

**Incidencia del proceso administrativo en la gestión empresarial en cooperativa UGAQ R.L, Quilalí, año 2022.**

**Incidence of the administrative process in business management, in the UGAQ R.L cooperative, Quilali, year 2022.**

**Autores<sup>1</sup>**

**Elisia Karolina Ramos Roda**  
[elisiaramos12@gmail.com](mailto:elisiaramos12@gmail.com)

**Ingrid Yanira Centeno Aguirre**  
[ingridyaniracenteno@gmail.com](mailto:ingridyaniracenteno@gmail.com)

**Jesika Jasmina Herrera Herrera**  
[lesikajamina@gmail.com](mailto:lesikajamina@gmail.com)

**Tutor<sup>2</sup>**

**Fabio José Gaitán Aguilera**  
[fgaitan3@yahoo.com](mailto:fgaitan3@yahoo.com)

**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6280-1087>**

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó en el municipio de Quilalí departamento de Nueva Segovia, año 2022, participaron los colaboradores activos y la gerente de la unión de cooperativas UGAQ R.L. El objetivo de la investigación consistió en analizar la incidencia del proceso administrativo en la gestión empresarial. Para ello se identificó el manejo del proceso administrativo, analizando cada una de las etapas y la relación de la gestión empresarial que existe en la cooperativa y la manera de cómo aplicar estrategias efectivas en la cooperativa. El énfasis de estudio es de investigación aplicada se centra específicamente en cómo llevar a la práctica la implementación de teorías generales administrativas. Metodológicamente es una investigación mixta porque analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio; utilizando el muestreo por conveniencia; el universo contó de 16 colaboradores, siendo la muestra 10 colaboradores y la gerente de la cooperativa. La información se recolecto utilizando encuestas a los colaboradores y entrevista a la gerente. Los datos fueron procesados haciendo uso del programa SPSS. Se hizo uso del método teórico en apoyo de las fuentes bibliográficas e internet. Los resultados más relevantes demuestran que realizan la mayor parte de las etapas del proceso administrativo teniendo dificultad en la etapa del control. También se muestra la valoración del proceso administrativo y gestión empresarial en la cooperativa, la necesidad de mejorar las actividades administrativas en atención a sus productores asociados; se presenta una serie de actividades mediante el aprovechamiento de sus recursos en implementación de estrategias.

**Palabras claves:** Proceso administrativo, gestión empresarial y colaboradores.

---

<sup>1</sup> Egresadas de la Carrera de Administración de Empresas, UNAN Managua-FAREM Estelí.

<sup>2</sup> Docente UNAN Managua - FAREM Estelí.

## ABSTRACT

The research was conducted in the municipality of Quilalí department of new Segovia, year 2022, involving the active collaborators and the manager of the Union of cooperatives UGAQ R.L. The objective of the research consisted to analyze the incidence of the administrative process in business management. For this, identified himself handling of administrative process, analyzing each of the stages and relationship of business management of the business management that exists in the cooperative, and how to apply effective strategies in the cooperative. The study emphasis it is research applied, focusing specifically on how to put into practice the implementation of general administrative theories. Methodologically it's and research mixed, because it analyzes and links quantitative and qualitative data in a single study; using convenience sampling; the universe consisted of 16 collaborators, with the sample of 10 collaborators and the manager of the cooperative. The information were collected using employee surveys and interview with the manager. The data was processed using the SPSS program. The theoretical method was used in support of the bibliographical sources and the internet. The most relevant results show that they carry out most of the stages of the administrative process, having difficulty in the control stage. It is also shown the assessment of the administrative process and business management in the cooperative, the need to improve administrative activities in attention to its associated producers; weaknesses are presented as strengths that can be improved by taking advantage of your resources in strategies implementation.

**Keywords:** administrative process, business management, and collaborators.

## INTRODUCCIÓN

Cooperativa es la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Este artículo tiene por objetivo analizar la incidencia del proceso administrativo en la gestión empresarial en la Unión de cooperativas UGAQ, del municipio de Quilalí, señalando la influencia que tienen cada una de las etapas del proceso administrativo en la gestión empresarial.

Hoy en día, el desarrollo de las cooperativas en la actualidad ha ido en crecimiento, han gestionado financiamiento con organismos públicos que fomenten el cooperativismo, pero muchas de estas llegan a tener complicaciones por un mal proceso administrativo y consecuentemente una mala gestión empresarial, siendo esta una de las razones por las que algunas de estas fracasan.

Según EALDE Business School (2020): “La estrategia empresarial establece el rumbo que debe seguir una empresa. Es el enfoque global que va a permitir a la empresa adaptarse a las necesidades del entorno y sobrevivir a su competencia” (párr.1).

