatutarias
- f) Tener libre acceso a las constancias de registro de asociados
- g) Solicitar al síndico información sobre la constancia de los demás libros
- h) Retirarse voluntariamente.

DEL CAPITAL SOCIAL DE LA COOPERATIVA

El capital social es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles y constarán en acciones representativas de una o más cuotas sociales que revestirán el carácter de nominativas y que podrán transferirse sólo entre asociados y con el acuerdo del Consejo de Administración. Las cuotas sociales serán pagaderas al contado o fraccionadamente en montos y plazos que fijará el Consejo de Administración. El Consejo de Administración no acordará transferencia de cuotas sociales durante el lapso que medie entre la convocatoria de una asamblea y la realización de ésta.

Las acciones serán tomadas de un libro talonario y contendrán las siguientes formalidades:

- a) Denominación, domicilio, fecha y lugar de constitución;
- b) Mención de la autorización para funcionar y de las inscripciones previstas
- c) Número y valor nominal de las cuotas sociales que representan
- d) Número correlativo de orden y fecha de emisión;
- e) Firma autógrafa del presidente, el tesorero y el síndico.

El asociado que no integre las cuotas sociales suscritas en las condiciones previstas incurrirá en mora por el mero vencimiento del plazo y deberá resarcir por los daños e intereses. La mora comportará la suspensión de los derechos sociales. Si, intimado el deudor a regularizar su situación en un plazo no menor de 15 días, no lo hiciera, se producirá la caducidad de sus derechos con pérdida de las sumas abonadas, que serán transferidas al fondo de reserva especial.

En caso de retiro, exclusión o disolución, los asociados sólo tienen derecho a que se les reembolse el valor nominal de sus cuotas sociales integradas, deducidas las pérdidas que proporcionalmente les correspondiere soportar.

DE LA CONTABILIDAD Y EL EJERCICIO

Además de los libros prescritos por Código de Comercio de Nicaragua, se llevarán los siguientes documentos legales:

- Registro de asociados.
- Actas de asambleas.
- Actas de reuniones del Consejo de Administración.
- Informes de auditoría.

Anualmente se confeccionarán inventarios, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos, cuya presentación se ajustará a las disposiciones que dicte la autoridad de aplicación. A tales efectos, el ejercicio social se cerrará el día 31 de diciembre de cada año.

Serán excedentes repartibles sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados.

De los excedentes repartibles se destinarán:

- El cinco por ciento a reserva legal.
- El cinco por ciento al fondo de acción asistencial y laboral, o para estímulo del personal.
- El cinco por ciento al fondo de educación y capacitación cooperativas.
- No se pagará interés a las cuotas sociales integradas.
- El resto se distribuirá entre los asociados en concepto de retorno en proporción a su participación.

La Asamblea podrá resolver que el retorno se distribuya total o parcialmente en efectivo o en cuotas sociales. El importe de los retornos quedará a disposición de los asociados después de treinta días de realizada la asamblea. En caso de no ser retirados dentro de los ciento ochenta días siguientes, será acreditado en cuotas sociales.

6.7. Propuesta para solventar conflictos

En un lugar donde trabajan y conviven por muchas horas varias personas, cada cual con su propia filosofía de vida, creencias y problemas individuales es inevitable que surjan diferencias.

Los conflictos son importantes en toda organización, ya que si se resuelven de forma positiva, incluso llegan a estimular a la organización. Sin embargo para esto debe existir dentro de la empresa una parte que se encargue de manejarlo de la mejor forma para que resulte positivo y se generen buenos resultados.

Podrían mencionarse variedad de conflictos que pueden surgir en el desempeño de labores dentro de una organización, entre los cuales, los más comunes podrían estar contemplados como diferencias personales entre los colaboradores, falta de comunicación, un trato interpersonal carente del debido respeto mutuo o el no cumplimiento de las obligaciones individuales correspondientes según cada cargo, así como podrían surgir desacuerdos entre colaboradores y autoridades de la organización

en cuanto a derechos laborales, conflictos referentes a prestaciones sociales, pago de remuneración laboral, entre otros, en cuyo caso se recurrirá a las disposiciones de la ley laboral (Código del Trabajo y Legislación Complementaria, Nicaragua, Ley numero 185), establecidos en el título III, capítulo III (artículo 76-80), título IV, capítulo II (artículo 86).

Los procedimientos de solución de conflictos se pueden definir como los medios de solución que cada sociedad articula para resolver las controversias laborales. Se trata de una cuestión que cada sociedad resolverá atendiendo al sistema político que exista.

Existen diferentes técnicas que se pueden utilizar en el proceso de resolución de un conflicto, una de las principales maneras mediante cuya utilización se busca solucionar un conflicto es el método de la Mediación.

La mediación es un proceso o método de resolución de conflictos de carácter individual en el que las partes principales y/o representantes con la asistencia de un tercero imparcial o mediador consiguen por sí mismas, a través de la discusión o negociación adoptar acuerdos mutuamente satisfactorios. El acuerdo resuelve el problema con una solución mutuamente aceptada y se estructura de un modo que ayuda a mantener la relación entre las partes implicadas.

También existe la resolución de conflictos en base a los intereses de los involucrados, mayormente utilizada en caso de conflictos de carácter colectivo. Es otro tipo de técnica para la cual se utiliza como idea principal basar la discusión en el respeto de las diferencias individuales, esto quiere decir que se busca un consenso entre las partes, a la vez que se intenta que nadie se centre únicamente en su posición.

La clave de este enfoque es el respeto por las personas y por sus puntos de vista. Otro elemento a tener en cuenta es separar ideas, propuestas y soluciones de las personas, dado que se tiende a tener afinidades y discordancias según la relación que exista entre los individuos, pero a la hora de resolver un conflicto la prioridad debe ser encontrar soluciones y para ello la objetividad es fundamental.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, consideramos que el proceder adecuado en caso de surgir algún conflicto, ya sea de carácter individual o colectivo dentro de la

organización, sería el de hacer un llamado a las partes involucradas a que expongan sus diferencias o puntos de vista ante las autoridades de la sociedad que sirvan como mediador o arbitro entre las partes, que colaboren al proceso de resolución de conflictos mediante la valoración de las diferentes ideas expuestas y las posibles soluciones que puedan dar respuesta positiva y satisfactoria para las partes involucradas.

