



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### TEMA:

**Aporte de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L en los procesos productivos de cooperativas de base de San Juan del Rio Coco, año 2016.**

### Autores:

Erick Noé Martínez Rugama  
Jayro José Hernández Muñoz  
Eduardo Francisco Centeno Méndez

### Tutores:

MSc. Flor Idalia Lanuza  
MSc. Alberto Sevilla Rizo

**Ocotol, 02 Enero 2018**

**Gestión administrativa en los procesos productivos de cooperativas de base de San Juan del Rio Coco.**

**Administrative management in the productive processes of base cooperatives of San Juan del Rio Coco.**

**Autores:**

Erick Noé Martínez Rugama  
emartinez0695@gmail.com  
Jayro José Hernández Muñoz  
jayrojoseh@gmail.com  
Eduardo Francisco Centeno Méndez  
francmendez95@gmail.com

**RESUMEN**

El presente tema de investigación tiene como objetivo Determinar el aporte de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L en los procesos productivos de las cooperativas de base del Municipio de San Juan del Rio Coco, año 2016. Con esta investigación se logró obtener mayor información sobre el proceso de producción que las cooperativas llevan a cabo y el aporte de PRODECOOP partiendo de la gestión administrativa a través de sus planes estratégicos y objetivos. El presente trabajo se centra en tres ejes fundamentales de investigación como son: Cooperativas, Gestión Administrativa y Procesos Productivos. La metodología utilizada para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de las técnicas de recolección de datos: entrevista, encuesta y guía de observación. El tamaño de la muestra está constituido en una primera etapa por los 32 colaboradores de la central PRODECOOP directamente vinculados con el proceso de gestión. Una segunda etapa de la muestra está constituida por los órganos de dirección de las 9 cooperativas de base del municipio de San Juan del Rio Coco asociadas a PRODECOOP cuya muestra será estudiada a través de 5 miembros del consejo de administración de cada una de ellas, por medio de entrevista. Como resultados obtenidos se encontró que PRODECOP R.L, a través de la gestión administrativa tienen mucha relación con la superioridad competitiva y ha logrado posicionarse en el mercado diferenciado, además cuenta con estrategias que deben ser un poco más enfocadas a la práctica y sobre todo que vinculen directamente a las cooperativas de base para que crezcan administrativamente y sea visible la vida cooperativa. Los beneficios que brinda la central a las cooperativas de base son diversos, siendo que estos influyen en la mejora

continúa de los productores como también en los procesos productivos y gestión administrativa.

**PALABRAS CLAVES:** Cooperativa, gestión administrativa, proceso productivo.

### **SUMMARY**

The objective of this research is to determine the contribution of the administrative management of PRODECOOP RL in the productive processes of the basic cooperatives of the Municipality of San Juan del Rio Coco, 2016. With this research, more information was obtained about the process of production that the cooperatives carry out and the contribution of PRODECOOP starting from the administrative management through its strategic plans and objectives. The present work focuses on three fundamental areas of research such as: Cooperatives, Administrative Management and Productive Processes. The methodology used to meet the objectives set out in the research, was made use of data collection techniques: interview, survey and observation guide. The size of the sample is constituted in a first stage by the 32 employees of the PRODECOOP plant directly linked to the management process. A second stage of the sample is constituted by the management bodies of the 9 base cooperatives of the municipality of San Juan del Rio Coco associated with PRODECOOP, whose sample will be studied through 5 members of the board of directors of each of them, for Interview medium As results obtained it was found that PRODECOP RL, through administrative management have a lot to do with competitive superiority and has managed to position itself in the differentiated market, also has strategies that should be a bit more focused on practice and especially that link directly to the cooperatives of base so that they grow administratively and the cooperative life is visible. The benefits that the plant provides to the cooperatives of the base are diverse, being that they influence in the continuous improvement of the producers as well as in the productive processes and administrative management.

**KEY WORDS:** Cooperative, administrative management, productive process.

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión administrativa es parte fundamental que influye directamente en la formulación de estrategias para mejorar los procesos productivos en las cooperativas de base lo cual permite a la organización obtener mejor producción y mejor calidad del café.

El trabajo de investigación está centrado en el aporte de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L es un elemento fundamental para que las cooperativas de base puedan llevar a cabo sus actividades de manera eficiente.