El análisis de esta investigación aporta a la cooperativa UGAQ estrategias y actividades propuestas que contribuyen a mejorar el proceso administrativo y por consiguiente la gestión empresarial en cumplimiento de sus objetivos.

Este trabajo es un instrumento que servirá de guía a los colaboradores de la cooperativa mejorando el desempeño en el funcionamiento del proceso administrativo y a su vez mejorar la gestión empresarial.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

De acuerdo a la función o propósito es una investigación aplicada, porque analiza como incide cada una de las etapas del proceso administrativo en la gestión empresarial en cooperativa UGAQ.

Según Rodríguez, (2020): “La investigación aplicada es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas” (parr.1).

Por su nivel de profundidad, es de tipo descriptivo, por que describe la incidencia del proceso administrativo en la gestión empresarial, ya que se determina si en la cooperativa UGAQ el desarrollo adecuado de las etapas del proceso administrativo juega un papel significativo en la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial.

Por la naturaleza de sus datos e información es de investigación tipo mixta, porque analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

El universo del estudio está conformado por los 16 colaboradores activos de UGAQ R.L que en su mayoría tienen un alto nivel de cargo, entre ellos se destaca el consejo de Administración y los responsables de cada una de las áreas con que cuenta la UGAQ quienes tienen conocimientos administrativos con respecto a la cooperativa.

La muestra del estudio fueron 10 de los colaboradores que representan a las distintas áreas y la gerente de la cooperativa UGAQ R.L.

El muestreo utilizado fue por conveniencia; se trabajó con los colaboradores que tienen más conocimiento y manejo del proceso administrativo en la cooperativa UGAQ.

Los métodos utilizados para la obtención de los datos fueron las siguientes:

- Entrevista dirigida a la gerente de la cooperativa con el propósito de conocer el funcionamiento del proceso administrativo en la gestión empresarial.
- Encuesta aplicada a 10 colaboradores con experiencia activos, que permite identificar los conocimientos que tienen acerca de la cooperativa UGAQ.

En cuanto a las etapas de la investigación, antes de iniciar el desarrollo del trabajo, se recopiló la información de los puntos a tratar en la investigación, a través de diversos estudios relacionados con este tema, en algunas fuentes de información páginas web, libros en internet, revisión de libros e información brindada por la cooperativa.

Luego se pasó a la aplicación de los métodos de recolección de datos, la encuesta y la entrevista dirigida a los colaboradores y a la gerente. Se revisaron los resultados de los instrumentos aplicados para el procesamiento de datos utilizando el software estadístico SPSS y Excel avanzado. Por último, se realizó la interpretación de resultados mediante análisis descriptivos e inferenciales correspondientes a las variables nominales y/o numéricas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Unión de Cooperativas de Ganaderos y Agricultores de Quilalí (UGAQ, R.L), con sede en el municipio de Quilalí del departamento de Nueva Segovia, fue Fundada el 8 de agosto año 1995, actualmente cuenta con 9 cooperativas de base. 302 asociados.

Para el análisis de los resultados de la investigación realizada sobre el análisis y la incidencia de las etapas del proceso administrativo en la gestión empresarial, se emplearon los métodos de la entrevista realizada a la Gerente y 10 encuestas realizadas al personal de las diferentes áreas.

- **El proceso administrativo en la cooperativa.**

El proceso administrativo es de gran importancia, se puede decir que es la base para llevar al éxito una organización, representa las actividades en las que participan los administradores y colaboradores de la empresa y las que generalmente se les denominan planeación, organización, integración, dirección y control.

- **Planeación**

En la cooperativa UGAQ se logró determinar que cuentan con una planificación eficiente de las actividades desarrolladas por los colaboradores porque cuentan con un manual de funciones actualizado en el que están definidas cada una de las funciones a desarrollar.

**Tabla 1. Conocimientos del proceso de planeación en UGAQ**

<b>Conocimiento del proceso de planeación.</b>		
<b>Universo: 10 encuestas</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cuentan con plan estratégico	10	100%
Se lleva a cabo algún proceso de planeación	10	100%
Ha Participado en el proceso	10	100%
Se han presentado dificultades	10	100%
Trabajan de acuerdo al plan establecido	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La tabla N°1 refleja que el 100% de los colaboradores de la cooperativa tienen conocimientos sobre el proceso de planificación y han tenido participación en este proceso, así como también el 100% de los encuestados dijo que tenían dificultades en este proceso.