6.8. Propuesta para el Liderazgo en APPINIC

Se presenta una propuesta de liderazgo con el propósito de mejorar el desempeño organizacional y por ende lograr una mayor eficiencia en la empresa y en sus labores comerciales, para emprender un movimiento de cambio como lo es el proceso de mejoría a través del liderazgo, es necesario contar con colaboradores dispuestos a adaptarse y contribuir a los cambios dentro de la empresa que se hacen con el fin de convertirla en una empresa moderna y más competitiva en el mercado en el que se desenvuelve.

Como parte importante, es necesario que exista un personaje que cuente con las características necesarias para guiar a los colaboradores hacia dicho proceso y que no lo haga de manera impositiva, ya que esto podría generar reacciones negativas y posibles conflictos. Dicho personaje al cual se considera como Líder, también podría ser considerado como un Agente de Cambio cuyo objetivo es el de valorar la situación actual de la empresa, y crear situaciones de cambio que generen resultados positivos para la organización.

A continuación presentamos definiciones de palabras claves en el tema:

Líder: El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada.²⁸

²⁸<https://j davidulloa.files.wordpress.com/2013/05/que-es-un-lider.pdf>

Los líderes son, por el contrario, fácilmente identificables por sí solos como líderes, no porque ellos mismos se atribuyan este título de “líderes”, sino porque sus actos les llevan a ser vistos como tal por los de su entorno.

Liderazgo: es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.²⁹

Las teorías sobre liderazgo se pueden clasificar en: estudios sobre rasgos, sobre comportamiento, teorías situacionales o de contingencia y las teorías emergentes. Se conocen diversos tipos de liderazgo, tales como: liderazgo transformacional, liderazgo colectivo, transaccional, liderar desde atrás, liderazgo carismático, democrático, autoritario, liderazgo global, liderazgo distribuido, liderazgo cuántico, entre otros, de todos estos tipos de liderazgos antes mencionados; hemos decidido adoptar la práctica del liderazgo transformacional.

En nuestra empresa decidimos implementar el liderazgo motivador porque consideramos que este tipo de liderazgo abarca las características requeridas por un buen líder y es el que más se ajusta a la empresa, ya que lo que buscamos es una persona que capaz de incentivar a los colaboradores creando un clima organizacional.

²⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

Liderazgo transformacional o motivador.

Muestra los siguientes cinco comportamientos:

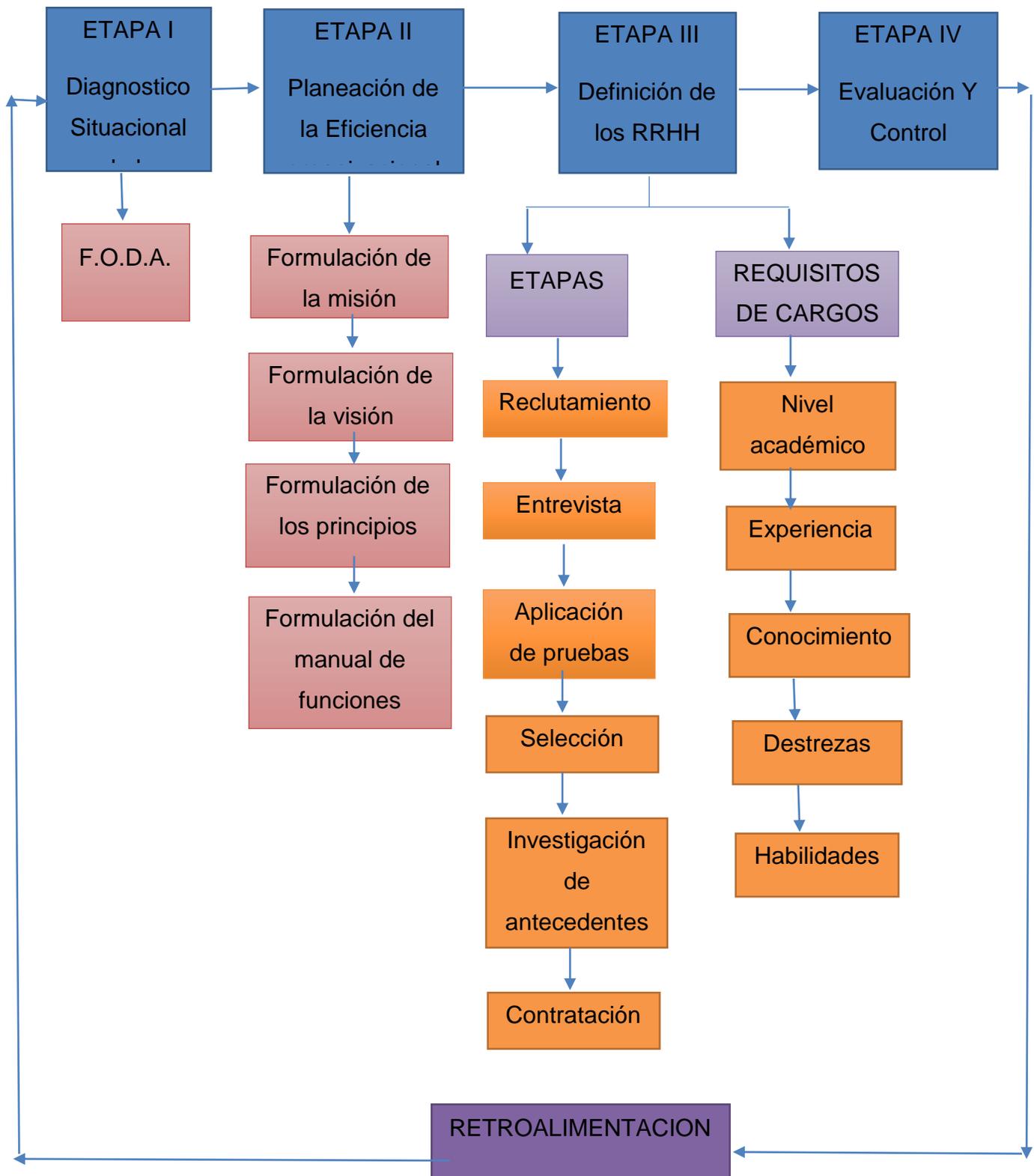
- **Visión:** El líder comunica una visión de futuro que debe ser compartida por los miembros de la organización. El líder expresa optimismo acerca del futuro, con fuertes expresiones de confianza personal y entusiasmo.
- **Inspiración:** Los líderes generan emoción en el trabajo y elevan la moral mediante símbolos e imágenes.
- **Estimulación:** Los líderes crean interés en las ideas nuevas y estimulan a los empleados a pensar acerca de los problemas con ideas innovadoras.
- **Formación:** Los líderes forman, aconsejan y echan una mano a los demás para mejorar sus resultados, escuchan atentamente y expresan aliento y apoyo a las habilidades de los otros para lograr las altas expectativas inherentes a su visión.
- **Creación de equipo:** Los líderes construyen equipos eficaces seleccionando a miembros del mismo que tengan capacidades complementarias. Incrementan la confianza del equipo y le animan a creer en sus propias expectativas al compartir la información, dando respuestas positivas y utilizando las habilidades individuales de cada miembro para evitar los obstáculos en el funcionamiento del equipo.