Según nuestra hipótesis la gestión administrativa de PRODECOOP aporta eficientemente en el proceso productivo de las cooperativas afiliadas a PRODECOOP R.L, logrando con esta investigación obtener mayor información sobre el proceso de producción que las cooperativas de base del municipio de San Juan del Rio año 2016, llevan a cabo y el aporte de PRODECOOP partiendo de la gestión administrativa a través de sus planes estratégicos y objetivos.

Esta investigación representa una herramienta clave para gestión de cambio en la empresa y lograr proponer un proceso de mejora a través de un modelo administrativo que permita mejores resultados en toda la organización y a la vez alcanzar un

ordenamiento de planes y estrategias que puedan generar la satisfacción de todos los involucrados. .

El estudio está estructurado por XI capítulos en los que se establecen los elementos básicos necesarios para ser tomados en cuenta en la aplicación de las funciones administrativas.

La investigación tiene como objetivo general determinar el aporte de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L en los procesos productivos de las cooperativas de base del Municipio de San Juan del Rio Coco, año 2016. Y dentro de sus objetivos específicos están: Identificar los factores que influyen en el resultado de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L., determinar las estrategias que diseña PRODECOOP para la implementación en el proceso productivo de las cooperativas de base, señalar los beneficios obtenidos por las cooperativas de base en la gestión de los procesos productivos y proponer herramientas metodológicas que ayuden a PRODECOOP a hacer efectivos los planes de producción en las cooperativas de base.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente trabajo de investigación se ejecutó en el municipio de San Juan del Rio Coco, departamento de Madriz, donde se realizó un estudio cualitativo conformado por los órganos de gestión de

las 9 cooperativas que conforman la central y también en el municipio de Estelí donde se desarrolló un estudio cuantitativo que está conformado por los 59 colaboradores que laboran en la central.

Población y muestra de esta investigación lo constituye la población; colaboradores de la Central de Cooperativas de servicios múltiples PRODECOOP R.L y las cooperativas de base afiliadas a la central del municipio de San Juan del Rio Coco.

Población de estudio de la investigación se requiere de dos poblaciones las cuales son: Los colaboradores de la central de cooperativas PRODECOOP y Las cooperativas de base de San Juan del Rio Coco asociadas a la Central.

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se aplicó las tres técnicas de recolección de datos: entrevista, encuesta y guía de observación.

El tipo de investigación es mixto, cuyo enfoque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

El tipo de muestreo es probabilístico ya que todos los individuos participantes tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados.

Se elaboró una guía de entrevista para los miembros de dirección de las cooperativas de base con el propósito de determinar la percepción que tienen del aporte de la central en el proceso productivo de los productores.

Una guía de encuesta para el los colaboradores lo que permite conocer la percepción que se tiene de la gestión administrativa de la central PRODECOOP, vinculada al proceso productivo de las cooperativas de base la que valora la caracterización de la central y las estrategias utilizadas para llevar a cabo la gestión y producción.

## **RESULTADOS**

La central de cooperativas de servicios múltiples PRODECOOP es una organización de cooperativas que agrupa a 38 cooperativas de base integradas por 2,300 pequeños productores, el 30% son mujeres.

Los productores están ubicadas en diferentes comunidades y zonas cafetaleras de los departamentos de Estelí, Madriz y Nueva Segovia, al norte de Nicaragua.

A través de la investigación realizada se comprueba que PRODECOOP es una empresa muy sólida y competitiva en la parte administrativa ya que ha logrado un gran desarrollo a nivel nacional e internacional con los mercados preferenciales y en continuo ascenso con cada uno de los productores.

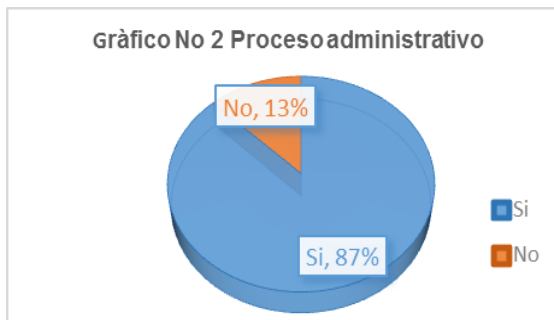
**Aspectos importantes para llevar a cabo la gestión administrativa**



Fuente: Fuente propia a partir de datos de encuesta.

En este sentido se consultó con los colaboradores sobre los aspectos que consideran importante para que la labor administrativa en la empresa se lleve a cabo de manera eficiente de modo que un 44 % de los encuestados considera importante la misión y visión de la empresa, mientras que 56% considera que lo más importante es la planificación y dirección de la empresa, a como se muestra en el **gráfico No 1**.

