



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN.

TEMA GENERAL:

Acompañamiento para la elaboración del diagnóstico de la gestión empresarial asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

TEMA ESPECÍFICO:

Acompañamiento en la elaboración de un diagnóstico estratégico de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

Autores

- Br. Adonis Gonzálo Talavera González.
- Br. Josafat Zuriel Chavarría Tórrez.
- Br. José Rivalco Granados Corea.

Tutora

MSc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 03 de mayo del 2019.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA

SEMINARIO DE GRADUACIÓN.

TEMA GENERAL:

Acompañamiento para la elaboración del diagnóstico de la gestión empresarial asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

TEMA ESPECÍFICO:

Acompañamiento en la elaboración de un diagnóstico estratégico de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

Autores

- Br. Adonis Gonzálo Talavera González.
- Br. Josafat Zuriel Chavarría Tórrez.
- Br. José Rivalco Granados Corea.

Tutora

MSc. Lilly del Carmen Soza López

Matagalpa, 03 de mayo del 2019.

Tema General

Acompañamiento para la elaboración del diagnóstico de la gestión empresarial asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

Tema Específico

Acompañamiento en la elaboración de diagnóstico estratégico de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a nuestro Dios padre celestial, por darnos las fortalezas necesarias para finalizar este documento y por darnos sabiduría para cumplir con todos los requerimientos.

A nuestras familias por ser un pilar fundamental durante el estudio de la carrera administrativa y por la comprensión brindada durante el desarrollo de este seminario.

A nuestros maestros por su colaboración, orientación y apoyo significativo, que catalizaron la elaboración y desarrollo del presente documento; en especial a nuestra tutora Msc. Lilly del Carmen Soza López, por ser una guía en todo este camino, por su tiempo y dedicación, en el aprendizaje y por sus valiosos conocimientos para este trabajo.

Del mismo modo, nuestra extensa gratitud a la UCOSD, por facilitarnos la información requerida para su debido procesamiento, sin su valioso aporte no hubiese sido posible finalizar este trabajo.

Adonis Gonzalo Talavera González

Josafat Zuriel Chauarría Tórrez

José Rivalco Granados Corea

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, por la convicción en mis pensamientos y brindarnos las debidas fortalezas para culminar este proyecto.

A nuestros padres por la comprensión, por escucharnos y aconsejarnos, para hacer siempre lo correcto y brindarnos el apoyo necesario para la toma de decisiones. Nuestros padres son una fuente abundante de motivación y aliento constante en los momentos claves en nuestras vidas.

A todas las personas que de alguna u otra forma aportaron su granito de arena para la elaboración y culminación de este pequeño, pero, significativo proyecto.

Adonis Gonzalo Talavera González

Josafat Zuriel Chavarria Torrez

José Rivalco Granados Corea



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ATAGALPA

FAREM- MATAGALPA.

VALORACION DEL DOCENTE

La suscrita tutora, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Adonis Gonzalo Talavera González, carnet No. 14064152; Josafat Zuriel Chavarría Tórrez, carnet No. 12061622; José Rivalco Granados Corea, carnet No. 14060819. Con el tema general: “Acompañamiento en la elaboración del Diagnóstico de la Gestión Empresarial Asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018”; el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la variable: Diagnóstico Estratégico de la UCOSD del departamento de Matagalpa, durante el año 2018, en el cual se acompaña en la elaboración de un diagnóstico que permitirá conocer los factores Internos y externos que están afectando a la UCOSD en el logro de sus metas y como se pueden aprovechar las oportunidades para mejorar la calidad de vida de los productores, desde la gestión que es indispensables para cumplir las metas comunes en estas empresas asociativas, misión y visión que busca mejorar la calidad de vida de los productores.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 03 días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

Msc. Lilly del Carmen Soza López

Tutora

RESUMEN

En el presente documento se realiza un acompañamiento para la elaboración del diagnóstico estratégico de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018; la cual tiene alrededor de 33 años de ofrecer sus servicios para la gestión del crédito a los productores asociados de la organización.

La UCOSD Surge como movimiento campesino con grupos de reflexión en algunas comunidades, poseen estatus legal de cooperativa, luego de legalizar su figura Jurídica como asociación sin fines de lucro; en el período de 1992 a 1999, desarrollan una serie de iniciativas como Acopio y Comercialización de Granos básicos, financiamiento rural, acceso a tierra, experimentación campesina, técnicas productivas y se proyecta un programa de vivienda, además desarrollan una serie de capacitaciones en fortalecimiento gremial a sus líderes y capacitaciones a la parte administrativa.

Esta organización posee grandes dificultades, en cuanto al proceso administrativo en la gestión asociativa, la motivación y liderazgo, gestión financiera; lo que no ha permitido que la UCOSD cumpla con la misión y visión añadiendo a esto algunos factores externos que han obstaculizado el cumplimiento de las metas de esta organización.

En el documento se identifican las características de la organización, su enfoque, objetivos y demás aspectos relevantes del estudio. Además, se realizó un análisis para conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, donde se pudo identificar oportunidades de mejora, para la aplicación de estrategias para el desarrollo organizacional.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	10
II.	JUSTIFICACIÓN	13
III.	OBJETIVOS	15
IV.	DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	16
4.1.	Diagnóstico Estratégico	18
4.1.1	Filosofía de la UCOSD.....	19
4.1.1.1	Misión.....	20
4.1.1.2	Visión	25
4.1.1.3	Valores	29
4.1.1.4	Objetivos	32
4.1.1.5.	Técnica FODA.....	35
4.1.1.6.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	67
4.1.1.7.	Matriz de Evaluación de Factores Externo.....	69
4.1.1.8.	Matriz Tows.....	72
4.1.1.9.	Matriz de vectores.....	74
4.2.	Estrategias	75
4.2.1.	Estrategia Adaptativa.....	75
4.2.2.	Estrategias Reactivas	76
4.2.3.	Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	76
4.2.3.1	Estrategia de Liderazgo en Costes	77
4.2.3.2	Estrategia de Diferenciación	78
4.2.3.3	Estrategia del Enfoque.....	79
4.2.4	Estrategias FODA	80
V.	CONCLUSIONES	82
VII.-	ANEXOS	88

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento lleva por tema el acompañamiento para la elaboración del diagnóstico de la gestión empresarial asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018 y como tema específico el acompañamiento en la elaboración de diagnóstico estratégico de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

Es muy importante para la UCOSD contar con un diagnóstico de su situación en el ambiente empresarial, ya que su principal razón de ser es ofrecer un producto de calidad que se ajuste a los estándares, que le permitan aprovechar estándares de mercado de manera que se beneficien los socios y puedan alcanzar su calidad de vida, para ello es necesario implementar estrategias que permitan adaptarse a los cambios; debido a lo dinámico que es el ambiente empresarial, lo que afecta ya sea positiva o negativamente el quehacer de la UCOSD y es necesario estar definiendo estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas.

En el presente documento se identifican las diferentes problemáticas que enfrentan los socios de la UCOSD en los aspectos administrativos, financieros, contables, de recursos humanos entre otros aspectos para el mejoramiento de los procesos en las distintas áreas mediante la aplicación de estrategias.

Esta es una investigación de tipo participativa, con un enfoque cualitativo y un nivel de profundidad descriptivo, que utiliza los métodos de investigación teóricos, empírico, inductivo, de síntesis y análisis. Para la recolección de datos se utilizaron la entrevista, grupo focal, observación directa.

Para esta investigación se encontraron fuentes muy provechosas lo cual facilita el estudio de la misma, por ende, se presentan a continuación parte de los que son antecedentes con los que se han trabajado este tipo de temáticas.

De igual manera, en el departamento de Matagalpa (Rivas & Picado, 2015), se realizó una monografía con el tema Influencia de las estrategias de mercadotecnia en los niveles de ventas del departamento de carne de supermercado La Colonia, II Semestre 2014 y tiene por objetivo general Analizar la influencia de las estrategias de mercadotecnia en los niveles de ventas del departamento de carnes de Supermercados La Colonia, II semestre del 2014.

Por otra parte (Urbina & Zelaya, 2014), con el documento de monografía de la Gestión Administrativa de la Cooperativa Multisectorial de Productores, Exportadores y Comercializadores de Café (COMEXPROCCAFE R.L.) en la cosecha 2012-2013. Tiene como objetivo Analizar la gestión administrativa de la cooperativa COMEXPROCCAFE R.L en la cosecha, 2012 – 2013

De igual manera, existe otro antecedente realizado en el Municipio de San Ramón, Departamento de Matagalpa – Nicaragua, elaborado por (Almendarez & Castro, 2016), con el tema Estrategia Empresarial de la empresa Finca Esperanza Verde y tiene como objetivo general Analizar la Estrategia empresarial de la Empresa Finca Esperanza verde del municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa año 2015.

También, la investigación de (Lopez, 2006), en la provincia de Granada, España; con el tema estrategia empresarial en las industrias de productos alimenticios y bebidas. El objetivo es determinar si existen variables, tanto externas como relacionadas con la gestión interna, que moderen la relación entre la orientación del mercado desarrollada y los resultados que se alcanzan con esta filosofía empresarial y con las actuaciones que se derivan de ella.

(Jarquín & Palacios, 2014) Mediante su investigación con el título de "Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa" tuvo como objetivo el Diagnóstico estratégico de la empresa Hostal Familiar "LA BUENA ONDA" del Municipio de Matagalpa en el segundo semestre del año, donde se llegó a la conclusión que al realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Hostal Familiar "LA BUENA ONDA" se pudo analizar la situación interna y externa de la empresa donde la empresa ha utilizado estrategias que le han permitido ser competitivos en el mercado, así mismo esta tiene oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, las cuales debe de saber en qué momentos contrarrestar esas debilidades y amenazas. Se tomó como referencia ya que se habla a fondo sobre el diagnóstico de estratégico.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente documento lleva por tema el acompañamiento para la elaboración del diagnóstico de la gestión empresarial asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018 y tiene como propósito Desarrollar un diagnóstico estratégico de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

En este documento se presenta el ambiente empresarial en el que se encuentra la UCOSD, como también los factores que están afectando el alcance de sus metas y que factores se pueden aprovechar para definir estrategias que le ayuden a cumplir con su misión y visión. El acompañamiento a la UCOSD, contribuye significativamente a los conocimientos prácticos y teóricos, de los estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas del II Semestre del turno matutino del año 2018.

Es importante para la UCOSD contar con el presente diagnóstico, ya que le permitirá emprender estrategias para hacer una mejor gestión empresarial para los socios y poder aprovechar y optimizar los recursos para que los productores puedan obtener mayores rendimientos y mejor calidad de sus productos y los puedan comercializar en mejores mercados para así generar mayores ingresos que les permitan mejorar su calidad de vida.

Para realizar esta investigación se visitó a la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, en abril del año 2018, este documento sirve a los miembros de la organización para identificar oportunidades de mejora. El impacto que tendrá esta investigación sobre la UCOSD será positivo ya que en él se encontraran cada uno de los factores positivos y negativos de la organización con sus respectivas estrategias para mitigarlos.

Para la UNAN; FAREM-Matagalpa este antecedente servirá como apoyo durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, para elaborar otras investigaciones debido a su amplia fuente bibliográfica, lecturas y fines que se estimen convenientes.

Para los investigadores de la carrera administrativas, la experiencia obtenida durante la elaboración de este documento es invaluable; docentes y miembros del grupo, propiciaron el ambiente perfecto para finiquitar dentro del margen de tiempo establecido, cada uno de los puntos abordados dentro de la investigación.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

Acompañamiento en la elaboración de un diagnóstico estratégico de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, durante el año 2018.

Objetivos Específicos

1. Recopilar información sobre los factores del diagnóstico estratégico aplicado a UCOSD, del departamento de Matagalpa, en el año 2018.
2. Sistematizar la información recopilada sobre el diagnóstico estratégico en la UCOSD, del departamento de Matagalpa, en el año 2018.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

La Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), comienza a emerger en 1987, como un Movimiento Campesino con grupos de reflexión en algunas comunidades. Luego de legalizar su figura Jurídica como asociación sin fines de lucro, en el período de 1992 a 1999, desarrollan una serie de iniciativas como Acopio y Comercialización de Granos básicos, financiamiento rural, acceso a tierra, experimentación campesina, técnicas productivas y se proyecta un programa de vivienda, además desarrolla una serie de capacitaciones en fortalecimiento gremial a sus líderes y capacitaciones a la parte administrativa.

A partir del año 1999 la UCOSD, con el apoyo de organizaciones no gubernamentales, inicia la elaboración de planes estratégicos que le permitan definir los procedimientos y mecanismos para continuar impulsando principalmente los aspectos relacionados a la sostenibilidad de la organización, la ampliación de los servicios y la creación de nuevos, así como el fortalecimiento de forma general del área administrativa e instancias de dirección.

Actualmente, la UNAN Managua a través de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa (FAREM Matagalpa); mantiene una alianza desde el año 2013 que les ha permitido reflexionar a lo interno y tener un grupo de apoyo técnico con el que construir procesos organizativos, productivos y sociales a partir de un diálogo de saberes.

Gestión Empresarial Asociativa

La gestión empresarial asociativa normalmente tiene una estructura compleja, con una especialización de tarea según áreas más definidas. La dirección de la empresa es ejercida por un grupo de productores, en nombre y generalmente la gerencia es ejercida por personal profesional. Se parte del supuesto de que normalmente las empresas asociativas se constituyen para abordar aquellas tareas en que la asociación puede resultar más eficiente que la acción individual, en consecuencia, también el desarrollo de la empresa también es mayor la importancia de desarrollar un enfoque estratégico de la gestión. El desarrollo de la empresa asociativa, solo es posible si se fundamenta en una sólida base de empresas individuales, administradas con criterios coherentes y objetivos articulados con los de la empresa asociativa. Las diferencias en la complejidad de las decisiones y el volumen de la información necesaria para las mismas, determina el tipo de debilidades y apoyos requeridos para la toma de decisiones en cada nivel. (Murcia H. , 1993).

Estas organizaciones están definidas por el hecho de que ellas son expresión de un sentido de organización comunitaria y social que busca satisfacer las necesidades de sus miembros, a través de la propiedad y autogestión de los medios de producción.

La UCOSD desempeña este tipo de gestión asociativa por sus características y naturaleza debido a que es una organización enfocada al bienestar de sus integrantes mediante la creación de una base sólida de empresas individuales con criterios y objetivos sólidos.

4.1. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico implica el análisis del impacto externo del ambiente combinado con el análisis de los recursos internos de la compañía, para el propósito de armonizarlos con las intenciones y la esperanza de los participantes con la organización y sus intereses. El principal objetivo de el diagnostico estratégico es el de identificar las influencias internas y externas capaces de llevar hacia el triunfo a la compañía; las influencias proceden de las siguientes direcciones: el ambiente externo de la compañía, con sus macro y micro componentes, es el portador de un cierto grado de dinamismo, complejidad y turbulencia, características capaces de generar oportunidades y amenazas a la compañía. Entre más turbulento sea el ambiente, más riesgo tendrá la empresa, pero ese dinamismo pronunciado puede indicar al mismo tiempo la aparición de oportunidades interesantes. Entre más estable es el ambiente, menos serán los riesgos, pero al mismo tiempo, habrá pocas y poco beneficiosas oportunidades. (Sandoval, 2010)

El diagnóstico estratégico es de gran importancia para la organización, ya que mediante su uso se determinan los factores internos y externos de la empresa ya sean favorables o en contra; como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para de esta manera identificar una ruta para contrarrestar los problemas existentes con el uso de las fuerzas que la organización posee.

Mediante la aplicación del diagnóstico estratégico la UCOSD espera lograr la determinación de los factores positivos y negativos que afectan a esta organización para luego poder tomar medidas correctivas para adaptarse a los cambios del entorno.

4.1.1 Filosofía de la UCOSD

Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la organización. La filosofía incluye:

- Credo: Conjunto de postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.
- Valores: Pautas de conducta o principios que definen la actuación de los individuos en la organización. Los valores deben convertirse en actitudes y



- conductas, además, ser compartidos y practicados, por todos los miembros de la empresa.
- Compromiso: Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

La imagen número 1, presenta los componentes que debe contener la filosofía organizacional, según (Galindo, 2009).

- Visión: Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.
- Misión: Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía.
- Objetivos estratégicos: Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- Estrategias: Alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional. Muestran el uso y la asignación de los recursos.
- Políticas: Pautas que orientan la toma de decisiones.
- Programa: Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
- Presupuestos: Proyección de los recursos necesarios para lograr el plan.
- (Münch, 2011)

Según el autor, la filosofía organizacional abarca los valores que pueden contribuir de forma significativa al alcance de metas y objetivos organizacionales, por otra parte; son prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan ese compromiso ante la sociedad, la filosofía organizacional es vital para las acciones futuras de la organización.

UCOSD, cumple con ese requerimiento vital que toda organización debe considerar como punto de referencia y como guía para conseguir las metas y los objetivos establecidos a lo interno; además a través de la filosofía se mide si se está logrando ese objetivo propuesto por las comunidades asociadas.

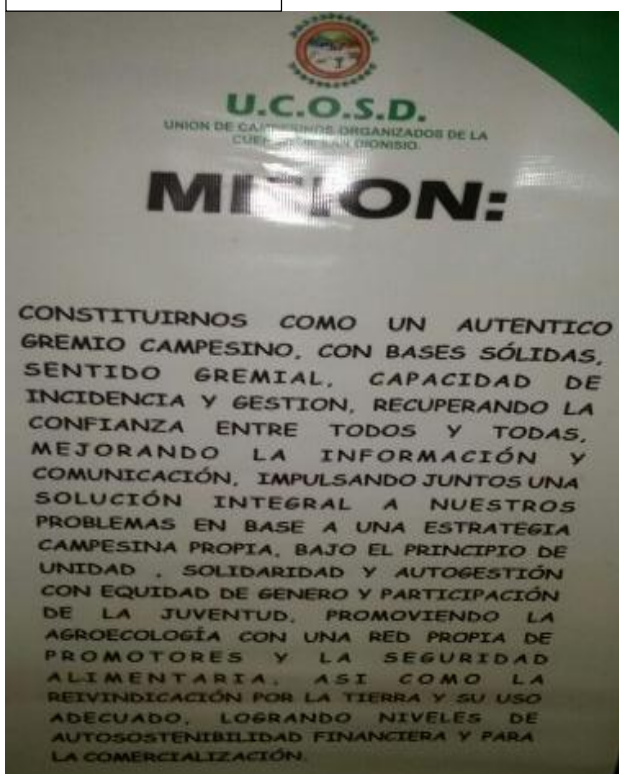
4.1.1.1 Misión

"La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación". (Münch, 2011)

Según el autor, la misión conlleva el propósito de la organización, a que se dedica, que produce o qué tipo de servicios brinda y de qué manera los ofrece. Por medio de la misión se conoce, el porqué de la existencia de una organización y sus funciones principales a nivel general. La formulación de la misión es fundamental durante la planificación estratégica, puesto que todo el resto del proceso estratégico está profundamente vinculado a esta.