Al respecto B. Arauz indica: “Si se ha elaborado un plan estratégico 2022-2026” (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

De igual manera B. Arauz afirma que:

“El propósito de la realización del plan estratégico fue llevar a cabo un proceso participativo de análisis de los factores externos e internos que inciden directamente en la razón de ser de la organización, identificando fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

La cooperativa al contar con la participación de los colaboradores en la realización del proceso de planificación obtiene la información más acertada ya que ellos son los que llevan a cabo el proceso y quienes lo ejecutan. De acuerdo a las dificultades que se les han presentado, es que al momento de las evaluaciones no se reúnen todos los que participaron al momento de planificar las actividades y esto no les permite conocer si están cumpliendo con los objetivos y metas de la cooperativa.

**Gráfico 1. Tipos de planeación**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°1 indica que en la cooperativa todos tienen conocimiento sobre la planeación de la cooperativa. Por lo que para conocer qué tipo de planeación realiza la cooperativa UGAQ se hizo una pregunta con los tres tipos de planeación: Planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa. Donde se refleja que el 100% dice que realizan la planeación estratégica, un 100% dice que se realiza la operativa y un 100% dice que no se realiza la planeación táctica. En lo que la gerente dijo que se realizaba, pero de manera informal.

Al respecto B. Arauz indica: “la planeación estratégica se lleva a cabo por medio del plan estratégico para lograr una ventaja competitiva. Táctica no se realiza. Operativa realmente no está definido un proceso para conseguir los objetivos planteados en el plan estratégico” (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

UGAQ cuenta con una planificación estratégica adecuada que permite orientar a la cooperativa hacia un mejor futuro para poder alcanzar los objetivos y estrategias propuestas respondiendo de manera correcta a las oportunidades y desafíos que se les presentan, teniendo dificultad en no realizar la planeación táctica que se rige de acciones a enfrentar y establecer estrategias ágiles de

resolución de problemas se les está dificultando la planeación operativa y esto no les permite detallar las actividades que van a realizar de acuerdo a los niveles jerárquicos debido a que la planeación operativa se rige de la planeación táctica.

- **Organización**

La Organización es una de las etapas más importantes en la cooperativa se encuentran definidas cada una de las actividades asignadas a realizar para darle uso a los recursos con los que cuenta la cooperativa para lograr llevar a cabo la misión de la cooperativa.

**Tabla 2. Organización de la cooperativa**

<b>Conocimientos sobre organización en la cooperativa.</b>		
<b>Universo: 10 encuestas</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Organigrama	10	100%
Actividades laborales bien definidas	10	100%
Manual de funciones	10	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La tabla N°2 señala que el 100 % de los encuestados dijo que si se cuenta con un organigrama y un manual de funciones actualizado en la cooperativa por lo tanto las actividades laborales están bien definidas.

De igual manera la gerente afirma la existencia de un manual de funciones que guía a los empleados en sus actividades contribuyendo a la eficiencia y eficacia de la organización: “La cooperativa, si cuenta con su manual de funciones, al igual que se cuenta con un reglamento interno laboral para la organización debidamente certificado” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N°2 y la entrevista realizada a la gerente de la cooperativa, demuestra que en su totalidad el personal conoce el organigrama, manual de funciones y se sienten conforme de acuerdo a las actividades laborales definidas, esto demuestra que en totalidad es real ya que en la interpretación de la gerente dice que el personal tiene conocimientos sobre ello.

Una estructura organizacional bien definida es de gran importancia para las empresas de acuerdo a lo obtenido en el resultado de la encuesta y la entrevista realizada a la gerente de la cooperativa, ya que es donde se describe el nivel de autoridad que posee los órganos directivos de la cooperativa, la responsabilidad del gerente, los jefes de área y el personal de acuerdo a su cargo.

- **Integración**

La integración del personal no solo toma en cuenta incorporar a nuevos colaboradores en la asignación de puestos de trabajo, sino promover la rotación del personal, lo que mejorará el ambiente laboral y contribuirán las relaciones humanas como cooperativa.

En la cooperativa UGAQ el proceso de contratación del personal se da mediante un proceso formal, cuando se contratan técnicos de programas o técnicos de campo de acuerdo a su perfil, en la mayoría de casos este proceso se da por recomendar personas capacitadas aptas para desempeñar y formar parte del equipo como cooperativa La contratación del personal es el cierre de reclutamiento y selección para formar parte de la cooperativa, donde los colaboradores cubran las necesidades de la vacante y cumplan con el contrato establecido.

### Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño se realiza cada año para hacer la nueva contratación de personal o reconstrucción” B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

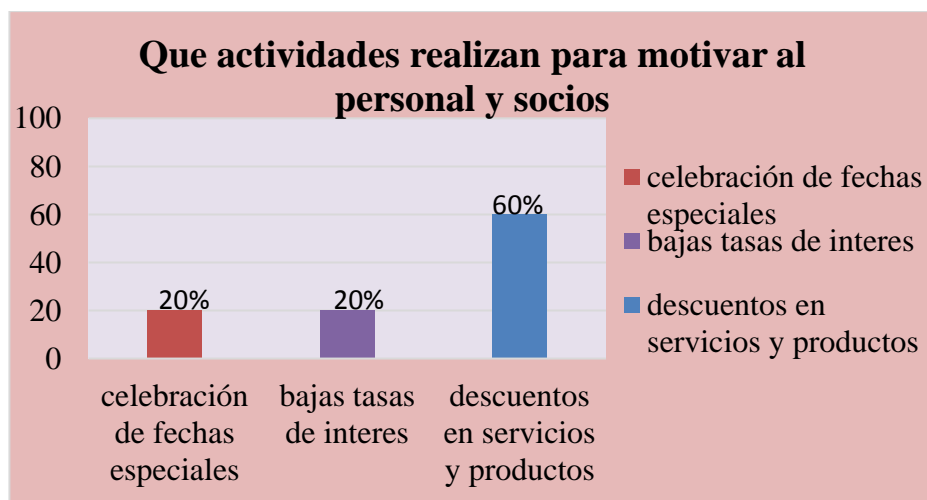
Clavijo (2022) la evaluación de desempeño laboral es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos. (párr.1)

La evaluación del desempeño se realiza para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. También para valorar si las actividades encomendadas las está realizando de manera adecuada y eficiente. En la actualidad en la cooperativa no se cuenta con estándares por escrito para evaluar al personal, sino que lo hacen de manera verbal y a personas escogidas, sin embargo, esto no es motivo de desánimo al personal, ya que cada uno de los colaboradores realiza de una manera eficiente cada una de las actividades encomendadas. Por lo tanto, debería de ir trabajando en esa parte implementar estándares para realizar una evaluación de desempeño por escrito.

- **Dirección**

Contar con una dirección eficiente es vital para la cooperativa UGAQ, es muy importante para las cooperativas llevar un buen proceso de dirección, por lo que se llevan a cabo a través de los logros personales y a nivel de la organización por medio de trabajo en equipo. Estos grupos deben de estar enfocados en un mismo objetivo, de modo que los colaboradores saquen su mayor esfuerzo.

**Gráfico 2. Motivación de personal y socio de la cooperativa**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°2 refleja que el 60% de los encuestados dijo que, si se realizan descuentos en algunos productos servicios y productos principalmente a los socios de la cooperativa, el 20% de los colaboradores dijo que celebran fechas especiales y el otro 20% dijo se dan bajas de interés a los socios de la cooperativa.

La cooperativa UGAQ motiva a sus socios como lo señala B.A Arauz:

“Una de las principales motivaciones con las que cuenta la cooperativa es las bajas tasas de interés principalmente a los socios y a las mujeres con la ayuda de los programas con los que trabaja la cooperativa ya que ellas pagan el 50% y el otro 50% se subsidia, se les capacita a través de los distintos programas, a los colaboradores también se les celebran fechas especiales y se les hacen descuento en algunos productos y servicios”. (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Según Peiró (2020): “La motivación es algo que puede ayudar a cualquier individuo a mantenerse en acción, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro, objetivo o saciar una determinada necesidad” (Párr.2).

De acuerdo al resultado en la entrevista y la encuesta, es importante siempre motivar a los socios y a los colaboradores de la cooperativa ya que a través de esto tiene más responsabilidad con la organización y se sienten más comprometidos a cumplir con sus obligaciones de la mejor manera, también se debería de establecer políticas motivacionales para implementar cada una de las actividades motivacionales como propias de la organización y hacerlas siempre para mantener tranquilos a sus socios y colaboradores.

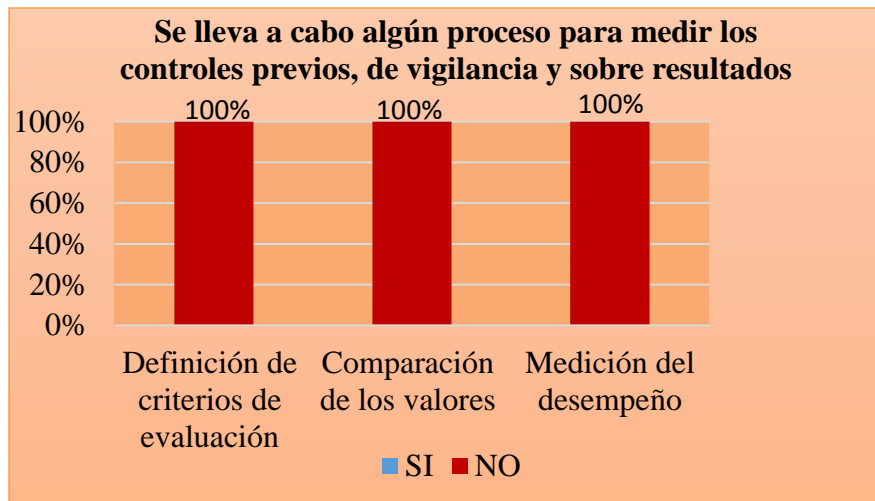
A través de la implementación de políticas motivacionales ayuda a la empresa a cumplir con el propósito de la organización, como también mantener animados a los socios y a los colaboradores de manera que se pueda llevar una buena realización de sus labores y de esta manera poder obtener grandes resultados.

