



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Aplicación de gestión empresarial en la Cooperativa de Servicios Múltiples Padre Odorico D Andrea en el municipio de La Concordia, I semestre del año 2019.

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado en Administración de Empresas

Autores

- Altamirano Herrera Leticia del Socorro
- Casco Chavarría Maykeling del Carmen
 - López Landero Reina Margarita

Tutores:

Msc: Flor Idalia Lanuza Gómez

Msc: Alberto C. Sevilla Rizo

Estelí, 27 Enero de 2020



Línea de investigación: Cooperativas y Asociaciones

Tema: Gestión empresarial

Agradecimiento

“Nunca es demasiado el agradecimiento a quien no te abandono en tus peores momentos”

Agradecemos infinitamente a DIOS, al PADRE ODORICO D’ANDREA por permitirnos dar un paso más a la carrera el cual, ha sido posible recibir grandes conocimientos por regalarnos la dicha de culminar este proceso con éxitos.

A La Cooperativa de Servicios Múltiples PADRE ODORICO D’ANDREA por darnos la oportunidad de realizar este estudio, y a los tutores por abrir las puertas de la enseñanzas y darnos la dicha de intercambiar ideas para alcanzar un propósito amplio y fundamental en la vida.

A la universidad FAREM-ESTELI por darnos la oportunidad de ser estudiante y obtener mayores conocimientos.

Dedicatoria

“Sus victorias son sueños que jamás distes por vencidos”

Dedicamos esta tesis a Dios creador del universo por darnos la vida, por la luz de cada día, por darnos sabiduría en esta etapa de nuestra vidas, a la Virgencita de Guadalupe por escuchar nuestras suplicas, al Siervo de Dios Fray PADRE ODORICO D' ANDREA que por nombre lleva la Cooperativa el cual realizamos la tesis.

A familiares y amigos quienes han aportado en gran ayuda para culminar la carrera de Administración de Empresas.

VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hacemos constar que: **Maykeling del Carmen Casco Chavarría, Leticia del Socorro Altamirano Herrera y Reina Margarita López Landero**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **“Aplicación de gestión empresarial en la Cooperativa de Servicios Múltiples Padre Odorico D’ Andrea en el municipio de La Concordia, I semestre del año 2019”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, consideramos que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes sobre la aplicación de gestión empresarial en la Cooperativa de Servicios Múltiples Padre Odorico D’ Andrea en el municipio de La Concordia. Asimismo, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoramos que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los cinco días del mes de febrero del 2020.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez
Docente FAREM – Estelí

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo
Docente FAREM-Este

Índice

I.	Introducción	9
1.1	Antecedentes.....	10
1.2.	Planteamiento de Problema	12
1.3.	Preguntas Problemas	14
1. 4.	Justificación.....	15
II.	Objetivos	16
2.1	Objetivo General	16
2.2	Objetivo específico	16
II.	Marco Teórico.....	17
3.1	Cooperativas.....	17
3.1.1	Origen y Conceptos	17
3.1.2.	Características.....	19
3.1.3	Tipos de cooperativas.	21
3.1.4.	Funciones de una cooperativa.....	23
3.1.5	Ley de Cooperativas.....	24
3.2	Gestión empresarial.....	25
3.2.1	Origen de la Gestión Empresarial.	25
3.2.2	Concepto Gestión Empresarial.	26
3.2.3	Importancia de gestión empresarial	27
3.2.4	Funciones de la gestión empresarial.	28
3.2.5	Liderazgo.....	29
3.3	Productividad.....	33
3.3.1.	Definición de productividad.	33
3.3.2	Tipos de productividad.	33
3.3.3	¿Cómo mejorar la productividad?	35
3.3.4	Factores que afectan la productividad.....	36
3.3.5	Importancia de la Productividad.	37
3.4	Estrategias empresariales.	38
3.4.1	Concepto de estrategia empresarial	38
3.4.2.	Tipos de estrategias empresariales.	38
3.4.3	Beneficios de las estrategias empresariales.	39

IV. Supuesto	43
4.1. Planteamiento del supuesto	43
4.2. Operacionalización de objetivos	44
V. Diseño Metodológico	51
5.1. Tipo de investigación	51
5.2. Etapas de investigación	54
Etapa I. Investigación documental	54
Etapa II. Elaboración de instrumentos:.....	55
Etapa III. Trabajo de campo:.....	55
Etapa IV. Elaboración del informe final.....	55
VI. Análisis de resultados	57
6.1. Describir las funciones de gestión empresarial aplicadas por la cooperativa	57
6.2. Determinar la productividad en gestión empresarial de la cooperativa.....	64
6.4. Proponer estrategias que contribuyan a la gestión empresarial.....	73
VII. Conclusiones	78
VIII. Recomendaciones	80
Bibliografía	81
<i>Anexos</i>	86
Anexo 1. Generalidades de la Cooperativa Padre Odorico D` Andrea	87
Anexo 2. FODA de La Cooperativa Padre Odorico D' Andrea.....	89
Anexo 3. Matriz FODA, Cooperativa Padre Odorico de Andrea R.L.....	90
Anexo 4. Formato de entrevista.....	93
Anexos 5. Formato de encuesta.....	95
Anexos 6: Tablas de encuestas.....	101
Anexo 7. Graficos de encuesta.....	103

Índice de gráficos y tablas

<i>Gráfico N° 1 Evaluación de la eficiencia de trabajo</i>	64
Gráfico N° 2 Uso de tecnología para la productividad	66
<i>Gráfico N°3 Desarrollo productivo</i>	67
<i>Gráfico N° 4 Motivación entre colaboradores</i>	70
<i>Gráfico N° 5 Recursos que posee la cooperativa</i>	71
<i>Gráfico N° 6 Encargado de impulsar estrategias productivas</i>	72
<i>Tabla 1 Eficacia en las actividades realizadas en la cooperativa</i>	65
<i>Tabla 2 Evaluación al desempeño</i>	68

I. Introducción.

La cooperativa es una forma de asociación muy particular que no busca el lucro sino el bien común de sus socios por ende la gestión empresarial es la base de toda empresa.

La empresa en la economía de mercado suele considerarse como una unidad económica productiva, como una actividad de ánimo de lucro, mientras que la empresa cooperativa debe ser estudiada como un todo , cuya gestión debe ser competitiva en términos de las manifestaciones de su accionar por el que obtiene, de forma sostenible y sustentable, un alto desempeño en el ámbito económico y social de la comunidad donde está inserta basándose en niveles adecuados de eficiencia, relevancia e integridad de los objetivos económicos sociales.

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad dar a conocer su ejes esenciales en la gestión empresarial, como mostrar los resultados de los objetivo específico tales como: describir las funciones de gestión empresarial aplicadas por la cooperativa, determinar la productividad en gestión empresarial de la cooperativa y proponer estrategias que contribuyan a gestión empresarial, de ésta manera se determinará si existe o no una buena gestión empresarial.

Para esto fue necesaria la aplicación de encuestas y entrevista a los colaboradores de la cooperativa, quienes brindaran información para el análisis de los criterios de estudio, presentando los resultados y recomendaciones para implementar la buena gestión empresarial.

Este estudio, tiene como propósito analizar aspectos de carácter empresarial y dar un aporte a la cooperativa, en cuanto a las debilidades y amenazas que se visualicen en la investigación y así brindar recomendaciones para la mejora del funcionamiento en el marco de la gestión empresarial.

1.1 Antecedentes

Al elaborar este estudio se realizó consultas a diversos medios referente al tema: "Aplicación de gestión empresarial en la Cooperativa de Servicios Múltiples Odórico de Andrea en el municipio de La Concordia, I semestre del año 2019" en la biblioteca Urania Zelaya de la facultad multidisciplinaria Estelí y en sitios web, se identificaron tesis en modalidad de Seminario de Graduación.

Los presenta antecedentes relacionados a la gestión administrativa, a nivel internacional, nacional y local, proporcionaron temas cercanos al tema delimitado de este documento investigativo.

La primera tesis de origen internacional es la presentada por Campos Segundo, (2011) la cual se titula "Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal Pedro Moncayo de la Ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011, la cual tiene como objetivo general: Proporcionar una herramienta de gestión administrativa a la biblioteca municipal Pedro Moncayo de la ciudad de Ibarra que fortalezca la calidad de servicios y satisfaga las necesidades de los usuarios.

Por otra parte, Valencia y Ocampos (2016) presentan su tesis teniendo como tema delimitado "Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario en la red asistencial ESSALUD-TUMBES, 2016".en donde su objetivo es Determinar la relación entre la Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en la Red Asistencial Essalud-Tumbes, en el año 2016.

Flores Orozco (2015) Presenta una tercera tesis que tiene como tema "Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega, en el período (2010-2013) en donde su objetivo es Analizar los pasos del proceso administrativos y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013.

Existe una cuarta tesis titulada “Estrategias para la organización y comercialización de cooperativa COSMAPRODE R.L, en el departamento de Estelí, 2016. Dicha investigación tiene como propósito Analizar los factores que influyen en los aspectos de organización y comercialización para el diseño de una estrategia de mejora de la cooperativa COSMAPRODE R.L. en el departamento de Estelí, en el año 2016 (Inestroza & Gomez, 2016).

En esta revisión bibliográfica, no se encontró ningún documento idéntico sobre el tema gestión empresarial en cooperativas, aunque se encontraron temas similares en relación a la gestión administrativa conforme a la línea de investigación Cooperativas y asociados; con esta investigación se puede analizar lo que conlleva la gestión empresarial en la cooperativa: Padre Odorico D’ Andrea en el municipio de la Concordia.

1.2. Planteamiento de Problema

La cooperativa de servicios múltiples Padre Odorico D' Andrea; se originó el 25 de enero de 1995 en el Municipio de La Concordia departamento de Jinotega con el propósito de incrementar la economía local y nacional mejorando principalmente su forma de vida, inicio con 46 socios: 39 hombres y 7 mujeres, en la actualidad se ha incrementado considerablemente a setecientos veinte socios a finales de año 2018, siendo esta la cooperativas más grande por la cantidad de socios y mejor infraestructura.

La cooperativa tiene múltiples servicios que ofrece a la población en general como: servicio de crédito, ahorro, cambio de cheque y ofrece una amplia gama de productos químicos, los créditos son otorgados tanto a productores agrícolas como a socios que se dedican a otra actividad.

Dentro de las principales problemáticas que enfrente hoy en día la cooperativa es el abastecimiento de productos agrícolas esto por falta de recursos financieros debido a que mucho de los socios que conforman la cooperativa se encuentran afectados por acontecimientos externos e inesperados como; cambio climático, alza de precio de productos agroquímicos, poca valoración de sus producciones, ocasionando la falta de pagos en tiempo y forma a la cooperativa afectándola económicamente.

Hay falta de motivación a socio, ya que estos mismos no hacen presente de asamblea anualmente en donde se pide opinión de estos mismos, hay inexistencia de un departamento de recursos humanos para la evolución al personal así como también para la contratación de personal en la institución.

Además que se limitan a brindar capacitaciones al personal, que es una forma eficaz para el buen desempeño laboral, la falta de capacitación hace que visualice poca organización, dado a que los colaboradores trabajan solamente según sus propios conocimientos.

Todo lo anterior puede ser generado de una mala aplicación de gestión empresarial o falta de implementación de estrategias provocando una poca productividad humana y financiero, afectando de esta forma el crecimiento empresarial.

Sin contar que existen acontecimientos que son inevitables y que perjudican a todos los socios, por ende la cooperativa es la mayormente afectada, el deterioro de medio ambiente en mayor parte a causa de la humanidad hace que todos alguna forma sean perjudicados, cabe señalar que es el cultivo de hortalizas y granos básicos es lo que más predomina en el municipio de la concordia, para realizarlo la mayoría de los productores necesitan financiamiento de alguna institución.

Esto hace que la cooperativa no cuente con recursos suficientes para solventar muchas de las necesidades que requieren los socios.

Esta investigación, permite tener una adecuada toma de decisiones para la organización, ya que dependiendo de la problemática, se realizan e implementan estrategias de gestión empresarial más acertadas ante la situación presentada.

Se pretende evaluar los procesos y funciones que se realizan en la cooperativa, así mismo identificar las problemáticas existentes en los últimos meses de esta forma proponer estrategias para mejorar el funcionamiento de toda la organización.

Considerando que todo sea de utilidad y aplicado correctamente para el bienestar de todos los relacionados a la aplicación de gestión empresarial en cooperativas en especial la cooperativa Padre Odorico De Andrea.

1.3. Preguntas Problemas

Pregunta directriz:

1. ¿Cómo afecta la aplicación de gestión empresarial en la Cooperativa de Servicios Múltiples Padre Odorico D´ Andrea en el municipio de La Concordia, I semestre del año 2019?

Preguntas específicas:

1. ¿Cuáles son las funciones de gestión empresarial que realiza la cooperativa?
2. ¿Por qué es importante determinar la productividad en la cooperativa?
3. ¿Cuáles son las estrategias que contribuyen en la gestión empresarial?

1. 4. Justificación

La gestión empresarial, es la ciencia que estudia las formas de distribuir los recursos de todo tipo con los cuentan las empresas para hacerlo de la manera más eficiente posible de esta manera se puedan conseguir los mejores resultados con el menor consumo de recursos todo para aumentar la productividad.

Este estudio busca determinar, basados en la investigación realizada en la cooperativa de servicios múltiples Padre Odorico D' Andrea de La Concordia, lo importante y necesaria que es la gestión empresarial y el manejo de los recursos internos de la institución.

Esta importancia radica en que una buena gestión administrativa representa una garantía de crear un futuro satisfactorio para la cooperativa. Al empleo de una excelente gestión administrativa se genera en gran medida los mejores resultados en todas las áreas de la empresa.

Esta investigación le puede beneficiar principalmente a la cooperativa Padre Odorico D' Andrea debido a que pueden verificar y determinar si realmente hay una aplicación de lo que es la gestión empresarial y así corregir lo que no está de acuerdo con ella, para alcanzar en cuanto a sus objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales.

Finalmente con el presente estudio se pretende realizar hallazgos significativos que sirvan de guía a empresas, profesionales y estudiantes del área de la administración, para la corrección y la prevención de las barreras que puedan encontrarse en el ámbito de la gestión empresarial.

II. Objetivos

2.1 Objetivo General

- Analizar la gestión empresarial que utiliza la cooperativa de servicios múltiples Padre Odorico D' Andrea, en el primer semestre del año 2019.

2.2 Objetivo específico

- Describir las funciones de gestión empresarial aplicadas por la cooperativa.
- Determinar la productividad en gestión empresarial de la cooperativa.
- Proponer estrategias que contribuyan a gestión empresarial.

II. Marco Teórico

La gestión empresarial base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario si se realiza una mala gestión la empresa decaerá, una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la empresa y a lo que sucede dentro de esta, por el contrario trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho pero sobre todo se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa para maximizar las ganancias y reducir costo sin dejar de lado la calidad y el cliente.

Por lo tanto es de gran importancia tener en cuenta los siguientes ejes considerados vitales dentro de la gestión empresarial.

3.1 Cooperativas.

3.1.1 Origen y Conceptos

Las cooperativas son entidades autónomas de individuos que se unen de forma voluntaria con la intención de satisfacer sus necesidades económicas, culturales y/o sociales mediante una corporación de propiedad conjunta, cuyo control es democrático. A diferencia de una empresa, en el cual siempre hay uno o más dueños, las cooperativas no tienen propietarios (o, dicho de otro modo, todos sus socios son los propietarios de la entidad) (Pèrez Porto & Merino, 2016).

Según el Artículo 05 de la ley general de las cooperativas en Nicaragua: una Cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

La cooperativa es una asociación que goza de autonomía y en la cual los integrantes se han unido voluntariamente con la finalidad de crear una organización democrática en la cual la administración y gestión debe llevarse de tal forma como acuerden sus socios, que generalmente se hace bajo el contexto y parámetros de la economía de mercado o la economía mixta (Anónimo, significados.com, 2015).

Según Soler (2002), las cooperativas nacieron por la necesidad de un grupo de personas de cubrir alguna necesidad, como puede ser la adquisición de bienes y servicios para el consumo propio o para su actividad profesional, o la elaboración o comercialización conjunta del producto de los socios, o proveerse de financiación.