De acuerdo con la imagen 2, la misión que tiene definida la UCOSD es la siguiente: “Constituirnos como un auténtico gremio campesino, con bases sólidas, sentido gremial, capacidad de incidencia y gestión, recuperando la confianza entre todos y todas, mejorando la información y comunicación, impulsando juntos una solución integral a nuestros problemas en base a una estrategia campesina propia, bajo el principio de unidad, solidaridad y autogestión con equidad de género y participación de la juventud, promoviendo la agroecología con una red propia de promotores y la seguridad alimentaria, así como la reivindicación por la tierra y su uso adecuado, logrando niveles de auto sostenibilidad financiera y para la comercialización”.

Imagen No.2



Misión de la UCOSD

Fuente: A partir de observación directa

La declaración de la misión de la UCOSD, se encuentra orientada hacia el gremio campesino; se enfoca en el desarrollo de las capacidades de los socios de la organización; la promoción de valores como la confianza, y el buen manejo de la información, con el propósito de impulsar soluciones a las problemáticas de la

cooperativa, en base a una estrategia propia de los socios, se fomenta el trabajo bajo principios como unidad, solidaridad, autonomía, igualdad de género e integración de la juventud; para promover la agroecología y fortalecer la seguridad alimentaria; a través, del derecho a labrar la tierra de forma responsable y auto sostenida en el aspecto financiero y comercial.

Las declaraciones de una misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. La mayoría de los estudiantes y académicos de dirección estratégica consideran que una declaración eficaz presenta nueve características o componentes. Puesto que una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de las empresas?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercado: Geográficamente, ¿Dónde compete la empresa?
4. Tecnología: ¿Está la empresa actualizada en el aspecto económico?
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto propio: ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. Interés en los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso de la empresa? (David F. R., 2008)

La teoría no se cumple en la práctica, ya que la misión de la UCOSD no refleja tales componentes en su totalidad como: productos/servicios, mercado, tecnología y ventaja competitiva que según (David, 2014), la declaración de la misión puede

variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Casi todos los profesionales y académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve componentes; elementos que no se reflejan en la práctica de la misión de la UCOSD; la cual está incompleta y representa una oportunidad de mejora invaluable para las comunidades asociadas, para el gremio campesino y la junta directiva.

Según observación de los investigadores; además de la pésima difusión de la filosofía organizacional, la misión de la UCOSD, no se encuentra bien declarada; puesto que no se mencionan algunos de los 9 componentes, indicados en la

Imagen No.3



Taller efectuado durante la visita a la UCOSD

Fuente: A partir de observación directa

teoría. En la misión de la UCOSD, existe casi nula referencia a los productos o servicios que brinda la organización; no se realiza ninguna mención con respecto al ámbito geográfico o mercado; ni tampoco el aspecto tecnológico; el aspecto de supervivencia o aspecto financiero, por lo tanto carece de credibilidad y confianza.

Por otra parte, su filosofía sobresale, por sus valores y por el objetivo principal de constituirse en un auténtico gremio campesino; pero no se hace ninguna referencia a la ventaja competitiva; ni a la imagen pública que proyecta la

organización hacia las comunidades aledañas. Por último, muestran preocupación por los socios de la organización y eso es relevante, porque el recurso humano es muy valioso en cualquier organización.

Al respecto la gerencia de la UCOSD; argumenta que: "Al inicio había una contra partida del 20%, pero se agudizó la crisis, a pesar de todo el trabajo que realizamos la gente más se empobreció, no solo por el crédito, sino, por todo lo que pasamos, ya la gente no tenía capacidad para responder y para manejar esa contra partida y la organización comprometerse en base a esa contra partida; lo quitaron, yo no estaba en ese tiempo, salí un tiempo de la organización, después volví".

También expresa que: "Sí, yo tenía una contra partida mantenida ahí depositada, entonces tenía un derecho al 80%, ya alcanzado un 20%, tenía que cubrir de un 100%, entonces para no tener demasiada relación, quedamos que el financiamiento lo daba la organización y la gente paga los costos administrativos del servicio".

Lo anterior significa que los productores no han podido lograr la auto sostenibilidad financiera, aspecto reflejado en la misión de la UCOSD, a pesar de los esfuerzos realizados en conjunto durante todos estos años, puesto que antes existía una contra partida del productor del 20% y el 80% por parte de la cooperativa, y que debido a factores externos provocó el impacto negativo de desaparecer esta política de la organización, que según criterio de los investigadores favorecía al campesino en relación a costos de producción. En resumen, los campesinos no han logrado esa anhelada autosostenibilidad, que tanto desean con ahínco y que se encuentra definida en la misión de la organización.

Un productor de la comunidad el zapote; argumenta que: "La UCOSD se dedica a finanzas, a buscar créditos, a acopiar y buscar nuevos mercados para comercializar la producción".

Lo anterior deja claro que, la junta directiva, se esfuerza constantemente para alcanzar la autosostenibilidad financiera, creando alternativas con actitud reactiva; tienen presente sus metas. El productor en este caso, no sabe de memoria la misión establecida; pero, tiene presente lo básico y esencial de esa declaración.

De acuerdo a la guía de observación aplicada durante el taller realizado en la visita a los productores, como se muestra en la imagen número 4, se encontró que la difusión de la misión es deficiente. El único banner alusivo a la misión se encuentra en un lugar no apropiado, lejos de la vista de los productores y personas ajenas a la organización.

Imagen No, 4



Elaboración de planes con productores

Fuente: Grupo Focal

Se recomienda, mejorar los aspectos señalados en la misión de la organización, y formularla menos extensa. Además, promover la apropiación de la misión entre los campesinos.

4.1.1.2 Visión

"Visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización".
(Galindo, 2009)

La visión es en lo que deseo convertir a la organización a largo plazo; dentro de un margen de tiempo establecido. Cuando una empresa se da a conocer en el

mercado plantea hacia dónde quiere llegar como organización, que hace a diario para conseguirlo y compromete a toda la organización para lograrlo.

La visión de la UCOSD, está definida de la siguiente manera: “Aspiramos a ser una organización gremial fuerte, con una respuesta integral al problema campesino, superando el individualismo, el asistencialismo, la mentalidad mercantilista y a recuperarnos como verdaderos socios y socias y no como meros clientes, con jóvenes y mujeres participando activamente en la organización y con oportunidades para ellos y ellas, logrando que el crédito y la comercialización alternativa se conviertan en instrumentos de apoyo a su desarrollo, disminuyendo así la explotación y usura contra el campesino.

Imagen No 5



Visión de la UCOSD

Fuente: A partir de observación directa

Aspiramos contar con bases con capacidad de auto gestionar y planificar su desarrollo, con diversificación de sus fincas y la adopción de una cultura y un enfoque agroecológico, que permita contar con familias que garanticen su seguridad alimentaria y mejoren sus ingresos en base a sistemas productivos que reduzcan su empobrecimiento, reivindicamos a la vez el acceso a tierra como un derecho y una necesidad para el desarrollo y bienestar de las familias”.

Según análisis de los investigadores la declaración de la visión de la UCOSD, igual que su misión es demasiado extensa; no aclaran la posición que desean en el mercado a largo plazo; ni se hace referencia acerca de factores que contribuyan al logro de las metas y objetivos; y al proceso de toma de decisiones. Sus planteamientos son razonables, alcanzables y viables; el rumbo de la organización

beneficia los intereses de los socios a largo plazo; pero, definitivamente no es nada fácil de comunicar, ni recordar.

La problemática de la visión según lo observado en imagen No.5 esta no estaba ubicada en un lugar visible y los productores no la conocen, por lo que la deficiencia observada es idéntica al problema que se presenta con la misión; ya que la teoría no coincide con la práctica en su totalidad, la visión es demasiado extensa, esto la hace menos atractiva. La junta directiva y socios deben trabajar unidos para fortalecer la planificación estratégica de la UCOSD.

Sobre la filosofía empresarial, la gerencia de la UCOSD, agrega: "Sí, tenemos un plan estratégico y lo hemos tenido desde el 2000, pero nosotros lo hemos tenido visible desde que surgimos. Estamos legalizados como asociación sin fines de lucro, no somos ONG o hayamos surgido como ONG. Surgimos como movimiento campesino que no encontró otra figura jurídica más que esa, para legalizarse ante el estado y ante la sociedad; pero igual que las cooperativas, porque ya está la ley; pero que yo este consiente, porqué de esa ley, no estoy consciente".

La respuesta de la gerencia de la UCOSD, significa que desde que surgió el gremio campesino como organización ante la necesidad de créditos, constantemente se proponen cumplir con ese plan estratégico, para convertir la organización en un gremio fuerte y desarrollar las capacidades para el desarrollo de las familias; tal y como se plasma en la visión actual. También el gerente hace referencia al estatus legal de la organización como asociación sin fines de lucro; señala que aquel entonces el movimiento campesino no encontró figura jurídica más apropiada para la organización.

En base a la entrevista aplicada a la alta gerencia de la organización, se considera que existen debilidades en la definición de la visión, puesto que si bien, se menciona la existencia de un plan estratégico que incluye un elemento tan esencial como la visión, jamás se menciona dicho elemento en la entrevista, ni mucho menos se percibe un entendimiento de la filosofía empresarial dentro de la

UCOSD, esa es la conclusión de lo que se observó durante la visita realizada, aunque existen excepciones que no aplican a esta conclusión. Pero, según lo observado, muchos productores se encuentran poco familiarizados con los elementos del plan estratégico al que se hace referencia en la entrevista que se aplicó.

El integrante de la comunidad El Zapote, argumenta lo que recuerda de la visión de la UCOSD: "Fortalecidos en la variedad, en la diversificación"

La respuesta del productor, es breve, concisa, pero, precisa; si se desea un gremio campesino capaz de superar todas las barreras habidas y por haber; se debe potencializar la diversificación al máximo en todas las fincas de los socios de la organización; esto daría lugar al cumplimiento de las expectativas de las comunidades asociadas.

El productor de la comunidad el zapote, demostró actitud positiva, puesto que se percibió su compromiso al facilitar información para la elaboración del presente diagnóstico organizacional. En este caso él, tiene presente la esencia de la visión; pero eso no justifica que no esté apropiado de la filosofía empresarial de la organización en su totalidad, ni toda la responsabilidad es suya.

En lo referente a la visión, la alta gerencia de la UCOSD, debe evaluar, el redactarla nuevamente de forma menos extensa y más inspiradora para los socios de las comunidades; así como mejorar su difusión, tanto a lo interno como hacia fuera de la organización.

Por lo tanto, la alta gerencia de la UCOSD, debe considerar, redactar la visión nuevamente, tomando en cuenta las consideraciones anteriores y difundirlo en cada actividad que se realice con los productores para que ellos se apropien de la filosofía y se motiven a trabajar con metas y propósitos.

4.1.1.3 Valores

"Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión". (Hompson, 2012)

Según los autores; los valores son aquellas creencias que regulan la conducta del personal, es una guía para alcanzar los objetivos planteados y las metas a largo plazo. A través de los valores se espera regular el comportamiento esperado por parte de cada colaborador y que se comprometa con la organización, para lograr el cumplimiento de la misión y la visión empresarial.

Los valores de la UCOSD, son los siguientes, como lo muestra la imagen, en este evento se compartieron valores aunque de manera inducida, ya que es una debilidad en la cultura de esta organización no se comparten los valores::

1. Autoridad y empoderamiento de los campesinos/as asociados/as.
2. Rescate y orgullo de nuestras raíces campesinas e indígenas
3. Solidaridad gremial por la superación de nuestros asociados/as y de todos los campesinos/as.
4. Respeto al orden, a la legalidad y el derecho.
5. Incidencia en el sistema estatal para fomentar leyes y acciones que reivindican los derechos campesinos/as e indígenas
6. Respeto a nuestras creencias políticas y religiosas.
7. Amor por la naturaleza promoviendo la conservación y uso adecuado de los recursos naturales.
8. Puntualidad por respeto a los demás.

Imagen No.6



Fuente: Observación directa a la UCOSD.

9. Integración familiar y equidad de género.

10. Honradez, integridad, compromiso y eficiencia en la gestión.

Entre los valores definidos en UCOSD para el alcance de la misión, visión y objetivos, se encuentran; la autoridad, el empoderamiento, el rescate de las raíces campesinas; así como el respeto mutuo entre los integrantes de la UCOSD. Respeto a la libre expresión política y religiosa; amor a la naturaleza, a través de su conservación y buen uso de sus recursos. Entre los valores se encuentran la puntualidad, la integración familiar y equidad de género; la honradez, integridad, compromiso y eficiencia en la gestión. Como se observa en la imagen se logró mediante el diagnóstico una

Imagen No.7: Valores



Taller de grupo focal

Fuente: Observación directa.

participación con estrategias motivadoras poniendo en práctica algunos valores.

Los valores en la UCOSD, se encuentran bien definidos; pero, debido a la falta de difusión y seguimiento; estos no se comparten entre los socios de la comunidad, se observó que no se cumplen, ni se comunican y por ende no se viven. Los campesinos de las comunidades no son disciplinados, ya que son impuntuales y existen problemas de equidad de género.

Los socios de la UCOSD, no están comprometidos debido a un problema actitudinal y de falta de motivación. Se presentan conductas irresponsables, no hay iniciativa; tampoco, manejan la información completa de la comunidad y de las actividades de la organización, los productores presentan poco interés e importancia a las reuniones, alegan no tener disponibilidad de tiempo para

presentarse a las asambleas celebradas, por lo que el ausentismo es notorio; los productores se sienten motivados a asistir a las reuniones solamente cuando se trata de entrega de insumos, lo que refleja su estado motivacional.

Por lo tanto; no se organizan para tomar la responsabilidad de representarse en caso de ausencia, el liderazgo es deficiente para delegar actividades, así como la comunicación entre productores y junta directiva con los productores; de igual manera, la falta de coordinación para ejecutar las actividades vinculadas con la UCOSD y la relación entre los mismos miembros de la comunidad, ausencia de trabajo en equipo. Debido a que la filosofía empresarial no es comprendida, se observa que poseen deficiente espíritu de compañerismo, están reacios a compartir información, aunque existen excepciones. Se capacita a los productores; pero no logran poner en práctica lo aprendido.

El productor de la comunidad el zapote, opina lo siguiente sobre la comunicación: "Creo que le falta, hay que mejorar en ese aspecto."

Los valores no pueden compartirse sin una buena comunicación, eso es indiscutible, el productor, cree conveniente mejorar este aspecto a nivel interno, él como socio conoce muy a fondo las debilidades de la UCOSD.

Por lo anterior es necesario fortalecer la cultura organizacional ya que esta es un valor fundamental que se aprecia por los colaboradores generando un impacto en la moral, la motivación y la productividad de las organizaciones y existen tres pasos para fortalecer la cultura organizacional que se pueden aplicar a UCOSD, el primer paso es hablar de lo negativo, los problemas y molestias que se presentan dentro de la organización deben de ser discutidos abiertamente y libremente entre la junta directiva con las comunidades como entre ellas mismas, el segundo paso es detectar errores a tiempo ya que si se detectan problemas o se identifican comportamientos que deben corregirse, es importante hacerlo saber al resto de la organización, y por último otorgar confianza dándoles la confianza y autonomía a

las comunidades que conforman a UCOSD confiando que harán bien su trabajo y aumentaran el rendimiento.

También se recomienda dar seguimiento a los valores, para alcanzar lo propuesto en la declaración de la misión y la visión del negocio; donde se establece el deseo de convertirse en un auténtico gremio campesino fuerte e integral para todas las comunidades. Por lo tanto, no se cumple la teoría, ya que los valores son los pilares fundamentales en la organización y no están sustentando las acciones que se realizan. Por lo anterior es necesario fortalecer la cultura organizacional de la UCOSD.

4.1.1.4 Objetivos

Según (David, 2008), *los objetivos* se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un período de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la

evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división.

Lo anterior indica que los objetivos tienen su base en la misión de la organización, a largo plazo; los objetivos son esenciales para la organización, ya

Imagen No, .8



que marcan su destino, ayudan a evaluar, compartir información, interactuar, a la coordinación y constituyen la base para una administración efectiva. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. Los objetivos se determinan para la organización en general y para cada división.

Los objetivos de la UCOSD, efectivamente son factores esenciales para el éxito de la organización, son sociales debido a que se orientan al desarrollo de las capacidades de los productores para alcanzar una mejor calidad de vida, capacitándolos de manera selectiva, aspecto que se debe mejorar; la capacitación debe realizarse de forma general, sin excepción alguna. Los objetivos señalan la dirección de las comunidades asociadas, pero debido a la falta de difusión, ni la filosofía, ni los objetivos se comparten; entonces difícilmente van a poder conseguirlos, en este aspecto existe un problema interno grave que podría concluir en un futuro cierre de operaciones de la organización.

UCOSD tiene objetivos definidos los cuales son:

- A) Contribuir al fortalecimiento del desarrollo económico y humano de forma integral, equitativa, y sostenible a través de la asistencia técnica, capacitación y canalización de recursos financieros.
- B) Promover, articular y fortalecer entornos económicos como parte de la asociación.
- C) Elevar las capacidades locales que posibiliten el desarrollo de organizaciones locales e intercambiar experiencias en la administración de recursos del crédito.
- D) Crear y fortalecer Micro y Pequeñas empresas Autogestionarias para lograr condiciones competitivas de Mercado.
- E) Promover el desarrollo de organizaciones locales e intercambiar experiencias en la administración de recursos del crédito.
- F) Promover el desarrollo de grupos de pequeños productores en los diferentes rubros o actividades económicas y dar asistencia técnica integral.
- G) Promover el aprovechamiento racional y sostenible del medio ambiente.

Los objetivos de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD), están enfocados en el desarrollo humano de cada uno de sus integrantes, en el aspecto económico, la equidad, la canalización de recursos financieros. Además del intercambio de experiencias administrativas de los créditos, para lograr condiciones competitivas de mercado, con asistencia técnica integral, y con un profundo compromiso ambiental.

Con respecto a los objetivos, la gerencia de la UCOSD; argumenta: “Sí, tenemos un plan estratégico y lo hemos tenido desde el 2000, pero nosotros lo hemos tenido visible desde que surgimos. Estamos legalizados como asociación sin fines de lucro, no somos ONG o hayamos surgido como ONG. Surgimos como movimiento campesino que no encontró otra figura jurídica más que esa, para legalizarse ante el estado y ante la sociedad; pero igual que las cooperativas, porque ya está la ley; pero que yo este consiente, porqué de esa ley, no estoy consiente.”

La respuesta de la gerencia de la UCOSD, nos induce a que la junta directiva de la organización, no está apropiada de la filosofía que todos los socios deben dominar y compartir, un factor interno que se debe mejorar con prontitud.

Según la Guía de Observación aplicada durante la visita a los productores, la misión, la visión, los valores y los objetivos de la UCOSD, no están visibles por ningún lugar; por lo tanto, no se comparten, es una debilidad notoria que la junta directiva debe erradicar lo más pronto posible.

Se recomienda revisar si las estrategias que se están utilizando son las apropiadas y emprender acciones que ayuden a los socios a apropiarse de la filosofía empresarial para que así puedan sentirse más motivados y poco a poco cambiar su actitud para participar en las actividades y aprender a enfrentar las dificultades y cambios como asociación para poder lograr las metas propuestas en los planes. Mejorar la comunicación y la difusión de la filosofía organizacional, así

como sus objetivos, a corto, mediano y largo plazo; al mismo tiempo se debe erradicar el analfabetismo con un programa que termine con esa debilidad interna.