Este estilo utiliza el sistema del premio y el castigo, reconocen y recompensa a sus empleados con respeto por haber obtenido los objetivos previamente marcados. Este comportamiento tiene como resultado un funcionamiento coherente con las expectativas creadas.

También existe otra clasificación, mucho más específica donde se definen seis estilos para liderar:

- Estilo coercitivo.
- Estilo orientativo.
- Estilo afiliativo.
- Estilo participativo.
- Estilo imitativo.
- Estilo capacitador.

ESQUEMA DE LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS



6.9. Propuesta sobre Canales de Comunicación en APPINIC

La comunicación en el ámbito laboral es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan.

La complejidad de la comunicación³⁰ en las organizaciones va creciendo a medida que lo hace su tamaño, siendo de vital importancia los canales que se establezca para la transmisión de mensajes, órdenes e instrucciones de trabajo.

En las organizaciones es de gran importancia seleccionar el medio más conveniente para enviar la información, con el objetivo de que quienes la reciban puedan tener un mayor entendimiento de lo que se desea transmitir. Esto depende en gran medida del tipo de información, de los trabajadores que la reciban, del grado de implicación con lo que se transmite, entre otros aspectos.

Dentro de una empresa existen diversos canales de comunicación, como son:

- Reuniones (formales e informales)
- Sesiones informativas (interés e impacto)
- Instrucciones o normas generales
- Memorándum y acta.
- Circular y manual.
- Tablón de anuncios.
- Relaciones entre el personal y los cargos representativos.
- Internet
- Fax
- Chat

30

<http://www.bbvacontuempresa.es/a/canales-comunicacion-la-empresa-la-comunicacion-interna#sthash.MudoNWY8.dpuf>

En esta relación no están todos los canales con que cuenta una empresa, pero representa los más habituales. Habrá que seleccionar el canal apropiado en cada caso para relacionarse o comunicarse con el personal, secciones o departamentos interesados.

Debido al tamaño de la empresa en cuestión, no se hace de evidente necesidad canales de comunicación masivos, por lo tanto, hemos optado por hacer del medio de reuniones, tanto formales como informales, nuestro principal canal para comunicarnos con el personal e informar sobre temas varios concernientes. Dichas reuniones, serán llevadas a cabo luego de un mes de periodo entre ellas.

Como medios de apoyo en el proceso comunicativo, haremos uso de memorándums a los colaboradores y un tablón de anuncios que contenga información concerniente al personal en general. Todo esto con el objetivo de que la comunicación fluya de manera satisfactoria, asegurando que los colaboradores y las autoridades gocen de buenas relaciones interpersonales gracias al orden que la buena comunicación facilita.

También en el caso de que existieran sugerencias, quejas o algún inconveniente que debiera ser expuesto ante las autoridades y compañeros, se realizaran las reuniones de manera periódica, estableciendo un tiempo prudente entre las mismas, de manera tal que se pueda evaluar el desempeño y el cumplimiento de metas propuestas.

Cuando una comunicación se gestiona debidamente permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. Es por este motivo que se intenta explicar la importancia de la adecuada elección del canal que se ha de utilizar y cómo la comunicación interna resulta ser un factor de relevancia en cualquier organización, ya que influye directamente en el clima organizacional.

Parte muy importante del clima laboral es una comunicación eficiente y oportuna al interno de la organización, tanto en lo laboral como en lo extra laboral. Si existe una

adecuada estrategia de comunicación correctamente desarrollada, probablemente se podrá, entre otras cosas³¹:

- Motivar al personal, transmitiéndole información importante para su identificación y participación.
- Lograr que las tareas y actividades se realicen de acuerdo a lo esperado, ahorrando tiempo y costos innecesarios.
- Estrechar vínculos entre los integrantes de cada área, compartiendo un mismo espíritu y un estilo organizacional que contribuya al desarrollo de la identidad de la empresa.
- Mejorar el desempeño interno, ya que la información es motor de superación, sana competencia y aprendizaje compartido.
- Facilitar los procesos de cambio, ya que no basa la cultura organizacional en la imposición sino en el diálogo.
- Ofrecer una vía a la retroalimentación, que muestre oportunamente aspectos internos de la organización que afectan o puedan afectar a los empleados o a la productividad.