Por tanto, el elemento que hace surgir una empresa cooperativa es la existencia de un interés común (common bond en terminología inglesa) que afecta a un determinado colectivo.

Este colectivo tendrá mayores incentivos a crear esta unión de conveniencia cuando los mecanismos de mercado no permitan satisfacer o satisfagan de forma ineficiente esa necesidad. En esta situación es cuando la solución cooperativa se muestra como una alternativa idónea, gracias a la creación de sociedades cuyo objetivo primordial es prestar un servicio a las personas asociadas que se han adherido libre y voluntariamente para obtener algún beneficio con la unión.

Las cooperativas de crédito, desde este punto de vista, no difieren en absoluto del resto de clases. Su nacimiento viene asociado a las dificultades de acceso al crédito de determinados colectivos sociales, que descubrieron en la fórmula cooperativa la solución al problema de la falta de disponibilidad de recursos financieros.

De hecho, el nacimiento de las primeras organizaciones cooperativas de crédito se produce en la segunda mitad del siglo XIX, período de importantes convulsiones políticas y económicas, en el que se asiste a una crisis en la agricultura europea y en el que los circuitos de capitales se encuentran dominados por un sistema financiero poco desarrollado y tremendamente oligopolizado.

La concentración del negocio bancario en pocas manos generaba importantes fallos de mercado que se traducían en elevados tipos de interés y créditos accesibles tan sólo a los grandes negocios que revolucionarían el paisaje del mundo occidental, en especial el ferrocarril y las grandes empresas industriales (Soler, 2002).

3.1.2. Características.

Uriarte (2018) considera que las características de las cooperativas son las siguientes:

Adhesión voluntaria

En las cooperativas no existe un tope de cantidad de miembros pero sí existe un mínimo de cinco 5 personas para conformarlas. Cada miembro que desee formar parte, se postula libremente, pero debe saber que existirán tanto responsabilidades que cumplir como beneficios de los que puede gozar. Las cooperativas no discriminan la incorporación de sus socios: aceptan a todos sin distinción de raza, religión, clase social, partido político u orientación sexual.

Tipo de participación democrática.

Cada socio está comprometido con responsabilidades y goza de ciertos beneficios, dependiendo de cuál sea la finalidad de la cooperativa. Se dice que este tipo de sociedad es democrática porque cada socio posee un solo voto. Además el tipo de participación monetaria/económica que deben hacer los miembros es limitada (a diferencia de otro tipo de sociedades).

Responsabilidad.

Las cooperativas tienen una responsabilidad social que los liga íntegramente con el logro de las metas. Además de su compromiso escrito, tienen un compromiso social con la sociedad y sus miembros.

Compromiso con la comunidad.

Las cooperativas se caracterizan por la obligación moral con sus propios miembros, razón por la cual se encargan de fomentar su educación y enseñanza sobre temas de interés para el cumplimiento de los objetivos de la sociedad. Además, también tienen un compromiso con la sociedad y por eso deben dar a conocer a la comunidad cuáles son sus finalidades y valores.

Transparencia y honestidad.

En cada uno de los miembros se valora la honestidad y la honradez, en desmedro de la falsedad u el ocultamiento de información de interés para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Así mismo, cada miembro es independiente y debe poseer características de motivación y esfuerzo tanto personal como grupal.

Excedentes de las ganancias.

A diferencia de otras sociedades, los excedentes de las ganancias se distribuyen de manera equitativa entre los miembros de la cooperativa. De esta forma la distribución de las ganancias resulta ser objetiva en este tipo de sociedades.

La ley general de cooperativas en Nicaragua Ley 499 creada por la Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua (2005) señala que toda cooperativa tiene:

- a) Libre ingreso y retiro voluntario de los asociados.
- b) Voluntariedad solidaria, que implica compromiso recíproco y su cumplimiento y prácticas leales.
- c) Control democrático: Un asociado, un voto.
- d) Limitación de interés a las aportaciones de los asociados, si se reconociera alguno.
- e) Equidad, que implica la distribución de excedentes en proporción directa con la participación en las operaciones.
- f) Respeto y defensa de su autonomía e independencia.
- g) Educación cooperativa.

- h) Fomento de la cooperación entre cooperativas.
- i) Solidaridad entre los asociados.
- j) Igualdad en derecho y oportunidades para asociados de ambos sexos.

En el artículo 11 de la misma ley se establece que, las cooperativas deben reunir las siguientes condiciones y requisitos:

- a) Número mínimo de asociados definidos por la presente Ley, el número máximo es ilimitado.
- b) Duración indefinida.
- c) Capital variable e ilimitado.
- d) Neutralidad y no discriminación.
- e) Responsabilidad limitada.
- f) Responsabilidad de las reservas sociales, donaciones y financiamiento.

3.1.3 Tipos de cooperativas.

Para López (2000) existen diferentes tipos de cooperativas como:

Cooperativas de trabajo.

Son cooperativas de trabajo las que tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución debe fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual. Los aportes de los socios personas naturales deberán consistir necesariamente en el trabajo que se obliguen a realizar, sin perjuicio de los aportes que hagan en dinero, bienes muebles o inmuebles.

Cooperativas de servicio.

Son cooperativas de servicio las que tengan por objeto distribuir los bienes y proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus socios, con el propósito de mejorar sus condiciones ambientales y económicas y de satisfacer sus necesidades: familiares, sociales, ocupacionales o culturales.

Sin que la enumeración siguiente sea taxativa, las cooperativas de esta clase podrán tener el carácter de escolares, de abastecimiento y distribución de energía eléctrica y de agua potable, de vivienda, de aprovisionamiento, de ahorro y crédito y también de beneficio para las actividades del hogar y de la comunidad.

Cooperativas eléctricas.

Son cooperativas de abastecimiento y distribución de energía eléctrica las cooperativas de servicio que se constituyan con el objeto de distribuir energía eléctrica. Por su parte, las cooperativas de abastecimiento y distribución de agua potable, que cumplan dicha función, se regirán en lo que fuere aplicable, por las disposiciones de las leyes especiales que regulan esta actividad.

Cooperativas escolares.

Son cooperativas escolares las que se constituyen en los establecimientos de educación básica, media, especial o superior, con el objeto de propender al mejoramiento de las escuelas en las cuales se fundan y de la comunidad en que éstas funcionan. El propósito principal de las cooperativas escolares es educativo y secundariamente económico.

Cooperativas de vivienda.

Son cooperativas de vivienda aquellas que tienen por objeto satisfacer las necesidades habitacionales y comunitarias de sus socios y prestar los servicios inherentes a dicho objetivo.

Cooperativas de ahorro y crédito.

Se denominarán cooperativas de ahorro y crédito las cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios.

Cooperativas agrícolas.

Son las que se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios, relacionados con la actividad agropecuaria y agroindustrial, con el objeto de procurar un mayor rendimiento de ella y que actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios.

Cooperativas pesqueras.

Son aquellas que se dedican a la producción, compra, venta, distribución, transformación de bienes, productos y servicios relacionados con la explotación de productos del mar y a las actividades que persigan el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes las desempeñan (Lopez, 2000).

3.1.4. Funciones de una cooperativa.

Las organizaciones cooperativas y los emprendimientos solidarios contribuyen a generar una economía generadora de vida, justicia y participación; Además de generar bienes y servicios, para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros. Los proyectos tienden a ser al mismo tiempo, excelentes escuelas de aprendizaje de las complejidades administrativas, económicas, democráticas y sociales.

Impulsan una economía de servicios en lugar de una economía lucrativa y por tanto sus resultados son irradiados y se distribuyen equitativamente entre los asociados, oponiéndose a los procesos capitalistas de concentración/exclusión del poder, la propiedad, los ingresos y el conocimiento. Tenemos la intención de presentar este estudio desde una perspectiva hermenéutica, doctrinal y epistemológica abordando las cuatro funciones más importantes de la sociedad cooperativa y la economía actual: la democracia, la ciudadanía, la cohesión social y la economía de la vida (Schneider, 2012).

3.1.5 Ley de Cooperativas.

Los cambios en el contexto histórico reciente obligó a las Cooperativas a realizar ajustes notables en sus estructuras e ideas y a crear las bases de un nuevo sistema partiendo de los principios humanistas y valores que lo sustentan por lo que considero crucial el momento de surgir la nueva Ley General de Cooperativas. Así, nuevos tiempos, nueva Ley.

Esta nueva Ley complementa la Legislación nacional en materia de Derecho Cooperativo y lo ajusta de manera armonizada a las nuevas corrientes y estados actuales del movimiento, tanto a nivel interno como externo; constituye la imperiosa modernización y la necesaria actualización de los apartados en general del Derecho Cooperativo.

Es un cuerpo legal adecuado por su reciente actualización orientando a Nicaragua con los postulados, teorías y temáticas del Derecho Cooperativo el que será complementado con los nuevos cambios que en futuro se requieran, sin embargo hoy constituye una herramienta fundamental para las Cooperativas.

Esta Ley fue objeto de intensos estudios, debates y consultas ante los sectores afectos y en su momento constituyó una utopía en la búsqueda de superar los tópicos de la anterior y relativamente añeja Ley de Cooperativas de varias décadas de vida; recogía nuevos preceptos e insertaba al movimiento cooperativo a una nueva etapa de intercambio y cooperación.

Así pues, el estado de Nicaragua, en el rol de responsable de la promoción y desarrollo integral del país y velando por los intereses de las necesidades particulares, sociales, sectoriales; garantizando la promoción, protección y fomento de las formas de gestión económicas y estimulando el progreso del movimiento cooperativo mediante la inserción de la población a organizaciones cooperativas, dicta la Ley General de Cooperativas (Ley N° 499) el día Veintinueve de Septiembre del año Dos Mil Cuatro, la que viene a constituir el nuevo ordenamiento Jurídico de las Cooperativas (Ley 499, 2005).

Aspectos que regula la Ley en cuanto a la constitución de Cooperativas en Nicaragua.

En la Ley se establecen las normas jurídicas que regulan la promoción, constitución, autorización, funcionamiento, integración, disolución y liquidación de las Cooperativas así como su relación dentro de la economía nacional, ello según lo estipulado en el Artículo Uno de la Ley.

A la misma vez declara de interés económico y social lo contenido, como instrumento eficaz para el desarrollo del sector cooperativo, lo que contribuye a la justicia social.

La Ley está dividida en Cinco Títulos (Generalidades, tópicos particulares de las Cooperativas, Integración y Relaciones con el ente Público) y Ciento Cuarenta y Nueve Artículos. (Cuartedano, 2010).

3.2 Gestión empresarial

3.2.1 Origen de la Gestión Empresarial.

Se ha destacado la idea básica de que la administración existe desde que el hombre conformó las primeras sociedades; por tanto, las herramientas administrativas se pueden considerar como un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y la producción. Un sinnúmero de hechos históricos demuestra que el hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente.

Poco a poco, la humanidad ha llegado a conclusiones sobre cómo debe organizarse para producir lo que necesita; asimismo, ha aprendido de sus fracasos y éxitos. Por esto, de manera gradual creó una teoría empírica que se transmitió de una generación a otra en las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para alcanzar lo que deseaban, y en la medida que su labor era más difícil requirieron una mejor organización. Entonces surgieron los líderes que dirigían operaciones como la caza de un mamut, dentro de los grupos más evolucionados, la construcción de una pirámide.

En esos actos hubo planeación y organización, para lo cual se requería la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a los demás en el desempeño de las labores cotidianas. Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones se desarrollaron estructuras y organizaciones sociales hasta alcanzar el estado actual (Hernández y Rodríguez, 2011)

3.2.2 Concepto Gestión Empresarial.

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Es decir, la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa o compañía en cuestión sea viable económicamente (Ucha, definicionabc, 2011).

En su obra Introducción a la Teoría General de la Administración, Idalberto Chiavenato define la gestión empresarial como “el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos” (Chiavenato , 2013).

3.2.3 Importancia de gestión empresarial

La gestión empresarial es fundamental en lo que hace a la dinámica de una economía de mercado; dicha gestión remite a la capacidad de un individuo, el empresario, de observar escenarios dentro de la economía que garantizan una rentabilidad razonable como para generar en los mismos bienes y servicios.

Esto significa que recae en el empresario el rol de dar cuenta de oportunidades económicas y a partir de esta visión movilizar al capital hacia las mismas. Este fenómeno es clave en el capitalismo y ha sido puesto en relieve en distintos textos teóricos de diversos economistas, destacándose entre todos ellos los de Joseph Shumpeter. (Anónimo, Importancia.org, 2014)

En una economía de mercado, los precios se definen en función de la oferta y la demanda. Allí en donde la demanda tienda a superar a la oferta se verá ciertamente un incremento en los mismos. La gestión empresarial buscará a estas oportunidades, canalizando los ahorros de la población (conseguidos a través de créditos) en actividades productivas con alta rentabilidad como consecuencia de este desajuste.

Este aumento de la oferta tenderá a hacer bajar los precios nuevamente hasta un nivel aceptable; dada esta circunstancia, ahora la actividad empresarial buscará bajar los costos para mantener los niveles de rentabilidad constantes.

Como vemos, es la gestión empresarial la que garantiza que la oferta cubra a la demanda en distintas actividades productivas, generando además procedimientos que hacen que los costos bajen continuamente y beneficien al consumidor.

Gracias a esta actividad, el capital se orienta siempre a producir aquello que la sociedad demanda para la satisfacción de determinadas necesidades, circunstancia que da cuenta de la eficiencia del mercado en lo que respecta a asignación de recursos. Quizá el aspecto más relevante a considerar es el aumento constante de la productividad que lleva a cabo la actividad empresarial.

Esta particularidad fue estudiada y declarada oportunamente por Joseph Shumpeter, economista austriaco que se enfocó especialmente en lo que respecta al impacto de las innovaciones en lo que hace al mercado.

Desde su punto de vista, la gestión empresarial se destaca especialmente por buscar innovaciones que se trasuntan en nuevas y mejores formas de producir, innovaciones que generan un quiebre con respecto al pasado. Algunos ejemplos de innovaciones movilizadas por la gestión empresarial que dejaron de lado toda una manera de hacer las cosas son la imprenta, la máquina de vapor o el motor a combustión. En efecto, las mismas han cambiado significativamente toda nuestra vida. (Anónimo, Importancia.org, 2014)

3.2.4 Funciones de la gestión empresarial.

Según Suárez (2011) las principales funciones de gestión empresarial son las siguientes:

Planificar:

Consistente en la fijación y programación de las metas u objetivos de la empresa a nivel estratégico, así como el establecimiento de los recursos humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo la misión prevista de la forma más eficaz posible.

Organizar:

Se trata de la asignación y coordinación de las diferentes tareas, definiendo quién, cómo y cuándo se van a ejecutar.

Dirigir:

Relacionado con la figura de los líderes o ejecutivos, esta función consiste en motivar, impulsar y cohesionar a los distintos miembros de la organización para que desarrollen las funciones asignadas.

Controlar:

Radica en la supervisión del trabajo, analizando las fortalezas y debilidades de la compañía, con el objetivo de subsanar los defectos que puedan surgir durante el proceso de gestión empresarial.

Según Chiavenato las funciones de la gestión empresarial son cinco incluye la integración.

Integrar:

Para (Castro Ortega, 2008) integrar es obtener y articular los electos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

3.2.5 Liderazgo.

Como definición de liderazgo empresarial entendemos que es el motor que conduce a la organización hacia una mejora continua y es un gran generador de valor. Por ello, dentro de las pymes, el liderazgo empresarial es una de las estrategias más básicas que aseguran su desarrollo. Favorece el rendimiento empresarial y mejora el clima laboral, entre otras, estas son algunas de las ventajas del liderazgo empresarial. (Puchades , 2017).

Tipos de liderazgo.

Según Regader 2016 esto son los 5 tipos de liderazgo más comúnmente descritos:

1. Liderazgo laissez-faire.

El liderazgo laissez-faire se basa en la máxima: “deja hacer a tus empleados, ellos saben lo que deben hacer”. Por tanto, el líder laissez-faire no es muy propenso a dirigir a su grupo ni a dar demasiadas instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas.

Este tipo de líderes intervienen solo cuando es estrictamente necesario. Es una clase de liderazgo no autoritaria que confía en la experiencia y en la motivación del empleado para llevar a cabo sus tareas y proyectos con éxito.