4.1.1.5. Técnica FODA

“Es una herramienta empleada para la planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo de la empresa u organización, y sus siglas derivan de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, previa a su elaboración se deben levantar los factores internos y externos de éxito y se agrupan en las categorías señaladas”. (Castellanos, 2015)

De acuerdo con el autor el análisis FODA es una herramienta de gran utilidad ya que, a través de esta los altos mandos de la empresa realizan el análisis de la situación de la organización para conocer en qué ambiente se encuentra en ese momento la organización y tomar de decisiones para definir estrategias para las diferentes acciones pertinentes para la mejora continua de la misma, una de las formas de poder garantizar la estabilidad de una empresa en el mercado, poder competir y ser líder, depende mucho de un análisis FODA porque solo a través de esa se pueden identificar qué factores podrían afectar a la organización y de qué manera poder tratarlos.

A través del análisis FODA se pudo encontrar todo lo referente a esta organización, es decir cómo está compuesta interna y externamente, esto con el objetivo de identificar los factores débiles y potenciales con los que cuenta este organismo, obteniendo con esto las posibles mejoras que se deberán tomar en cuenta para garantizar un mejor desarrollo en todos los ámbitos de esta.

A) Análisis de Factores Internos

Se busca obtener información sobre los factores más relevantes de la empresa. Sobre lo que los conforma y sus características, para luego analizarlas y

definir cuáles son sus fortalezas frente a un conocimiento adecuado del cliente. (Mejía & Suarez, 2017)

Esto quiere decir que el análisis de los factores internos es la parte donde se enfoca en lo interno de la organización para su estudio, el personal, procesos, puestos, filosofía, para determinar los puntos negativos y positivos existentes.

✓ Fortalezas

“Es un aspecto interno de la empresa y se refiere a todos aquellos puntos a favor que tiene esta y que le permite lograr diferenciarse de la competencia. La experiencia en el sector, una sólida estructura financiera, un equipo de trabajo cohesionado o el desarrollo de un producto muy demandado son algunas de las fortalezas que podemos encontrar en un negocio”. (Castellanos, 2015)

Se refiere a las diferentes capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, permitiéndole a esta una mejor estabilidad en el ámbito empresarial. Las fortalezas podrían representar una ventaja competitiva frente a otras organizaciones que operan en el mercado local, por lo tanto, deben identificarse y potencializarse para maximizarlas para una mejora continua.

Matriz No.1 : Fortalezas			
Factores	UCOSD	PRODUCTORES	Investigadores
Conocimiento Del rubro	En la junta directiva de UCOSD se habló de que los colaboradores son personas del campo que tienen conocimientos de	Hablando en general de las comunidades cada uno de los colaboradores poseen conocimientos suficientes sobre	Se determinó que los colaboradores de cada comunidad tienen una gran fortaleza en lo que respecta al rubro, mediante los análisis y la

Matriz No.1 : Fortalezas			
Factores	UCOSD	PRODUCTORES	Investigadores
	las actividades que realizan.	el rubro al que se dedican por lo que tienen dominio de las actividades que tienen que ver con las producciones	observación directa se identificó que ellos tienen dominio absoluto en la parte productiva.
Tierras propias	UCOSD dio a conocer el hecho de que ellos trabajan sus propias tierras, teniendo las escrituras de estas.	Según la información obtenida de las comunidades las tierras en las cuales ellos trabajan pertenecen a la Organización y fueron distribuidas obtener. Como para poder hacer un fondo o capital para financiar a los productores, estos fondos vienen de donaciones.	La posesión de estas tierras se dio por el hecho de que al formar parte de la UCOSD ellos realizaron la compra o el apropiamiento de dichos terrenos a través de la inversión de un capital social para el trabajo y el beneficio colectivo de los colaboradores.
Capacidad de financiamiento	La junta directiva de UCOSD resalto que ellos como organización tienen medios de	Según la información obtenida por parte de los productores, la	Se obtuvo a través de la entrevista la información de que UCOSD tiene medios de

Matriz No.1 : Fortalezas			
Factores	UCOSD	PRODUCTORES	Investigadores
	financiamiento a través de organizaciones que les ayudan a seguir con sus actividades.	organización recibe financiamiento por parte de otras entidades como DISAGRO, PRODESA entre otras.	financiamiento lo cual facilita la reinversión y la continuidad de sus labores.
Capital social	La junta directiva de UCOSD brindo la información de que ellos como organización trabajan para el beneficio de los colaboradores a través de un capital social el cual utilizan para laborar y a través de la formación de la organización ellos adquirieron las tierras que trabajan y se convirtieron en una entidad con la capacidad de	Según los productores la organización se formó por la necesidad de subsistir y lograr obtener financiamientos, por lo que organizarse les trajo muchos beneficios que antes no lograban	Se determinó que a través de la formación de una organización los socios encontraron el medio para trabajar y en un futuro tener una vida digna mediante los beneficios que trae formar parte de una organización y de la facilidad para obtener recursos que por sí solo no podrían haber obtenido, sin mencionar que

Matriz No.1 : Fortalezas			
Factores	UCOSD	PRODUCTORES	Investigadores
	financiarse externamente.		trabajan para el beneficio de cada uno de los socios.
Organigrama establecido	La junta directiva dio a conocer que la cooperativa tiene un organigrama establecido con los puestos correspondientes y su estructura	Según los productores la organización se formó por la necesidad de subsistir y lograr obtener financiamientos, por lo que organizarse les trajo muchos beneficios que antes no lograban obtener. Como para poder hacer un fondo o capital para financiar a los productores, estos fondos vienen de donaciones. Según los productores ellos no tienen conocimientos sobre el	Se observó que la cooperativa cuenta con una estructura orgánica de los puestos para la delimitación de las tareas y actividades que corresponden a cada puesto.

Matriz No.1 : Fortalezas			
Factores	UCOSD	PRODUCTORES	Investigadores
		organigrama de la UCOSD.	
Programas por parte PMA	La junta directiva en la entrevista contesto que ellos reciben capacitaciones sobre cómo realizar las actividades y métodos en el ámbito productivo, como sembrar, tipos de suelo, tiempo de crecimiento, etc.	Según los productores ellos reciben capacitaciones en temas productivos, de comercialización, cambio climático entre otros, y que la mayor parte ha asistido a estos.	Se concluyó que el PMA es uno de los principales promovedores de capacitaciones en la organización debido a la ayuda que estos brindan dando estos conocimientos a los que conforman UCOSD. Ya que el PMA es una de las

Autoría Propia a partir de entrevistas, grupo focal y observación directa.

Esta teoría se puede explicar a través de un ejemplo de la UCOSD, ya que posee capacidades especiales que la hacen diferente a las otras organizaciones, como es el caso de que todos los integrantes son productores y personas del campo con amplio conocimiento en esta temática y al ser una organización enfocada al cultivo y producción de alimentos presentan un buen margen de ventajas, sin mencionar que la asociación trabaja para el beneficio de los integrantes.

Mediante la entrevista y la encuesta se determinó que la organización posee fortalezas que pueden ser utilizadas para el crecimiento de esta mediante estrategias, como es el caso de que los colaboradores tienen un amplio conocimiento en el área productiva, ya que son personas del campo y se les han brindado estos conocimientos desde sus hogares, otro de los aspectos que se

analizaron fue que ellos reciben capacitaciones en el área productiva por parte del PMA lo que refuerza los conocimientos que estos ya tienen, pero la capacitación no abarca a todos los productores, solo a unos cuantos y a pesar de estos conocimientos los productores no están obteniendo altos rendimientos lo que evita que puedan comercializar a buenos precios, por esta razón se deben de tomar medidas para aprovechar esa fortaleza y combatir el problema existente.

Otro de los puntos que se tomaron en cuenta como una fortaleza relevante fue el hecho de que los productores poseen tierras propias, lo que significa que ellos ya tienen un área de trabajo a la cual le sacan provecho mediante el cultivo de productos perecederos, también se determinó que ellos tienen capacidad de financiamiento para seguir con sus actividades, esto se llevó a cabo mediante la creación de la organización como UCOSD porque de manera individual no tienen la capacidad de financiarse y no eran tomados en cuenta como sujetos de financiamiento por parte de las financieras, esto fue uno de los tantos beneficios que trajo la formación de la cooperativa, entre esos beneficios se encuentran la facilidad para producir, las capacitaciones recibidas por parte de organizaciones, las utilidades generadas son para los mismo colaboradores. En este caso la teoría se comprueba ya que la UCOSD tiene muy pocas fortalezas, lo que no ha permitido que logre diferenciarse de la competencia el producto que los socios cultivan para ser comercializados y lograr obtener ingresos para mejorar su calidad de vida, la UCOSD se encuentra con muchas necesidades de fortalecimiento de capacidades para poder aprovechar las oportunidades de mercado.

✓ Debilidades

“Al igual que las fortalezas, las debilidades son factores que encontramos dentro de la organización, y están referida a los puntos flojos que debe mejorar. Falta de conocimientos en el personal, inadecuada inversión de maquinarias o

tecnología, equipos desmotivados o deficiencia en la producción son ejemplos de las debilidades que podemos encontrar”, (Castellanos, 2015).

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable ante la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no poseen, habilidades que no se desarrollan positivamente esto podría permitir un desaprovechamiento y desmotivación al momento de desarrollar las distintas actividades como organización.

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
Competencia de personal	Según la junta directiva de UCOSD las personas que conforman esta misma no están lo suficientemente capacitados para ejercer sus labores debido al nivel de educación que ellos tienen, ya que en su mayor parte son personas analfabetas y las pocas capacitaciones	Los productores resaltan no tener los conocimientos suficientes para realizar todas las actividades que se realizan en la cooperativa como las finanzas, contabilidad, recursos humanos, dirección.	En el análisis de las comunidades que forman UCOSD se determinó que ellos no cuentan con el personal adecuado para mejorar todas las actividades que se realizan, ya que dividiendo por departamentos la Organización se observa que no se lleva un correcto ejercicio de puestos como contabilidad, administración, finanzas que realices las actividades que les

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
	que han recibido no han tenido el impacto esperado en ellos.		corresponde de la manera más efectiva. Por esta razón deberían de capacitarse en los cargos que son de mayor relevancia, como los anteriores mencionados.
Tecnología	UCOSD como junta directiva resalta que no tiene este valor inmerso en ellos ya que siguen trabajando de la misma manera artesanal de producción, no innovan en sus procesos administrativos y esto representa una desventaja a nivel interno, se siguen llevando el mismo sistema provisional de contabilidad y	Los productores dicen que ellos siguen realizando sus actividades diarias de la misma manera que las realizaban hace 10 años, realizan sus finanzas y su contabilidad de manera empírica y poco confiable, no poseen tecnología para la realización de sus actividades y sus herramientas ya están desgastadas y	Después del análisis de cada una de las comunidades se determinó que la Tecnología es un medio para impulsarse de manera ideal y dar un salto hacia el crecimiento, si cada comunidad usara tecnología para realizar sus labores en la producción de la mercancía y si realizaran o cambiaran sus métodos administrativos a

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
	registros, no se ha innovado en lo que respecta a procesos o tecnología.	posiblemente ya no sean eficientes como antes.	unos más eficaces las comunidades tendrían el potencial como para generar utilidades suficientes para mantenerse y crecer sin problema alguno.
Falta de comunicación	La junta directiva dijo que existe falta de comunicación en la organización ya que es difícil reunir a todas las comunidades a los convocatorios y aunque se hable con ellos existe el mismo problema.	Los productores expresan que no hay una buena comunicación entre la junta directiva con las comunidades por lo que desconocen los planes de esta misma y no asisten a las convocatorias. Según los aportes brindados por los miembros y socios de la organización afirman que no cuentan con tecnología para	Se determinó que existe una desorientación y dificultades de alineamiento por lo que la información se entiende de forma diferente por cada comunidad por lo que las líneas estratégicas no están claras. Esto puede reflejarse en cada comunidad con los que está constituida esta organización, ya que no cuentan con ninguna herramienta

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
		realizar publicidad y dar a conocer a la población acerca de dicha organización (El Carrizal)	tecnológica que les permita dar a conocer a la población en general sobre sus rubros, productos, beneficios y servicios, por esta razón la población no tiene mucha información de la misma.
Control	Según la información obtenida por parte de la junta directiva, las comunidades trabajan de manera individual y no se juntan para consolidar información o acuerdos, por lo que la comunicación entre los miembros es deficiente.	En el caso de la comunidad el chile, ellos llevan una contabilidad y registro provisional sobre los productos en existencia y los gastos, mientras que las otras comunidades no llevan un control y por lo tanto no pueden darle un seguimiento a su actividad y aumentar su	Se puede observar que existe una gran falta de control ya que cada comunidad trabaja de forma dispersa sin consolidar el estado en el que se encuentran y así analizar si están produciendo lo mismo, la manera en que se almacenaran los productos, la forma en que cada comunidad de la

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
		<p>eficiencia debido a que no existe la transmisión de datos entre ellas, cada una trabaja de forma independiente pensando en el beneficio propio, se aíslan una de otras y esto no permite la consolidación de datos y actividades.</p>	<p>cooperativa lleva sus finanzas</p>
<p>Proceso administrativo</p>	<p>La junta directiva lleva un proceso administrativo con las comunidades con la planeación, control, organización y dirección.</p>	<p>Los productores no tienen conocimientos sobre los procesos que la junta directiva realiza por lo que no pueden seguir algo de lo cual no tienen conocimiento.</p>	<p>Se determinó que el proceso administrativo es deficiente ya que los productores no tienen conocimientos sobre esos temas, las áreas que tienen más debilidades en el proceso administrativo es</p>

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
			en la organización y control.
Gestión	La junta directiva lleva una gestiona los procesos de la cooperativa, como es la adquisición de insumos, recursos y otras actividades.	Los productores resaltaron de que ellos desconocen los procesos realizados por la junta directiva.	Como se mencionaba anteriormente los productores desconocen este tipo de temáticas sumadas con la mala comunicación hacen que la gestión que ellos llevan no sea la correcta.
Manejo de fondos	Según los datos recopilados la única que lleva la administración financiera y aplica sus herramientas es la junta directiva de UCOSD ya que poseen libros contables, libros con registros de entradas y salidas, por lo que tienen los medios	Las comunidades de forma individual no llevan en lo absoluto un correcto control del efectivo, salvo la comunidad de el chile que lleva un control provisional pero que tampoco es muy eficiente, esto tiene como resultado de que las comunidades	Se concluyó que este problema se da por el hecho de que los campesinos no poseen un nivel académico adecuado y no se les ha capacitado como se debería. Ellos no aplican las Herramientas financieras adecuadas para la administración del dinero, además a

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
	para hacer un uso o aplicación del dinero más eficiente.	no vean utilidades optimas y que haga mal uso del efectivo causando pérdidas para las comunidades	través de la observación se determinó que ellos no llevan ningún registro del dinero que circula.
Almacenamiento	Según la junta directiva ellos no cuentan con un almacén para sus productos, solamente uno pequeño para las herramientas de trabajo.	Los productores brindaron la información de que ellos no tienen un lugar donde almacenar los productos por lo que ellos tienen vender tras que producen.	Se analizó según la información recopilada de que la organización no tiene un lugar donde guardar sus productos para luego distribuirlos. UCOSD no tiene las condiciones para un centro de acopio dentro de sus instalaciones, los productores resaltaban que ellos no pueden almacenar sus productos debido a esa condición.
Comercialización	La junta directiva expreso que la comercialización	A través de los productores se recopilo la	Con lo antes mencionado se determinó que

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
	de la producción va en dependencia de las necesidades de los productores y no del estado en el que se encuentra el mercado.	información de que ellos comercializan sus productos, pero que ellos debido a que se sustentan de ellos mismos, venden de acuerdo a sus necesidades a veces solo recuperando el costo de producir.	debido a la falta de planeación de las ventas UCOSD comercializa sus productos aun cuando no es oportuno, sin mencionar que los productores por sus necesidades a veces se ven obligados a hacerlo.
Calidad del producto	Según la junta directiva la calidad del producto es uno de los aspectos más importante ya que para poder participar en el mercado o comercializar de saben de cumplir varios estándares de calidad.	Los productores resaltan que para poder vender el producto debe de ser de calidad, y que a veces tienen dificultades con eso debido a diversos factores por lo que hay producciones que se utilizan para el consumo propio	UCOSD puede hacer gestiones para que los productores comercialicen a buen precio,, sin embargo porque no alcanzan los estándares de calidad, esto no es posible, ya que los productores no garantizan lo necesario para sacar un producto de calidad.

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
Herramientas o equipos	Según la información obtenida por la junta directiva cada quien tiene sus propias herramientas para trabajar, pero algunas de estas herramientas se encuentran en malas condiciones. UCOSD hace un levantamiento de las necesidades y los productores deben asumir el costo de sus herramientas.	Según la información que se recolecto de las comunidades de UCOSD se encontró que todas las comunidades concuerdan con el hecho de que las herramientas y equipos se encuentran en mal estado o no poseen los equipos adecuados para la realización de las actividades y que no tienen el dinero para asumir los costos de reponer las herramientas.	las comunidades de UCOSD debido a su trabajo o sector ellos hacen uso de herramientas para el cultivo de alimentos, e igual para su almacenamiento y otros procesos y uno de los mayores inconvenientes encontrados es que las herramientas utilizadas no presentan buenas condiciones y son provisionales, sin mencionar que no cuentan con tecnología para la realización de las actividades, todo se hace de una manera tradicional, lo que toma más tiempo, esfuerzos, materia prima y lo más importante

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
			costos, ya que más esfuerzo requiera sus costos de recursos humanos será mayor.
Políticas	Según la entrevista realizada a la junta directiva de UCOSD de que todos los productores son personas de escasos recursos, apenas tienen para subsistir y viven de la propia producción.	Se obtuvo información por parte de los productores de que ellos son personas que viven en pobreza y viven de lo que las cosechas les proveen y que los ingresos que obtienen a veces no les alcanza ni para pagar las deudas y que no han podido hacer su capital propio.	Se determinó que UCOSD tiene políticas que limitan el acceso a beneficios que ofrecen con el apoyo de otras contrapartes, lo que no le permite a todos los socios mejorar su calidad de vida.
Rendimientos bajos	A través de la entrevista a la junta directiva se determinó que ellos no obtienen riquezas ya que	Según la información obtenida por los productores ellos no reciben por parte de la	Con lo antes mencionado se determinó de que la organización en los estados de pérdidas y

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
	apenas están por encima de los costos de producción.	producción las ganancias suficientes.	ganancias apenas salen de lo que les costó producir.
Analfabetismo	La organización revelo el dato de que la mayor parte de los que conforman UCOSD son personas que no saben leer, ni escribir debido a que son campesinos y se han dedicado al trabajo desde jóvenes.	A través de los productores se obtuvo la información de que un gran porcentaje es analfabeto.	Se concluyó que debido al nivel de pobreza y a que son personas que se han dedicado a trabajar desde la infancia no han recibido los estudios básicos lo que no les permite poder asimilar y poner en práctica las capacitaciones a las que algunos tienen acceso.
Compromiso del productor	Se determinó a través de la información obtenida por la junta directiva de que los productores no están comprometidos	A través de la entrevista a los productores de determino que ellos trabajan para satisfacer sus necesidades, que no están comprometidos	Debido al nivel de pobreza y las necesidades de los productores estos trabajan para subsistir sin importarles mucho el bien de la organización por lo

Matriz No.2 : Debilidades			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
	con la organización, ellos trabajando para sí mismos y no por el bien organizacional.	con las metas de la organización.	que el nivel de compromiso es muy bajo con lo que respecta a las metas colectivas.