6.10. Propuesta sobre Enfoque Organizacional en APPINIC

Se recomienda el Desarrollo organizacional como enfoque hacia donde apunte todo el proceso organizativo.

Desarrollo Organizacional

ENFOQUE DE SISTEMAS

Es esencialmente un enfoque para organización, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. Una forma de imaginar

³¹ <http://comunicaresfacil.blogspot.com/2011/03/la-comunicacion-base-de-un-buen-clima.html>

los organismos en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema del organismo se compone de tres elementos principales o subsistemas:

Sistema Técnico; o de operación que contiene el flujo de los trabajos, la tecnología que le corresponde, el papel por desempeñar en la ejecución de tareas y otros numerosos factores variables tecnológicos.

Sistema Administrativo; en el que se incluye la estructura de la organización, las normas, y reglas políticas, el sistema de premios y castigos, la forma en que se toman decisiones y gran número de otros elementos a facilitar el trámite administrativo.

Sistema Humano; o personal y cultural, cuyo interés principal radica en el aspecto intelectual del organismo, sus principios y normas, así como en satisfacer las necesidades personales.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Estrategia de Fortalecimiento Institucional

La elaboración del presente trabajo investigativo, nos ha permitido a través de la realización de los estudios de factibilidad pertinentes, como lo son el estudio técnico y el estudio de mercado, por medio de los cuales hemos comprobado que la pitahaya de pulpa roja, que es la cultivada en suelo nicaragüense, cuenta con gran demanda a nivel nacional y tanto sus características como su composición son detalles técnicos de la fruta que le permiten cumplir los estándares para ser considerada una fruta exótica en el exterior del país y que además la vuelven muy llamativa para los compradores de empresas internacionales, es decir, cuenta a nivel internacional con buena cuota de mercado potencial.

Al encontrarnos en la evaluación a través del estudio organizativo, podemos darnos cuenta de que la pitahaya en si no cuenta con un problema a nivel técnico ni a nivel de mercado, sino que el problema radica en los procesos organizativos con los que es manejado el giro de la empresa de acopio, la Cooperativa APPINIC.

Es por este motivo, que decidimos realizar una propuesta de fortalecimiento institucional que conste de un plan de capacitaciones y un plan de monitoreo y control que aseguren un mejor desempeño a nivel organizacional y en todos los procesos de la Cooperativa APPINIC. Dicha propuesta es presentada a continuación:

Nuestra propuesta para el mejoramiento de la gestión organizativa dentro de dicha organización, radica en el desarrollo de una estrategia que promueva el fortalecimiento institucional para la empresa cooperativa en cuestión, APPINIC. A partir del diagnóstico evaluativo que se ha llevado a cabo de esta institución, consideramos que es de relevante necesidad que sea implementada dicha estrategia de mejoramiento para lograr en la organización la eficiencia, eficacia y calidad total que asegure el óptimo aprovechamiento de sus plenas capacidades para un excelente desempeño a nivel institucional.

Se pretende que la estrategia a implementar sea aplicada en base a una serie de criterios específicos, dirigidos a las áreas organizativas específicas y susceptibles, que estén enfocados en lograr un cambio con mira en el mejoramiento del desempeño. Con esto, se pretende como fin principal aplicar el fortalecimiento institucional en:

- Preparación de un manual de cargos.
- Preparación de un manual de procesos y procedimientos.
- Presentación de un organigrama.
- Presentación de un plan de capacitación.

Una de las bases que conforman la estrategia para el fortalecimiento institucional, en este caso de la cooperativa APPINIC, es la puesta en marcha de una propuesta para un plan de capacitación.

8.1.1. Plan de Capacitación

A continuación presentamos nuestra propuesta de plan de capacitación:

Año	Tema	Participantes	Costo por sesión	Costo en dólares
1	Introducción al cooperativismo	Todos	C\$8,340.00	\$300.00
	Evaluación y Planificación	Todos	C\$8,340.00	\$300.00
	Organización y Monitoreo	Todos	C\$8,340.00	\$300.00
	Manuales de Cargo	Todos	C\$8,340.00	\$300.00
			C\$33,360.00	\$1,200.00

2	Liderazgo	Todos	C\$8,340.00	\$300.00
	Manuales de Procesos y Procedimientos.	Todos	C\$8,340.00	\$300.00
	La Comunicación Asertiva	Todos	C\$8,340.00	\$300.00
	Calidad total en la organización	Todos	C\$8,340.00	
			C\$33,360.00	\$1,200.00
3	Aprendiendo a Evaluar nuestra empresa	Todos	C\$8,340.00	\$300.00
	Preparando nuestro plan de acción	Todos	C\$8,340.00	\$300.00
	Gerencia y Gestión empresarial.	Todos	C\$8,340.00	\$300.00
	El Talento Humano en la empresa	Todos	C\$8,340.00	\$300.00
			C\$33,360.00	\$1,200.00
				\$3,600.00

Consideramos el planteamiento de 12 sesiones de capacitación a lo largo de 3 años, lo que representaría 4 sesiones por año. Cada una de estas sesiones tratará temas diferentes todos concernientes a lograr el mejoramiento del desempeño, lo cual esperamos surja el efecto esperado con la participación de todos los interesados por parte de la institución, lo cual supone una mayor comprensión por parte de los mismos y unidad en futuros esfuerzos por parte de los mismos hacia el mejor funcionamiento de la organización y de todas sus acciones como tal.

Cada capacitación representa una inversión de \$300, al realizar cuatro por año consideramos el costo de \$1,200 anualmente, lo que al largo plazo de 3 años, que es el tiempo base en el cual se plantea la implementación de la estrategia de fortalecimiento institucional, viene a representar un desembolso de \$3,600 para la realización total del plan de mejoramiento.