2. Liderazgo autocrático.

El liderazgo autocrático permite a los jefes controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales. El líder autocrático tiene mucho poder y nadie puede ni debe desafiar sus decisiones.

Por tanto, no es un liderazgo abierto ni democrático sino que es unidireccional: el jefe manda, y los empleados obedecen las órdenes.

El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

3. Liderazgo democrático.

También conocido como liderazgo participativo, su función es promover la participación, el entusiasmo y la implicación de los empleados. Se promueve el diálogo entre todo el grupo para tener en cuenta todas las opiniones y visiones sobre la realidad... aunque la decisión final suele recaer en el líder.

4. Liderazgo transaccional.

El liderazgo transaccional se fundamenta en procesos de intercambio (normalmente económico) entre los jefes y los subordinados. Los trabajadores reciben premios e incentivos por lograr ciertos objetivos y el líder se beneficia porque las ventas y los ingresos se incrementan.

Se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

5. Liderazgo transformacional.

En el liderazgo transformacional, los jefes están en una comunicación fluida y constante con el grupo de trabajo. Esto permite mejorar el rapport y conseguir objetivos a varios niveles, en tanto que la empresa se beneficia de varias visiones y estrategias compartidas por los distintos empleados y cargos.

Para anónimo, 2018 las diez características de buen líder empresarial.

1. Comunicación.

Cualquier directivo o líder necesita saber comunicar cuál es la estrategia de la empresa a la que representa. Esto hace que un líder deba ser conciso y muy claro. Debe asegurarse de que el mensaje que transmite se entiende a la perfección y es una comunicación bidireccional.

2. Motivación.

Para ser un buen líder necesitas inspirar y motivar a tus empleados. Un empleado motivado es más productivo. Está demostrado que en un buen ambiente laboral es más fácil conseguir los objetivos

3. Dar buen ejemplo.

Un líder siempre está en el punto de mira. Por eso debes ser un modelo a seguir y debes comportarte de manera responsable.

4. Empatizar.

Un buen líder es cercano y comprensivo. Conseguir el equilibrio no es sencillo. Un exceso de confianza puede hacer que se perjudiquen los resultados finales tanto del equipo como de la empresa.

5. Asumir y renunciar a la responsabilidad.

El conocimiento de la organización y del sector es primordial, y es lo que te habilita como líder para desempeñar tu cargo. Un buen directivo sabe en qué momento debe delegar responsabilidades en los equipos de trabajo.

6. Reconocer y fomentar el potencial.

Como líder eficaz debes reconocer las habilidades de las personas de tu equipo y saber cómo usarlas para el beneficio de la empresa. Cuando un empleado sobresale, como responsable del departamento debes ser capaz de motivarlo y alentarle para que desarrolle plenamente su talento.

7. Establecer metas y expectativas.

Para obtener resultados óptimos, los equipos trabajan por objetivos. Como líder debes establecer un plazo de entrega con objetivos realistas y claros para el beneficio común.

8. Errores.

Todo el mundo puede equivocarse y un buen líder tiene la capacidad de reacción necesaria para afrontar y solucionar cualquier tipo de situación.

9. Autenticidad.

Cuando una persona intenta aparentar lo que no es, no genera confianza entre sus subordinados. Es necesario encontrar tu propio estilo de liderazgo para que encaje con tu forma de pensar y que siempre tengas el respeto del resto de empleados.

10. Auto-reflexión.

¿Cuáles son tus fortalezas y debilidades como líder? Conocerlo es esencial para saber cómo puedes mejorar.

En definitiva, un líder de empresa debe estar en constante desarrollo además de manejar a la perfección todas las habilidades mencionadas.

3.3 Productividad.

3.3.1. Definición de productividad.

La productividad empresarial se define como el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa además de un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten y los resultados de los mismos.

Resulta de gran interés conocer la productividad de una empresa porque de ese modo será posible evaluar en qué medida los aumentos de la producción son consecuencia de una mayor inversión o de la incorporación de más mano de obra. También podremos conocer si el incremento es por una combinación más eficiente de los factores productivos o porque se ha hecho un mejor uso de los mismos.

Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario realizar una buena gestión empresarial a través de diferentes técnicas. El objetivo de esta estrategia es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad garantizando la viabilidad de la empresa. (Anónimo, emprendepyme, 2009-2019)

3.3.2 Tipos de productividad.

Sy Corvo (2018) detalla a continuación los tipos de productividad.

- **Colaboración.**

La colaboración es importante para cualquier negocio. Aplicaciones como G-Suite o Microsoft Teams ofrecen plataformas de colaboración donde los empleados pueden ejecutar diferentes tipos de trabajo.

Con estas herramientas se puede acceder a datos relevantes en un solo lugar. Por ejemplo, en Google Drive se pueden guardar todos los datos y darle acceso a quienes deseen acceder a estos. Los empleados que trabajan de forma remota pueden colaborar y compartir muy fácilmente los documentos, pudiendo evitarse reuniones innecesarias y ahorrando mucho tiempo.

- **Flexibilidad.**

Al introducir la tecnología en el lugar de trabajo, la flexibilidad de los empleados está en su punto más alto, permitiéndoles trabajar desde cualquier lugar, pudiendo acceder a la información importante. Los empleados pueden ahorrar mucho tiempo trabajando en su casa, porque en estos días se necesitan horas para llegar a la oficina por el tráfico existente.

La compañía ahorra dinero, ya que no se necesita gastar más en pesadas estaciones de trabajo. A través de los teléfonos móviles, existe un frecuente contacto entre los miembros del equipo, incluso a kilómetros de distancia.

- **Análisis del negocio.**

Hay muchas herramientas avanzadas de informes y análisis del negocio en el mercado que ayudan a comprender profundamente el desempeño del negocio y las tendencias del mercado. Si una empresa desea mantenerse a la vanguardia del mercado y aceptar los numerosos cambios, el análisis del negocio juega un papel vital para aumentar los ingresos de la empresa. Son los documentos más importantes para aumentar la productividad.

- **Atención al cliente.**

Se puede aumentar la productividad empresarial al vincular los sistemas de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) con los dispositivos de los empleados. Al dar a los empleados acceso a los datos del cliente, se reducirá la pérdida de tiempo buscando datos. Esto aumentará la satisfacción del cliente, porque no tendrá que esperar largas horas para resolver su problema.

Cuando los datos del cliente son fácilmente accesibles para los empleados, esto aumenta la productividad empresarial. Con tantas tecnologías disponibles, se pueden proporcionar servicios y soporte al cliente en cualquier momento.

- **Marketing.**

Todo se ha digitalizado y el marketing por Internet ha venido creciendo. Existen varias estrategias de mercadeo en Internet, como desarrollar un sitio web para promocionar los productos, publicidad en los motores de búsqueda, marketing en redes sociales, etc. El mercadeo por correo electrónico es un método poderoso para llegar a un gran grupo para publicitar el negocio.

3.3.3 ¿Cómo mejorar la productividad?

De acuerdo a Directivos (2015) la productividad está íntimamente ligada a la capacidad de una empresa para producir de manera eficiente. Conseguirla no es solo una meta del conjunto de la empresa directivo, empleado, sino también de otros agentes externos como proveedores y empresas colaboradoras. Algunas vías o ideas a continuación:

- **Formación y motivación de los equipos.**

Desde la flexibilidad horaria, al teletrabajo, los incentivos, las vacaciones ilimitadas y remuneradas o el BYOD (“Bring your own technology”) aparecen como alternativas a la rigidez y jerarquía tradicional. El empowerment hace necesario revisar la mentalidad empresarial para dar un giro hacia formas de trabajar que empoderen y den valor a los empleados, con cierto control para que sean efectivas. A mejor clima laboral y satisfacción, mayor rendimiento.

- **Modernización e innovación.**

Clave para alcanzar la diferenciación de la competencia y la supervivencia de la empresa. No siempre tiene que conllevar un coste elevado ni estar relacionada con la adquisición de nueva maquinaria; imaginemos la apuesta digital de una empresa.

Tener presencia en las redes sociales y utilizarlas para crear comunidad, fidelizar o aportar un plus al servicio de atención al cliente no tiene por qué tener un alto precio. En este caso la relación inversión-resultados está más que justificada

- **Óptima gestión del tiempo.**

Se trata de planificar, detallar y ejecutar tareas en función de los tiempos. Muchas veces la falta de organización interna impide priorizar tareas. Por lo tanto, es crucial observar para poder detectar el talento, delegar responsabilidades, repartir el trabajo y motivar. Esta labor debe empezar “desde arriba”; si el jefe no es capaz de transmitir las necesidades urgentes de la empresa cada empleado utilizará sus propios criterios y prioridades.

3.3.4 Factores que afectan la productividad.

Actualmente, la productividad se ha convertido en el principal problema de la mayoría de las empresas, puesto que existen muchas situaciones internas que afectan el rendimiento de los empleados y que muy pocos se han detenido a solucionarlas, como menciona Nicuesa (2018):

- **Tipo de liderazgo.**

La gestión de un equipo no resulta sencilla, sin embargo, cuando esto se traduce en una ausencia de liderazgo en la plantilla o en un estilo que no pone en valor la fuerza de la comunicación, entonces, se produce una barrera importante en la consecución de metas.

- **Clima organizacional.**

Las personas forman parte de un entorno en el que pasan muchas horas de su vida. Sin embargo, si no son felices en ese lugar, este hecho afecta de manera directa a la productividad de un empleo que se percibe como impersonal.

- **Eficacia de las reuniones de trabajo.**

Algunos empleados observan este tipo de encuentros como una auténtica pérdida de tiempo porque no se realiza un seguimiento objetivo de las conclusiones llevadas a cabo en cada sesión.

- **Medios de trabajo.**

Actualmente, las empresas invierten en medios tecnológicos, maquinaria y formación para que el trabajador tenga una experiencia más cómoda en la realización de sus tareas. Recursos técnicos que aumentan la eficacia y la productividad. Sin embargo, la falta de inversión en este punto también condiciona el propio rendimiento.

- **Rotación constante en la plantilla.**

Cuando un nuevo empleado llega al equipo, la empresa invierte un tiempo en formar a esa persona para que haga su trabajo. Sin embargo, algunas empresas desperdician el potencial de la formación porque están inmersas en constantes cambios que se producen en la plantilla ante la marcha de algunos empleados y la llegada de otros.

3.3.5 Importancia de la Productividad.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar sosteniblemente su competitividad y rentabilidad es aumentando su productividad. Los instrumentos fundamentales que originan una mayor productividad son: la mejora de métodos, la determinación de los tiempos correspondientes a los métodos mejorados, la eliminación de despilfarros (mudas) y un sistema adecuado de retribuciones.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de retribución son igualmente aplicables en industrias no manufactureras (sectores de servicios, como hospitales, administraciones públicas, transportes, etc.). Siempre que personas, materiales e instalaciones se conjugan para lograr

cierto objetivo, la productividad puede mejorarse mediante la aplicación inteligente de los principios y estudios de métodos y tiempos y sistemas de retribución. (AdminITEMSA, 2014).

3.4 Estrategias empresariales.

3.4.1 Concepto de estrategia empresarial

La estrategia empresarial viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial.

En las circunstancias actuales, con un dinámico y cambiante entorno empresarial, es primordial el desarrollar las capacidades necesarias para adaptarse adecuadamente al cambio, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas emprendedoras, lo cual implica ejercer una forma de dirección estratégica proactiva, inventando el entorno empresarial y su realidad, tratando que la empresa subsista con éxito , en vez de ir a remolque de los acontecimientos adelantándose al previsible futuro (Manene, luismiguelmanene.com, 2013).

3.4.2. Tipos de estrategias empresariales.

Huertas (2018) menciona los siguientes tipos de estrategias:

- **Estrategias corporativas:**

Se diseñan en base al cómo, dónde y con qué valores ejercemos nuestra actividad. Es una estrategia que se establece a largo plazo, que marca la dirección general del negocio y define parámetros fundamentales como la misión, la visión (dónde queremos ir), el mercado, la cultura y los valores de la empresa, entre otras.

Es decir, definen quienes somos, a quién nos dirigimos y cómo hacemos nuestro trabajo.

- **Estrategias competitivas o de negocio:**

Son las estrategias que definen cómo vamos a competir en el mercado. A diferencia de lo que ocurre con la corporativa, en la estrategia competitiva se analiza cómo funcionan los competidores. Por momentos, este análisis se puede asemejar a un juego de ajedrez.

Dependiendo de cómo se muevan los demás, moveremos las piezas de nuestra estrategia. Esta estrategia se plasma en la conocida Unidad Estratégica de Negocio, y responde a la pregunta de cómo competir en cada negocio.

- **Estrategias funcionales u operativas:**

Estas estrategias se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más características son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

3.4.3 Beneficios de las estrategias empresariales.

Martínez (2018) señala los beneficios a considerar en la planeación estratégica; esto permite establecer los objetivos o acciones que se necesitan para alcanzar un futuro deseado; el planeamiento estratégico de una empresa tiene como punto de partida la situación actual y contempla un futuro mejor: crecimiento, expectativas financieras, de los clientes, crear ventajas competitivas, entre otros, con la ventaja poder anticipar o adaptarse a los cambios de forma exitosa.

- **Permite identificar qué es lo que puedes hacer mejor.**

Una ventaja competitiva es lo que hace a la empresa única, es aquello que conoce y sabe hacer mejor que los demás, identificar estos atributos permite a la empresa prosperar realizando este tipo de actividades. Una buena noticia es que se puede tener más de una ventaja competitiva e incluso desarrollarlas, son una gran vía para conocer qué es lo que atrae a los clientes a comprar un determinado producto o servicio.

En la elaboración de una estrategia permite decidir que oportunidades seguir y cuales dejar pasar, dónde invertir y donde recortar presupuestos, que fortalezas se pueden mejorar.

- **Evalúa la capacidad del negocio.**

Para alcanzar las metas del negocio se necesita conocer si con los recursos disponibles y capacidad instalada, son suficientes para hacer realidad estos anhelos. Para ello existen tres elementos a evaluar y considerarlos importantes para llevar a cabo el análisis de la planeación estratégica:

1. Las personas.

Si se trabaja en un plan para conseguir resultados diferentes, es posible que se necesiten habilidades diferentes en las personas. Es importante evaluar en qué medida los procesos de formación ayudan a las personas a desarrollar habilidades que la empresa requiere para avanzar en su crecimiento.

2. Los productos y servicios.

¿Qué tan eficiente es la elaboración de productos?

¿Cómo se pueden mejorar los servicios?

¿Cómo es nivel de la calidad?

¿Qué tan útil es el producto final que se entrega al cliente?

3. Gestión de clientes.

Este es un punto clave en el funcionamiento de las empresas, así como en la evaluación de la situación actual y la deseada, la captación de clientes y las relaciones con los clientes son fundamentales para conocer de cerca las necesidades de la población.

- **Identifica Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.**

Al hacer un estudio estratégico las cooperativas tienen la agilidad y capacidad de detectar debilidades que puedan ser corregidas, por medio de las fortalezas; así mismo si se presentasen amenazas poder ser corregidas a través de las oportunidades.

En el caso de las empresas se pueden enfrentar a:

- ✓ Tendencias en el sector industrial.
- ✓ Las preferencias de los consumidores.
- ✓ Los competidores.

El éxito de las empresas no sólo depende de los factores internos; también influye los eventos en el exterior. Visualizar las tendencias, como se conseguirán clientes en base a esas tendencias, cómo mejorar productos o servicios, cómo aprovechar los puntos fuertes para diferenciarse de la competencia

Es importante atender los requerimientos del presente, las tareas diarias, ya que permiten seguir operando con normalidad. Sin embargo, descubrir futuras oportunidades es dar un paso adelante y anticiparse a los cambios en lugar de responder de forma reactiva.

- **La planeación estratégica permite enfocarse en el crecimiento.**

El crecimiento puede basarse también en aprovechar las experiencias del pasado; la explotación del conocimiento como fuente de valor, toma un rol importante en el crecimiento, al aprovechar el conocimiento la estrategia en el mercado actual del

sector en el que se compite y el conocimiento de los productos y servicios. Así se pueden identificar los beneficios de expandirse.