Autoría Propia a partir de entrevistas, grupo focal y observación directa.

Según el criterio de los investigadores se determinó que las debilidades son factores que se ven en cualquier tipo de empresa u entidad incluso a nivel personal, por lo que a través del análisis de las comunidades que conforman UCOSD se llegó a la conclusión de que existe el potencial para realizar adecuadamente cada una de sus actividades y para el crecimiento empresarial de esta misma, pero para las comunidades y a nivel de UCOSD como junta directiva las debilidades representa obstáculos bastante fuertes lo cual no permite el avance de esta y algunas de las debilidades que se encontraron son falta de desarrollo en las habilidades administrativas para llevar correctamente los procesos y funciones dentro de la cooperativa como la coordinación, planeación, la dirección y organización, la falta implementación tecnológica es otra de las limitantes, la falta de integración por parte de cada una de las comunidades, administración financiera deficiente, clima laboral autoritario entre otros factores que desfavorecen el estado interno de la cooperativa y las comunidades.

Se observó que las debilidades más notables tienen que ver con el manejo de dinero, administración, recursos humanos, contabilidad, lo cual no debería de darse ya que las cooperativas se realizan para el beneficio de los colaboradores. Se observó que existen diversos factores que causan este tipo de debilidades, como son los cargos mal asignados debido a la falta de capacitación para ejercer los

puestos, mala administración del dinero, ya que no se aplican los procesos administrativo financieros para el correcto uso de este, problemas de contabilidad por desconocimiento de las herramientas para el registro de las salidas y entradas del efectivo, entre otros problemas administrativos que surgen a raíz de la falta de conocimientos o estudios de los colaboradores.

Otro de los aspectos observados es la falta de innovación, ya que este es un valor que no se ha tomado en cuenta en la UCOSD y esto trae como consecuencia una mala producción y tiempos muy largos entre procesos, esto se debe a que la cooperativa o comunidades son rurales y no tienen conocimientos sobre los avances y los beneficios que estos podrían traerles.

En este caso la teoría se comprueba, ya que las debilidades si están obstaculizando el logro de las metas y el cumplimiento de la misión y visión de la UCOSD. En los principios de las organizaciones una organización es un conjunto de personas que se une bajo un reglamento para el beneficio propio a través de la unión, esta debe de estar orientada a un rubro que sea idóneo de acuerdo a los conocimientos de los integrantes, el área geográfica y la efectividad que tenga en el país o área y se observó que no se está cumpliendo la razón de ser de una , los colaboradores no están obteniendo los beneficios esperados, trabajan sin ver el fruto de su esfuerzo.

Se concluyó que estos problemas tienen lugar debido a que los puestos que existen en la organización y comunidades no están siendo desempeñados adecuadamente obteniendo como resultado una organización que apenas logra subsistir, ya que se observó que no se realizan los procesos correspondientes a cada área, no se lleva un correcto control del efectivo e inventarios por parte de las comunidades, además que no se está aplicando una buena administración y liderazgo, todo esto se refleja en el estado de la organización, la falta de comunicación y controles rigurosos, ya que según la teoría cada puesto debería de tener una persona capacitada para ser ocupado y sin embargo se observó que los colaboradores ocupantes de dichos puestos no tienen conocimientos sobre las

actividades que están realizando, por lo que se debería de considerar que capacitar al personal, y brindar las herramientas necesarias para que desempeñen sus tareas, ya que la mayoría de las debilidades encontradas viene a raíz de una mala administración de recursos humanos. Existen factores que golpean fuertemente a la empresa y que deberían de existir medidas para controlarlas, como son la falta de compromiso de los productores que un factor delicado ya que si no existe compromiso por parte de los colaboradores el trabajo será más lento y de menor calidad.

Siendo que la tecnología es uno de los principales motivos por los que las empresas crecen constantemente y ofrecen mejores productos o servicios, existen diferentes tipos de innovación, innovación de procesos, de productos, de servicios, tecnológicos, entre otros y estos deben de ser utilizados de manera que se cree una ventaja competitiva dentro del mercado, en cambio en la cooperativa se observa como no se aplica la tecnología en procesos los cual tiene como resultado una menor eficiencia y aumento de tiempo y esfuerzos, no existe innovación tecnológica lo que trae consigo que los trabajadores se esfuercen más de lo que deberían y produzcan menos de lo que podrían producir.

Ellos tienen un abanico de productos, tienen diversificación, pero eso no es igual a innovar, no tienen algo que pueda diferenciar sus productos de los otros como empaque, sabor, calidad que son el punto en que la tecnología juega su papel. Otro punto importante es la calidad de las herramientas utilizadas en una empresa u organización, en estas repercute la efectividad y la eficiencia al momento de producir, por lo estas entidades deben de cerciorarse de que poseen las herramientas adecuadas en las condiciones adecuadas para el correcto desempeño en las diferentes áreas, mientras que en las comunidades se encontró que tienen herramientas que ya se encuentran desfasadas, tienen desgaste excesivo y ya no son efectivas por las exigencias de las actividades.

Se determinó que UCOSD como junta directiva y sus comunidades tienen debilidades bastante fuertes que si no son solventadas o no se toman estrategias

contra ellas pueden afectar de manera destructiva a la empresa pudiendo poner fin a sus actividades ya que sin una buena administración del dinero y del personal pueden llevar a la cooperativa a un déficit y después a la quiebra.

Se recomienda que se respeten los principios de la organización y se tracen las rutas para una llegar a un fin común que beneficie a todos, que se realicen capacitaciones en las distintas áreas para el correcto ejercicio de estas y mejorar el cumplimiento de las actividades eficientemente, que se implemente el pensamiento innovador en la cooperativa para mejorar los procesos y aumentar la productividad. Se recomienda plantearse la idea de invertir en herramientas nuevas y de calidad que faciliten el trabajo.

Mediante el análisis interno que llego a la conclusión que la UCOSD tiene más debilidades que fortalezas en su microambiente, ya que de que existen factores fuertes que son perjudiciales para la organización a como es el caso de la competencia de personal, actualmente el personal que conforma las comunidades de UCOSD no están ejerciendo sus labores adecuadamente sumado del analfabetismo y las políticas limitadoras de UCOSD representan problemas bastante serios que sobrepasan a las fortalezas de la organización las cuales son pocas en comparación con todos los problemas internos que esta presenta, asi que se determinó que en el ambiente interno prevalecen las debilidades y se deben aplicar medidas correctivas.

B) Análisis de Factores Externos

“El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que puedan influir en la forma en que se intente alcanzar la misión”; (Jones & Hill, 2009).

De acuerdo con el autor a través del análisis externo se darán a conocer cuáles serán las partes débiles que tiene a nivel externo cada organización, y así poder

tomar decisiones proactivas para evitar problemas futuros y a la vez poder cumplir con sus funciones a la cual se dedica cada empresa, esto a su vez permite garantizarle información necesaria a quienes están interesados en dicha organización y saber cuál sea el estado actual de la empresa.

Según el análisis de los factores externos en esta organización han sido de mucho provecho para la misma, ya que se han caracterizado por tener ayuda externa de otras organizaciones, pero a la vez han sido afectados con elementos como malas vías de acceso para la movilización de la producción y comercialización de sus productos, así mismo los cambios climáticos que aun afectan a estas producciones.

✓ Amenazas

“También es parte de los factores externos que afectan a una empresa, aunque no se pueda controlar, es indispensable identificar a tiempo. Las amenazas son circunstancias que pueden afectar el normal desarrollo de las operaciones o que pueden afectar desfavorablemente nuestro desempeño en el mercado”; (Castellanos, 2015).

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, es decir que cuando no se tienen una empresa muy fundamentada en todos los sentidos es posible que debido a las amenazas presentadas tienda a decaer, incluso puede llegar a la quiebra sea cual sea el golpe que esta reciba para esto hay que analizar bien el mercado para ver qué factores representan un peligro actual o futuro.

Matriz No.3: Amenazas			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
Estándares de Mercado	Es muy importante llevar estos productores a poner esos mayores rendimientos y altos niveles de calidad en sus producciones.(PMA)	La organización ha venido trabajando con DISAGRO para la mejora de su producción (Samulalí)	Esto se refiere que esta organización no tiene ningún otro convenio con otras organizaciones debido a que su calidad de producciones no es a como lo esperan, es decir que no se ajusta a los estándares de calidad.
Limitación en vías de accesos	No se registra ninguna información brindada por los representantes de la directiva de la organización que argumenten con respecto a las vías de accesos de las comunidades hacia este lugar.	Inexistencias de vías de accesos a la comunidad. (El Júcaro) Difícil movilización de los productores para recibir insumos(Carrizal)	De acuerdo a la opinión de los productores la falta de vías de accesos a las distintas comunidades perjudica en gran parte a la comercialización de la producción, donde los mismos no se han puesto de acuerdo entre ellos para designar un lugar más cercano

Matriz No.3: Amenazas			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
			que sirva de acopio para mejorar la gestión de comercialización.
Políticas intermediadas financieras.	No todos obtienen sus créditos por que no cuentan con garantías para sus préstamos.(Directiva UCOSD y PMA)	No todos los socios cuentan con acceso a crédito, solo 5 (El Carrizal) En nuestra comunidad tenemos presencia de financiamiento como lo son CARUNA, PROMUJER que de igual manera brindan sus créditos condicionales. (Susulí)	Existen muchos factores de las diferentes comunidades que impiden que todos los socios obtengan sus créditos de parte de otras organizaciones y financieras, esto se debe a que los productores con escasos recursos, no cuentan con ninguna garantía de ningún bien propio, lo cual respalde dicho capital.
Desinterés a la organización comunitaria.	UCOSD no promueve el ingreso de nuevos integrantes a la cooperativa, el líder	No se promueve la integración a la organización ya que siempre se ha contado con la	Para que la organización obtenga más integrantes depende mucho de

Matriz No.3: Amenazas			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
	de cada comunidad se encarga de buscarlos. (Junta Directiva) (PMA)	misma gente (Carrizal)	los socios que conducen a los demás productores de las diferentes comunidades, ya que la cooperativa no se encarga de buscarlos, esto quiere decir que la población no se siente motivada a formar parte de la misma.
cambio climático	A pesar de la problemática del cambio climático se brindan capacitaciones para contrarrestar dicha situación, aunque los resultados a veces no son los esperados (PMA).	Problemas climatológicos en la comunidad Samulalí	De acuerdo a lo descrito por integrantes de la cooperativa esto afecta en la producción de la semillas.
Factor sociocultural	La junta directiva de la UCOSD implementa programas políticas y estratégica para el	Al inicio había una contra partida del 20%, pero se agudizó la crisis, a pesar	Según lo descrito por los de la junta directiva de la organización ellos implementan

Matriz No.3: Amenazas			
FACTORES	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
	desarrollo de los socios de la organización	de todo el trabajo que realizamos la gente más se empobreció, no solo por el crédito, sino, por todo lo que pasamos, ya la gente no tenía capacidad para responder y para manejar esa contra partida (El carrizal)	estrategias para garantizar una mejor calidad de vida para los productores en donde no ha existido ningún resultado positivo, ya que siguen viviendo una vida conformista y acomodada a no obtener ninguna ganancia de los productos.

Autoría Propia a partir de entrevistas, grupo focal y observación directa.

De acuerdo a la tabla presentada anteriormente se reflejan las diferentes amenazas con las que cuenta la organización y a su vez las distintas maneras de vivir en cada comunidad, uno de estos factores presentados es que los productores no todos cuentan con accesibilidad para poder realizar sus retiros de insumos hasta las oficinas de la UCOSD; así también como lo es la comercialización de sus productos, así mismo las comunidades no tienen medios publicitarios para sus productos esto presenta una gran desventaja para las distintas comunidades, ya que esto es un factor importante de que ellos puedan sacar su producción-

De manera externa existe un gran desinterés de formar parte de esta organización, incluso así mismo se presenta que la misma no es la que se encarga de buscar nuevos integrantes para asociarse, sino que son los mismos productores

y dirigentes de cada comunidad los responsables de buscar más integrantes para mejorar el mantenimiento de las producciones y garantizar una estabilidad media en cada comunidad con respecto a sus diferentes productos, esto también se debe a que existe un problema sociocultural donde ellos no se empeñan en buscar o sacar provecho de las estrategias y capacitaciones para cambiar el rubro de sus vidas.

De acuerdo con lo previsto esto implica una amenaza muy grande tanto para la organización como para las distintas comunidades, ya que la parte de los cambios climatológicos puede ser muy negativo ya que convertiría a la producción en partes vulnerables hasta llegar al punto de perder sus cosechas.

Según la teoría empleada para dicha actividad hace mucha referencia que para garantizar de que la misión elaborada por las organizaciones sean cumplidas con éxitos y se refleje en realidad a lo que realmente se dedica la empresa es muy importante de que los factores externos aporten gran favoritismo para la empresa, en este caso la organización enfrenta factores como lo es la falta de vías de accesos a la organización, los cambios climatológicos lo cual no pueden tener dominio de ese factor y amenazan indudablemente el quehacer de esta organización, debido a que la actividad agrícola es una de las más vulnerables frente a un cambio climático.

A manera de recomendación la ayuda e integración entre los miembros de las distintas comunidades y directiva de la organización deberían de brindar un apoyo a los productores con escasos recursos y así puedan obtener un financiamientos para garantizarles mejores vías de transportes o realizar más gestiones con organismos externos, a la vez organizarse mejor entre productores y ocupar una vivienda más cercana como un centro de acopio en cada comunidad y llevar a cabo una mejor comercialización, así también promover a la participación de las capacitaciones que brindan las organizaciones externas a favor de la temática de los cambios climáticos que se presentan en esta situación.

✓ Oportunidades

“A diferencia de las anteriores, las oportunidades pertenecen a los factores externos que encontramos en el entorno de la organización. Son referidas a la identificación de circunstancias en el mercado que son favorables para el crecimiento de nuestro negocio”; (Castellanos, 2015).

Esto se refiere aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas, sabiendo que las oportunidades son escenarios emergentes mediante los cuales la organización puede crecer y tener éxito con un producto nuevo o existente. Una oportunidad puede ser un mercado mal atendido, una tecnología de recién aparición o cualquier cosa que pueda agregarse a la organización.

Matriz No.4 : Oportunidades			
Factores	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
Fuente de financiamiento confiable	Se cuenta con una fuente de financiamiento confiable y que cumple con los estándares establecidos que pueden venir a beneficiará a los socios no pagan un impuesto muy alto. (Junta directiva)	Financiamiento en efectivo con PRODESSA de Matagalpa(Líder de Susulí)	Esto aporta una gran ventaja para los diferentes productores que obtienen sus financiamiento para sus cosechas, ya que sus impuestos son reducidos a lo normal
Alianza estrategias	El PMA trabaja con la organización de	El PMA ha garantizado	De acuerdo con lo que afirman los

Matriz No.4 : Oportunidades

Factores	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
Programas del gobierno.	<p>acuerdo a las necesidades que esta presenta. (JD y PMA)</p> <p>El PMA brinda capacitaciones a los productores con el fin de que aumente el rendimiento de su cosecha, así como obtener más ganancias. (JD y PMA)</p> <p>También tienen como objetivo lograr a través de este método utilizado</p>	<p>recursos como semillas, herramientas de trabajo y capacitaciones para que la producción de esta pueda ser de calidad, pero a la vez no ha existido un mejor beneficio de esto debido a que su producción no es de buena calidad esto se deben a muchos factores que afectan.</p>	<p>productores y parte de la directiva de la organización, ellos cuentan con apoyo de otras entidades con el objetivo de garantizar una mejor calidad de vida de los integrantes y el aprovechamiento de sacar beneficios de la producción, pero se sabe que esa parte no ha sido de éxito ya que a pesar de las ayudas externas ellos siguen contando</p>
Programas del gobierno.	<p>fortalecimiento en las capacidades de la cooperativa(UCOSD)</p> <p>El PMA apoya a UCOSD con herramientas necesarias con el fin de que los productores alcancen</p>	<p>Se brindan capacitaciones para la mejora de la producción, y obtener financiamientos seguros (El Zapote)</p> <p>Cuentan con herramientas</p>	<p>con deficiencia en su producción.</p> <p>Según lo previsto la organización cuenta con herramientas que les proporcionan a los productores para la mejora y</p>

Matriz No.4 : Oportunidades			
Factores	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
	niveles de calidad en sus productos.	propias y a su vez son beneficiados por parte de otras organizaciones con relación a las herramientas de trabajo (Susulí) Cuentan con herramientas propias y a su vez son beneficiados por parte de otras organizaciones con relación a las herramientas de trabajo (Susulí)	calidad de productos
Apoyo externo al fortalecimiento de las capacidades de la organización	También tienen como objetivo lograr a través de este método utilizado fortalecimiento en las capacidades de la cooperativa(UCOSD)	Brindan el apoyo de organizaciones Gubernamentales y No gubernamentales (El Chile)	Se aprecia que los directivos de la organización son los únicos con los que cuentan con mejor dominio sobre los aspectos internos y externos de la organización.
Alianzas con los proveedores.	Obtienen negociaciones con DISAGRO para	Se cuenta con la ayuda de organismos de	De acuerdo a lo encontrado ellos cuentan con

Matriz No.4 : Oportunidades			
Factores	UCOSD	PRODUCTORES	INVESTIGADORES
	conseguir los insumos más baratos.(UCOSD)	otros países (El Carrizal)	insumos obtenidos por organizaciones externas.

Autoría Propia a partir de entrevistas, grupo focal y observación directa.

De acuerdo a la matriz presentada anteriormente se pudo dar a conocer la parte de oportunidades con las que cuenta esta organización, donde se presenta que existen organizaciones que crean alianzas con esta organización con el fin de que estos puedan alcanzar sus objetivos planteados como lo es el PMA, que se encarga de brindarle los recursos necesarios para sus labores de producción como semillas y en la parte de capacitaciones, así también los beneficios que estos reciben con respecto a los proveedores y entidades económicas que facilitan los financiamientos para los productores.

Con respecto a lo encontrado gran parte de las oportunidades que esta presenta se enfoca en mantener la integridad de los productores, garantizando así que estos puedan tener una mejor calidad de vida, a través de los programas de capacitaciones que se les brindan, así también los recursos materiales que favorezcan a los mismos, para llevar una mejor producción tanto así que otras organizaciones brindan los insumos de calidad para las distintas comunidades, esto con el fin de garantizar la calidad de sus producción y a la vez cada productor y socio de la misma tenga mejores oportunidades en sus rubros al momento de la comercialización.