- **Control**

Esta etapa del proceso administrativo es la que se encarga de verificar si se el proceso se ha realizado y corregir los problemas que se presentaron y así obtener un mejor resultado.



**Gráfico 3. Se lleva a cabo algún proceso para medir los controles previos, de vigilancia y sobre resultados**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En relación al proceso de medición de los controles se refleja en el gráfico N°3 que el 100% de los encuestados dijo que en la cooperativa UGAQ no se realiza ningún proceso para medir los controles.

Contar con un buen proceso de control en una empresa es fundamental para una organización para obtener resultados más exactos.

“Se realizan evaluaciones a nivel general pero no de una manera formal ya que no están muy claras (no se cuenta con ninguno de estos criterios de evaluación)” Indica B. Arauz (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Según Hernández Álvarez (2020): “Permite que las actividades y procesos se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro” (Párr.1).

La cooperativa al no contar con un plan de control, no puede verificar la situación en la que se encuentra debido a que los controles ayudan a darse cuenta de lo que se ha realizado o ejecutado se hizo de acuerdo a lo establecido y se realizó de acuerdo a los objetivos planeados.

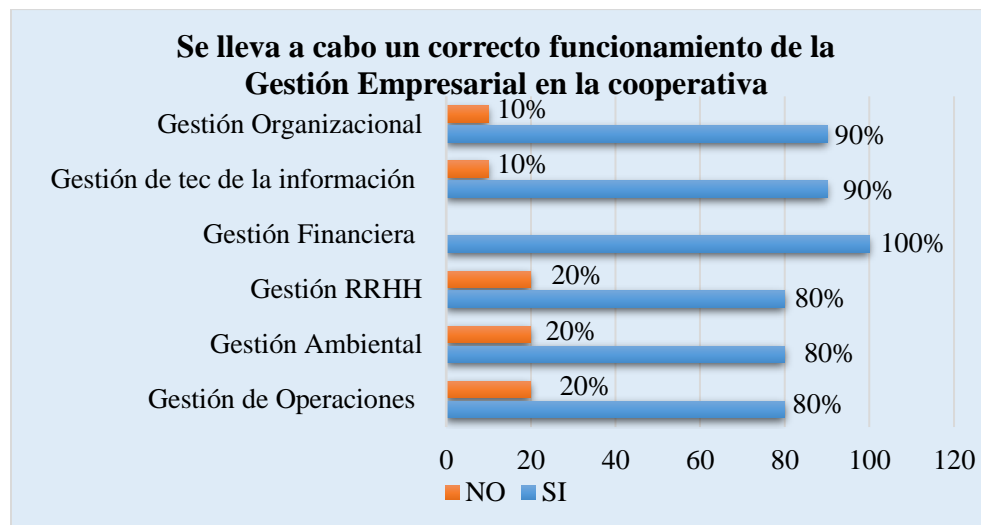
Para poder aplicar un proceso de control correcto en la cooperativa UGAQ se necesitan implementar reglas y procedimientos que los empleados deban seguir. Esto ayudará a identificar los errores y desviación de los estándares de manera que se tomen las decisiones correctas y poder lograr cumplir con los objetivos.

- **Gestión Empresarial y Proceso Administrativo.**

La gestión empresarial son las actividades a realizar para el desarrollo de cooperativa UGAQ R.L de la mejor forma posible para alcanzar el logro de resultados deseados, de manera que esto debe ser realizado por una persona especializada para realizar este debido proceso y llevar un correcto funcionamiento de la empresa.

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias a largo plazo (Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 2).

**Gráfico 4. Funcionamiento de la gestión empresarial**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°4 refleja la opinión de los colaboradores encuestados, con respecto a la gestión organizacional y tecnología de la información, el 90% de los colaboradores entrevistados manifestaron que si se lleva un buen correcto funcionamiento de la gestión empresarial en la cooperativa mientras que el 10% dijo que no se lleva un correcto funcionamiento.

Con respecto a la gestión financiera el 100% de los encuestados colaboradores dijo que si se lleva un correcto funcionamiento de la gestión empresarial en la cooperativa.