La segunda parte fundamental de la estrategia de fortalecimiento institucional que planteamos, funciona como un complemento indispensable para que dicha estrategia pueda llevarse a cabo y los resultados que se obtenga a partir de la misma sean de éxito para la organización. Dicha fase consiste en un plan de monitoreo y control constantes, para dar seguimiento al grado de avance que con el tiempo se vaya logrando en la función institucional de la Cooperativa APPINIC.

8.1.2. Plan de Monitoreo y Control

Dicho plan de monitoreo y control constantes consiste en un periodo base de tres años para su realización, tiene como fin la evaluación periódica y constante del avance que se logre a través de la puesta en marcha en la organización de lo aprendido a través del plan de capacitaciones. De manera tal, que se pueda garantizar el efecto o resultado positivo de la estrategia de fortalecimiento institucional que se estará implementando a la función de la empresa.

El seguimiento, dentro del plan de monitoreo y control consistirá en la recopilación y medición de información concerniente al desempeño de la organización, esto de manera tal, que las desviaciones puedan ser identificadas y se pueda determinar las acciones correctivas adecuadas para dichas desviaciones. Pero sobre todo, para garantizar que los resultados que se obtengan de la implementación de la estrategia de fortalecimiento, provean el valor esperado para el negocio.

Otra de las formas de control que se puede implementar a través de la realización de este plan es la modificación de los planes de acción, determinando que las acciones que se emprenda permitan la adecuada resolución de problemas de desempeño o calidad organizacional.

Se podrían mencionar algunos de los elementos que se monitorean de manera constante a nivel empresarial, a través de este proceso o plan de control:

- Ejecución de tareas calendarizadas.
- Desviaciones de la ejecución de tareas con respecto al plan.
- Ocurrencia de riesgos.
- Los recursos humanos y financieros asignados deben de estar disponibles de acuerdo al cronograma.
- El cumplimiento de los criterios de aceptación del desempeño.
- Compromisos establecidos en reuniones.
- Decisiones por tomar que puedan impedir la ejecución a tiempo de alguna actividad.

En resumen, la fase de monitoreo dentro del plan tiene como fin la pro actividad en el proceso de toma de decisiones, mientras que la fase de control ayuda al manejo de riesgos que puedan amenazar al éxito del desempeño.

Para la puesta en marcha del plan de monitoreo y control, se tomaran como base tanto el monitoreo estático como el dinámico; para este último, se optaría por la contratación de los servicios de un consultor externo, para que este lleve a cabo la supervisión mensual, lleve el control y realice un informe mensual del desempeño y mejoramiento institucional.

A modo de conclusión, contemplaremos que la inversión en un plan de monitoreo y control anual sería de \$1,500, lo cual representado a un plazo de tres años, que es el tiempo en el cual está considerado a realizarse como parte de la estrategia de fortalecimiento institucional sería de \$4,500 en tres años.

Esto, en conjunto con el desembolso que se requiere para la realización del plan de capacitación, que tiene un costo total de \$3,600 y que se llevara a cabo también en un plazo de tres años, representan una inversión total para la puesta en marcha de la estrategia de fortalecimiento institucional de \$8,100, dólares americanos.

8.2. CONCLUSIONES

Al emprender la realización de este proyecto, se llevaron a cabo una serie de estudios que resultan pertinentes para la determinación de su grado de productividad y la eficiencia con la que APPINIC se desempeña como empresa. La elaboración de dichos estudios fue manejada dentro de un tiempo y orden lógico que nos permitiera determinar las variables a nivel interno y externo, como lo son las fortalezas y debilidades que se presentan en cada una de las áreas sustantivas de la empresa APPINIC.

La iniciativa de los empresarios que instauraron este centro de acopio, tenía desde su fuente una buena base tanto en los aspectos de mercado como en los técnicos, pero que quizás no haya contado con las ideas básicas de administración y sobre los procesos adecuados organizacionalmente para sacarle el mejor provecho a sus acciones empresariales.

La elección del tema expuesto a través de este proyecto investigativo, tuvo origen en el interés que despertó en nosotras como colaboradoras del mismo, a partir de la oportunidad que nos fue presentada de realizar un trabajo investigativo sobre el cultivo de la pitahaya en la región del Pacífico de Nicaragua, para el cual nos dirigimos a la que consideramos podía ser la mejor fuente de información acerca del tema, la empresa APPINIC, que se desempeña como un centro de acopio de esta fruta, conformado por

más de 100 socios productores que utilizan a la sociedad que fue constituida como cooperativa, como medio para comercializar los productos que obtienen del cultivo de sus terrenos.

Por medio de las visitas, que en esa ocasión tuvimos la oportunidad de realizar a dicha empresa, pudimos darnos cuenta de que como tal, cuenta con una buena base a nivel nacional en lo que respecta a comercialización, sin embargo, nos vimos en otros aspectos intrigados sobre los que podrían ser los puntos débiles que perjudiquen el desempeño de la empresa y de esta manera a través de los conocimientos adquiridos en los estudios realizados, poder trabajar en conjunto con la empresa en forma de asesoramiento de manera tal, que se logre que mejoren su desempeño en diferentes aspectos de su giro institucional.

Pudimos constatar mediante el Estudio de Mercado, a través de la realización de una encuesta, conformada por preguntas claves que nos permitiesen obtener la principal información de nuestro interés, que la pitahaya de pulpa roja que es la que se cultiva en suelo nicaragüense, cuenta con un amplio nivel de aceptación tanto a nivel nacional como internacional, lo cual nos indica que no existe un problema en lo concerniente a comercialización, ya que al contar con gran demanda por ser considerada una fruta exótica esta goza de mucha atención cuando esta de temporada, lo que asegura que se venda casi en su totalidad lo que se obtiene de la producción de dicha fruta.