- **La planeación estratégica ayuda a gestionar exitosamente el futuro.**

Para una exitosa ejecución y cumplimiento de objetivos, es importante comunicar la estrategia y coordinar los esfuerzos de todos. Lo que se conoce como alineamiento estratégico el cual una herramienta que contribuye al éxito de la planeación estratégica.

Para llegar a un destino hay que tener claridad a donde se desea llegar y remar en sincronía, alineando los esfuerzos de los integrantes en el equipo.

- **Visualizar riesgos y plantear alternativas.**

Al elaborar un plan estratégico, permite la posibilidad plantear un ejercicio de este tipo, diferentes tendencias y escenarios de riesgo, alternativas, implicaciones de cada escenario, cómo enlazar los diferentes escenarios.

IV. Supuesto

4.1. Planteamiento del supuesto

La aplicación de gestión empresarial incide en la productividad de la cooperativa Padre Odorico D´ Andrea.

4.2. Operacionalización de objetivos.

Objetivos específicos	Variable	Concepto	Sub Variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Describir las funciones de gestión empresarial aplicadas por la cooperativa.	Funciones de gestión empresarial	Según Suárez (2011) las principales funciones de gestión empresarial son las siguientes: Planificar: Consistente en la fijación y programación de las metas u objetivos de la empresa a nivel estratégico, así como el establecimiento	Viabilidad Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar • Organizar • Integrar • Dirigir • Controlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General

Objetivos específicos	Variable	Concepto	Sub Variable	Indicadores	Técnica	Fuente
		<p>de los recursos humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo la misión prevista de la forma más eficaz posible.</p> <p>Organizar:</p> <p>Se trata de la asignación y coordinación de las diferentes tareas, definiendo quién, cómo y cuándo se van a ejecutar.</p>				

Objetivos específicos	Variable	Concepto	Sub Variable	Indicadores	Técnica	Fuente
		<p>Dirigir:</p> <p>Relacionado con la figura de los líderes o ejecutivos, esta función consiste en motivar, impulsar y cohesionar a los distintos miembros de la organización para que desarrollen las funciones asignadas.</p> <p>Controlar:</p> <p>Radica en la</p>				

Objetivos específicos	Variable	Concepto	Sub Variable	Indicadores	Técnica	Fuente
		supervisión del trabajo, analizando las fortalezas y debilidades de la compañía, con el objetivo de subsanar los defectos que puedan surgir durante el proceso de gestión empresarial.				
Determinar la productividad en	Productividad	La productividad empresarial se define como el resultado de las	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Coordinación • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores

Objetivos específicos	Variable	Concepto	Sub Variable	Indicadores	Técnica	Fuente
gestión empresarial de la cooperativa.		acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa además de un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten y los resultados de los mismos. (Anónimo, emprendepyme, 2009-2019)	Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño • Financiamiento • Motivación • Desarrollo 		

Objetivos específicos	Variable	Concepto	Sub Variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Proponer estrategias que contribuyan a la gestión empresarial.	Estrategias	La estrategia empresarial viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su	FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza • Oportunidades • Debilidades • Amenazas 		<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores

Objetivos específicos	Variable	Concepto	Sub Variable	Indicadores	Técnica	Fuente
		entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial. (Manene, luismiguelmanene .com, 2013).				

V. Diseño Metodológico.

5.1. Tipo de investigación.

Según naturaleza

La presente investigación es aplicada debido a que se analizará y evaluará si la cooperativa Padre Odorico D' Andrea, fomenta la gestión empresarial, sus funciones, productividad y estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo cooperativo.

La investigación aplicada es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador por lo que utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas. En este tipo de investigación el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas. Se centra específicamente en cómo se puede llevar a la práctica las teorías generales, su motivación va hacia la resolución de problemas que se plantean en un momento dado. (Rodríguez, 2018).

Según su alcance.

Según su alcance es descriptiva, porque se describe las funciones y actividades que se realizan en la cooperativa además de las personas que intervienen en su funcionamiento y productividad.

La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar.. (Anónimo, Universia Costa Rica , 2017).

Según su enfoque.

Esta investigación es mixta ya que se hará análisis y evaluación mediante encuestas y entrevistas, a través de estas estrategias se recolectaran los datos para llevar a cabo el análisis de hallazgos y resultados, mediante datos numéricos (cuantitativos) e información (cualitativa) proporcionada por personal de la Cooperativa Padre Odorico D' Andrea, por el personal.

La investigación mixta es un tipo de investigación en la cual el investigador utiliza más de un método para obtener resultados. En su mayor parte, esto involucra el desarrollo de investigaciones combinando una metodología cuantitativa con una cualitativa, para así obtener resultados más extensos. (Ibarra , 2018)

Universo

El universo son los colaboradores administrativos de la Cooperativa Padre Odorico D' Andrea quienes son 9, en esta investigación existe solo una población todos los colaboradores quienes se encargan de todas las actividades administrativas de la cooperativa.

Muestra

La muestra es de 8 personas siendo este el número de trabajadores que colaboran en la cooperativa, quienes tienen conocimiento de las funciones y toma de decisiones en cuanto al tema de gestión empresarial refiere, personas claves para realizar esta investigación.

Muestreo

El muestreo es de tipo no probabilístico, ya que se conoce quienes serán los que brindaran información y no son elegidos al azar, para la realización de este informe, ellos son autores claves que conocen el funcionamiento de la cooperativa, dentro del muestreo no probabilístico se clasifica en muestreo por conveniencia.

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados. (Anónimo , 2008-2019).

Muestreo por Conveniencia: Es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente

disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población. (Ochoa, 2015).

Métodos y técnicas para la recolección de datos.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos (Bautista Delgado, 2009)

- **Entrevista.**

La entrevista será realizada al Gerente de la cooperativa Padre Odorico D' Andrea, Ingeniero Marvin Herrera Montenegro, donde se tomaran temas referentes a la investigación como gestión empresarial estrategias y productividad todo concerniente a la Cooperativa Padre Odorico D` Andrea.

Una entrevista es recíproca, donde el entrevistado utiliza una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre; en ambos casos se utiliza un formulario o esquema con preguntas o cuestiones para enfocar la charla que sirven como guía. Es por esto, que siempre encontraremos dos roles claros, el del entrevistador y el del entrevistado (o receptor). (Raffino, concepto.de, 2019)

- **Encuesta.**

La encuesta será aplicada a los colaboradores quienes también forman parte de la junta directiva de la cooperativa Padre Odorico D' Andrea quienes están mas involucrados en la gestión empresarial.

Para Trespalacios, Vázquez y Bello, las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

5.2. Etapas de investigación.

Para realizar el estudio de investigación, fue necesario conocer primeramente las debilidades que se presentan en la cooperativa, luego definir bien el problema principal de la misma. Y así relacionar el tema de gestión empresarial con las problemáticas que se presentan en la cooperativa padre Odorico De Andrea.

Después de definir el tema se requirió consultar algunas fuentes de información como: libros, sitios web, tesis, etc. Lo que facilita el desarrollo teórico conceptual importante y coherente para diseñar el marco teórico de la indagación, utilizando como referencia todo el proceso.

Recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. (Roberto Hernández Sampieri, 2010).

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de tres técnicas de recolección de datos: entrevista, encuestas y guía de observación.

Etapa I. Investigación documental.

En este apartado primero se determinó el objeto de estudio, a partir de una problemática encontrada, luego se realizó una búsqueda de teorías tomadas de diferentes fuentes bibliográficas y digitales para examinar, organizar y analizar. Seguidamente se seleccionó los elementos teóricos necesarios para sustento de la investigación.

Etapa II. Elaboración de instrumentos:

Después de revisar, analizar e interpretar toda la información correspondiente al tema de investigación, se comenzó a elaborar el posible instrumento que se utilizaría para la recolección de la información a los trabajadores de la Cooperativa Padre Odorico D' Andrea del municipio de la concordia, el cual debe de estar estructurado por las ítems necesarias para recabar los datos esenciales que den respuestas a nuestras inquietudes y salida a los objetivos planteados en la investigación desarrollada.

Para la elaboración de dichos instrumentos se encontró más información sobre el tema de gestión empresarial o similar, la cual en conjunto con el cuadro de operacionalización de objetivos nos permitió realizar los instrumentos (entrevista, encuesta) estos fueron evaluados y aprobados por docentes expertos quienes realizaron las respectivas observaciones de mejora y corrección para analizar datos convenientes y necesarios que nos permitió obtener una versión definida de lo que era la entrevista y encuesta.

Etapa III. Trabajo de campo:

Una vez obtenida la entrevista y encuesta definidas, se procedió a la aplicación de las mismas, entrevista al Gerente Marvin Herrera Montenegro y las encuesta a los colaboradores administrativos de la Cooperativa Padre Odorico de Andrea del municipio de La Concordia que en este caso fue de 7 encuestas que representa la mayoría, ya de que un colaborador no se obtuvo información por estar fuera de las tareas de la cooperativa siendo una muestra de 8 colaboradores. Esto nos permitió obtener una máxima representación de los datos obtenidos en dicha investigación.

Etapa IV. Elaboración del informe final

El informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de la entrevista y encuestas, cumpliendo de este modo con los objetivos específicos y general de la investigación.

Una vez desarrollado todas esas fases está previsto proceder a la divulgación de los mecanismos de difusión para que la información obtenida llegue a las personas vinculadas, de esta forma se pretende concluir el informe final.

VI. Análisis de resultados.

Objetivo N° 1

6.1. Describir las funciones de gestión empresarial aplicadas por la cooperativa.

6.1.1 Funciones de Gestión Empresarial que utiliza la Cooperativa.

Gestión empresarial

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. ES decir, la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa o compañía en cuestión sea viable económicamente (Ucha, definicionabc, 2011).

Para el Gerente de la Cooperativa **Herrera Montenegro, (2019)** las funciones que se llevan a cabo en la cooperativa son las siguientes:

Planificación: la cooperativa Padre Odorico tiene claro el que hacer, cuando realizar y como efectuar cada actividad y donde hacerlo, no deja al azar ninguna tarea de trabajo.

Organización: en la cooperativa Padre Odorico se agrupan todos los recursos de la cooperativa y se reinvierten de la mejor manera posible para lograr una forma de trabajo eficiente.

Comunicación: en la cooperativa antes mencionada existe relación cordial entre los colaboradores para crear un buen clima laboral.

Control: se revisa constantemente que se estén cumpliendo los objetivos marcados en las estrategias y vigilan el comportamiento de los trabajadores.

Según la entrevista aplicada al gerente, esta cooperativa cumple con las funciones de la gestión empresarial de tal modo, se considera que hay conocimiento y practica en la gestión empresarial siendo funciones principales en la realización de las tareas para una mayor productividad y mejor margen de ganancia para la sostenibilidad de la cooperativa, por tal razón sin estas funciones es difícil mantenerse debido a que toda organización debe mantener un plan que respalde las actividades de dicha entidad.

Por ello, la organización es de vital importancia cada colaborador conoce de su postura deberes y obligación de su puesto laboral, como también conocen de cada área que pertenecen los demás compañeros, por consiguiente la comunicación es la clave de las relaciones interpersonales dado que cualquier eventualidad se soluciona a través de una comunicación asertiva, donde se aprecia un buen clima laboral, y se cuenta con un control de revisión constante para lograr el objetivo propuesto.

6.1.2. Organización de la cooperativa.

Organización

Para Suarez, (2011) la organización se trata de la asignación y coordinación de las diferentes tareas, definiendo quién, cómo y cuándo se van a ejecutar.

Según el gerente **Herrera Montenegro, (2019)** la organización de la Cooperativa es la siguiente:

- ✓ Asamblea General de delegados.
- ✓ Consejo de administración
- ✓ Junta de vigilancia
- ✓ Comité de crédito
- ✓ Comité de educación
- ✓ Gerencia
- ✓ Área de crédito
- ✓ Área de tienda agropecuaria
- ✓ Socios

Según lo comentado por el gerente, se considera que está fundamentada por la asamblea general de delegados, cabe destacar que ellos representan cada grupo de diez socios, esto para tener una mejor organización en la toma de decisiones; el consejo administrativo se reúne cada mes en dicha oficina, para proponer estrategias de mejora de los objetivos a largo plazo.

La junta de vigilancia, está encargada de velar por los bienes de la cooperativa, resguardar y garantizar la seguridad de los bienes y servicios;

El comité de crédito, son los responsables de tomar las decisiones para otorgar el servicio de crédito al socio, tomando en cuenta la capacidad de pago.

El comité de educación, brindan charlas y asambleas a la comunidad educativa, con el fin de sensibilizar a la población en general en temas de la educación.

La gerencia, es responsable de promover el éxito y el buen funcionamiento de la entidad como tal, garantizando un buen servicio al socio; el área de crédito es la oficina de recepción, donde se llevan solicitudes de crédito y se monitorea al socio una vez que se aprueba la solicitud.

El área de venta, es donde se ofrecen productos agro-químicos a toda la población en general, a diferencia de ser socio, existe un porcentaje de bajos costos, al adquirir sus productos, contando también con crédito a mediano plazo con un interés del 1.5%; los socios son los que conforman la cooperativa Padre Odorico D' Andrea, dando un aporte como requisito de mil córdobas, en donde se les brinda la oportunidad de contar con una cuenta de ahorro y les otorgan créditos automáticos para trabajar sus cultivos o diferentes rubros al que se dedique cada socio.

Siendo aprobado instantáneamente a diferencia de los otros créditos, en estos se debe contar con un fiador y no se entregan al instante se dan 15 días, después hasta que se hace la verificación de la garantía por el contrario si no cuenta con una garantía que lo respalde será denegado o se le aprueba, dependiendo de cómo lo valore el técnico si se le puede bajar el monto solicitado por el socio, ya que cada técnico valora

la capacidad del socio en cuestiones de pago y cantidad solicitada. .

6.1.3. Estructura orgánica de la Cooperativa.

El gerente comenta que la entidad, está debidamente estructurada y que por el momento no es necesario reestructurar.

Como bien afirma el gerente, que hay una buena estructura en la cooperativa se considera que las funciones están enmarcadas en pro del desarrollo organizacional por lo tanto, no es considerable realizar otra.

6.1.4 Tipo de liderazgo de la Cooperativa.

Liderazgo

Como definición de liderazgo empresarial entendemos que es el motor que conduce a la organización hacia una mejora continua y es un gran generador de valor. Por ello, dentro de las pymes, el liderazgo empresarial es una de las estrategias más básicas que aseguran su desarrollo. Favorece el rendimiento empresarial y mejora el clima laboral, entre otras, estas son algunas de las ventajas del liderazgo empresarial. (Puchades , 2017).

Según la entrevista aplicada al gerente **Herrera Montenegro, (2019)** se constató: que se da lo que es el liderazgo democrático, la elección de delegados u órganos de dirección, estos se eligen de manera democrática en lo que concluye que esta cooperativa esta descentralizada.

Dado que se da opiniones de las operaciones de la cooperativa por parte de la asamblea general, queda claro que toda actividad depende de la asamblea general, no solo del gerente, ni la junta directiva ellos son los que eligen cada órgano de la Cooperativa, la asamblea general se reúne anual, donde la gerencia en coordinación con el consejo muestran los recursos económicos, físicos y todas aquellas actividades que se llevaron a cabo en el año.

Como también presentan proyectos que se pretenden realizar en el próximo año, con objetivos medibles y alcanzables con el esfuerzo de todos, se da la elección de la organización de la cooperativa pero en muchas ocasiones se dejan a los que ya forman parte de la gerencia dado que ellos hacen un buen papel en Gestión Empresarial.

6.1.5 El canal de la toma de decisiones en la cooperativa.

Dirección

Según Suarez, (2011) la dirección está relacionado con la figura de los líderes o ejecutivos, esta función consiste en motivar, impulsar y cohesionar a los distintos miembros de la organización para que desarrollen las funciones asignadas.

Herrera Montenegro, (2019) gerente de la cooperativa comenta que según la situación que sea solicitada por los socios a los técnicos, estos acuden al área según cual sea la necesidad y si esta, está en la facultad de responder se da solución en las oficinas de no tener permiso a ciertas condiciones, pasan al consejo de administración donde estos se reúnen dos veces al mes, si el consejo tampoco puede dar solución a algunas propuestas pasa directo a la asamblea donde se ejecutara cualquier duda o situación presentada en la cooperativa.