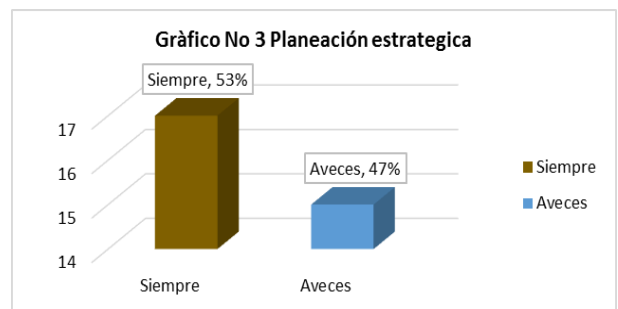
**Formulación y mejora de los procesos administrativos de la empresa.**



Fuente: Fuente propia a partir de datos de encuesta.

De los colaboradores encuestados el 13% responde que no participan en la formulación y mejora del proceso administrativo de la empresa, mientras que un 87% responde que si participan en todo el proceso.

**Participación en planeación estratégica.**



Fuente: Fuente propia a partir de datos de encuesta.



Fuente: Fuente propia a partir de datos de encuesta.

**DISCUSIÓN**

El análisis de la información obtenida se realizó en base a los objetivos planteados en la investigación los cuales permitieron

definir los instrumentos que posteriormente se aplicaron en todo el proceso, dando como resultado las opiniones emitidas por las fuentes a su vez con los fundamentos teóricos que se presentan.

### **Factores que influyen en los resultados de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L. (Gestión administrativa)**

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

La gestión administrativa permite gestionar o desarrollar un conjunto de actividades orientadas al cumplimiento de objetivos organizacionales es decir que a partir de la gestión se pueden ejecutar estrategias favorables en el desarrollo de las empresas.

### **Disponibilidad de recursos para cumplir con las tareas de la empresa.**

Según el análisis a partir de los datos obtenidos reflejan que la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para la realización de tareas asignadas a cada colaborador de la empresa, es decir, se provee de todo lo necesario para que cada

uno de los integrantes de la empresa realice sus tareas.

De acuerdo a la entrevista realizada a la gerente general de PRODECOOP, argumenta que se tiene una administración centralizada para todas las actividades. Con un sistema de gestión de calidad y una sistema de control interno a la ves con diversos software para hacer eficientes los procesos administrativos con diferentes puntos de control.

### **Proceso administrativo**

Harol Koontz (2014). Define el proceso administrativo como "un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración.

El proceso administrativo está conformado por fases Planeación, organización, integración de personal, dirección y control siendo un proceso cíclico y dinámico que permite generar resultados según su aplicación

Según la gerente general, argumenta que como organización se parte de los planes operativos y estos deben estar orientados en la mejora del proceso administrativo, se realizan planes anuales y mensuales partiendo de los planes individuales es decir que se valida cada uno de ellos.

## **Estrategias que diseña PRODECOOP para la implementación en el proceso productivo de las cooperativas de base.**

### **Proceso productivo**

Según el diccionario de definición ABC, (2007) el proceso productivo es aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio el cual debe realizarse de manera dinámica, planeada y consecutiva

Preza (2017), afirma que se trabaja bajo dos metodologías las que se clasifican en orgánica y convencional bajo insumo.

La producción orgánica certificada se produce bajo normas orgánicas establecidas por las certificadoras cuyo principal objetivo es el uso racional de los recursos, el no uso de insumos químicos y la producción convencional bajo insumo la cual tiene normas para no usar determinados químicos prohibidos también por las certificaciones Fair Trade en ambos casos es baja productividad por la cantidad de árboles por manzana, ya que es 100% bajo sombra.

Cabe señalar que dentro de las cooperativas de base se busca contemplar los factores claves de producción, partiendo de que a través de estos surgen

las estrategias y formas de control hacia los objetivo de cada estrategia.

Estrategias de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo integral de los productores de café a pequeña escala (diagnósticos de fincas y escuelas de campo).