En el estudio técnico analizamos la situación actual de la empresa, de manera tal, que puedan surgir ideas que sirvan como propuestas para el mejoramiento de la institución en diferentes aspectos, como lo es en sus instalaciones, el equipo de oficina y las herramientas técnicas, acciones que permitan un fortalecimiento de las actividades productivas de la empresa, y que logren con su aplicación poder asegurar la calidad del producto a los clientes de la empresa y crear una ventaja competitiva de mucha importancia, la confianza y fidelidad de los clientes.

Tomamos también en cuenta dentro de este estudio, el tema de la higiene y seguridad ocupacional, las técnicas que deben aplicarse adecuadamente para asegurar el bienestar, salud y protección de todos y cada uno de los colaboradores. Lo cual forma

parte de lo que es la filosofía de APPINIC como persona jurídica, en conjunto con sus valores pre establecidos, misión, visión y objetivos.

Dada la información con la que nos encontramos pudimos determinar que APPINIC cuenta con amplio mercado para la pitahaya nicaragüense que comercializa, lo cual pudo comprobarse a través del estudio de mercado realizado como parte de este proyecto, una de las mayores ventajas también en este aspecto, es que el producto de fruta de pitahaya como tal, no cuenta con competencia directa en el mercado, lo cual contribuye a que su nivel de demanda al estar de temporada sea elevado, y no solamente esto, sino también sus características técnicas que la ubican en el rango de fruta exótica y que la instaure como una fruta de gran demanda a nivel nacional e internacional.

Realizamos un estudio organizacional por medio del cual descubrimos la principal debilidad de la empresa APPINIC, la cual consiste en los procesos de validez obsoleta bajo los cuales han estado trabajando, sus manuales de funciones, de normas y procedimientos, así como las variables que conforman su filosofía como empresa, es decir, misión, visión, valores y objetivos, no están debidamente redactados, de una forma que sean entendibles y claros, tampoco se encuentran actualizadas a los estándares de desempeño organizacional actuales aplicados a nivel administrativo y tampoco se definen muy acorde con el rubro que la empresa desempeña.

Como parte del plan de asesoramiento en conjunto con la empresa APPINIC, determinamos que parte de la solución a sus principales problemáticas, radican en el mejoramiento de las variables que conforman su filosofía empresarial, así como la actualización y fortalecimiento de los procesos administrativos que envuelven su giro empresarial, para lo cual llegamos a la conclusión de establecer una estrategia de fortalecimiento institucional que consta de dos principales y muy importantes etapas para el mejoramiento de la empresa, que son el Plan de Capacitaciones y el Plan de Monitoreo y Control, que como parte de las recomendaciones fueron expuestos de manera más intensiva con anterioridad.

Anexos



ENCUESTA

Estimado lector, la presente es llevada a cabo por estudiantes del último año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), es una encuesta dirigida a usted con el fin de obtener información directa de los consumidores, concerniente al tema del consumo de la fruta de pitahaya cultivada en la región del Pacífico de Nicaragua. Agradecemos de antemano su colaboración a través de la verídica información que nos pueda brindar. Por favor, seleccione una sola opción de respuesta.

1. ¿Consume usted la pitahaya?

Sí No

2. Si la consume. ¿Con que frecuencia la consume?

Semanal
 Quincenal
 Mensual

3. Si su respuesta fue No. ¿Por qué no la consume?

Precio
 Sabor
 No tiene acceso

4. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por unidad de pitahaya estando esta en temporada de cosecha?

Menos de C\$ 8
 De C\$ 9 a C\$15
 De C\$16 a C\$ 20
 De C\$20 a más

5. Cuando compra pitahaya. ¿Para que la utiliza?

Autoconsumo

Negocio

Reventa

6. ¿Conoce usted las distintas variedades de la fruta de pitahaya?

Sí No

7. Si su respuesta fue Sí. ¿Cuáles conoce?

Lisa

Chocoya

Rosa

Orejona

8. ¿En qué lugar prefiere obtener la pitahaya?

Mercados

Vendedores ambulantes

Supermercados

Puestos de venta

Misceláneas

9. ¿Preferiría comprar la pitahaya directamente al productor a un menor precio, a pesar de la distancia?

Sí No

10. ¿Tiene conocimiento de cuando es temporada de pitahaya?

Sí No

Contrato Laboral Individual

Cláusula primera: La empresa _____, representada para efectos legales por el Presidente, Señor _____, mayor de edad, de estado civil _____ y de este domicilio, el cual desde ahora será llamado EL EMPLEADOR, y el Señor(a) _____, también mayor de edad, de estado civil _____ y de este domicilio, comparecen a celebrar el siguiente contrato laboral individual.

Cláusula segunda: El trabajador se compromete a través del presente contrato, a prestar como parte de su cargo: sus servicios de _____, por lo cual el EMPLEADOR le pagara una remuneración mensual en forma de salario correspondiente a _____ mensuales, con sus prestaciones sociales.

Cláusula tercera: El trabajador se compromete a realizar en ya referido con anterioridad cargo, las funciones principales de: _____. Además de aquellos afines, debiendo cumplir con los mismos en el lugar que fuere indicado por el EMPLEADOR.

Cláusula cuarta: El presente contrato tendrá validez limitada a un periodo de _____, que estará comprendido a partir del día _____ del mes de _____ del año _____, pero estará sujeto a cualquier modificación y/o anexo.

Cláusula quinta: El trabajador acepta apegarse a las disposiciones del Reglamento interno de la empresa y las Normas dispuestas en sus diferentes manuales, esto sin perjuicio hacia él, según lo dispuesto en la Ley Laboral en vigencia y otras disposiciones legales aplicables a los trabajadores del sector propio en que se desenvuelve el giro de la empresa.

Cláusula sexta: La duración de la jornada laboral diaria está estipulada en ocho horas por día, tomando en consideración los tiempos de comida y de descanso entre labores. La empresa se reserva la disposición de los días laborables por semana, en base al tipo de cargo que se desempeñe en la misma, por ser una empresa relacionada a la actividad agrícola, sus labores se ajustan a las temporadas de producción.