Según la teoría aplicada esta se cumple, porque la organización es favorecida a nivel externo en esta ocasión obtienen apoyo de otras entidades que le permiten a los organizadores mantener sus recursos financieros activos, ya que les brindan fuentes de financiamiento accesibles y confiables, así mismo los productores obtienen insumos para sus cosecha y al mantener esta postura garantizara así una mejor calidad de vida para los productores y la organización como tal, que es uno

de los factores con que la misión de esta empresa considera importante no obviando que siempre estará amenazada por factores como son los climatológicos y las fluctuaciones de mercado que para ello tendrá que fortalecerse a nivel interno para hacerles frente de alguna manera que sea menos impactante para los productores.

Mediante el análisis se determinó que el ambiente externo de la UCOSD es favorable debido a que las oportunidades son mayores a las amenazas, por lo que estas oportunidades se pueden aprovechar mediante la aplicación de estrategias.

Como recomendación es que se debe de fomentar y aprovechar al máximo la relación con las demás entidades como el PMA que es una de las organizaciones que les brinda capacitaciones a los productores, así también como DISAGRO ya que garantiza los insumos a los productores a un precio accesible para mantener sus producciones, por otra parte se debería de llevar un control sobre los ingresos y egresos de cada productor esto para mantener la integridad y accesibilidad de financiamientos por parte de otras organizaciones.

4.1.1.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos

En la siguiente matriz se realizaron las ponderaciones acuerdo a la teoría de Fred Davis que resalta que de 1 a 4 para las fortalezas y debilidades, siendo 4 la calificación que se le da a fortaleza principal, 3 a fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal.

Matriz N° 5: EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

NÚMERO	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS				
10					
FUERZA	CLASE		IMPORT	CANT	POND
			100	10	1.95
CRITICO: La empresa muestra DEBILIDAD para el ambiente externo en que opera.					
FUERZA	CLASE	FACTOR CLAVE	IMPORT	CAL	POND
PRODUCCION	FORTALEZA	Terrenos propios	9	4	0.36
FINANZAS	FORTALEZA	Capacidad de financiamiento	9	3	0.27
ADMINISTRACIÓN	FORTALEZA	Organigrama establecido	7	2	0.14
ADMINISTRACIÓN	FORTALEZA	capital social	8	3	0.24
RECURSOS HUMANOS	FORTALEZA	Conocimientos del rubro	9	4	0.36
RECURSOS HUMANOS	DEBILIDAD	Gestion asociativa (personal)	15	1	0.15
ADMINISTRACIÓN	DEBILIDAD	Gestión financiera	11	1	0.11
TECNOLOGIA	DEBILIDAD	Disponibilidad de Herramientas y equipos	8	1	0.08
ADMINISTRACIÓN	DEBILIDAD	Comunicación	11	1	0.11
RECURSOS HUMANOS	DEBILIDAD	Asignacion de puestos	13	1	0.13

Autoría Propia a partir de entrevistas, grupo focal y observación directa. A partir de macros en Excel.

La suma total de la matriz anterior suma 1.95, debajo del promedio (2.5), lo cual determina si las fuerzas internas de la organización son mayores o menores a las debilidades por lo que se llegó a la conclusión de que las fuerzas internas no son muy buenas para la organización con un peso ponderado de 1.37 de fortalezas, contra un peso de 0.58 en las debilidades lo que significa que a pesar de estar cerca del promedio, la organización internamente tiene deficiencias que dificultan hacerle frente a los problemas internos encontrados como son anomalías en la administración, recursos humanos y finanzas, determinando la necesidad de implementar medidas a fin de mejorar su condición interna para enfrentar el actual ambiente externa.

Matriz N° 5		
LOGISTICA DE ENTRADA	0.00	0.00
PRODUCCION	0.36	18.46
LOGISTICA DE SALIDA	0.00	0.00
MARKETING	0.00	0.00
SERVICIO POSVENTA	0.00	0.00
ADMINISTRACIÓN	0.60	30.77
FINANZAS	0.27	13.85
RECURSOS HUMANOS	0.64	32.82
TECNOLOGIA	0.08	4.10

Como se puede observar los enfoques que refleja la matriz EFI, indican que esta organización debe fortalecer la parte de logística tanto de entrada como de salida, también el aspecto de las finanzas, tecnología, marketing y seguimiento a los productores y el mercado, por lo tanto las estrategias que se deben definir deben fortalecer estas capacidades, mediante la combinación de factores que ayuden a que la organización pueda adaptarse a los cambios externos y alcanzar la competitividad.

Por medio del análisis de los factores internos se consideró que las debilidades son mayores a las fortalezas existentes en la UCOSD representando esto que se encuentra en un micro ambiente desfavorable para la organización, afectando fuertemente de manera negativa el funcionamiento, los factores que afectan UCOSD son la carencia de ciertos recursos indispensables para ellos como es recursos humanos mejorándola gestión asociativa de manera que sean capaces de realizar sus actividades correspondiente y se tenga un buen control sobre ellos y una buena comunicación entre otros factores y la tecnología para cumplir con los estándares de calidad y de esta manera participar en el mercado.

4.1.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Externo

Para el análisis de factores externos, las calificaciones se determinaron como lo indica la teoría de Fred Davis de 1 a 4 para las oportunidades y amenazas, siendo 4 la calificación que se le da a oportunidad principal, 3 a oportunidad menor, 2 a la amenaza y 1 a la amenaza principal.







Matriz N°6: EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS								
NUMERO	8							
ALCANCE	FUERZA	CLASE				IMPORT	CANT	POND
						100	8	2.49
CRITICO: El ambiente externo es muy AMENAZANTE, por lo que se debe implementar estrategias para defenderse.								
ALCANC	FUERZA	CLASE	FACTOR CLAVE	IMPORT	CAL	POND		
NACIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Fuentes de Financiamiento	13	4	0.52		
NACIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Convenio con proveedores	14	4	0.56		
NACIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Alianza estrategias entre el PMA y UCOSD	16	4	0.64		
NACIONAL	SOCIO-CULTURAL	AMENAZA	Estilo de vida de la comunidad	14	1	0.14		
NACIONAL	ECONOMICA	AMENAZA	Factores climaticos	10	1	0.10		
NACIONAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Limitacion de vias de acceso	10	2	0.20		
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	AMENAZA	Políticas intermediadas financieras.	10	2	0.20		
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	AMENAZA	Estandares de mercado	13	1	0.13		

Autoría Propia a partir de entrevistas, grupo focal y observación directa. A partir de macros en Excel.

La suma total de la matriz MEFE muestra un resultado de 2.49 casi dentro del promedio que es 2.5, esto quiere decir que hay un número alto de factores que son relevantes, se determinó que la suma del peso ponderando correspondiente a las oportunidades es de 1.72 contra un peso ponderado de 0.77 para las amenazas que resultan ser menores.

Lo anterior significa que existen amenazas que pueden afectar a la organización si no se corrigen a tiempo, pero también se determinó que se tienen las oportunidades suficientes como para ser aprovechadas, para lo que necesitan fortalecer sus capacidades a nivel interno. El ambiente refleja más amenazas que oportunidades, no obviando que la agricultura es una actividad económica muy vulnerable, por lo que la organización debe estar siempre trabajando de forma proactiva.

RESUMEN:		Matriz N° 6	
ECONOMICA	1.82		73.09
DEMOGRAFICAS	0.00		0.00
POLITICA-LEGAL	0.33		13.25
SOCIO-CULTURAL	0.14		5.62
TECNOLOGICAS	0.00		0.00
COMPETITIVAS	0.20		8.03

En el resumen de la matriz EFE se puede observar que externamente la UCOSD está enfocada en las áreas económicas, político legal y competitivas, aunque de una manera muy baja, dejando por un lado factores como la demografía que en estos momentos representa uno de los mayores problema combinados con la poca preocupación por la tecnología representan una gran amenaza que se tiene que corregir lo antes posible.

Se concluyó que las fuerzas externas son mayores a los problemas encontrados a lo interno, por lo que se puede decir que el ambiente externo en el cual se encuentra la organización es oportuno para aprovechar oportunidades de mejora continua en procesos internos y comercializar en los mercados un producto de calidad que permita generar los ingresos necesarios para que los productores puedan mejorar su calidad de vida.

Mediante la aplicación de estas matrices se identificó que el ambiente externo en el que se encuentra la UCOSD, es más favorable que el ambiente interno, lo que deja demostrado las necesidades de potencializar y fortalecer las capacidades de esta organización; ya que el ambiente interno cuenta con mayores deficiencias en cuanto a la parte de gestión administrativa y de recursos humanos, reflejándose en las matrices siendo estas debilidades que deben convertirse en fortalezas para darle más valor a esta organización, por lo que es importante tomar decisiones y aplicar estrategias para hacer frente rápidamente a los problemas internos de la organización, ya que aunque se tenga el apoyo de muchas entidades, si no se está bien con el personal con respecto a la asignación de puestos, conocimientos, comunicación y otras debilidades de gran impacto la organización ira perdiendo

fuerzas y no podrá hacer frente a sus problemas, ni aprovechar sus oportunidades, y neutralizar las amenazas que puedan afectar las metas de los socios de la UCOS.

4.1.1.8. Matriz Tows

La Matriz TOWS es una herramienta de análisis para evaluar las amenazas externas de una empresa, las oportunidades externas, debilidades internas y las fortalezas internas, de ahí las siglas TOWS. Cuando se completa, el usuario tendrá múltiples estrategias para maximizar o minimizar los factores antes mencionados internos y externos. La matriz TOWS se puede utilizar en cualquier tipo de negocio o industria, así como para una pieza de una empresa o de un proyecto, siempre y cuando los factores claros estén definidos. (Walker, 2018.)

A continuación, se continúa con el análisis del FODA con la matriz TOWS para hacer el cruce de factores determinados en la UCOSD para definir las estrategias que fortalezcan los enfoques débiles que presentan en el diagnóstico.

A continuación un ejemplo de esta matriz:

Matriz MAFE		
Factores Externos	Oportunidades: O1: Dos Competidores, da lugar a crecer en el mercado. O3: Nuevos servicios al mercado desatendido O4: La competencia usa un modelo por proceso y multisistencia uno especializado O6: clientes insatisfechos en el mercado O7: Bajada significativa del precio medio de intervención O8: Mayor credibilidad a multisistencia	Amenazas: A1: El crecimiento de la competencia A2: Disminución de la productividad global
Factores Internos	Fortalezas: F2: Adecuada estructura organizacional F3: Amplio portafolio de servicio F4: Atención personalizada al cliente F7: Incremento del 15% de retribución para los tramitadores F8: Se cuenta con tecnología de información y comunicación adecuada. F9: Los sistemas de informática integrados a la cadena de suministro F10: Cada proceso cuenta con indicadores de gestión	Estrategia FO: (Maxi-Maxi) (F1 2 - O1): Desarrollando nuevos mercados con el amplio portafolio de servicios.
Debilidades: D1: Escaso control de proceso logístico de servicio D2: Evaluación inadecuada para la retribución de los tramitadores D3: Tiempo largo para dar respuesta a un servicio.	Estrategia DO: (Mini-Maxi) (D1-O4): Creando sistemas de control logístico computarizado.	Estrategia FA: (Maxi-Mini) (F10-A2): Creando políticas de precios.
	Estrategia DA: (Mini-Mini) (D3-A1): Mejorando el sistema de atención y servicio al cliente.	

Matriz N° 7: MATRIZ TOWS DE LA UCOSD

LISTA DE FORTALEZAS

- F1 -TERRENOS PROPIOS
- F2 -CAPACIDAD DE FINANCIAMIENTO
- F3 –CAPITAL SOCIAL
- F4-CONOCIMIENTOS DEL RUBRO
- F5-PROGRAMAS POR PARTE DEL PMA.

LISTA DE DEBILIDADES

- D1 -COMPETENCIA DEL PERSONAL
- D2 -ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
- D3- FALTA DE COMUNICACIÓN
- D4- CAPACITACIÓN SELECTIVA.
- D5- ANALFABETISMO
- D6- CALIDAD DEL PRODUCTO
- D7-COMERCIALIZACION
- D8-COMPROMISO DEL PRODUCTOR.
- D9- TECNOLOGÍA

<p>LISTA DE OPORTUNIDADES</p> <p>O1 - CONOCIMIENTO DE MERCADOS FINANCIEROS</p> <p>O2 –ALIANZA ESTRATÉGICA DE UCOSD CON PMA.</p> <p>O3 –CONVENIO CON PROVEEDORES</p>	<p style="text-align: center;">FO Maxi-Maxi</p> <p>1. Potencializando la diversificación en las fincas de los productores para tener un abanico de productos que compita con las organizaciones rivales. (F1, O2, O3).</p> <p>2. Buscando más opciones financieras con el propósito de encontrar créditos más favorables y minimizar costos. (F2, O1)</p> <p>3. Aplicando sistemas de riegos e invernaderos para mejorar la calidad del producto. (F4,O2)</p>	<p style="text-align: center;">DO Mini-Maxi</p> <p>1. Aprovechando las capacitaciones brindadas por el PMA para para garantizar la eficiencia y eficacia en la parte administrativa y productiva de la organización y correcto ejercicio de los puestos y superar a la competencia. crear programa de alfabetización para mejorar la calidad del personal y su crecimiento. (D1, D5, O2)</p> <p>2. Creando una red propia donde pueda vender sus productos y sacarlos al mercado. (D7, O3)</p>
<p>LISTA DE AMENAZAS</p> <p>A1 - FACTORES CLIMÁTICOS</p> <p>A2 - LIMITACIÓN EN VÍAS DE ACCESO</p> <p>A3 - POLÍTICAS DE CRÉDITOS RESTRINGIDAS POR PARTE DE OTRAS INSTITUCIONES.</p> <p>A4 – CAÍDA DE PRECIOS</p> <p>A5 – ESTÁNDARES DE MERCADOS</p>	<p style="text-align: center;">FA Maxi-Mini</p> <p>1. Aprovechando los beneficios que proporciona la formación de la organización con la aplicación correcta de los conocimientos sobre el rubro y el de las capacitaciones para maximizar la producción y hacer frente a la competencia ante cualquier adversidad. (F1, F4, F5, A1, A4)</p> <p>2. Priorizando la mejora de las vías de acceso para mejorar la movilización y transporte de la producción. (F1, F2, A2)</p>	<p style="text-align: center;">DA Mini-Mini</p> <p>1.- Enseñando nuevas formas de trabajo para que los productores aprovechen mejor los recursos y obtengan mayores rendimientos y mejor calidad del producto (D9, A5)</p> <p>2.- Motivando a los productores para la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas, para aprovechando mejores mercados para su comercialización. (D6,A5)</p> <p style="text-align: center;">Mini-Mini</p>

Autoría Propia a partir de entrevistas, grupo focal y observación directa.

Los resultados de esta matriz son de gran importancia para la UCOSD ya que por medio de ella se destacan los factores internos y externos de la organización para buscar soluciones a ellos mediante el cruce de variables, y de esta manera establecer estrategias que permitan aprovechar las fuerzas existentes. Se determinó que el ambiente externo es favorable por lo que se debe de aplicar medidas correctivas internamente para de esta manera se puedan aprovechar esas oportunidades. Esta tabla determina que UCOSD tiene la posibilidad de mejorar en sus actividades mediante el uso de los resultados de los cruces de variables realizados.

4.1.1.9. Matriz de vectores

Permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). (sociales, 2006)

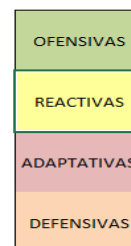
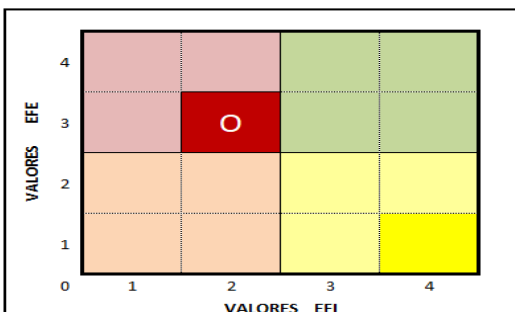
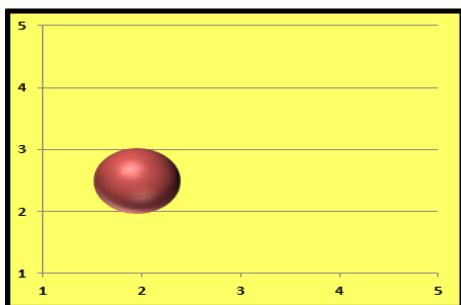
Esta es una matriz que es utilizada para determinar la estrategia que debe de utilizar las empresas de acuerdo al eje en el que se encuentre esta misma.

Matriz N° 8: MATRIZ DE VECTORES DE LA UCOSD

MAPA DE LA ESTRATEGIA

EFE	EFI	VALOR
2.49	1.95	4.8555

SE DEBEN DISEÑAR ESTRATEGIAS: ADAPTATIVAS



Autoría Propia a partir de entrevistas, grupo focal y observación directa. A través de macros en Excel.

4.2. Estrategias

"El conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario o la naturaleza". (Matilla, 2008)

Las estrategias son las acciones que se implementan para el alcance de metas y objetivos, estas acciones se toman producto de un análisis previo de la situación actual de la compañía, donde se buscan soluciones a los problemas encontrados durante la celebración de las reuniones operacionales, que pueden realizarse de forma diaria, semanal y mensual.

4.2.1. Estrategia Adaptativa

“Las estrategias de adaptación, tienen la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. La organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidirse a invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad (Johnson, 1996)”.

Según la Matriz de Vectores, se encontraron datos que se determinaron mediante la matriz MEFÉ y MEFI los cuales son los pesos ponderados. Mediante estos se ubicó en la matriz de vectores en la situación que se encuentra la organización ubicándose en el cuadrante superior izquierdo del plano cartesiano, esto significa que la organización debe de desarrollar o efectuar estrategias reactivas ya que se encuentra en un ambiente adaptativo por lo que tienen que hacer lo correcto para mantener su estabilidad, estas estrategias serán las que tendrán mayor efectividad de acuerdo a las necesidades de la organización. Como podemos observar se ubicó entre el 2.49 correspondiente a los factores externos y 1.95 de los factores internos.

4.2.2. Estrategias Reactivas

“Son aquellas que trabajan según el escenario actual de la organización, en función del cual establecen políticas y acciones para atacar problemas y situaciones críticas (Johnson, 1996)”.

Como se puede observar la UCOSD se encuentra en un ambiente adaptativo, por lo que debe emprender estrategias que le ayuden a enfrentar las dificultades desde su interior, definiendo tácticas de acción que le lleven a superar tales debilidades hasta convertirlas en fortalezas.

4.2.3. Estrategias Genéricas de Michael Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa), propuestas por el profesor e investigador Michael Porter. Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque. (Porter, 2007)

Las estrategias de Porter se centran en la ventaja competitiva ya que se enfocan en el producto, su calidad, su precio y al público que va dirigido, para la correcta distribución de él y ponerse por delante de la competencia mediante estas estrategias.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un concepto lanzado por Michael Porter en 1985, pero que todavía sigue de plena vigencia en el mundo empresarial actual.

Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente

superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo. Para llegar a ella, la empresa puede emplear cualquiera de estas 3 vías: las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter. (Porter, 2007)

La ventaja competitiva es una característica de las organizaciones u empresas en la cual se determina que organización tiene la ventaja sobre otras y que factores determinan esta ventaja, ya sea por calidad del producto, precios bajos o productos especializados para una porción específica de los clientes.

4.2.3.1 Estrategia de Liderazgo en Costes

- El liderazgo en costes se basa en vender los productos o servicios a un precio inferior al de la competencia.
- El producto o servicio no necesitan ser los mejores, solo tener una calidad aceptable.
- Se dirige a los consumidores orientados al precio.
- Por definición, solo puede alcanzarla una empresa de cada sector.
- Se basa en la creación de economías de escala en todos los pasos del proceso empresarial. Por ello, solo tiene sentido en los mercados suficientemente grandes.
- Los riesgos de esta estrategia son la imitación por parte de los competidores, la posibilidad de que la innovación tecnológica deje desfasados los procesos de la empresa y los cambios en el interés de los consumidores, que pueden pasar a valorar otras características por encima del precio. (Porter, 2007)

La estrategia de liderazgo en precios consiste en la venta de los productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de la reducción en los costos. Esta estrategia podría implicar ofrecer productos en relación costo-valor, es decir ofrecer productos de mejor calidad que la competencia a un precio menor.

4.2.3.2 Estrategia de Diferenciación

- Se basa en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores.
- Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, etc.
- A diferencia del liderazgo en costes, la diferenciación no es exclusiva de una sola empresa de cada sector, sino que varias compañías pueden tenerla, p.ej. una de ellas destaca por su diseño y la otra por un rendimiento superior.
- No puede ignorar el coste, ya que el valor adicional percibido por el consumidor debe ser superior a la diferencia en precio respecto a otros productos de la competencia.
- Es muy recomendable en mercados que sean poco sensibles al precio.
- Sus riesgos son que la característica diferencial sea imitada por la competencia y que los consumidores no la valoren en la medida suficiente. (Porter, 2007)

Según lo antes analizado sobre la estrategia de diferenciación de Michael Porter, consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado

y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia. A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

4.2.3.3 Estrategia del Enfoque

- Se basa en centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias. Por ejemplo, la empresa puede centrarse en un grupo concreto de consumidores, un mercado geográfico o una línea de productos.
- Con esta estrategia la empresa se dirige a un mercado más pequeño, pero la definición le permite incrementar su eficiencia.
- Debe buscar un equilibrio entre un mercado lo bastante pequeño como para que la competencia no pueda aplicar economías de escala y lo bastante grande como para resultar rentable y tener potencial de crecimiento.
- Los riesgos principales son que la competencia decida dirigirse al mismo mercado, que la segmentación no esté bien realizada y que se pierdan oportunidades en otros segmentos del mercado. (Porter, 2007)

Se determinó que La estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

4.2.4 Estrategias FODA

Matriz N° 9: ESTRATEGIAS UCOSD

	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DA
Estrategia de diferenciación	1. Potencializando la diversificación en las fincas de los productores para tener un abanico de productos que compita con las organizaciones rivales. (F1, O2, O3).	1.- Enseñando nuevas formas de trabajo para que los productores aprovechen mejor los recursos y obtengan mayores rendimientos y mejor calidad del producto.
Estrategia de liderazgo en costes	2. Buscar más opciones financieras con el propósito de encontrar créditos más favorables y minimizar costos. (F2, O1).	2.- Motivando a los productores para la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas, para aprovechar mejores mercados para su comercialización. .
Estrategia de diferenciación	Aplicando sistemas de riegos e invernaderos para la mejorar la calidad de los productos.	
Estrategia de enfoque	1. Aprovechando las capacitaciones brindadas por el PMA para para garantizar la eficiencia y eficacia en la parte administrativa y productiva de la organización y correcto ejercicio de los puestos y superar a la competencia. (D1, D5, O2)	1. Aprovechando los beneficios que proporciona la formación de la organización con la aplicación correcta de los conocimientos sobre el rubro y el de las capacitaciones para maximizar la producción y hacer frente a la competencia ante cualquier adversidad. (F1, F4, F5, A1, A4)

	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DA
Estrategia de Liderazgo en costos	2. Creando una red propia donde pueda vender sus productos y sacarlos al mercado. (D7, O3)	2. Priorizar la mejora de las vías de acceso para mejorar la movilización y transporte de la producción. (F1, F2, A2)
Estrategia de diferenciación	Creando programa de alfabetización para potencializar la capacidad de los productores para concebir las capacitaciones.	

Autoría Propia a partir de entrevistas, grupo focal y observación directa.

Anteriormente se habló de que la UCOSD posee un plan estratégico el cual se divide en 4 áreas estratégicas las cuales son producción, organización, recursos naturales, incidencias y alianzas. Actualmente con las estrategias que se redactaron en base al ambiente interno y externo se fortalecerán dichas áreas del plan estratégico anterior aplicando estrategias de diferenciación para fortalecer área de producción como son la aplicación de sistemas de riegos e invernaderos, enseñando nuevas formas de trabajo a los productores entre otras que ayudaran a este sector, para el área de organización se fortalecerá mediante las estrategias de liderazgo en costos, ya que en esta estrategia se abordó lo que son las capacitaciones a los productores y el aprovechamiento de alianzas con otras instituciones.

Otra de las áreas beneficiadas con las estrategias propuestas será la de incidencias y alianzas con las estrategias de enfoque ya que en esta parte se aborda lo que son las alianzas y beneficios de estas, dejando de último el área de recursos naturales que no se verá afectada positiva ni negativamente ya que se determinó que es de segundo orden en cuanto a la importancia de las debilidades actuales y que es un aspecto que se puede reforzar una vez que ya fortalezcan las otras áreas.

V. CONCLUSIONES

Luego de haberse realizado el diagnóstico estratégico de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018, se llegó a las siguientes conclusiones.

1. Producto del análisis interno y externo, el diagnóstico estratégico de la organización, permitió visualizar a la UCOSD en un ambiente empresarial adaptativo, con un enfoque hacia el exterior que hacia lo interno.
2. De acuerdo, a la filosofía empresarial de la UCOSD, una de las principales razones de ser de la organización, es la mejora de la calidad de vida de los productores; a través de la consolidación del gremio campesino; sin embargo, esto no ha sido posible, ya que se vislumbra un brecha entre la filosofía de la organización y el estilo de vida de vida de los productores, lo que no ha permitido alcanzar las metas de la UCOSD.
3. A nivel interno se identificaron debilidades en la aplicación de factores del proceso administrativo en la gestión asociativa con mayor eficiencia en la planeación estratégica que la operativa, problemas de liderazgo y la falta de motivación y no se logran los objetivos de la gestión financiera, lo que no ha permitido ayudar al productor a mejorar su calidad de vida.
4. Producto del análisis se observa que la UCOSD tiene un ambiente externo más favorable que el interno, por lo que es necesario fortalecer las capacidades internas para poder aprovechar esos factores que le pueden ayudar a lograr el cumplimiento de su misión y visión.
5. Analizados los ambientes, se realizaron las combinaciones de factores con el fin de proponer el fortalecimiento de algunas capacidades dentro de la organización con estrategias reactivas de liderazgo en costo y diferenciación que fortalecerán las áreas estratégicas ya establecidas en el plan estratégico de UCOSD las cuales son: Producción, Organización, Recursos naturales, Incidencias y alianzas.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (Diciembre de 2014). *Spenta*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Aguila., P. d. (2015). *Estrategias defensivas, ofensivas , estrategias de reorientacion y sobrevivencia*. Peru.
- Almendarez, J., & Castro, M. (Agosto de 2016). *Estrategia Empresarial de la Empresa Finca Esperanza Verde del municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, año 2015*. Matagalpa: UNAN FAREM MATAGALPA, UNAN MANAGUA.
- Alvarado, & García. (Diciembre de 2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: Su aplicación en investigaciones de educación y de las enseñanzas de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. Venezuela.
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México D F: Grupo editorial patria.
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodologia de la investigacion*. Editorial Shalom.
- Berry, T. (4 de Mayo de 2018). www.100cursosnegocios.com. Obtenido de www.100cursosnegocios.com: www.100cursosnegocios.com
- Castellanos, L. (2015). *ESTRATEGIA Y PLANIFICACION ESTRATEGICA*. Venezuela : LC Venezuela.
- Castillo, L. (02 de Miércoles de 2016). *Influencia de estrategias de publicidad del Hotel y Restaurante Selva Negra del Departamento de Matagalpa en la captación de los clientes en el año 2016*. Matagalpa: UNAN FAREM MATAGALPA, UNAN MANAGUA.
- Colon, & Iglesias. (miercoles de abril de 2011). es. slidershare.net/mobile/selene1524/muestreo-por-conveniencia. Recuperado

el viernes de febrero de 2019, de es.
slidershare.net/movile/selene1524/muestreo-por-conveniencia

David. (2008). México: PEARSON EDUCACIÓN.

David. (2014). Naucalpan de Juarez, México: PEARSON EDUCACIÓN.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* 9º Edición. México: PEARSON EDUCACIÓN.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Décima edición. ed.). mEXICO, Naucalpan de Juarez, México: Pearson Educación.

David, F. R. (2013). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MEXICO: Pearson.

Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *Matriz de Analisis FODA*. Obtenido de <http://economiasimple.net.com>: <http://economiasimple.net.com>

Fernandez, Hernandez, & Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación 3ra Edición*. Mexico, México: McGraw-Hill.

Galindo, L. M. (2009). *Planeación estratégica* (Segunda ed., Vol. 2). México D.F., México: Trillas.

García, J. H. (2015). *Calameo*. Obtenido de Investigación Aplicada: <https://es.calameo.com/read/00455319477e8113f9982>

Guzman Martinez, G. (13 de Abril de 2018). *Psicología y mente*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de Investigación Accion Participativa (IAP): <https://psicologiaymente.com/social/investigacion-accion-participativa>.

Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hernández, Fernández, & Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Cuarta Edición.

Hernandez, Fernández, & Baptista. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D.F: Industria editorial Mexicana.

- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación 6Ta Edición*. Mexico, México: McGraw Hill.
- Hill, & Jones. (2009). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. Mexico, Distrito Federal: McGrawHill.
- Hompson, P. G. (04 de febrero de 2012). cadenas valor fundamentales empresas exportadoras. *El nuevo diario*.
- Jarquín, S. A., & Palacios, Z. J. (2014). *Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa*. Matagalpa.
- Johnson, G. y. (1996). *Dirección estratégica*. Burgos: Pearson.
- Jones, & Hill. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: McGrawHill.
- Koontz, H., & Weihrinch, H. (2007). *Elementos de administración un enfoque internacional* (septima ed.). México: Programas educativos S.A de C.V.
- Lara, P. (4 de JULIO de 2014). *ESTRATEGIAS FUNCIONALES*. Obtenido de ESTRATEGIAS FUNCIONALES: <http://es.scribd.com/doc-estrategia-funcional.com>
- Logroño, M. (2013). *In SlideShare*. Obtenido de Investigación Participativa: <https://es.slideshare.net/MoisesLogroo/investigacin-participativa>
- Lopera, Ramirez, Zuluaga, O., & Vanegas. (2010). El metodo analitico como metodo natural. *Nomadas. Revista critica de ciencias sociales y juridicas.*, 25.
- Lopez. (Octubre de 2006). *Orientación al Mercado y Estrategia Empresarial en la Industria de Productos Alimenticios y Bebidas*. Granada: Universidad de Granada.
- Lopez, A. (29 de febrero de 2014). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. Obtenido de ESTRATEGIA COMPETITIVA: <http://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas-estrategias-competitivas.com>

- Martinez, & Rodriguez. (2007). *Manual de metodologia de la investigacion cientifica*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de sld.cu: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual_de_metodologia_deinvestigaciones._1.pdf
- Matilla, K. (2008). *LOS MODELOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA*. ESPAÑA: UOC.
- Mejía, L. M., & Suarez, M. S. (2017). *FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS EMPRESAS QUE MARCAN PUNTOS CLAVE EN EL CONOCIMIENTO Y LEALTAD DE CLIENTES*. Bogota, colombia.
- Meza, J. R. (2009). *COOPERATIVISMO Y DESARROLLO HUMANO*. Matagalpa: APANTE.
- Mondragon, H. (8 de Abril de 2009). <https://es.slideshare.net.com>. Obtenido de <https://es.slideshare.net.com>: <https://es.slideshare.net.com>
- Münch. (2011). Planeación estratégica. *Misión, 2, Segunda*, 128. México D.F., México: Trillas.
- Murcia, H. (1993). *Administracion de empresas asociativas de productos agropecuarios*. Costa Rica: IICA.
- Murcia, H. (2010). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Murillo. (28 de Abril de 2008). *La investigacion cientifica*. Obtenido de La investigacion cientifica: <http://www:trabajos15/investigacion-cientifica.shtm>
- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva*. Mexico: Grupo editorial patria.
- Riquelme, M. (09 de ENERO de 2017). *LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA EMPRESA*. Obtenido de LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA EMPRESA: http.www.webyempresas.com/la_estrategia.com
- Riquelme, M. (14 de Julio de 2017). *Web y empresas* . Obtenido de <https://www.webyempresas.com>

- Rivas, E., & Picado, H. (2015). *Influencia de las estrategias de mercadotecnia en los niveles de ventas del departamento de carne de supermercado La Colonia, II Semestre 2014*. Matagalpa: UNAN FAREM MATAGALPA, UNAN MANAGUA.
- Roberto, Fernandez, & Baptista. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw.Hill.
- Ruiz, R. (2007). *El Método Científico y sus Etapas*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de index-f: <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Sandoval, P. C. (2010). *Sistema PEA*. Obtenido de Diagnostico- estrategico: <http://www.sistemaspea.info/diagnostico-estrategico/>
- Sequeira, V., & Cruz, A. (2009). *INVESTIGAR ES FÁCIL I Manual de Investigación*. Managua, Nicaragua.
- sociales, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y. *Contribuciones a la Economía*, 16.
- Tamara, & Manterol, O. C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Obtenido de [scielo.conicyt.cl: https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf](https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf)
- Tamayo, & Tamayo. (jueves de junio de 2011). *Tesisdeinvestig.blogspot.com*. Recuperado el viernes de febrero de 2019, de [Tesisdeinvestig.blogspot.com](https://www.tesisdeinvestig.blogspot.com)
- Thompson, A. A. (1995). *Dirección y administración estratégicas*. McGraw Hill.
- Urbina, N., & Zelaya, N. (Febrero de 2014). *Gestión Administrativa de la Cooperativa Multisectorial de Productores, Exportadores y Comercializadores de Café (COMEXPROCCAFE R.L.), en la cosecha 2012-2013*. UNAN FAREM MATAGALPA, UNAN MANAGUA.

VII.- ANEXOS

ANEXO Nº 1.

Matriz de Descriptores						
Variable	Sub variable	Sub Sub Variable	Descriptores	Preguntas	Instrumento	Dirigido
Gestión empresarial asociativa.	Diagnostico estratégico empresarial	Filosofía Organizacional	Misión	¿A qué se dedica la organización?	Entrevista	Samuel Úbeda presidente y fundador de la organización UCOSD
				¿Qué es lo que mejor hacen como organización?		
			¿Qué tipos de rubros producen?	Guía de Observación	Organización UCOSD	
			¿La misión esta visible para los integrantes de la organización?			
			Visión			Tienen la visión de la organización visible para los productores?
Valores	¿Cómo es la relación entre los integrantes de la organización? ¿Cómo es la comunicación entre los integrantes de la organización?	Entrevista	Samuel Úbeda presidente y fundador de la organización UCOSD			

Matriz de Descriptores						
Variable	Sub variable	Sub Sub Variable	Descriptores	Preguntas	Instrumento	Dirigido
Gestión empresarial asociativa.	Diagnostico empresarial			los valores de la organización están visibles ante los productores	Guía de observación	Organización UCOSD
			Objetivos	¿Tienen claros sus objetivos? ¿Cómo desean ver la UCOSD a largo plazo (2 años)? ¿Cuál es la meta de la UCOSD?	Entrevista	Samuel Úbeda presidente y fundador de la organización UCOSD
	Diagnostico empresarial	Técnica FODA	Fortalezas	¿Qué es lo que mejor hace la organización? ¿Cuenta con reglamentos internos en la organización? ¿Cuentan con herramientas propias como organización? ¿Qué beneficios reciben los	Entrevista	Samuel Úbeda presidente y fundador de la organización UCOSD

Matriz de Descriptores						
Variable	Sub variable	Sub Sub Variable	Descriptores	Preguntas	Instrumento	Dirigido
Gestión empresarial asociativa.	Diagnostico estratégico empresarial	Técnica FODA	Fortalezas	de la organización ? ¿Importancia de la educación financiera? ¿Tienen Misión, visión, objetivos?	Guía de observación	Enrique Pereira (PMA de las Naciones Unidas) Organización UCOSD
		Técnica FODA	Debilidades	¿Cuentan con dinero propio como organización? ¿Cómo es la competencia de la organización? ¿la organización es innovadora? ¿Cómo es la comunicación en la organización? ¿Cómo es la administración del dinero en la organización? ¿Cuentan con un lugar para el almacenamie		Entrevista
Gestión empresarial asociativa.						

Matriz de Descriptores						
Variable	Sub variable	Sub Sub Variable	Descriptores	Preguntas	Instrumento	Dirigido
Gestión empresarial asociativa.	Diagnostico estratégico empresarial	Técnica FODA		nto de productos? ¿Cómo es la calidad del producto? ¿se les brinda capacitación a todos los integrantes de la organización?	Guía de observación	Samuel Úbeda presidente y fundador de la organización UCOSD Organización UCOSD
		Técnica FODA	Amenazas	No cuentan con un presupuesto asignado para cada organización Dificultad en las vías de acceso a la organización ¿El mercado es exigente? ¿Cuentan con tecnología para el proceso de publicidad y producción?	I	Enrique Pereira (PMA de las Naciones Unidas) Organización UCOSD
	Diagnostico estratégico empresarial	Técnica FODA	Oportunidades	¿Cuentan con asesoría externa como capacitaciones?	Entrevista	Samuel Úbeda presidente y fundador de

Matriz de Descriptores						
Variable	Sub variable	Sub Sub Variable	Descriptores	Preguntas	Instrumento	Dirigido
Gestión empresarial asociativa.	Diagnostico estratégico empresarial	Técnica FODA	Oportunidades	¿La organización recibe alguna ayuda por parte del gobierno? ¿Todo es a través de donaciones?		la organización UCOSD Enrique Pereira (PMA de las Naciones unidas)
Gestión empresarial asociativa.	Diagnóstico estratégico empresarial	Análisis ambiente interno	Matriz de factores internos	Conceptos análisis		
		Análisis ambiente externo	Matriz de factores externos	Conceptos análisis		
		Análisis FODA	Matriz Tows			
			Matriz de vectores			
			Adaptativo			
			Reactivas			
			Genéricas de Porter			

Para la realización de la investigación se definió un diseño metodológico que guía el proceso y desarrollo de la misma.