De lo comentado anteriormente se concluye que de acuerdo a la situación de cada socio les da pronta solución, cada área o bien la gerencia, es un canal, el cual se debe respetar la toma de decisión de ciertos órganos, donde el socio conoce del servicio que la institución ofrece, usando los mecanismos pertinentes.

6.1.6 Tipos de planes que utiliza la cooperativa.

Planificar:

Según Suarez, (2011) la planeación consistente en la fijación y programación de las metas u objetivos de la empresa a nivel estratégico, así como el establecimiento de los

recursos humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo la misión prevista de la forma más eficaz posible.

Para el gerente de la cooperativa **Herrera Montenegro, (2019)** los tipos de planes que utiliza la cooperativa son los siguientes:

Plan operativo anual.

Plan mensual de actividades de los colaboradores.

Planes anuales de los órganos de dirección.

Según el instrumento utilizado (Entrevista) el plan operativo anual consiste en las actividades a realizarse tomando en cuenta objetivos, actividades y metas a cumplir mediante estrategias de trabajo con un periodo de tiempo determinado y con los responsables de dichas actividades dependiendo al área al que pertenece.

El plan mensual de las actividades de los colaboradores, consiste en la planificación mediante un cronograma en un periodo mensual, con objetivos, responsables, y la metodología de trabajo para efectuarse dicho plan. Planes anuales de los órganos de dirección son los encargados de realizar los servicios de control simultaneo y posterior; así como los servicios relacionados conforme al plan, fijando objetivos a alcanzar, tiempo, recursos materiales, humanos y económicos cabe señalar, que todos los planes ante mencionados son importante para el éxito y el buen funcionamiento de la cooperativa.

6.1.7 Participación de los socios en la Cooperativa.

Integración

Para Castro Ortega, (2008) integrar es obtener y articular los electos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Según el Gerente **Herrera Montenegro, (2019)** la integración se trata de convocar a todos los socios, pero es difícil contar con la participación de ellos, que conforman la cooperativa y por ende, para hacer contar con algún representante se elige a un delegado mediante una asamblea anual, de manera democrática, estos son representante de cada 10 socios siendo estos los que participan en la toma de decisiones beneficiando a los socios de manera general, por el grupo que tienen a su cargo.

6.1.8 Métodos de control de las actividades en la cooperativa.

Control

Para Suarez (2011) el control radica en la supervisión del trabajo, analizando las fortalezas y debilidades de la compañía, con el objetivo de subsanar los defectos que puedan surgir durante el proceso de gestión empresarial.

Para gerente **Herrera Montenegro, (2019)** los métodos de control son: la planeación, el seguimiento, la retroalimentación e informes.

De acuerdo a la información proporcionada por el gerente el método de planeación tiene como finalidad utilizar la toma de decisiones más adecuadas según la situación más específica de la institución. El método de seguimiento tiene como objetivo fundamental la vigilancia de las actividades de desarrollo del sistema donde el gerente dedica el tiempo que sea preciso a vigilar el estado de cada una de las tareas que se desarrollan, prestando especial interés a aquellas que están sufriendo algún retraso, analizando sus posibles causas para poder efectuar las correcciones en tiempo y forma.

Retroalimentación en la cooperativa se da mediante la comunicación asertiva entre la gerencia y el consejo que se reúnen periódicamente con las áreas operativas para realzar las mediciones del desempeño real y compararlo con lo deseado, relazando un análisis de las desviaciones de la cooperativa y así determinar las causas y ajustes pertinentes que permitan alcanzar el desempeño deseable.

Informe es, un documento administrativo de la cooperativa donde muestran el estado de una actividad, el estudio de carácter de la institución, a la asamblea general, donde los socios conocen la información de manera detallada, donde se plasman posibles causas de la ineficiencia de la administración proponiendo soluciones a dichos problemas.

Objetivo N° 2

6.2 Determinar la productividad en gestión empresarial de la cooperativa.

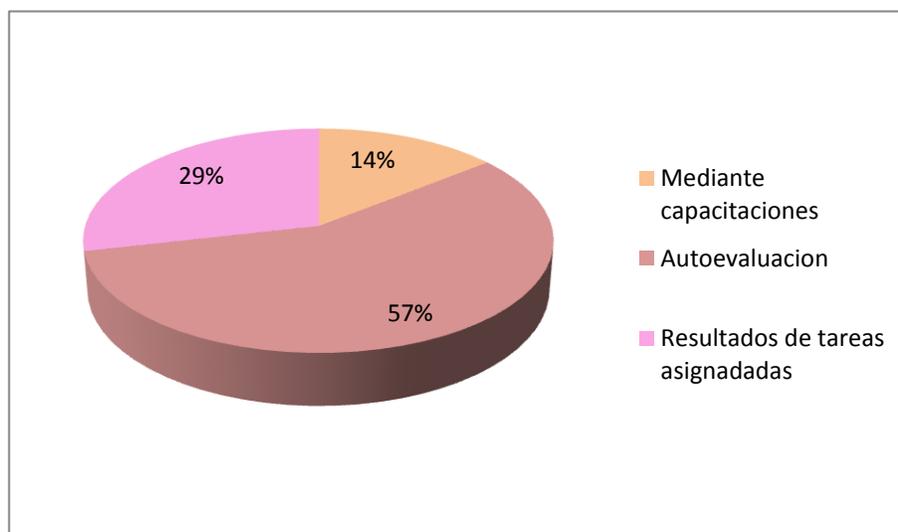


Gráfico N° 1 Evaluación de la eficiencia de trabajo

Fuente propia

6.2.1 Eficiencia:

La eficiencia es la productividad, que mide la rapidez con que alguien pueda hacer una tarea. Tiene que ver mucho con el concepto de «ser eficiente», es decir producir lo mismo con menos recursos. (**Riquelme , 2019**).

De acuerdo a la pregunta ¿cómo se valora la eficiencia de trabajo en la cooperativa Padre Odorico de Andrea? el 57 % de los encuestados contestaron que la forma que se evalúa la eficiencia es por auto evaluación, un 29 % respondió que por las tareas

que le asignan y el 14% restante afirmo: que la valoración se realiza mediante capacitaciones.

Según las encuestas, realizadas la mayor parte de los colaboradores de la Cooperativa Padre Odorico D Andrea, afirmaron que para evaluar la eficiencia de trabajo se hace, mediante la autoevaluación, reflexionando sobre el desempeño laboral de manera justa y consciente, por lo que cada uno de los integrantes de esta organización se ponen metas y retos para mantener o mejorar el funcionamiento de la cooperativa, siendo la eficiencia de cada uno de los integrantes, esencial para la productividad y obtención de resultados, por lo tanto la eficiencia, es la destreza que tiene cada colaborador para realizar las tareas o metas que se propongan con la mayor rapidez, menor consumo de recursos con los que cuenta dicha institución.

La evaluación de las tareas asignadas se hace a través de orientaciones por parte del consejo administrativo y la valoración se da por medio de capacitaciones en la cooperativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100.0	100.0	100.0

Tabla 1 Eficacia en las actividades realizadas en la cooperativa

Fuente propia

6.2.2 Eficacia.

En términos económicos, una definición de eficacia puede ser el grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación, sin tener en cuenta la economía de medios empleados para la consecución de los objetivos como ocurre con el concepto de eficiencia, un término que suele confundirse con bastante frecuencia con eficacia. **(Garcia , 2017).**

Desde su creación la cooperativa Padre Odorico D´ Andrea ha tenido un buen funcionamiento todo debido a las personas que actúan en pro de ello, además de las decisiones de sus líderes, colaboración y aportación de todos sus socios.

Respecto a la tabla en donde se pregunta que si en la cooperativa se realizan todas las actividades de manera eficaz el total de los encuestados respondió que si todo se realiza tanto eficaz es por ello que es una de las cooperativas más grandes del municipio, todos sus socios cumplen con sus obligaciones para la obtención de los mejores resultados para beneficio de todos.

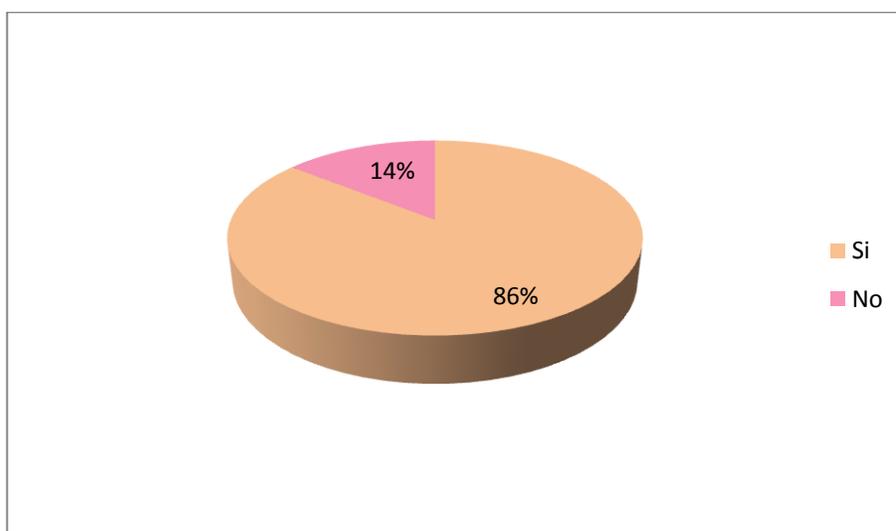


Gráfico Nº 2 Uso de tecnología para la productividad

Fuente propia

6.2.3. Tecnología

Es la técnica que emplea conocimiento científico; más precisamente cuerpo de conocimiento es una tecnología en sí y solamente si es compatible con la ciencia coetánea y controlable por el método científico, se lo emplea para controlar, transformar cosas o procesos naturales o sociales. La tecnología se muestra como una simbiosis entre el saber teórico de la ciencia - cuya finalidad es la búsqueda de la

verdad- con la técnica - cuya finalidad es la utilidad -. La finalidad de la tecnología sería la búsqueda de una verdad útil. (Bunge , 2017).

Según las encuestas realizadas a los colaboradores de la cooperativa Padre Odorico de Andrea el 86 % afirman que cuentan con aparatos tecnológicos para el funcionamiento de todas las actividades administrativas y el 14 % afirma que no tienen estos usos de las mismas.

De acuerdo a estos resultados los colaboradores de la cooperativa afirman la mayor parte que cuentan con los equipos y maquinaria tecnológica necesaria para el proceso de producción y funcionamiento de dicho entidad todo para mejorar la productividad.

La tecnología además de ser parte la vida cotidiana acelera el proceso de producción y la obtención de resultados facilitando el trabajado, de manera eficiente. Dentro de los equipos con los que cuenta la cooperativa están computadoras, impresoras y maquinarias para uso de café.

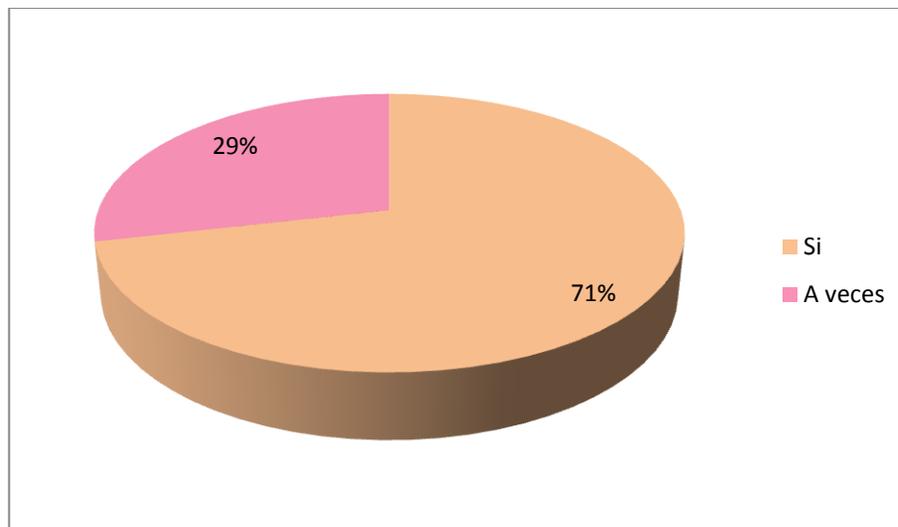


Gráfico N°3 Desarrollo productivo

Fuente propia

6.2.4 Desarrollo:

Desarrollar es el proceso por el cual una comunidad progresa y crece económica, social, cultural o políticamente. (Pèrez , 2015)

En relación a la pregunta si existe un buen desempeño e integración de todos los socios en pro del desarrollo productivo de la cooperativa el 71 % respondió que sí, la mayor parte los socios se involucran de diferentes formas para mejorar la productividad, seguir desarrollándose como organización, el 29 % restante afirma que a veces por lo que no siempre todos los socios se integran a las actividades o forman parte de las decisiones.

Desde sus inicios la Cooperativa Padre Odorico De Andrea ha tenido crecimiento en todos los aspecto como: económicos y sociales tanto así que sus socios hoy en día asciende a más de 720, las actividades han ido cambiando así como la variedad de servicios que se ofrece en dicha organización.

Según sus afirmaciones si ha tenido considerable crecimiento tanto en las instalaciones como financieramente su desarrollo ha sido mediante los años de existencia, las aportaciones de todos los que la integran, las decisiones de los dirigentes, colaboradores, socios formando parte del funcionamiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Autoevaluación del empleado	7	100.0	100.0	100.0

Tabla 2 Evaluación al desempeño

Fuente propia

6.2.5 Evaluación al Desempeño:

El concepto de evaluación del desempeño es una tarea básica y fundamental de la dirección, entendida como un proceso riguroso que posibilita una adecuada gestión de recursos humanos mediante la obtención de información de la contribución que ha realizado cada empleado en un periodo de tiempo determinado a la consecución de los objetivos de la organización. (Manene, luismiguelmanene.com, 2010).

Conforme a la tabla que se pregunta ¿Qué método de evaluación al desempeño utiliza? el total de los encuestados, colaboradores de la cooperativa respondieron que el método que más utilizan es: la autoevaluación de cada empleado por lo que cada uno de los integrantes de la cooperativa se califican y valoran su aportación como empleado de la institución, así como socio.

De esta forma todos y cada uno de los colaboradores valoran la capacidad para la realización de tareas o actividades así como también la calidad de las actividades y los resultados que se obtienen.

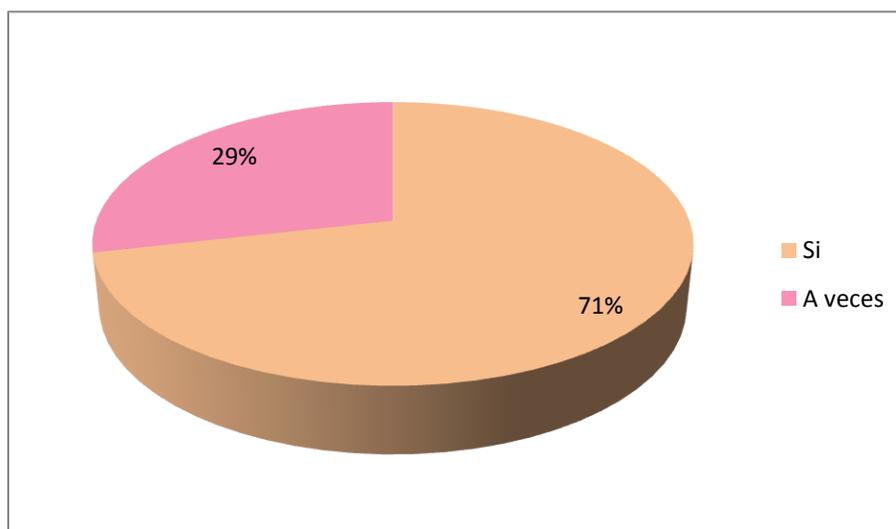


Gráfico N° 4 Motivación entre colaboradores

Fuente propia

6.2.6 Motivación

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación es lo que le da energía y dirección a la conducta, es causa del comportamiento. (Gómez García , 2013)

De acuerdo a la interrogante que si hay motivación entre los colaboradores el 71 % respondió que sí hay motivación, él 29 % respondió que a veces se da. En Cada organización debe haber motivación para la consecución o realización de trabajo de esta forma sus labores, estrategias y acciones tendrán mejor resultado y será un beneficio tanto personal, como para toda la organización de la que forma parte.