Cláusula séptima: El presente contrato perderá validez si antes de su vencimiento cesara la prestación de los servicios del trabajador hacia el EMPLEADOR. Así mismo, si la relación laboral subsistiese más allá de la duración estipulada para el contrato, el mismo habrá de extenderse por un tiempo indefinido siempre aplicando las disposiciones de ley laboral vigentes.

En fe del cumplimiento de lo antes expuesto, firmamos los comparecientes, en la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del _____.

Presidente de la Empresa
(EMPLEADOR)

Contratado

SOLICITUD DE EMPLEO

Puesto que solicita:	Fecha:
Saldo mensual deseado:	Fotografía Reciente

DATOS PERSONALES

Nombre Completo:	Edad:
Dirección:	Sexo:
Lugar de Nacimiento:	Fecha de Nacimiento:
Estado civil:	Teléfono:
	Nacionalidad:

DOCUMENTACIÓN

Cédula de identidad: _____ Record de policía: _____
 Licencia de conducir: Sí No Categoría de licencia: _____

SALUD Y HÁBITOS PERSONALES

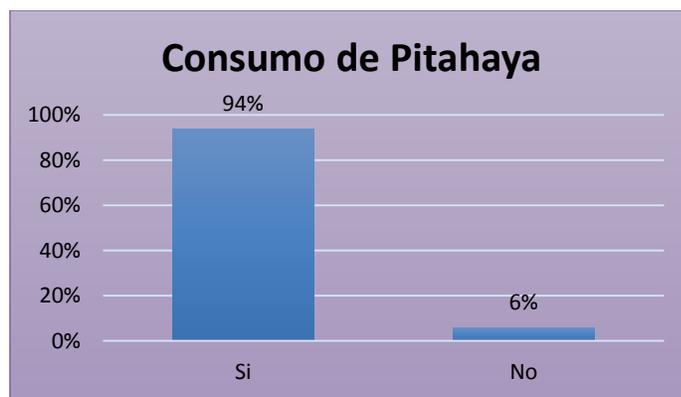
Estado actual de salud: Bueno Malo Regular
 ¿Padece de alguna enfermedad de tipo crónico?
 Sí No ¿Cuál? _____
 ¿Sigue en la actualidad algún régimen de dieta alimenticia? Sí No
 ¿De qué tipo? _____ ¿Qué deporte practica? _____
 ¿Cuál es su pasatiempo favorito? _____

DATOS FAMILIARES

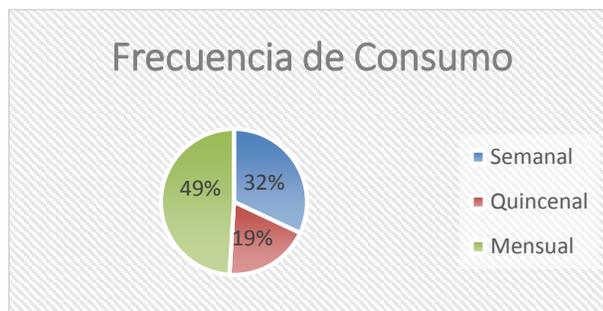
NOMBRE	CANT	VIVE	FINADO	DIRECCIÓN	OCUPACIÓN
PADRE	—				
MADRE	—				
CÓNYUGE	—				
HIJOS(AS)					

RESULTADO DEL ANALISIS DE LA ENCUESTA.

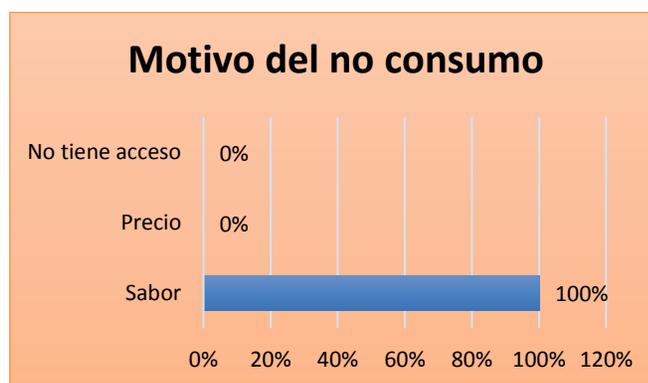
1. CONSUMO DE PITAHAYA



2. FRECUENCIA DE CONSUMO



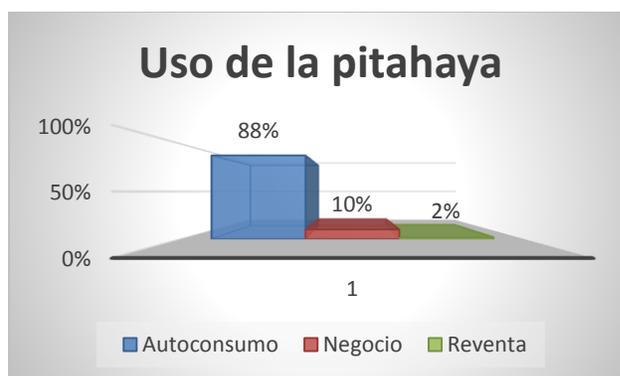
3. MOTIVO POR LE CUAL NO SE CONSUME



4. PRECIO QUE EL CONSUMIDOR ESTA DISPUESTO A PAGAR POR UNIDAD DE PITAHAYA



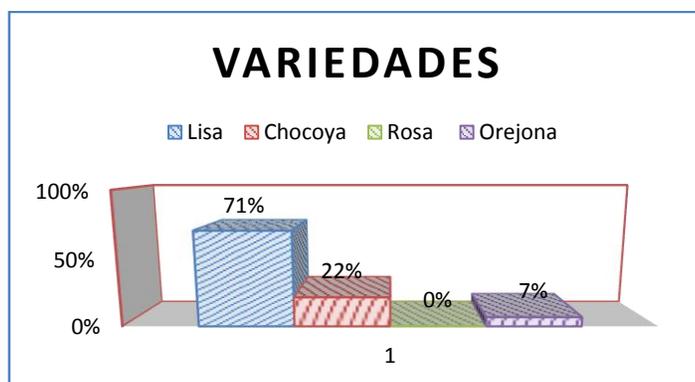
5. UTILIDAD QUE DA EL CONSUMIDOR A LA PITAHAYA