1) El Método de investigación participativa IP,

Es un proceso educativo que utiliza como método la investigación participativa, la cual es un proceso educativo por excelencia, una oportunidad para el aprendizaje colectivo donde los participantes; investigan su propia realidad y analizan las causas de sus problemas. También es la oportunidad para compartir experiencias, intercambiar saberes y conocimientos, aprender a utilizar las técnicas para recoger información y aprovechar los resultados en beneficio de la organización y comunidad (Logroño, 2013).

Por tal razón la metodología utilizada para la realización de la investigación fue la investigación participativa, ya que se realizó una visita a la UCOSD donde fueron participe el cuerpo administrativo de la misma, productores asociados, así también como docentes y estudiantes de la UNAN FAREM de Matagalpa, con el objetivo de recopilar información para su debido procesamiento, esto se hizo a través de un intercambio de ideas de una forma directa, como la entrevista, grupo focal, guía de observación, siendo esto un análisis cualitativo basado en aprendizajes para el aprovechamiento de sus conocimientos, lo que permitieron el diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de capacidades.

2) Tipo de investigación

Por su aplicabilidad, es una investigación aplicada; recibe el nombre de “investigación práctica o empírica” que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la practica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. (Murillo, 2008)

Se realizó una investigación aplicada, por qué; se aplicó a la UCOSD Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio del Municipio de Matagalpa, para encontrar oportunidades de mejora y proponer posibles soluciones a las principales debilidades y amenazas que enfrentan en común los integrantes del gremio productor. Se aborda de manera sistemática la problemática de la organización y en este documento se exponen los conceptos internos y externos más relevantes; se evalúan, a través de citas de autores destacados en la materia y se proponen algunas alternativas para la mejora continua.

3) Por su enfoque

El estudio es cualitativo ya que su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido, (Fernandez, Hernandez, & Baptista, 2003). Los investigadores caracterizan a las comunidades asociadas, por lo común, se utiliza primero para describir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica como descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

Por lo tanto se realizó una investigación cualitativa, lo cual primeramente se brindó la propuesta de visitar a esta organización con el fin de lograr identificar las diferentes problemáticas con las que cuenta la misma y así poder aplicar conocimientos científicos, teórico y práctico, luego fueron orientados los diferentes temas de aplicación para ser desarrollados de acuerdo a la necesidad que esta presenta, así mismo se realizó la planeación de la visita a este centro y de los procedimientos que se iban a realizar, la aplicación de herramientas de recolección de datos, la asignación de papeles a cada integrante, las actividades a realizar. el enfoque del estudio es cualitativo debido a que no se procesó información numérica, sino solamente una recolección de datos cualitativos por medio de las entrevistas,

grupo focal y observación directa, instrumentos que se aplicaron durante el taller, al cual asistieron los productores de las comunidades asociadas, en donde se pudo obtener una matriz de información de gran relevancia para la investigación realizada; hay que destacar que la convivencia e interacción resultó ser exitosa en este aspecto, ya que la aplicación de los instrumentos para la recopilación de la información fue menos compleja, gracias a la cooperación de los productores.

4) Según el nivel de profundidad de estudio

La investigación es descriptiva, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

La presente investigación es descriptiva, porque se llegó a conocer y caracterizar la situación, costumbres y actitudes que predominan en los socios de la unión de campesinos Organizados de la cuenca de san Dionisio (UCOSD), a través de la descripción de sus actividades, procesos y personas. Se analizarán cuidadosamente los resultados, con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al trabajo.

5) Por otro lado, según su cobertura es de corte Transversal, porque se aborda en un momento o período de tiempo determinado, (Sequeira & Cruz, 2009).

Por lo tanto, esta investigación, es de corte transversal, porque el estudio se realizó en la Unión de Campesinos Organizados de las Cuencas de San Dionisio (UCOSD) del municipio de Matagalpa en el año 2018, donde se aplicaron los instrumentos en una sola ocasión, en un determinado tiempo, fecha y a la misma muestra la cual fue el 18/04/18.

6) Métodos de Investigación

El Método Científico: “Es el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación” (Ruiz, 2007).

Según el autor, el método científico es aquel procedimiento para investigar fenómenos determinados y describir sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos adquiridos, para demostrarlos con base y fundamento; y para comprobarlos a través del experimento y con las técnicas de aplicación.

El Método Teórico: Es preferible, denominar a la teoría la concepción teórica o teoría general, que es un conjunto de conceptos, categorías y leyes generales sobre los procesos y objetos de la realidad. De esta teoría general se deriva, aunque de hecho se encuentra inserto en ella, el método general de conocimiento concebido éste como la manera de abordar el objeto de estudio y el cual es general para una determinada concepción teórica. (Ruiz, 2007).

Lo anterior significa que una vez que se identificó la problemática se buscó la teoría que se relaciona a la problemática para luego constatar la con la realidad de la UCOSD.

El Método empírico: “Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección censo porcentual, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio” (Martinez & Rodriguez, 2007).

Según la cita, el método empírico es aquel que solo es posible encontrar en la experiencia, en donde los objetos de estudio son estudiados, a través de procedimientos prácticos y diversos medios de estudios. Se aplica cuando se recolecta información en el campo al momento de aplicar la investigación en el momento de hacer el diagnóstico a como se realizó en la visita a la Unión de campesinos organizados de la cuenca de San Dionisio que se recolecto información a través de la experiencia y procedimientos prácticos con los colaboradores de la organización.

El Método Inductivo: “El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo” (Abreu, 2014).

Según el autor (Abreu, 2014).; nos induce a que el método inductivo, es un proceso que nos obliga de forma individual o grupal, a emplear el razonamiento y la lógica. Son conclusiones profundas, resultados de comparaciones y estudios de variables del fenómeno en cuestión. Es un proceso que parte del diagnóstico realizado, como es el caso del diagnóstico que se aplicó el día 18/04/19 en la visita a UCOSD en la cual se realizaron actividades grupales con el objetivo de la extracción de datos y diagnóstico del estado en el que se encuentra, habiendo determinado los puntos clave en el funcionamiento y al mismo tiempo sus debilidades.

El Método Síntesis:

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la

comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. (Ruiz, 2007).

El método de síntesis es aquel proceso en el que resaltamos los elementos más distinguidos de un fenómeno en cuestión, es una composición breve, un resumen; pero, con la misma calidad, ya que posee la esencia de sus particularidades.

El método analítico

Es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. (Lopera, Ramirez, Zuluaga, & Vanegas, 2010)

El método analítico es aquel que tiene como objetivo descomponer o desarticular un todo en varios elementos para determinar las causas, su naturaleza y efectos. Este proceso parte desde el momento que se aplicó la investigación y se descompuso en distintos elementos la organización como son variables y descriptores que abarcaron la parte de las finanzas, producción, motivación, proceso administrativo y proceso estratégico para la determinación de las causas de comportamientos o debilidades y a su vez determinar sus efectos.

7) Técnicas de Investigación

La Entrevista: Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Según la fuente, la entrevista es una reunión con personas que nos pueden brindar información útil para la investigación, a través de una conversación. La entrevista es una herramienta de recolección de datos y esta fue aplicada en la

investigación (Ver anexo No 2) dirigida a Enrique Pereira Perteneciente al PMA, A Saúl Úbeda Aristegui Presidente fundador de UCOSD (Anexo No.3), Líderes de las comunidades Susulí y Samulali (cuadro No.3), Al Señor Carlos Mercado miembro de UCOSD, y por último al señor Javier Martínez Productor de la comunidad el zapote (Anexo No.4).

La Observación Directa:

La observación directa en la inducción cualitativa es explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social. Describir comunidades, contextos o ambientes; así mismo las actividades que se desarrollan en estos, las personas que participan tales actividades y los significados de las mismas, comprendiendo procesos, vinculaciones entre las personas y sus situaciones o circunstancias (Roberto, Fernandez, & Baptista, 2006).

La observación directa se aplicó a la unión de campesinos organizados en la cuenca de san Dionisio UCOSD y se enfocó en aspectos tales como; si desarrollan las actividades. Si cuentan con un rótulo visible al igual que su misión, visión y organigrama, si poseen registro de asistencia a reuniones, si cuentan con un logotipo, entre otros temas. (Ver anexo No.7)

El Grupo Focal:

“Algunos actores los consideran como una especie de entrevistas grupales. Estas últimas consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos, en los cuales los participantes conversan en un entorno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales” (Roberto, Fernandez, & Baptista, 2006).

Aquí expresa que se aplicó un grupo focal con la participación de las personas que se presentaron y pertenecen a la UCOSD en la cual se realizó una entrevista

grupales para la recolección de información de temas como producción, planeación, plan de mercado. (Ver anexo No.8)

Población

Según (Tamayo & Tamayo, 2011) la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Se tomó como población en la unión de campesinos organizados en la cuenca de San Dionisio del municipio de Matagalpa a 234 socios de las diferentes comunidades como los son El Chile, El Carrizal, El Carrizo, El Júcaro, El Zapote, Susulí, Samulali, así mismo, fue participante don Saúl Úbeda presidente y fundador de la organización de la cual se estudiará y dará origen a los datos obtenidos.

Muestra

Según (Colón & Iglesias, 2011) el muestreo por conveniencia lo definen como un procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados.

La muestra que se definió para esta investigación se tomó a 50 personas, compuesta por 25 socios tomando en cuenta los integrantes de la junta directiva que brindaron información importante para poder realizar la investigación, así como 18 estudiantes de la carrera de administración de empresas, 6 estudiantes de mercadotecnia y un representante del PMA, lo que suma un total de 50 personas que conforman.

Técnicas de muestreo no probabilístico

Por conveniencia: Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. (Tamara & Manterol, 2017)

En la cita anterior se expresa que se utiliza muestreo no probabilístico cuando no tenemos acceso a una lista completa de los individuos que forman la población y, por lo tanto, no conocemos la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado para la muestra y se dice que es por conveniencia debido a que los individuos empleados en la investigación se seleccionaron porque están fácilmente disponible, no porque se hayan seleccionado mediante un criterio estadístico. Los criterios que se definieron fueron que los productores estén asociados a la UCOSD, que sean mayores de edad, sean hombres o mujeres.

Procesamiento de la Información

Primeramente, se elaboraron los instrumentos, que fueron las preguntas para la entrevista, la guía de observación y la planeación de las actividades con los colaboradores. Se realizó una coordinación entre UCOSD y la UNAN para determinar el día de la visita y reunir a todos los pertenecientes a UCOSD y realizar la actividad. La visita a campo se realizó el 18/04/19 a las 8 de la mañana tal y como se había organizado, tras la llegada se realizó una dinámica de estrategia en equipo donde se formaron pequeños grupos para hacer la actividad un poco antes de la llegada de los productores.

Luego de eso se realizó el taller con todos los productores en donde cada grupo tomo una comunidad para realizar preguntas y hacer distintos planes, como son planes de producción, mercadeo entre otros y así determinar su situación y mostrarles de qué manera se estaban haciendo los procesos, luego de esto se hizo una entrevista grupal donde cada productor expuso los planes que se realizaron y

se respondieron algunas preguntas. Luego de eso se realizó un levantamiento de toda la información obtenido, compartiendo entre grupos la información de cada una de las comunidades para luego realizar un consolidado de toda la información a través de matrices, después de este proceso se sistematizo la información y se escogió por cada grupo la información más relevante de acuerdo al tema correspondiente a cada quien. se procedió a triangulas las opiniones sobre cada descriptor, se analizó y se analiza si se cumplen las teorías para luego hacer las conclusiones.



Anexo Nº 2.

ENTREVISTA AL REPRESENTANTE DEL PMA

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del I semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada a Enrique Pereira del PMA de la ONU, durante el taller con la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018-2019; la cual, tiene por objeto brindar acompañar en la elaboración del diagnóstico de la gestión empresarial asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, en el año 2018

PMA de la ONU

Cuadro No. 1

PREGUNTA
Datos interesantes del PMA de la ONU
¿Cuál es el capital que requieren para trabajar con UCOSD?
¿Todo es a través de donaciones?
Desde su punto de vista ¿Considera que ha habido un aporte financiero o de capital de parte de los productores, para poder hacer realidad UCOSD?
¿Cree usted importante que los productores conozcan sobre educación financiera para los procesos de comercialización de sus productos?
¿Y ustedes como programa de las naciones unidas, les dan ese fortalecimiento a los productores?
¿Para ustedes es factible este proyecto que llevan con UCOSD?
Significa ¿Qué la producción de UCOSD, el PMA la compra para ese otro proyecto?
En la toma de decisiones, el productor a veces debe vender ahora, vender luego; ¿Qué tan importante es para ustedes que los productores se apropien de estas decisiones administrativos financieros?



Anexo Nº 3.

ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA UCOSD

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del I semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada al Sr. Saúl Úbeda Arasteguí, presidente fundador y miembro de la junta directiva y gerente desde hace 10 años de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018; la cual, tiene por objeto brindar acompañamiento para la elaboración del diagnóstico de la gestión empresarial asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, en el año 2018.

ALTA GERENCIA

Cuadro No.2

Pregunta
¿Háblenos acerca del capital de UCOSD?
¿UCOSD trabaja con 12 comunidades, siempre ha sido así o han venido incrementando?
¿Para la adquisición de insumos, cómo es el proceso de créditos desde las financieras?
¿Cuál es el aporte en capital social de los productores; los productores ponen algo para hacer realidad todo esto o todo es a través de gestiones de UCOSD?
¿Qué significa para ustedes el estado de pérdidas y ganancias anuales en UCOSD?
¿Cómo hace UCOSD, para la deducción del préstamo o para pagar el crédito?
¿Todo eso se hace anual? Se solicita en mayo y en diciembre, estaban pagando
¿Cuál es el punto de equilibrio en las cosechas anualmente?

Pregunta
Unos decían que producían 40 qq y solo vendían 10qq, ¿Cómo ve eso UCOSD? ¿Qué solo le den 10qq a UCOSD, para comercializar y 30qq se quede el productor?
¿Para usted es factible la cooperativa, es factible UCOSD?
¿Qué tan importante es para UCOSD, que el productor conozca sobre educación financiera, esté apropiado de las herramientas?
¿Qué medios utilizan para que los productores conozcan sobre educación financiera?
¿UCOSD tiene misión, visión y objetivos?



Anexo Nº 4.

ENTREVISTA A LIDERES COMUNALES

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del I semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada a líderes de las comunidades de susulí y samulalí de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018; la cual, tiene por objeto brindar acompañar en la elaboración del diagnóstico de la gestión empresarial asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, en el año 2018.

LIDEREZ DE SUSULÍ Y SAMULALÍ

Cuadro No.3

Pregunta
Datos sobre la producción
¿Susulí aparte de UCOSD, SAGSA-DISAGRO tienen otra financiera?
¿Y ellos cómo hacen?
¿Cómo es ese crédito?
Son tres momentos, ¿Cómo se le llama a ese primer momento?
Nosotros queremos realizar un inventario, esa es nuestra expectativa, ¿Cómo es la realidad en Samulalí?

Fecha: 19/Abr/2018



Anexo Nº 5.

ENTREVISTA LIDERES COMUNITARIOS

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del I semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada al Sr. Carlos Mercado, miembro de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018; la cual, tiene por objeto brindar acompañar en la elaboración del diagnóstico de la gestión empresarial asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, en el año 2018.

PRODUCTOR

Cuadro No.4

Pregunta
¿Cada cuánto compran sacos?
¿Y las palas, covadoras?
¿Dónde los guardan? ¿Ustedes tienen su lugar?
¿Compran los sacos con dinero propio de ustedes, o con financiación?
Entonces, haciéndonos como una idea, vos como productor: ¿Cuántos qq de frijol, por ejemplo?
¿Cuántas Mzs siembras vos?
¿Cuántas personas siembran en 2 Mzs?

Fecha: 19/Abr/2018



Anexo Nº 6.

ENTREVISTA A LIDERES COMUNITARIOS

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del I semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente entrevista fue aplicada al Sr. Javier Martínez productor de la comunidad el zapote, socio de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018; la cual, tiene por objeto brindar acompañar en la elaboración del diagnóstico de la gestión empresarial asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, en el año 2018.

PRODUCTOR DE LA COMUNIDAD EL ZAPOTE

Cuadro No.5

Pregunta
¿A que se dedican en la UCOSD?
¿Cómo desean ver la UCOSD a largo plazo (2 años)?
¿Cuál es la meta de la UCOSD?
¿Qué hacen para cumplir con sus metas?
¿Tienen acompañamiento para realizar sus propósitos?
¿En qué se diferencia la UCOSD de otras cooperativas?
¿Qué es lo que hacen mejor?
¿Identifican sus principales problemas? ¿En que tienen más problemas?
¿Conocen a la competencia?
¿Tienen claros sus objetivos?
¿Qué otro rubro podrían producir y comercializar?
¿Cuentan con terreno propio?
¿Cómo se encuentra económicamente la UCOSD?
¿Cómo es la comunicación entre los integrantes de la UCOSD?
¿Cuenta la UCOSD con herramientas propias?
¿Cuenta la UCOSD con dinero propio o reciben préstamos?
¿La UCOSD recibe algún beneficio de parte de los programas del gobierno?
¿Cuentan con reglamentos internos, manuales de funciones y procedimientos en la organización?
¿Cómo es la relación entre los integrantes de la UCOSD?

Guía de Observación

ANEXO N°7

Los estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino, del I semestre del año 2018, agradecemos su gentil colaboración, ya que los datos que nos pueda brindar son importantes para el estudio que estamos realizando.