En la cooperativa existe buen ambiente laboral ya que la mayor parte de los colaboradores afirman que si existe buenas relaciones laborales, además de buena comunicación y siendo esto una de las principales motivaciones de los integrante de la cooperativa lo que hace más eficiente su labor y productivo.

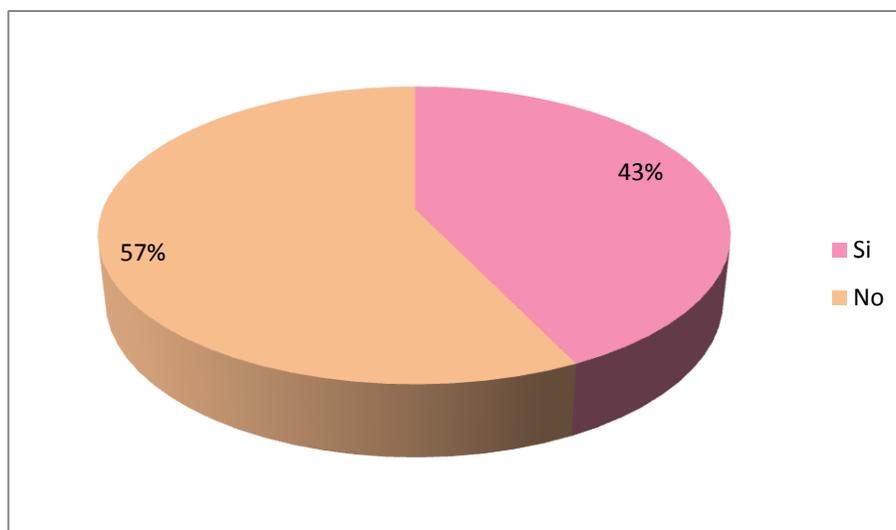


Gráfico N° 5 Recursos que posee la cooperativa

Fuente propia

6.2.7 Recursos empresariales:

Los recursos de una empresa son todos aquellos factores que proveen a una organización de los medios necesarios para realizar su actividad. Estos factores pueden ser de cualquier tipo: personas, maquinaria, dinero, una tecnología concreta, entre otros. (Jauregui).

Según la información recopilada por medio de las encuestas, sobre recursos económicos que posee la cooperativa son suficiente para la realización de las tareas diarias; el 43 % respondió que si posee, por lo tanto el 57 % respondió que no cuenta con recursos económicos suficientes para la operación de las actividades correspondientes a los objetivos planteados.

Esta situación lleva a la conclusión que la cooperativa Padre Odorico D´ Andrea no cuenta con recursos económicos suficientes para el alcance de los objetivos o metas propuestas, por lo que se han visto en una etapa inestable por la falta de los recursos necesarios.

Cabe señalar que esta situación se da por la problemática que vive el país, ya que los socios no pagan en tiempo y forma sus obligaciones, debido al cambio climático, provocando grandes pérdidas en la productividad, el alce de los costes de los productos agro-químicos y la falta de conocimiento de la elaboración de productos orgánicos, ocasionando deficiencia en la calidad de sus productos; siendo los socios los que determinan la sostenibilidad de los recursos de la Cooperativa.

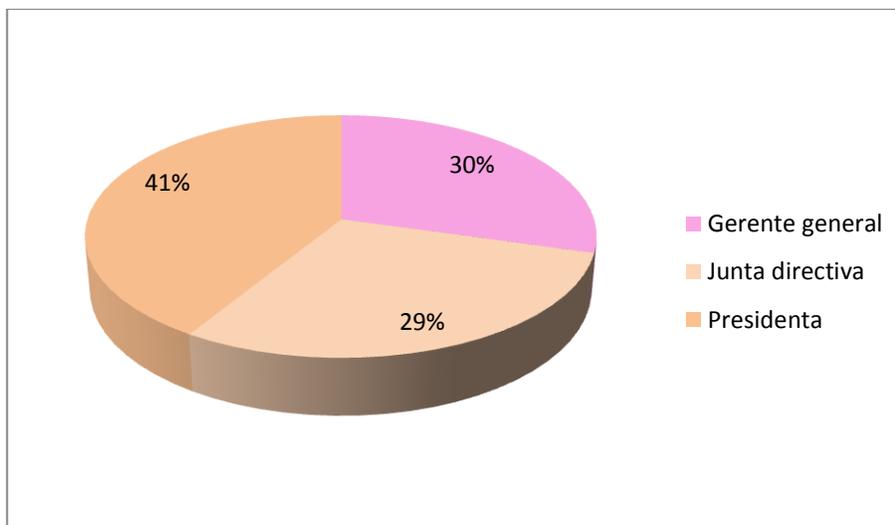


Ilustración Gráfico N° 6 Encargado de impulsar estrategias productivas

Fuente propia

6.2.8 La estrategia empresarial

Permite establecer los objetivos o acciones que se necesitan para alcanzar un futuro deseado; el planeamiento estratégico de una empresa tiene como punto de partida la situación actual y contempla un futuro mejor: crecimiento, expectativas financieras, de los clientes, crear ventajas competitivas, entre otros, con la ventaja poder anticipar o adaptarse a los cambios de forma exitosa (Martínez, 2018).

Según la información obtenida a través de las encuestas realizadas a los colaboradores de la cooperativa Padre Odorico D´ Andrea, se representa que un 30%, respondió a que el encargado de impulsar las estrategias en la cooperativa, es el gerente general, lo que equivale a cinco respuestas; otro 29% representa a la junta directiva con cinco respuestas y un 41% que representa que la encargada de de impulsar estrategias es la presidenta, con 7 repuestas.

Al realizar un análisis se llega a la conclusión que, el encargado que predomina más en impulsar las estrategias es la presidenta, pues es la que toma las decisiones y

analiza las estrategias antes de llevarlas a cabo, siempre y cuando acatando las opiniones del gerente general y la junta directiva.

Objetivo N° 3

6.4 Proponer estrategias que contribuyan a la gestión empresarial

6.4.1 Estrategias

Estrategia 1:
Abastecimiento de productos agroquímicos
Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abastecer la tienda con mejores y nuevos productos agroquímicos que ayuden a solucionar problemas de los agricultores de la zona.
Actividades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra o adquisiciones de los productos. ▪ Control de la exactitud del nivel de inventarios. ▪ Reposición oportuna. ▪ Conservación de los productos. ▪ Hacer nuevas alianzas con proveedores. ▪ Cálculos de abastecimientos de productos entrantes y salientes.

Estrategia 2
Participaciones de los socios
Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar a los socios en las actividades de la cooperativa.
Actividades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de capacitaciones. ▪ Demostraciones de nuevos productos y maquinaria para sus labores. ▪ Que haya más motivación de parte de la gerencia para transmitirlo a los socios. ▪ Invitar a cada socio cuando se realicen diferentes actividades tales como: aniversario de cooperativa, asambleas y demás actividades que insten sentirse parte de la cooperativa.

Estrategia 3
Políticas de precio.
Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la rentabilidad de la cooperativa
Actividad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un sistema de información mensual sobre precios y cantidades vendidas de productos en el sector. ▪ Definición de mercados relevantes para el análisis de competencia y formación de precios en el sector. ▪ Creación de un sistema de información anual sobre costos de importación, producción y ventas. ▪ Bases estadísticas para el análisis de la demanda.

Estrategia 4
Promociones de productos y servicios.
Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser reconocidos a nivel departamental como distribuidores de productos y equipos agrónomos.
Actividad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar publicidad en redes sociales y medios de comunicación. ▪ Ofrecer promociones a los clientes y futuros consumidores. ▪ Crear un canal de distribución a domicilio. ▪ Definir estrategias de comercialización. ▪ Verificar el flujo de caja. ▪ Ser considerable en la inversión para la publicidad. ▪ Transmitir a cada socio la importancia del marketing digital para vender sus cosechas al mejor precio.

Estrategia 5
Seguimiento al socio.
Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser partícipes y fuentes de apoyo para con los socios.
Actividad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar al socio al momento de otorgar crédito. ▪ Revisar el historial de compras, créditos anteriores y el comportamiento de pago. ▪ Ayudar a los productores en las actividades agrícolas que realizan dándoles seguimiento y aconsejando que productos puede utilizar e implementación de nuevas formas de cultivar.

- Poner en práctica un plan de cobranza, si deben cobrar eficientemente desde la emisión de la factura hasta tiempo de la llamada de recordatorio unos días antes de vencer el plazo.

Estrategia 6

Actualización de equipos tecnológicos.

Objetivo

- Ofrecer mejores servicios con eficiencia y eficacia

Actividad

- Ofrecer nueva maquinaria que facilite la producción en la zona.
- Usar equipos tecnológicos en la institución que mejore sus labores para la atención a los clientes.
- Monitoreo constante y el tiempo de respuestas más inmediato posible en cuanto a respuestas vía G-mail llamadas telefónicas o través de redes sociales..
- Encuestas online haciendo encuestas sistemáticas a clientes socios o bien a la población en general sobre la satisfacción, experiencia o testeando nuevos servicios o productos.

Estrategia 7
Sistema de efectividad.
Objetivo
Desarrollar habilidades eficaces y eficientes para una mejor gestión empresarial productiva.
Actividades
<ul style="list-style-type: none">• Incorporar novedades tecnológicas, mejoras en la comunicación, nuevos software y planes de sistema.• Mejorar la coordinación y comunicación entre distintas áreas.• Fomentar el trabajo en equipo mediante trabajo colaborativo.• Integrar departamento como el de recursos humanos, agentes externos proveedores en proceso de negocio.• Mejorar el control sobre todas las actividades en curso.• Detectar y corregir rápidamente problemas y oportunidades de mejora en el funcionamiento de la organización.• Reparto de carga en las actividades por igual.• Eliminar actividades que no generan valor.• Cumplir normativas y estándares, mejorando la trazabilidad, transparencia y documentación de todas las actividades.• Establecimiento de nuevas fuentes de mejora de la productividad.

VII. Conclusiones.

La gestión empresarial se apoya, crece y funciona a través de las personas que integran la organización, por lo general son grupos de personas que trabajan en unión para alcanzar sus objetivos, por ejemplo los diferentes departamento de una organización trabajan conjuntamente para alcanzar sus objetivos final de la empresa, bien sea su objetivo desde el punto de vista financiero operacional o de alcance de los trabajos de los colaboradores no se puede dejar de percibir que la gestión empresarial cuenta con funciones básicas: Planificar, organizar, dirigir y controlar.

En base a los resultados obtenidos a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, se concluye que en la Cooperativa Padre Odorico D' Andrea trabaja con las funciones básicas de la gestión empresarial tales como:

- ✓ Planificación: que es la base principal donde se refleja los proyectos de la cooperativa.
- ✓ Organización: una vez establecidos los objetivos que se desean alcanzar se organizan todos los recursos con que cuenta la cooperativa.
- ✓ Dirigir: está enfocada hacia el recurso humano, se analiza el trabajo realizado por los colaboradores.
- ✓ Control: es la fase de la retroalimentación, proceso para observar algún tipo de falla y corregirla a tiempo.

Hay existencia de las funciones empresariales y conocen de ella, pero no le dan seguimiento a lo establecido. Se llega a la conclusión que no se actualiza el plan estratégico, en toda organización debe existir esta acción empresarial, ya que por medio de esta se realizan todas las gestiones de manera que la misma pueda marchar para mejorar cada día.

La cooperativa descuida cómo va su operaciones, evaluaciones, no se analizan las actividades y de esta manera no coincide donde se presenta el problema. La falta de actualización del plan estratégico, los conlleva a tener pocos recursos económicos para la realización de las operaciones en la Cooperativa.

Al no existir una buena gestión empresarial, la productividad descendería cada día más, ocasionando falta de capital necesario para la existencia de la Cooperativa. No cuenta con un área de recursos humanos que mejore el ambiente laborar, y trabaje en pro del desarrollo humano de la institución tanto de colaboradores como de los socios en general.

El FODA permitió analizar problemas precisando las fortalezas y debilidades de la cooperativa Padre Odorico D` Andrea, relacionándolas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Según el FODA que se redactó, se elaboró estrategias concernientes a los factores que intervienen en la cooperativa tanto interna como externamente, que afecta las actividades, a los involucrados y resultados de la cooperativa.

La gestión empresarial incide en la productividad de toda organización sin importar cuál sea, ya que es la base de su funcionamiento todo depende si este proceso es bueno o malo de los encargados de dirigir y controlar todas las actividades.

La cooperativa tiene una buena gestión empresarial aunque en algunos aspectos pasan por alto detalles que pueden llegar a decaer su productividad y la operación de la misma, deben considerar más la planeación y la integración de los socios.

Aunque existe una buena gestión por parte del gerente, quien tiene amplio conocimiento de las actividades que se realizan en la cooperativa ya que su rubro es la agricultura y la implementación de los diversos equipos, no todas las decisiones dependen de él, sino que es en conjunto con asamblea y delegados de socios, por tanto se puede afirmar que el ejerce bien su papel de gerente de esta institución.

VIII. Recomendaciones.

Luego de haber obtenido las conclusiones a través del análisis, a continuación se plantean las siguientes recomendaciones:

- ◆ Describir la evaluación obtenida en este estudio, al gerente general de la cooperativa, así como a los colaboradores, para que sean ellos mismos los que implementen las acciones y soluciones a las dificultades presentes.
- ◆ Brindar capacitación, para una buena organización y motivación en el desempeño de las actividades a todos los socios.
- ◆ Actualizar el plan estratégico para hacerle frente a las amenazas que ocurren en la actualidad.
- ◆ Incentivar a los colaboradores e implementar estrategias de gestión empresarial para el alcance de los objetivos como organización.
- ◆ Hacer partícipe a los socios de todas las actividades que se lleven a cabo en la cooperativa.
- ◆ Formar parte de todas las actividades que realicen los socios e impulsar la producción local.
- ◆ Ofrecer productos agroecológicos en la tienda de la cooperativa.
- ◆ Fomentar el uso de productos que no perjudiquen el medio ambiente.
- ◆ Realizar promociones de sus productos y servicios.
- ◆ Incrementar sus servicios.