Los colaboradores encuestados en relación a la gestión de recursos humanos, gestión ambiental y gestión de operaciones el 80% manifestaron que si se lleva un correcto funcionamiento de la gestión empresarial en la cooperativa y el 20% dijo que en la cooperativa UGAQ no se lleva un correcto funcionamiento.

B. Arauz comenta que la gestión organizacional en la cooperativa UGAQ se lleva a cabo de la siguiente manera:

“Se implementa un plan estratégico administrativo en el que se lleva la contabilidad general, el área de crédito, se llevan los registros que se realizan en cada una de las áreas, pero se necesitan mejorar muchas cosas como es lo del manejo sistema SMICROFIN”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

B. Arauz comenta que la gestión financiera en la cooperativa UGAQ se realiza de la siguiente manera:

“Se realiza una gestión financiera en la búsqueda de recursos para apoyo a las familias tanto en apoyos con crédito como a familias vulnerables, esto se realiza a través de la implementación de proyectos. También se buscan recursos para el apoyo de los programas a través de los microcréditos para iniciativas económicas, acceso de tierra principalmente para mujeres, apoyos para construcción de pozo; pero la UGAQ como cooperativa no realiza gestiones financieras para dar créditos, no ha solicitado créditos a entidades de la banca formal para dar créditos a los productores, por lo tanto, la Cooperativa no se encuentra endeudada”. (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

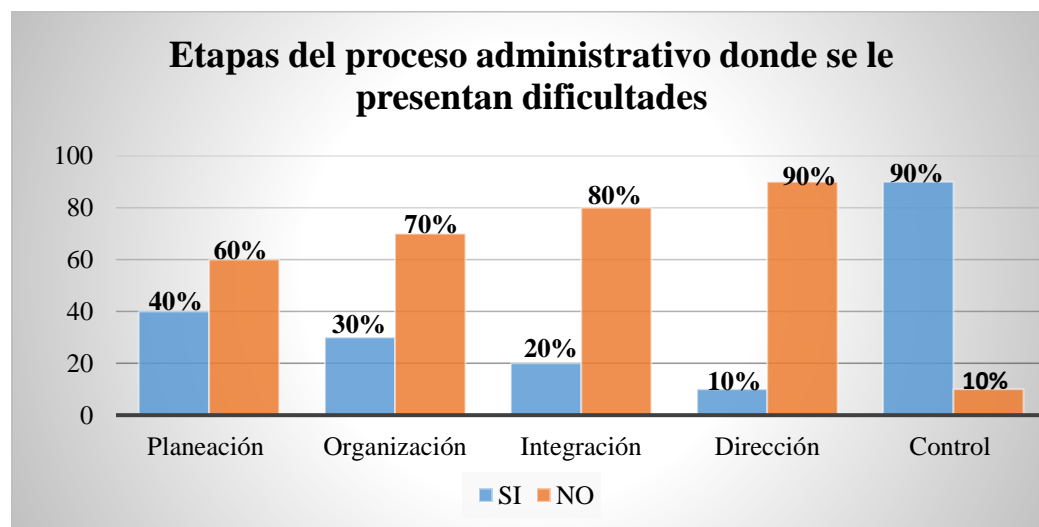
En la cooperativa UGAQ se cuenta con una buena gestión financiera ya que ellos en su búsqueda de recursos lo hacen por medio de los proyectos, la cooperativa no está endeudada y ellos buscan siempre asegurar los recursos suficientes para cubrir cada una de las actividades que realizan. La gestión financiera es una de las técnicas fundamentales en la gestión empresarial ya que, si se cuenta con un buen funcionamiento financiero, y económico también se pueden generar beneficios a la organización.

Para realizar un correcto funcionamiento de la gestión empresarial se debe poner en práctica el uso de las técnicas de gestión empresarial, con el propósito de lograr los objetivos de la empresa, de manera que también se puedan alinear la realización de cada uno de los procesos con el cumplimiento de estas técnicas.

La gestión empresarial se enfoca en mejorar la productividad y eficiencia de la empresa, logrando así identificar los errores en la producción. La gestión empresarial el máximo aprovechamiento a las nuevas tecnologías manteniéndose en constante crecimiento de esta manera logrando el éxito de ella.

Una correcta evaluación de la gestión empresarial sugiere un análisis integral de los resultados en diferentes aspectos: económicos, financiero, patrimoniales y productivos, entre otros. Siendo el sentido de su implementación el encontrar informaciones que permitan mejorar los procesos de gestión empresarial.