6. CONOCIMIENTO ACERCA DE LAS VARIETADES DE PITAHAYA



7. VARIEDADES DE PITAHAYA QUE SE CONOCEN



8. PREFERENCIA POR LOS CANALES DE DISTRIBUCION



9. OPCION DE COMPRA DIRECTA AL PRODUCTOR A PESAR DE LA DISTANCIA



10. CONOCIMIENTO D LA TEMPORADA DE PITAHAYA



Fórmula para el cálculo de la demanda

Uno de los métodos que se utilizan para la determinación de la demanda, es a través de una formula estadística que presentaremos a continuación, el objetivo de esta determinación de la demanda de forma probabilística es el de seleccionar una muestra que represente a la población total, además de ser útil para reducir los costos en la investigación, mediante la delimitación de la población objetivo.

Para la realización de dicho cálculo hemos de utilizar los datos poblacionales contemplados en el último censo nacional, el de 2005. Tomamos la suma de las poblaciones de los distritos cuatro, seis y siete (4,6 y 7), que cuentan con poblaciones de 143 589, 195 794 y 171 648 personas respectivamente, y densidades de 13 054, 4 662 y 6 130 respectivamente (en km²).

Hemos elegido dichos distritos de la capital dado que determinamos que son los principales para el cálculo de la demanda, debido a que es en estos distritos que se encuentran ubicados los principales mercados de Managua, los cuales, según la encuesta realizada, son los locales donde más se demanda el producto en cuestión, por tanto, representan un aspecto importante a considerar.

Formula que nos proporcionó el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2(N-1)) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Datos que fueron introducidos en la fórmula:

- Universo o población: (tomamos el 2% de la población por densidad en km²) N=477
- Margen de error: e= 4%
- Intervalo de Confianza: z=1.96
- Nivel de Aceptación: p=0.9
- Nivel de No Aceptación: q=0.1

Al sustituir la formula se obtuvo el siguiente resultado:

$$n = \frac{((1.96)^2 \cdot 0.9 \cdot 0.1 \cdot 477)}{(0.04)^2 \cdot (477-1) + ((1.96)^2 \cdot 0.9 \cdot 0.1)}$$

$$n = \frac{(3.8416) \cdot (42.93)}{(0.0016) \cdot (476) + (3.8416) \cdot (0.9) \cdot (0.1)}$$

$$n = \frac{164.919888}{0.7616 + 0.345744}$$

$$n = \frac{164.919888}{1.107344}$$

n= 148.93 ----149

BIBLIOGRAFÍA

1. 18 Axiomas Fundamentales de la Investigación de Mercados. Ángel María del Castillo Puente. 2008.
2. Formulación y Evaluación de Proyectos. Adolfo Blanco. Editorial Texto. Caracas, Venezuela. 2005.
3. Fundamentos de Marketing. Philip Kotler y Gary Armstrong. 6ta edición.
4. Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Cesar Augusto Bernal Torres. 2006.
5. El Nuevo Diario: “Envían primer embarque de pitahaya nica a E.E.U.U.”. Masssiell Largaespada E. 22 de Junio de 2013.
6. Instituto Nicaragüense de Fomento. Ficha Municipal. Departamento de Managua, Municipio El Crucero.
7. Instituto Nicaragüense de Fomento. Ficha Municipal. Departamento de Managua, Municipio Ticuantepe.
8. Proyecto Agroindustrial APPINIC.
9. Proyecto “Centro de acopio para granos de exportación y mercado comunitario”. Universidad San Carlos, Guatemala. Axel Francisco López Calderón. Guatemala. Octubre 2005.
10. <http://comunicaresfacil.blogspot.com/2011/03/la-comunicacion-base-de-un-buen-clima.html>
11. http://es.wikipedia.org/wiki/Centros_de_acopio#cite_note-1. Fecha de ingreso 13 de febrero del 2015.
12. http://es.wikipedia.org/wiki/La_Concepci%C3%B3n_%28Nicaragua%29
13. <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
14. <http://es.wikipedia.org/wiki/Pitahaya>
15. http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net. Fecha de ingreso a la página: 20 febrero de 2015.
16. <https://explorable.com/es/dise%C3%B1o-de-la-investigaci%C3%B3n-cuantitativa>
17. <http://frutas.consumer.es/pitahaya/>

18. <http://html.rincondelvago.com/analisis-foda.html>
19. <https://jdaavidulloa.files.wordpress.com/2013/05/que-es-un-lider.pdf>
20. <http://www.bbvacontuempresa.es/a/canales-comunicacion-la-empresa-la-comunicacion-interna#sthash.MudoNwY8.dpuf>
21. http://www.botanical-online.com/pitahaya_valor_nutricional.htm
22. http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html.
Fecha de ingreso a la página: 23 febrero de 2015.
23. http://www.gabilos.com/calculadoras/van_tir/calculoTIR.htm. Fecha de ingreso a la página: 20 febrero de 2015.
24. <http://www.misabueso.com/salud/Pitahaya>
25. <http://www.monografias.com/trabajos73/estrategias-procesos-reclutamiento-seleccion-contratacion-induccion/estrategias-procesos-reclutamiento-seleccion-contratacion-induccion.shtml#ixzz3nHVbnh8r>
26. <http://www.pronicaragua.org/es/sala-de-prensa/noticias-sobre-nicaragua/890-nicaragua-lidera-la-produccion-de-pitahaya-en-centroamerica>
27. <http://www.tiposde.org/ciencias-sociales/544-tipos-de-consumidores/#ixzz3ZE7mGPIX>