Bibliografía

Riquelme , M. (30 de octubre de 2019). *Web y Empresas* . Recuperado el 19 de 10 de 2019 , de Web y Empresas : <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/>

Ucha, F. (mayo. de 2011). *Definición ABC* . Recuperado el 04 de Julio de 2019, de <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

AdminITEMSA. (05 de septiembre de 2014). *itemsa* . Recuperado el 20 de junio de 2019, de itemsa : <https://www.grupoitemsa.com/la-importancia-de-la-productividad-empresarial/>

Anónimo . (2008-2019). *Explorable*. Recuperado el 19 de octubre de 2019, de Explorable: <http://www.explorable.com>

Anónimo. (2009-2019). *emprendepyme*. Recuperado el 20 de junio de 2019, de emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/productividad-empresarial>

Anónimo. (20 de Octubre de 2014). *Importancia.org*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de [importancia.org: https://www.importancia.org/gestion-empresarial.php](https://www.importancia.org/gestion-empresarial.php)

Anónimo. (25 de Agosto de 2015). *significados.com*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de <https://www.significados.com/cooperativa/>

Anónimo. (04 de 09 de 2017). *Universia Costa Rica* . Recuperado el 06 de 08 de 2019, de <https://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

anónimo. (26 de nov de 2018). *Conkistadores* . Recuperado el 10 de nov de 2019, de Conkistadores : <https://conkistadores.com/10-caracteristicas-de-un-lider-empresarial/>

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua . (17 de enero de 2005). *Gaceta Diario Oficial*. Recuperado el 04 de julio de 2019, de Gaceta Diario Oficial: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/F133348E36258F4A062570A100583C72?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/F133348E36258F4A062570A100583C72?OpenDocument)

Bautista Delgado, L. a. (12 de Mayo de 2009). *reports.blogspot.com*. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de [reports.blogspot.com: http://data-collection-and-reports.blogspot.com/](http://data-collection-and-reports.blogspot.com/)

Bujan Pèrez, A. (10 de Septiembre de 2017). *Ejemplo.com*. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de [Ejemplo.com: http://www.ejemplo.de/fichas-bibliograficas/](http://www.ejemplo.de/fichas-bibliograficas/)

-
- Bunge , M. (06 de 11 de 2017). *Educacion y ciencias tecnologicas* . Recuperado el 20 de 11 de 2019, de Educacion y ciencias tecnologicas : <http://www.andrese.blogspot.com/2017/11/la-tecnologia-segun-varios-autores.html>
- Camilo, G. (09 de agosto de 2012). *comunicacioneinvest3.wordpress.com*. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de comunicacioneinvest3.wordpress.com: <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>
- Campos Segundo, L. P. *Incidencia de la gestion administrativa de la biblioteca munisipal Pedro Moncayo de la Ciudad de Ibarra en mejora de la caliad de servicios y atencion a los usuarios en el año 2011*. Universidad tecnica del norte, Ibarra.
- Carlos, O. (08 de abril de 2015). *netquest.com*. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de netquest.com: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-aleatorio-simple>
- Chiavenato , I. (2013). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN 8ED*. McGraw-Hill.
- Cohen, M. M. (14 de junio de 2018). *Michel Cohen* . Recuperado el 04 de julio de 2019, de Michel Cohen : <https://medium.com/michel-mizrahi-cohen/productividad-y-competitividad-empresarial-1a27a087e46b>
- Cuartedano, J. R. Condiciones fundamentales para la constitución y funcionamiento de las Cooperativas en Nicaragua según Ley General de Cooperativas. *Condiciones fundamentales para la constitución y funcionamiento de las Cooperativas en Nicaragua según Ley General de Cooperativas*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA-LEON, Leon.
- directivos, r. (18 de septiembre de 2015). *business* . Recuperado el 20 de junio de 2019, de <https://retos-directivos.eae.es/como-mejorar-la-productividad-global-de-una-empresa/>
- Flores Orozco, S. E. *Proceso administrativo y gestion empresarial en COPROABAS JINOTEGA*. UNAN Managua-FAREM Matagalpa, Matagalpa.
- Garcia , I. (14 de 11 de 2017). *economiasimple.net* . Recuperado el 19 de 11 de 2019, de economiasimple.net : <https://www.economiasimple.net/glosario/eficacia>
- Gòmez García , E. (13 de 10 de 2013). *el confidencial.com* . Recuperado el 07 de 12 de 2019, de elconfidencial.com: <http://www.elconfidencial.com>
- Hernàndez y Rodrìguez, S. (2011). *Introduccion a la Administracion, Teoria general administrativa: Origen, evolucion y vanguardia*. (quinta ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera Montenegro , M. (13 de 10 de 2019).

-
- Herrera Montenegro , M. (25 de 10 de 2019). (Maykeling, Entrevistador)
- Herrera Montenegro , M. (25 de 10 de 2019). (Maykeling, Entrevistador)
- Herrera Montenegro , M. (25 de 10 de 2019). (Maykeling, Entrevistador)
- Herrera Montenegro , M. (25 de 10 de 2019). (L. Altamirano , Entrevistador)
- Herrera Montenegro , M. (25 de 10 de 2019). (Maykeling, Entrevistador)
- Herrera Montenegro, M. (14 de octubre de 2019). (Maykeling, Entrevistador)
- Herrera Montenegro , M. (25 de 10 de 2019). (Maykeling, Entrevistador)
- Huertas, A. (06 de Marzo de 2018). *fiteco.es*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de fiteco.es:
<https://www.fiteco.es/estrategias-empresariales/>
- Ibarra , M. (2018). *lifeder.com* . Recuperado el 06 de agosto de 2019, de lifeder.com :
<https://www.lifeder.com/investigacion-mixta/>
- Inestroza, A., & Gomez, I. *Estrategias para la organizacion y comercializacion de cooperativa COSMOPRODE R.L en el departamento de esteli*. UNAN Managua-FAREM Esteli, Esteli.
- Jauregui, A. (s.f.). *lifeder.com* . Recuperado el 20 de 11 de 2019, de lifeder.com :
<https://www.lifeder.com/recursos-empresa/>
- Lilliam, O., & Valencia, S. *Gestion administrativa y la calidad de servicio al usuario en la red asistencial ESSALUD-TUMBES*. Universidad Nacional de Tumbes, Peru.
- Lopez, V. (2000). *tecso.coop*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de tecso.coop:
<https://www.tecso.coop/es/tipos-de-cooperativas/>
- Manene, L. M. (16 de 11 de 2010). *luismiguelmanene.com*. Recuperado el 20 de 11 de 2019, de luismiguelmanene.com: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>
- Manene, L. M. (31 de Mayo de 2013). *luismiguelmanene.com*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de luismiguelmanene.com: <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Martinez, I. (02 de Octubre de 2018). *ignaciomartineza.com*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de ignaciomartineza.com: <http://ignaciomartineza.com/estrategia/planeacion-estrategica/>
- Nicuesa, M. (10 de agosto de 2018). *empresariados*. Recuperado el 20 de junio de 2019, de empresariados: <https://empresariados.com/cinco-factores-que-influyen-en-la-productividad-empresarial/>

-
- Ochoa, C. (29 de 05 de 2015). *netquest*. Recuperado el 20 de 11 de 2019, de netquest:
<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
- Pèrez , J. (09 de 01 de 2015). *EOM*. Recuperado el 20 de 11 de 2019, de EOM:
<https://elordenmundial.com/introduccion-al-concepto-de-desarrollo/>
- Pèrez Porto, J., & Merino, M. (2016). *Definicion*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de Definicion:
(<https://definicion.de/cooperativa/>)
- Puchades , D. (26 de octubre de 2017). *empredepyme.net*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de empredepyme.net: <https://www.empredepyme.net/en-que-consiste-el-liderazgo-empresarial.html>
- Raffino, M. E. (22 de mayo de 2019). *concepto.de*. Recuperado el 06 de 08 de 2019, de concepto.de:
<https://concepto.de/entrevista/>
- Raffino, M. E. (14 de febrero de 2019). *Concepto.de* . Recuperado el 06 de agosto de 2019, de Concepto.de: <https://concepto.de/observacion/>
- Ramírez Santos , A. (29 de 03 de 2012). *La motivacion* . Recuperado el 20 de 11 de 2019, de La motivacion : <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html>
- Regader , B. (01 de julio de 2016). *marketingdirecto.com*. Recuperado el 10 de 11 de 2019, de marketingdirecto.com : <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo-empresarial-bertrand-regader>
- Rodríguez, D. (sep de 2018). *lidifer.com*. Recuperado el 05 de agosto de 2019, de lidifer.com:
www.lidifer.com
- Schneider, J. (Diciembre de 2012). Cuatro funciones básicas de las cooperativas. Su actualidad. *Cooperativismo y desarrollo*, 89.
- Soler, F. (2002). *La identidad cooperativa como garantía de futuro: Las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios*. Valencia: CIRIEC.
- Suàrez, M. (10 de Mayo de 2011). *senagempresarial*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de senagempresarial: http://senagempresarial.blogspot.com/2011/05/funciones-de-la-gestion-empresarial_10.html
- Sy Corvo, T. (2018). *lifeder.com* . Recuperado el 20 de 06 de 2019 , de <https://www.lifeder.com/productividad-empresarial/>
- Ucha, F. (Mayo de 2011). *definicionabc*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de definicionabc.com:
<https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

Uriarte, J. (03 de septiembre de 2018). *caracteristicas.com*. Recuperado el 20 de junio de 2019, de *caracteristicas.com*: <https://www.caracteristicas.co/cooperativa/>



Anexos

Anexo 1. Generalidades de la Cooperativa Padre Odorico D` Andrea.

Misión

Somos una cooperativa de servicios múltiples que promueve la auto-sostenibilidad socio económica de nuestros asociados con el fin de mejorar sus condiciones de vida y el desarrollo del municipio.

Visión

Ser una organización de experiencia exitosa, con amplia cobertura de servicios y mayor número de socios satisfechos.

Objetivos

- **General**

Consolidar la posición actual de la cooperativa dentro del mercado en las zonas de influencia de la oficina matriz y filial, procurando para ello la profesionalización institucional, atendida como el equilibrio adecuado entre la tecnificación y el conocimiento de directivos empleados y asociados.

- **Específicos**

Fomentar la realización de todas aquellas actividades que en relación con los servicios múltiples, se considere necesario emprender, a fin de obtener los mejores servicios y el mayor beneficio para los afiliados de la cooperativa

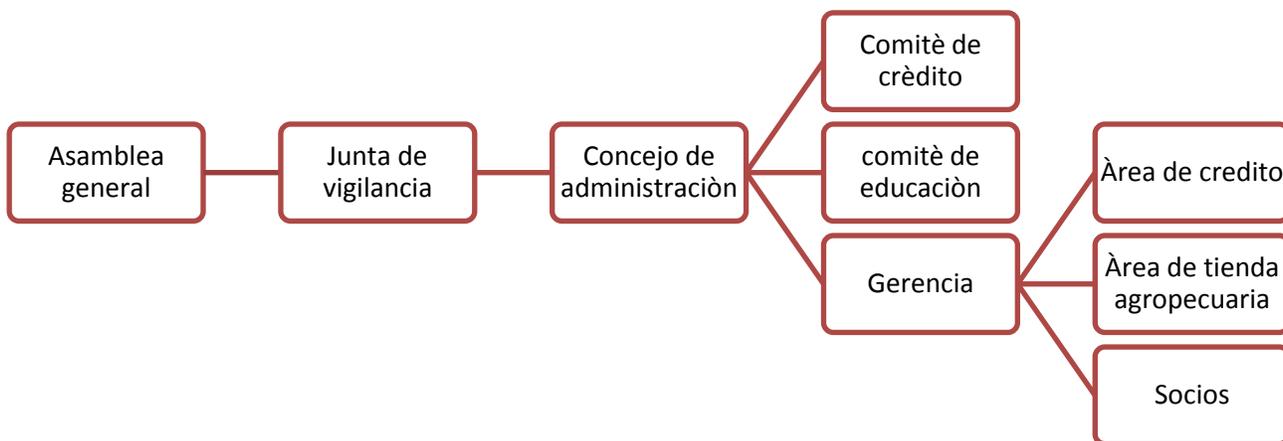
Impulsar cualquier otra actividad que tienda a satisfacer necesidades por los asociados o reporten beneficios para ello.

Antecedentes

La cooperativa de servicios múltiples Padre Odorico D' Andrea R.L. Fue fundada en el municipio de la concordia departamento de Jinotega, el 25 de enero de 1995, a iniciativa de 46 personas, 39 hombres y 7 mujeres, entre los cuales agropecuarios, artesanos y comerciantes.

La cooperativa ofrece servicios de créditos agrícolas, créditos pecuarios, créditos comerciales servicios de ahorro y cambios de cheques, además de tienda agropecuaria.

Organigrama.



Fuente Propia

Anexo 2. FODA de La Cooperativa Padre Odorico D' Andrea.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente infraestructura. ✓ Colaboradores capacitados. ✓ Variedad de productos en la tienda agro-química. ✓ Calidad de servicios y años de trayectoria ✓ Excelentes políticas de crédito ✓ Equipos tecnológicos ✓ Gran cantidad de socios (720) ✓ Precios bajos. ✓ Responsabilidad social. ✓ Buena organización 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cubrir la demanda insatisfecha. ✓ Crecimiento constante de socios. ✓ Buena organización. ✓ Coordinación en el ámbito laboral. ✓ Liderazgo. ✓ Ubicación estratégica en las instalaciones. ✓ Cooperativa debidamente constituida legalmente. ✓ Ofrecen excelente y diversos servicios
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de mercadotecnia ✓ Ofrecen productos con altos grado de químicos y no agro-ecológicos ✓ Falta de motivación al cliente ✓ Poca motivación a los socios ✓ Pocos recursos (económicos, tecnológicos etc) ✓ No se actualizan los planes estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competidores ✓ Políticas gubernamentales ✓ Crecimiento a la morosidad del sistema financieros ✓ Condiciones climáticas ✓ Factores tecnológicos ✓ PIB ✓ Inflación

Anexo 3. Matriz FODA, Cooperativa Padre Odorico de Andrea R.L

	INTERNO	Fortalezas	Debilidades
		<p>F1. Excelente infraestructura.</p> <p>F2. Colaboradores capacitados.</p> <p>F3. Variedad de productos en la tienda agro-química.</p> <p>F4. Calidad de servicios y años de trayectoria</p> <p>F5. Excelentes políticas de crédito</p> <p>F6. Equipos tecnológicos</p> <p>F7. Gran cantidad de socios (720)</p> <p>F8. Precios bajos.</p> <p>F9. Responsabilidad social.</p>	<p>D1. Falta de mercadotecnia</p> <p>D2. Ofrecen productos con altos grado de químicos y no agro-ecológicos</p> <p>D3. Falta de motivación al cliente</p> <p>D4. Poca motivación a los socios</p> <p>D5. Pocos recursos (económicos, tecnológicos etc)</p> <p>D6. No se actualizan los planes estratégicos</p>

EXTERNO	F.10 Buena organización		
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Cubrir la demanda insatisfecha.</p> <p>O2. Crecimiento constante de socios.</p> <p>O3. Buena organización.</p> <p>O4. Coordinación en el ámbito laboral.</p> <p>O5. Liderazgo.</p> <p>O6. Ubicación estratégica en las instalaciones.</p> <p>O7. Cooperativa debidamente constituida legalmente.</p> <p>O8. Ofrecen excelente y</p>		<p>Estrategia 1</p> <p>(F3, F4, O1) abastecimiento de productos agroquímicos.</p> <p>Estrategia 2</p> <p>(F5, F7, O6) participaciones de socios.</p> <p>Estrategia 3</p> <p>(F8, O8) políticas de precio.</p>	<p>Estrategia 4</p> <p>(D1, O1) Promociones de productos y servicios.</p> <p>Estrategia 5</p> <p>(D5,D6,O3,O5) Actualizaciones de planes estratégicos</p>

diversos servicios		
Amenazas		
A1. Competidores	Estrategia 6	Estrategia 8
A2. Políticas gubernamentales	(F5,A3) Seguimiento a los socios.	(D2,A4,A5) Sistema de efectividad
A3. Crecimiento a la morosidad del sistema financieros	Estrategia 7	
A4. Condiciones climáticas	(F6, A5) Actualización de equipos tecnológicos.	
A5. Factores tecnológicos		
A6. PIB		
A7. Inflación		

Anexo 4. Formato de entrevista



Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Entrevista.

Dirigida a Ing. Marvin José Herrera Montenegro

Gerente, Cooperativa De Servicios Múltiples Padre Odorico D´ Andrea .R.L.

I. INTRODUCCION

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas estamos realizando una investigación para el análisis de la Gestión empresarial de la cooperativa Padre Odorico D Andrea en el periodo 2019.

Los datos que nos proporcione serán utilizados con fines académicos.

Agradeciendo su valiosa colaboración.

1. ¿Qué funciones de la Gestión Empresarial utiliza la Cooperativa Padre Odorico? Comente
2. ¿Cómo se encuentra organizada la cooperativa?
3. ¿La estructura orgánica se encuentra debidamente establecida? ¿Cree que es necesario reestructurar la organización de la cooperativa?
4. ¿El tipo de liderazgo que tiene la cooperativa es centralizada o descentralizado?

-
5. ¿Cómo es el canal de toma las decisiones cooperativas?
 6. ¿Qué tipo de planes realiza la cooperativa?
 7. ¿Los objetivos propuestos se le dieron salida conforme lo planteado?
 8. ¿Tienen establecido un manual de funciones en la cooperativa? En base a que lo establecieron?
 9. ¿Todos los socios están integrados en las funciones? ¿Cuál es la participación de los socios en las actividades que realiza la cooperativa?
 10. ¿Considera que las actividades de la cooperativa están bien definidas? Como las realizan?
 11. ¿Cada cuánto le dan seguimientos a los planes estratégicos?
 12. ¿Tienen en su cooperativa un plan definido desde que inició sus operaciones?
 13. ¿En la actualidad han reestructurado el plan? ¿Por qué?
 14. Hay participación de los colaboradores en la elaboración de los planes estratégicos? Como es esa participación?
 15. ¿Quién controla las actividades de la cooperativa? ¿Qué métodos de control se utilizan en la cooperativa?
 16. ¿Cree que estos métodos han servido de mucho para la evaluación general de la cooperativa?