**Gráfico 5. Etapas en las que se presentan dificultades**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gráfico N°5 refleja los datos obtenidos en la encuesta, en el que, la etapa del proceso administrativo que consideran los colaboradores que presenta mayor dificultad es el control con un (90%), también consideran tener mayor dificultad en la planeación (40%), seguido de eso presentan dificultad en organización (30%). Igualmente, los colaboradores consideran tener dificultad en la etapa de integración (20%), así como en la etapa de dirección (10%).

El proceso administrativo empresarial tiene como finalidad marcar la pauta dentro de tu organización, con el fin de establecer el rumbo de cómo se conducirá la empresa. Para ello se tienen que definir los lineamientos que permitan evitar que toda la estructura de la compañía dedique tiempo y esfuerzo en actividades que no son productivas en términos de rentabilidad. Zarate (2021) párr. 1

Hay que tener en cuenta que las etapas del proceso administrativo se llevan a cabo de manera conjunta, obteniendo logros en la organización a través del trabajo en equipo, es la clave de saber coordinar las actividades que se realizan en una organización por parte de una buena coordinación, se encontraran soluciones que mejorar las dificultades que se presentan en las empresas.

### **Actividades de gestión empresarial que se deben mejorar**

De acuerdo al resultado en la encuesta realizada a los colaboradores, en relación a la manera que consideran que se podría mejorar el proceso administrativo para realizar un mejor servicio, las actividades a realizar son:

- Capacitar al equipo de trabajo en cómo realizar un correcto funcionamiento del proceso administrativo.
- Capacitar al personal administrativo en gestión empresarial con un enfoque en mejorar atención a los socios y clientes.
- Mejorar los procesos administrativos por medio de la agilización del proceso de toma de decisiones en el que se brinda una respuesta más rápida.
- Manejo eficiente de los recursos de la empresa con la finalidad de generar una mejor rentabilidad.

En la cooperativa se preocupan en buscar alternativas para mejorar el servicio de atención a sus productores asociados, asumiendo responsabilidad en las etapas del proceso administrativo; sobre todo se plantea un mejor uso de los recursos con que cuenta para poder llevar a cabo un mejor manejo del sistema. Contar con actividades organizativas y la toma de decisiones a cargo de la gerencia contribuye a una buena imagen asegurando a cada miembro capaz de la productividad de su labor de trabajo en la cooperativa.

- **Estrategias de mejora de gestión empresarial en la cooperativa**

Las empresas deben contar con estrategias que les permita llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la empresa de manera que les asegure la supervivencia y la prosperidad de la empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto.

Según Purshell (2022) en su definición de estrategia dice:

La estrategia empresarial es el procedimiento por medio del cual se plantea un método para controlar y mejorar el desarrollo de un negocio. Facilita el crecimiento de las empresas mediante la detección de objetivos generales, para los que después se plantean objetivos más pequeños y concentrados en los departamentos o personas adecuadas. Párr. 4

En cuanto a la participación del personal en la propuesta de estrategias, el 100% de los encuestados indicaron que si han participado en la realización de estrategias que implementa la cooperativa.

La participación de los colaboradores en la implementación de estrategias es importante ya que permite reforzar a la cooperativa en las áreas que tienen debilidades y darle el máximo aprovechamiento a las fortalezas con que cuentan, y la vez lograr un mejor posicionamiento optando por nuevos conocimientos que permitan a los colaboradores su desenvolvimiento laboral y toma de decisiones.

De acuerdo a las estrategias que se han llevado a cabo en la cooperativa B. Arauz indica:

“La negociación de créditos anteriores al 2015, por ejemplo, en este caso que solo paguen el principal y el mantenimiento como parte de estrategia de recuperación, se cuenta con un equipo en el área de crédito fortalecido, pertinente y permanente; porque antes solo se contrataban 3 meses al año y ahora se contratan el año completo, otra estrategia que estamos llevando a cabo es el seguimiento al crédito, capacitando al personal en las diferentes áreas”. (comunicación personal, 14 de septiembre 2022).

Según Grudemi, (2021): “La administración estratégica es de suma importancia ya que es la que define el rumbo a seguir en una empresa. Esta toma diversas decisiones que aportan valor a la compañía y aseguran su prosperidad y supervivencia a largo plazo” (parr.8).

### **Análisis FODA de la Cooperativa UGAQ**

Para la realización de la matriz FODA se utilizó como fuente los resultados de las opiniones de los colaboradores y la gerente de la cooperativa UGAQ.

#### **Fortalezas y debilidades que los colaboradores y gerente conocen de la cooperativa UGAQ:**

Con respecto a la entrevista realizada a la gerente considera que en la cooperativa una de las fortalezas: “Poseer un manual de funciones actualizado y una de las debilidades alta de capacidad para tomar decisiones en momentos oportunos.” comenta B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

De acuerdo al resultado de la encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa UGAQ ellos consideran que las Fortalezas con las que cuenta la cooperativa son:

- Contar con políticas de créditos y género.
- Organización reconocida a nivel nacional.
- Se trabaja con capital propio y sin deudas.
- Buena comunicación del equipo en cada una de las áreas de la cooperativa.