1. Autogestión y Seguridad Alimentaria y Nutricional.
2. Modelo agronómico para el desarrollo integral de las cooperativas.
3. Estrategias de investigación para adaptación al cambio climático
4. Rehabilitación de cafetales con variedades de café de calidad (caterra, catuaí, etc.)
5. Fortalecimiento de la cadena apícola mediante capacitación y asistencia técnica, suministro de material biológico, equipos, materiales y herramientas.
6. Fortalecimiento de capacidades de técnicos, promotores y productores(as) en cultivo de café (manejo, producción de insumos orgánicos, podas, manejo de hierbas y sombras, manejo de beneficios húmedos).
7. Investigación de capacidades de secuestro de carbono en los árboles de los cafetales y reservorio de carbono en el suelo.



### **Beneficios obtenidos por las cooperativas de base en la gestión de los procesos productivos (Gestión de los procesos)**

La información obtenida a través de la entrevista aplicada dentro de las cooperativas asociadas a PRODECOOP, se puede decir que la central de cooperativas ha brindado una serie de beneficios a las cooperativas principalmente en los aspectos productivos.

Edmundo López presidente de la cooperativa José Alfredo Zeledón comenta que la mayoría de las cooperativas han venido capitalizándose a través de beneficios obtenidos al formar parte de PRODECOOP de cierto modo la central sin cooperativas no sería una empresa consolidada como una de las organizaciones líderes en comercialización de café y demás rubros.

### **Beneficios de PRODECOOP hacia las cooperativas de base.**

- Fortalecimiento de Capacidades Gerenciales y Administrativas en las cooperativas de base.
- Asesoría técnica y capacitación administrativa
- Fortaleciendo principios cooperativos (Cuarenta (40) grupos de auto ahorro

funcionando en cooperativas en San Juan, Quilalí)

- Servicios de desarrollo cooperativo que incluye, asistencia técnica y capacitaciones
- Crédito a las cooperativas asociadas
- Servicios de beneficiado seco,
- Programas de becas a hijos de socios
- Entrega de paquetes escolares

### **Herramientas metodológicas que ayuden a PRODECOOP a hacer efectivos los planes de producción en las cooperativas de base.**

- Mantener actualizados los planes estratégicos de trabajo según el modo de producción entre las cooperativas y PRODECOOP.
- Mejorar el control administrativo de las cooperativas
- Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento
- Técnicas de producción e inversión en capacitación intensiva y práctica para ampliar los conocimientos de los productores en materia productiva

### **CONCLUSIONES.**

- ↳ Durante la realización de la investigación se aplicaron instrumentos de recolección de datos como la entrevista, encuesta y guía de observación, logrando concluir que los factores que influyen en los

- resultados de la gestión administrativa tienen mucha relación a la superioridad competitiva que ha logrado posicionarse en el mercado diferenciado y se mantiene en constante desarrollo con los productores de las cooperativas de base.
- ↪ PRODECOP R.L es una organización de cooperativa certificada, el 100% de los asociados a nuestras cooperativas trabajan con el Comercio Justo, desde el año 1992 se exporta directamente al mercado internacional, actualmente con 18 clientes en Europa y Estados Unidos, y desde el año 2006 comenzamos negociaciones con clientes en Japón.
  - ↪ La central de cooperativas PRODECOOP es una organización cooperativa de segundo grado que agrupa a 38 cooperativas de base integradas por 2,300 pequeños productores, el 30% son mujeres. Los productores están ubicados en diferentes comunidades y zonas cafetaleras de los departamentos de Estelí, Madriz y Nueva Segovia, al norte de Nicaragua
  - ↪ La producción orgánica certificada se produce bajo normas orgánicas establecidas por las certificadoras cuyo principal objetivo es el uso racional de los recursos, el no uso de insumos químicos y la producción convencional bajo insumo la cual tiene normas para no usar determinados químicos prohibidos también por las certificaciones Fair Trade en ambos casos es baja productividad por la cantidad de árboles por manzana, ya que es 100% bajo sombra.
  - ↪ Uno de los beneficios que ha brindado PRODECOOP a las cooperativas es que está conformado por pequeños productores sin discriminación independientemente de la capacidad productiva de cada asociado. Particularmente la principal misión de PRODECOOP está enfocada en ayudar al pequeño productor de diferentes maneras.
  - ↪ Cuenta con estrategias que deben ser un poco más enfocadas a la práctica y sobre todo que vinculen e incluyan directamente a las cooperativas de base partiendo de la elaboración de un diagnóstico de las principales necesidades y de esta forma enfocarse a cumplir con los requerimientos necesarios para que las cooperativas crezcan administrativamente y sea visible la vida cooperativa.
  - ↪ A la misma vez se generan estrategias que PRODECOOP puede implementar para seguir mejorando en cada escenario porque es necesario estar en constantes cambios positivos para la organización y poder hacerle frente a las situaciones ya sean administrativas o productivas que se presenten en las cooperativas de base.