La siguiente guía de observación fue aplicada a miembros de la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), del municipio de Matagalpa en el período 2018; tiene por objeto de brindar acompañamiento para la elaboración del diagnóstico de la gestión empresarial asociativa de la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD), del departamento de Matagalpa, en el año 2018

CRITERIOS A EVALUAR	SI	NO
1. Cuentan con un local apropiado para el desarrollo de reuniones		
2. Cuentan con equipos tecnológicos para el procesamiento de la información.		
3. Llevan un registro de asistencia de las reuniones.		
4. Cuentan con un logotipo propio de la organización		
5. Existen medios de publicidad en la organización para sus productos		
6. La Misión es visible en las instalaciones de la UCOSD		
7. La Visión es visible en las instalaciones de la UCOSD		
8. Los valores de que se fomentan en esta organización son visibles		
9. El organigrama de la empresa esta visible en las instalaciones de la cooperativa		
10. El rotulo de la UCOSD es visible en la comunidad		
11. El área administrativa de esta organización cuenta con un uniforme de identificación		
12. Existen bodegas para el almacenamiento de productos		

ANEXO N°8

TEMA: Planificación estratégica de UCOSD, municipio de San Dionisio, departamento de Matagalpa,

OBJETIVO:

CRONOGRAMA (Programación y desarrollo)

1. Bienvenida	5 min
2. Introducción a la temática	10 min
3. Presentación de video	15 min
4. Discusión de la guía de preguntas	50 min
5. Conclusiones	5 min
6. Despedida.	5 min

PARTICIPANTES:

40 socios de la Unión de Cooperativas de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa

MODERADOR:

AUXILIAR:

SECRETARIA:

DISEÑO DE LA GUIA DE PREGUNTAS:

1. ¿A que se dedican la UCOSD?
2. ¿Cómo desean ver la UCOSD a largo plazo (2 años)?
3. ¿Cuál es la meta de la UCOSD?
4. ¿Qué hacen para cumplir con sus metas?
5. ¿Tienen acompañamiento para realizar sus propósitos?
6. ¿En qué se diferencia la UCOSD de otras cooperativas?
7. ¿Qué es lo que hacen mejor?
8. ¿En que tienen más problemas?
9. ¿Conocen a la competencia?
10. ¿Identifican sus principales problemas?
11. ¿Tienen claros sus objetivos?
12. Qué tipo de rubros producen
13. ¿Qué otro rubro podrían producir y comercializar?
14. ¿En que pueden sacar ventaja?
15. Cuentan con terreno propio?
16. Como se encuentra económicamente la UCOSD?
17. Como es la comunicación entre los integrantes de la UCOSD
18. Como escogen a sus líderes y representantes y cada cuanto los escogen?
19. Cuentan con asesoría técnica, es decir que si cuentan con capacitación externa?
20. Cuenta la UCOSD con herramientas propias
21. Cuenta la UCOSD con dinero propio o reciben prestamos?
22. Como hacen para vender sus productos?
23. La UCOSD recibe algún beneficio de parte de los programas del gobiernos?
24. Cuentan con reglamentos internos en la cooperativa?
25. Cuentan con manuales de funciones y procedimientos?
26. Como se llevan a cabo la comunicación entre trabajadores?
27. Como es la relación entre los integrantes de la UCOSD?
28. Fechas importantes celebradas por los integrantes de la UCOSD?
29. Que beneficios reciben los integrantes de la UCOSD?
30. Donde y a quienes venden sus rubros?

ANEXO N° 9

AUDIOS

Audio 1

Productor 1 y 2

Aproximadamente cada productor aporta 15qq/mz de frijoles por cosecha o bien por temporada la primera es en agosto y la segunda en diciembre, pero las comunidades aportan diversas cantidades en los diferentes rubros no solamente frijoles. Además realizan cambios en el manzanaje principalmente en septiembre, donde se siembra maíz de primera, de postrera lo utilizan para sembrar los frijoles y donde se siembra frijoles en primera, se utiliza para sembrar sorgo en la segunda cosecha debido a las plagas además, este se siembra en una sola temporada en enero (25qq/mz), en los cambios de manzanaje es mínimo el rendimiento obtenido por manzana.

El café que se cosecha en la comunidad es poco aproximadamente 5 manzanas, su cosecha esta lista en diciembre, y los que optan por sus siembra lo hacen con recursos propios sin apoyo de ninguna organización. Además, siembran tomate utilizando grandes macro túneles de 8*16 mts y han llegado a producir 25-30 cajillas, así como varias mayas de chiltomas y cebollas, aunque lamentablemente solo 3 socios de la comunidad cuentan con 2 macro túneles cada uno, debido a que tienen fuente de agua en las parcelas y al resto se le dificulta.

De los 39 socios de la comunidad solo a 7 de ellos se le otorgan créditos, los demás trabajan con organizaciones financieras para conseguir financiamiento y solo 5 productores laboran con capital propio. Trabajan con sus propias herramientas de trabajo aunque no poseen un inventario de las mismas, el productor 1 es de los pocos socios de la comunidad que realiza un plan de trabajo para su parcela, pero gracias a que el trabajo de cosechas lo realizan con el apoyo de sus familiares estos los dominan y ayudan a cuidar los materiales, hasta el momento no han tenido ningún problema de perdidas, sin embargo sus dificultades son con las bombas y el

mal funcionamiento que estas producen. Mi cosecha no la vendo en el mercado, sino que la acopio y la vendo a gente que lo necesita o comerciantes que pasan por la zona, en mi caso lo hago así y la mayoría de los socios también.

Audio 2

Administradora

Estamos dando responsabilidades no solo al facilitador de esa comunidad sino a los productores, pero también que la administración y el Consejo Directivo busquemos estrategias alianzas que nos puedan ayudar. En este caso, el año pasado tuvimos oportunidad de poder vender este producto de nuestros productores o nuestros miembros de la UCOSD al PMA sin embargo, no pudimos cumplir por problemas que tenemos con la parte que nos salieron variedades con diferentes colores y no pudimos hacer el tema de la unificación de este producto. Entonces ahí habría que mejorar y algo de eso, se dio la búsqueda de la semilla en un solo color y resulta que fue un ejercicio bueno a través de la universidad, que nos facilitó 15 libras de frijoles INTA-rojo, pero, sin embargo, debido al clima de la comunidad salió más pálido y en las otras comunidades tuvieron un excelente brillo y color siendo la misma variedad, entonces habría que ver que se puede hacer.

Algunos decían que es el cambio climático que nos afecta, pero yo digo que nosotros nos estamos adaptando a ese cambio climático, entonces no es cierto que vamos a echar la culpa a otros cuando la responsabilidad parte de nosotros. Solo existen dos procesos: uno que se hace la parte de promoción y divulgación en las comunidades, el levantamiento de información tanto de insumos como de créditos, las negociaciones que ya estamos aliados con SAGSA DISAGRO, que es a través del grupo para poder conseguir esos insumos más baratos y el resto, que ya es la parte de la organización de los productores para el traslado de esos productos hacia las comunidades y distribuirlos según lo que corresponda a cada quien.

Audio 3

Algunos de nosotros no sabemos ni firmar, entonces de ahí es bien difícil para nosotros, por lo que le toca a la organización trabajar muchísimo con los productores que tenemos nosotros, porque es difícil cambiar, entonces si no cambiamos a bien, empecemos cambiando el crédito, organicemos bien el crédito para que así podemos bajar, hacia producir más distinto. Con eso yo les digo todo.

Audio 4

Pudimos ver algo que estaba planeado de la comunidad algunos datos o cifras que no las manejaba porque no estuve cuando se dio la elección de los socios, pero creo que conozco más o menos la comunidad, conozco los socios y manejo la información, yo pienso que es una información muy bonita, pero hay que darle seguimiento porque en la comunidad, veces anteriores ya intentamos hacer un acopio comunitario, pero no dio resultados porque muchos no se quieren responsabilizar.

Pienso que la estrategia la forma de hacer la planificación hasta la comercialización es muy buena pero lo importante es cuando todos asumamos la responsabilidad como socios, si queremos ganar en la producción tenemos que responsabilizarnos, por eso le decía a los alumnos que tiene que ser un seguimiento en la comunidad, porque yo les puedo explicar una cosa de lo que ellos habían dicho, la información que ellos dieron pero la otra cosa es que ellos se responsabilicen de lo que dijeron, entonces yo creo que eso es un trabajo que hay que darle seguimiento si queremos tener ganancias, porque ahorita hasta el momento estamos vendiendo a los intermediarios a que me compre lo más sucio porque a veces los frijoles se venden con paja, entonces se vende hasta basura hasta el momento pero si queremos tener mejores ganancias tenemos que organizarnos, planear la forma como vamos a acopiar, la producción y la comercialización, yo creo que es una tarea que nos toca como comunidad pero especialmente a aquellas personas que fueron

seleccionadas, la comunidad selecciona a 4 y de esos 4 solo pude venir yo, creo que los otros tienen que asumir su responsabilidad y ver que no es tarea de un día si no que de bastante tiempo para irnos reorganizando para tener las ganancias al final de la cosecha.

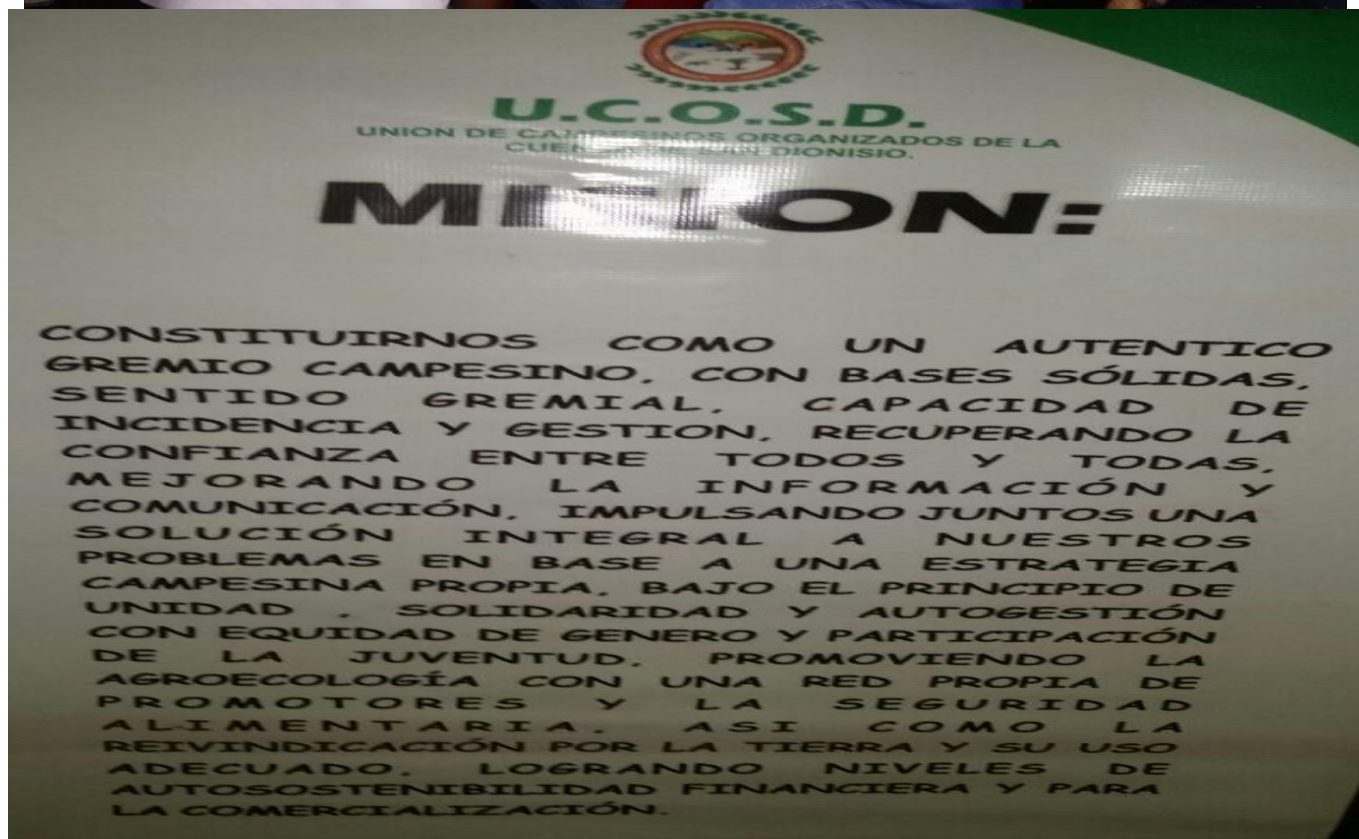
Audio 5

Bueno nosotros estábamos debatiendo con los chavalos de la comunidad y les decía que no todos vinieron en mi comunidad somos 39 socios donde se cultivan granos básicos, no se cultivan grandes cantidades, hablamos de media manzana a cuatro manzanas máximo y se han disminuido porque se han venido incorporando otros rubros en la parcela y eso ha venido dando un desacto a lo que son granos básicos entonces ha habido una baja producción en eso y también se hablaba del acopio, en un entonces de nuestra comunidad se estuvo acopiando en las bodegas de san calletano, después ya no se siguió dando por el mismo manejo de nuestros socios se quiere vender ese producto como en los mercados locales así como sale así lo quieren hacer, como que no queremos hacer lo que nos pide pues la selección entonces esto ha venido decayendo en nuestra comunidad y también la incorporación de otros cultivos que han venido incrementando en la comunidad como el tomate y la cebolla no en mayor pero si han dado resultado, también hablábamos de las estrategias como hacerlo entonces ahí se hablaba que había que darle seguimiento publicidad en la comunidad como hacerlo que el grupo de socios de la información en la sede y luego la organización se encargue de publicar de buscar mercados mejores que den ese volumen de potencial que produce la comunidad y quienes somos los integrantes, tiene que hacerlo los mismos socios, los responsables que esta y luego estos lo pasan a la sede y la sede comparte todo el conocimiento y producto que se está ofreciendo ya sea por las redes sociales que se han venido incorporando en lo campo casi todo mundo maneja eso y es bueno manejarlo para una buena función como publicar nuestros granos, nuestros cultivos que se están cultivando en nuestras tierras y los compromisos que asumimos como socios y familia que podemos alcanzar estas metas.

Audio 6

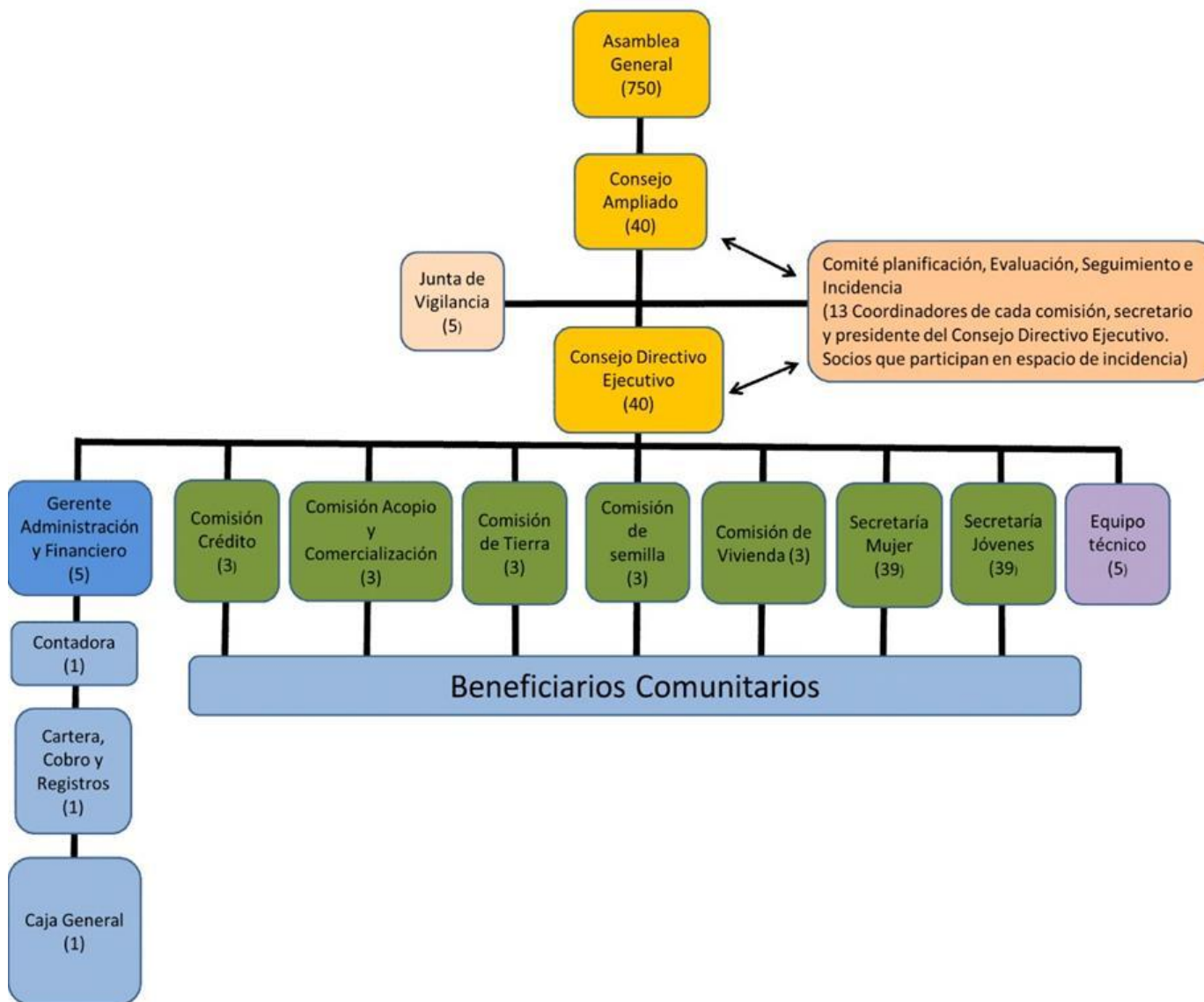
El tema principal es la organización voy, a hablar con base a lo que es porque es bueno hablar con la verdad. Anteriormente tuvimos una asamblea como estaba diciendo a los muchachos los responsables no están invitados hasta hoy por la mañana me estaban llamando que viniera a trabajar y tuve que venirme, así como ando, segundo lugar ahí empieza el desorden. Con lo que es los granos básicos ustedes saben cada quien maneja como es su plantación porque ese es el mayor error que uno hace, uno dice voy a sembrar tantas manzanas de frijoles o de maíz pero lo primero es que no llevamos un orden que es lo principal, que es lo que voy a necesitar, que voy a utilizar para eso, plantearme que cuanto voy a gastar, entonces después de eso ya viene la mala organización si usted quiere ganar tiene que sacar un buen producto como decía el compañero ahí vendemos lo sucio lo que uno hace eso es si así como vendo así voy a tener ganancias en mi producto, tenemos que aprender a ordenarnos desde la casa, porque así va a ser en el trabajo, si usted quiere tener ganancias y ser una persona de éxito tiene que aprender de la casa y si es conforme a los granos básicos hay que buscar un orden que voy a necesitar con forme a las herramientas de trabajo, si usted sabe cuánto va a invertir tiene que basarse primero en lo que va a usar porque no voy a decir voy a sembrar frijoles y no tengo lo necesario tengo tener claro mi plan de trabajo, tengo que ver que voy a utilizar y necesitar, hay que aprender a ordenarse en equipo y esa es una de las debilidades que hay aquí en la organización.

Anexo 10. Fotografías



Anexo 11. Organigrama

Organigrama UCOSD



ANEXO 12

ANÁLISIS FODA

Análisis Interno	Análisis Externo
Debilidades	Amenazas
D1 -competencia del personal D2 -Administración financiera D3 -Mala asignación de los puestos D4 -Herramientas y equipos D5- Falta de comunicación D6- Almacenamiento D7- Rendimientos bajos D8- políticas D9- Calidad del producto D10- Analfabetismo D11- Comercialización D12- Compromiso del productor D13- Nivel de pobreza del productor	A1 - Factores climáticos A2 - Limitación en vías de acceso A3 - Políticas intermediadas financieras. A4 – Estándares de Mercado A5- Desinterés de la población de formar parte de la organización. A6 – factor socio-cultural
Fortalezas	Oportunidades
F1 -Terrenos propios F2 -Capacidad de financiamiento F3 –Capital social F4 -Organigrama establecido F5 -Conocimientos del rubro F6- Programas por parte del PMA	O1 -Conocimiento de mercados financieros y comercial O2 –Alianza con los proveedores O3 -Fortalecimiento de las capacidades de la organización por parte del PMA O4- Fuente de financiamiento confiable O5- Alianza estrategias entre el PMA y UCOSD