Anexos 5. Formato de encuesta



Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Encuesta.

Dirigida a junta directiva y colaboradores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Padre Odorico D´ Andrea, R.L.

II. INTRODUCCION

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas estamos realizando una investigación para el análisis de la Gestión empresarial de la cooperativa Padre Odorico D Andrea en el periodo 2019.

Los datos que nos proporcione serán utilizados con fines académicos.

Agradeciendo su valiosa colaboración.

III. DATOS GENERALES:

Área: _____ Cargo: _____

Sexo: _____ Fecha de aplicación: ___/___/_____

Años de laborar: _____ Procedencia _____

1. ¿Todos trabajan de acuerdo a la visión de la cooperativa?

Sí _____ No _____

2. ¿Sabe cuál es la misión de la cooperativa?

Sí _____ No _____

3. ¿ La cooperativa tiene una gestión empresarial de acuerdo a sus conocimientos?

Sí____ No____

4. ¿Qué es lo que más influye en la productividad de la cooperativa?

Ambiente de trabajo____ Recursos de trabajo____ Liderazgo____

Estrategias implementadas ____ Ambiente externo____

5. ¿Cuál cree usted que es el factor que presenta problemas con respecto a la productividad dentro de una organización?

Instalaciones ____ Relaciones laborales ____ Políticas ____ Liderazgo ____

Factores económicos nacionales ____ Factores demográficos ____

6. ¿Cómo se valora la eficiencia de trabajo en la cooperativa?

Mediante capacitaciones ____ Autoevaluación ____

Estudios ____ Resultados de tareas asignadas ____

7. ¿Todos los socios se involucran en las actividades de manera eficiente?

Sí ____ No____

8. ¿Determinan medidas para evaluar el desempeño de los trabajadores?

Sí ____ No____ A veces____

9. ¿Las actividades las realizan de manera eficaz?

Sí ____ No ____

10. ¿Existe buena coordinación en las tareas a realizar en la cooperativa?

Sí ____ No____

11. ¿Cuentan con aparatos tecnológicos, que mejoren la productividad y ahorro de trabajo?

Sí _____ No _____

12. ¿Cómo considera que son las relaciones laborales en la cooperativa?

Buena ____ Regular _____ Excelente ____

13. ¿Se reconocen las habilidades y destrezas de cada uno de los colaboradores?

Si _____ No _____ A veces _____

14. ¿Existe buen desempeño e integración de todos los socios, en pro del desarrollo productivo?

Sí _____ No _____ a veces _____

15. ¿Realizan capacitación para un mejor desempeño en las actividades?

Sí ____ No ____

16. ¿Considera necesario la capacitación y adiestramiento dentro del área en el cual desempeña cada colaborador? ¿Por qué?

Sí ____ No ____

17. ¿Qué métodos de evaluación al desempeño utiliza la cooperativa?

- a) Escala de clasificación grafica
- b) Retroalimentación
- c) Evaluación por método de narrativa o ensayo
- d) Autoevaluación del empleado
- e) Evaluación mediante administración por objetivos
- f) Ninguna

18. ¿Hay motivación entre los colaboradores en el centro de trabajo?

Sí ____ No ___ A veces: ____

19. ¿Existe de parte del concejo motivación al resto de socios?

Sí ____ No ___ A veces: ____

20. ¿Tiene la cooperativa financiación de otra institución, ya sea gubernamental o no gubernamental?

Sí _____ No _____ En algunas ocasiones: _____

21. ¿Considera usted que los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?

Sí ____ No ____

22. ¿Cómo considera el estado de las instalaciones?

Bueno ____ Regular ____ Excelente ____

23. ¿Utilizan estrategias de mejora que impulsan la realización de los objetivos?

Sí ____ No _____

24. ¿Cuáles de los siguientes objetivos trabaja?

- a) Objetivo estratégico
- b) Objetivos operacionales
- c) Objetivos tácticos
- d) Todos

25. ¿Quién es el encargado de impulsar estrategias en la cooperativa?

Gerente General ____ Junta directiva ____ Socios ____ Área Contable ____

26. ¿Qué estrategias competitivas se utilizan para alcanzar los objetivos propuestos en

la cooperativa?

- a) Estrategia de diferenciación b) Estrategia líder de costes
c) Estrategia de enfoque d) Diferenciación de bajo coste e) Ninguna

27. ¿Se alcanzan todas las metas propuestas en la cooperativa?

Sí _____ No _____ Algunas _____

28. ¿Cuál ha sido el propósito general de la cooperativa?

- a) Posesionarse mejor en el mercado b) Contar con una mejor infraestructura
c) Aumentar los socios d) Todas las anteriores e) Otras

29. ¿Siempre alcanzan lo que se proponen como organización?

Sí _____ No _____ En algunas ocasiones _____

30. ¿Realizan proyectos o programas que impulsan el desarrollo de la sociedad?

Sí _____ No _____

31. ¿Cómo son los resultados de estos proyectos?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____

32. ¿Cree que es importante la innovación constante en toda la organización?

Sí _____ No _____

33. ¿La creatividad e innovación forma parte de las estrategias que realizan?

Sí _____ No _____

34. ¿Qué aspectos, identifica que trabaja la cooperativa para evaluar la creación de nuevas estrategias?

Análisis del entorno____ Sociedad____ Competencia ____ Financiamiento_____

35. ¿Cree que es importante la creatividad como factor clave en la innovación?

Sí_____ No_____

36. ¿Los socios tienen buen conocimiento para crear estrategias de mejora?

Sí_____ No_____

37. ¿Considera que las debilidades y amenazas de la cooperativa son un reto o un fracaso?

a) Si es un reto b) Es un fracaso

38. ¿Tienen estrategias únicas para hacerle frente a cualquier eventualidad, que pueda obstaculizar el alcance de los objetivos?

Sí_____ No_____

39. ¿Los resultados que han obtenido en el funcionamiento de la cooperativa son de calidad?

Sí_____ No_____

40. ¿El entorno es propicio para el desarrollo de las actividades de la cooperativa?

Sí_____ No_____

41. ¿Según su punto de vista, existe un buen liderazgo?

Sí_____ No_____

GRACIAS

Anexos 6: Tablas de encuestas

Tabla N:1 Gestión empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	100.0	100.0	100.0

Tabla N:2 Factores con respecto a la productividad dentro de la organización

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Relaciones laborales	2	28.6	28.6
	Factores económicos nacionales	5	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0

Tabla N°3 Lo que influye en el ambiente de trabajo

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Ambiente de trabajo	1	10.0%	16.7%
Liderazgo	3	30.0%	50.0%
Estrategias implementadas	6	60.0%	100.0%
Total	10	100.0%	166.7%

Tabla N: 4 Habilidades y destrezas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	57.1	57.1	57.1
	Aveces	3	42.9	42.9	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Tabla N: 5 Capacitación para un mejor desempeño en las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	100.0	100.0	100.0

Tabla N 6: Liderazgo en la cooperativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	100.0	100.0	100.0

Anexo 7. Graficos de encuesta

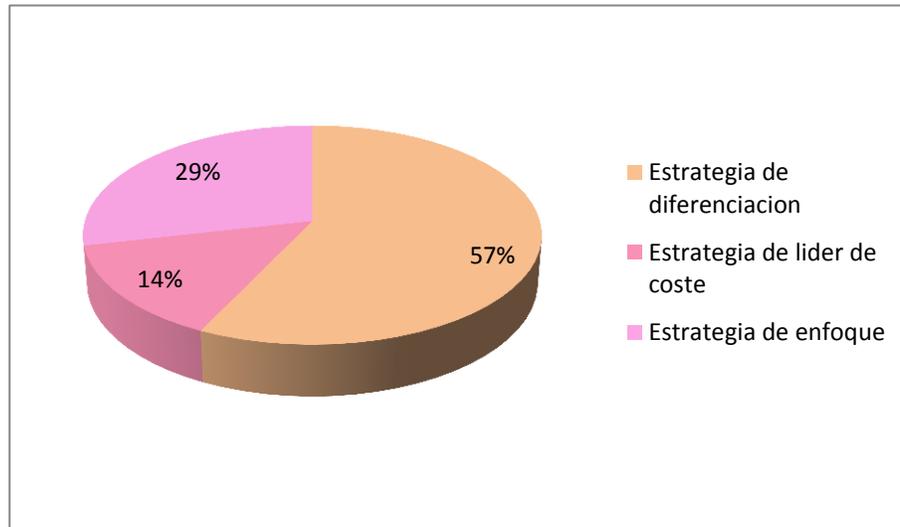


Gráfico Nº 1 estrategias más utilizadas

Elaboración propia

En la gráfica se representa que, el 57.1% que equivale a cuatro respuestas que opinaron que la estrategia que más se utiliza es la estrategia de diferenciación; el 14.3% opinó que es la estrategia de líder de coste, obteniendo 1 respuesta; el 28.6% representa que la estrategia utilizada es la de enfoque con 2 respuestas.

Realizando análisis sobre la información obtenida, se puede apreciar que la estrategia más utilizada es la de diferenciación, ya que permite involucrar a todos los miembros para el alcance de los objetivos, siguiendo la estrategia de enfoque y la estrategia de líder de coste.

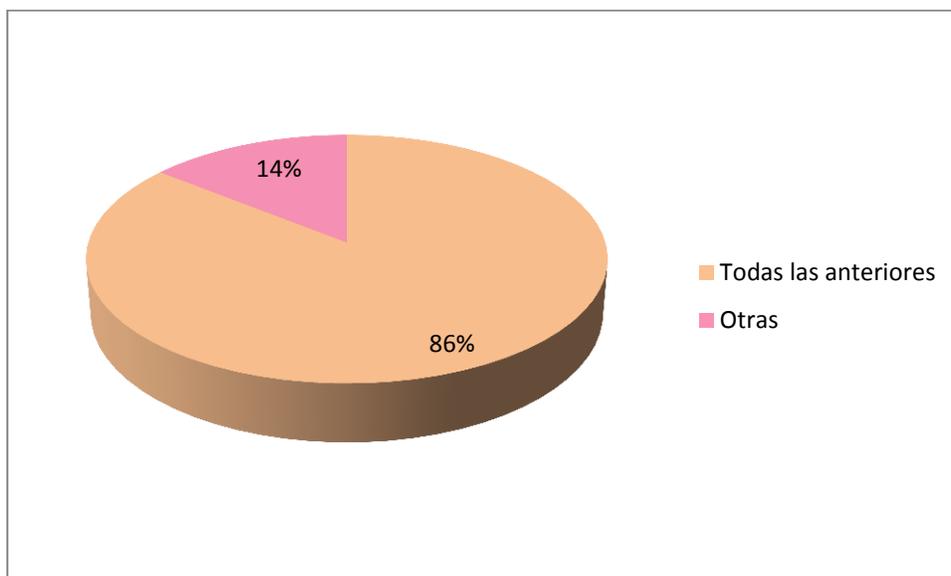


Gráfico Nº 2. Propósito general de la cooperativa

Fuente Propia

Según la información obtenida por medio de las encuestas, los colaboradores dijeron que los propósitos de la cooperativa son; posicionarse mejor en el mercado, contar con una mejor infraestructura y aumentar los socios, mostrándose en el grafico como todas las anteriores, la cual obtuvo un 86%.

Aunque en el gráfico no se representan los propósitos, en las encuestas si estaban presentes y de último estaban las dos opciones presentadas en el gráfico; haciendo un análisis se puede evidenciar la falta de comunicación e integración, en donde una persona afirma que existen otros propósitos en la cooperativa, mientras que las demás personas sí. Esto hace que los propósitos y objetivos no se cumplan en su totalidad.

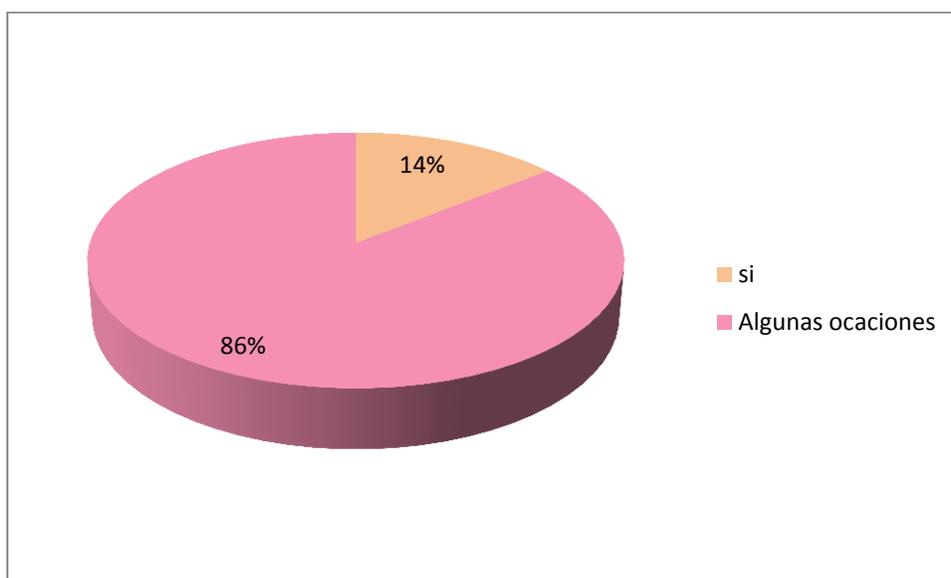


Gráfico Nº 3 alcance de objetivos

Fuente: Elaboración propia

Conforme a las encuestas realizadas a los colaboradores, la mayoría dijo que solo en algunas ocasiones se daba el alcance de los objetivos, lo que representa en el gráfico un 86%, es decir que los objetivos no se están cumpliendo, mientras que un 14% dijo que si se estaban cumpliendo ya que una persona respondió que sí.

Mediante el estudio a las encuestas, se puede decir que los objetivos a veces no se alcanzan, debido a la falta de coordinación y el buen uso de las estrategias únicas que tiene la cooperativa para hacerle frente a las situaciones que se presenten.

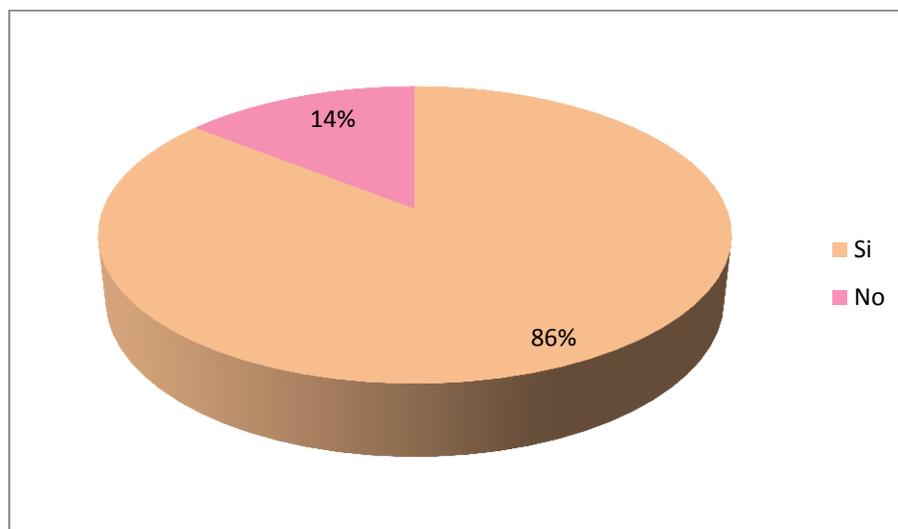


Gráfico N° 4: Estrategias únicas

Fuente propia

Mediante las encuestas aplicadas a los colaboradores, se demuestra que un 85% opina que si poseen estrategias únicas para hacerle frente a cualquier situación en la cooperativa, la cual tuvo una frecuencia de 6 repuestas positivas, mientras que 1 persona dijo que no tenían estrategias únicas, lo que equivale a un 14.3%.

Analizando este resultado, se puede decir que la cooperativa tiene estrategias únicas para implementar el desarrollo, aunque les hace falta tener una buena coordinación para que estas estrategias, hagan posible el alcance de los objetivos.