## RECOMENDACIONES

Después de haber llevado a cabo el proceso investigativo en la Central de cooperativas PRODECOOP se puede remendar lo siguiente:

Emplear el modelo de gestión propuesto con el objetivo de mejorar aquellos aspectos que actualmente son una debilidad pero que pueden convertirse en una fortaleza.

Iniciar un proceso de revisión y evaluación del comportamiento de gestión en todo su entorno principalmente en las cooperativas con el fin de generar una reflexión estratégica y asegurar una visión y objetivos claros para los siguientes años.

Identificar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder conocer las ventajas competitivas y de esta manera desarrollar las estrategias que ayuden desplegar, rediseñar y alinear la organización.

Estar más de cerca de las cooperativas de base siendo que estas conforman la organización y son el punto clave para alcanzar resultado positivo.

Controlar las no conformidades y dar respuestas rápidas a las demandas de los productores a través de las cooperativas con el fin de lograr la satisfacción y la unión cooperativa.

Gestionar adecuadamente los recursos de la organización y su mejoramiento a través de los indicadores para que se puedan medir los resultados y obtener datos estadísticos que permitan la correcta toma de decisiones.

Aplicar el proceso de ciclo de mejora continua en cada uno de los procesos, que consiste en planificar, ejecutar, revisar y volver a actuar.

ABC. (2007). *DefinicionABC*. Retrieved Abril 05, 2017, from DefinicionABC: <http://www.definicionabc.com/economia/cooperativa.php>

Alzacri. (2014, Junio 20). *blogspot*. Retrieved Abril 21, 2017, from alzacri2.blogspot: <http://alzacri2.blogspot.com/2014/06/pr-oceso-administrativo.html>

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. (2007, Septiembre 11). *Normas Juridicas de Nicaragua*. Retrieved Abril 07, 2017, from Normas Juridicas de Nicaragua: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/norma-web.nsf/3133c0d121ea3897062568a1005e0f89/1c8a20bcfb50d3cd0625713b005302de?OpenDocument>

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2007, Septiembre 11). *Normas Juridicas de Nicaragua*. Retrieved Abril 07, 2017, from Normas Juridicas de Nicaragua: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/norma-web.nsf/3133c0d121ea3897062568a1005e0f89/1c8a20bcfb50d3cd0625713b005302de?OpenDocument>

Ayala, E. (2009, Junio 26). *Centro de Gestion Administrativa*. Retrieved Abril 18, 2017, from Gestion Administrativa: <http://edwinayala.blogspot.com/>

- Bergholz, S. (2011, Mayo 11). *Medware*. Retrieved Mayo 08, 2017, from Medware: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Getion de procesos* (4ta ed.). Santiago de Chile: EVOLUCIÓN S.A.
- Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife. (2014). *Camara*. Retrieved Mayo 31, 2017, from Creacion de Empresa: <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/produccion-y-operaciones>
- Chavarria Espinoza, Z. E., Valdivia Gutiérrez, Y. L., & Ruiz Gutiérrez, M. (2015). *Proceso de Produccion de las Cooperativas asociadas a PRODECOOP R.L para la exportacion de cafe Organico a mercados preferenciales, 2014-2015*. Esteli: FAREM-Esteli.
- Chiavenato, I. (2004). *Introduccion a la teoria general de la administracion* (Septima ed.). Mexico, Mexico: McGrawHill.
- Chiliquinga Unaicho, E. P. (2013). *La gestion Administrativa y la optimizacion de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcan*. Ecuador: Universidad Politecnica de Carchi.
- Cornejo Perez, M. (2011, Noviembre 26). *Slideshare*. Retrieved Junio 05, 2017, from slideshare.net: <https://es.slideshare.net/mirsaid/enfoque-mixto-10341307>
- Cornejo, M. (2011, Noviembre 26). *Slideshare*. Retrieved Junio 05, 2017, from slideshare.net: <https://es.slideshare.net/mirsaid/enfoque-mixto-10341307>
- Escuela Europea de Exelencia. (2014, Noviembre 24). *nueva-iso-9001-2015.com*. Retrieved 2017, from nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>
- Gonzalez Benavidez, M. L., Huete Videia, S. E., & Montenegro Rodríguez, J. J. (2013). *Factores que inciden en los costos del bneficado seco del cafe, en la planta industrial, Beneficio seco de PRODECOOP R.L en el municipio de Palacaguina, siclo 2011-2012*. Esteli: FAREM-Esteli.
- Igleisias Roque, F. d., & Amador Espinales, E. J. (2011). *Diagnostico Empresarial de la empresa Central de Cooperativas de Servicios Multiples PRODECOOP R.L*. Esteli: FAREM-Esteli.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración-Una Perspectiva Global y Empresarial* (14 ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- López, J. P. (2008). *Metodología de la investigación científica* (Sexta ed.). Managua, Nicaragua.
- Lòpez, J. P. (2008). *Metodología de la investigación científica*.
- Lugo Marin, J. J. (2015, Junio 07). *slideshare.net*. Retrieved Mayo 08, 2017, from slideshare: <https://es.slideshare.net/juanlugomarin/jl-curso-gestin-por-procesos-e-indicadores-de-gestion>
- López, P. L. (2004). *scielo.org*. Retrieved Junio 05, 2017, from scielo.org: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- Mendez A., C. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*

- con énfasis en las ciencias empresariales*. Mexico: LIMUSA.
- Morales Gutiérrez, M. d., & Rugama Gutiérrez, F. I. (2012). *Influencia del proceso de Exportación de café en los registros contables en la empresa PRODECOOP R.L de la ciudad de Estelí*. Estelí: FAREM-Estelí.
- Peralta Maniviesa, X., & Paulise, L. (n.d.). *pymerang*. Retrieved Mayo 02, 2017, from pymerang.com: <http://www.pymerang.com/logistica-y-supply-chain/logistica/planeacion-o-programacion/metodos-de-produccion>
- Peralta, X., & Paulise, L. (2015). *pymerang*. Retrieved Mayo 02, 2017, from pymerang.com: <http://www.pymerang.com/logistica-y-supply-chain/logistica/planeacion-o-programacion/metodos-de-produccion>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008). *Definicion.de*. Retrieved Septiembre 17, 2017, from Definicion.de: <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2008). *Definicion.de*. Retrieved Septiembre 17, 2017, from Definicion.de: <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación* (Segunda ed.). Washington, D.C. 20037, E.U.A., Washisgton, D.C E.U.A: Organización Panamericana de la Salud.
- Presa, M. (2014). Estelí.
- Preza, M. (2017, Septiembre 09). *Gestión administrativa de PRODECOOP*. (E. N. Martínez, Interviewer)
- Riaño, S. Á. (2008, Septiembre 10). *Gerencie.com*. Retrieved Abril 05, 2017, from Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/cooperativas.html>
- Rosero, C. (n.d.). *Universidad Central de Ecuador*. Retrieved Mayo 10, 2017, from UCE Academia: [http://www.academia.edu/6948825/Modelo\\_de\\_Gestion\\_Administrativa](http://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa)
- Tamayo, M. (2011, Junio 27). <http://tesisdeinvestig.blogspot.com>. Retrieved Junio 05, 2017, from <http://tesisdeinvestig.blogspot.com>: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
- Tamayo, T. M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. México: LIMUSA-Noriega Editores.
- Thompson, I. (2008, Enero). *Promonegocios.net*. Retrieved Abril 18, 2017, from Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- Tórrez Castillo, M. F. (2015). *La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el Municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2013-2014*. Matagalpa: FAREM- Matagalpa.
- Treminio, Z. (2014). Estelí.
- Universidad Galileo. (2011, Julio). *blogspot.com*. Retrieved Mayo 2017, 2017, from [blogspot.com: http://resumen-veliz.blogspot.com/2011/07/resumen-del-capitulo-2-diagramas.html](http://resumen-veliz.blogspot.com/2011/07/resumen-del-capitulo-2-diagramas.html)
- Valdez Díaz, M. d., & Otros. (2014, Septiembre 03). *Gestiopolis*. Retrieved Mayo 31,

2017, from Gestipolis:  
<https://www.gestipolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>

Valdez, M. d., & Otros. (2014, Septiembre 03). *Gestipolis*. Retrieved Mayo 31, 2017, from Gestipolis:  
<https://www.gestipolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>

Y, F. (2011, Junio 27).  
<http://tesisdeinvestig.blogspot.com>.  
Retrieved Junio 05, 2017, from  
<http://tesisdeinvestig.blogspot.com:>  
<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>