Según el resultado de la encuesta realizada a los colaboradores de la cooperativa UGAQ ellos consideran que las debilidades con las que cuenta la cooperativa son:

- No se generen propuestas de proyectos adicionales con las que se están trabajando.
- No existen normas y procedimientos administrativos contables.

### **Oportunidades y amenazas que los colaboradores y gerente conocen de la cooperativa UGAQ**

De acuerdo a la entrevista realizada a la gerente ella considera que en la cooperativa una de las oportunidades es: “Apoyo gubernamental en capacitaciones sobre cooperativismo y una de las amenazas, migración de la membresía a otros países.” comenta B. Arauz (comunicación personal, 14 de septiembre de 2022).

Dentro de las oportunidades que consideran que hay son:

- Alianza con nuevos proyectos.
- Apoyo de las organizaciones en capacitaciones al personal de la cooperativa.
- Apoyo de los proyectos en capacitaciones sobre el empoderamiento de las mujeres.
- Buena relación con instituciones del gobierno.

Dentro de las amenazas que consideran que hay son:

- Retiro de organismos de cooperación con los que trabaja la cooperativa.
- Alta presencia de intermediarios sobre todo en granos básicos.
- Ingreso de nuevas entidades crediticias.

En relación con lo expresado por la gerente de la cooperativa en la entrevista y la encuesta realizada a los colaboradores con respecto a los distintos elementos del proceso administrativo, se presenta la siguiente matriz FODA:

**Tabla 3. Matriz FODA**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con conocimientos administrativos.</li> <li>• Conocimientos sobre los componentes de la planeación.</li> <li>• Contar con políticas de créditos y género.</li> <li>• Se trabaja con capital propio y sin deudas.</li> <li>• Buena comunicación del equipo en cada una de las áreas de la cooperativa.</li> <li>• Contar con una adecuada planificación estratégica.</li> <li>• Buen ambiente laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad al realizar algunos tipos de planeación</li> <li>• No hay estándares establecidos para evaluar el desempeño del personal.</li> <li>• No se realiza la planeación táctica.</li> <li>• No se realiza ningún proceso de control para medir los controles de vigilancia y sobre resultados.</li> <li>• Falta de capacidad para tomar decisiones en momentos oportunos.</li> <li>• No se generen propuestas de proyectos adicionales con las que se están trabajando.</li> <li>• Falta de aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación del personal para que puedan desempeñar sus actividades de una mejor manera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivación al personal</li> <li>• No se llevan a cabo la mayoría de los aspectos de gestión empresarial</li> <li>• Falta de conocimientos en gestión empresarial</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad a capacitaciones por medio de los programas.</li> <li>• Abrirse a nuevos mercados.</li> <li>• Apoyo gubernamental en capacitaciones sobre cooperativismo</li> <li>• Apoyo de los proyectos en capacitaciones al personal de la cooperativa.</li> <li>• Apoyo de los proyectos en capacitaciones sobre el empoderamiento de las mujeres.</li> <li>• Buena relación con instituciones del gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia da una respuesta más rápida al momento de ofrecer sus servicios.</li> <li>• Nuevos competidores los cuales no piden tantos requisitos al momento de realizar un servicio.</li> <li>• Ingreso de nuevas entidades crediticias.</li> <li>• Migración de la membresía a otros países.</li> <li>• Retiro de organismos de cooperación con los que trabaja la cooperativa.</li> <li>• Alta presencia de intermediarios sobre todo en granos básicos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

A partir de la matriz FODA elaborada, se han propuesto estrategias para la cooperativa, entre las principales están las siguientes:

**Estrategias para la mejora de la gestión empresarial que permita el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la cooperativa.**

**Estrategia 1: Aprovechar el apoyo de los proyectos para la obtención de nuevos conocimientos administrativos.**

**Objetivo:** Fortalecer las fuentes de apoyo de los proyectos que permita ampliar los conocimientos administrativos.

**Actividades:**

- Hacer uso de la oportunidad de capacitaciones que facilitan los proyectos para que el personal obtenga nuevos conocimientos administrativos y como llevarlos a la práctica.
- Organizar y dirigir los recursos que se le brindan a la organización para contratar servicios profesionales para capacitar al personal.
- Evaluar los resultados obtenidos de las capacitaciones para verificar si se está poniendo en práctica los conocimientos adquiridos.

**Estrategia 2: Capacitar al personal administrativo sobre el proceso de planeación con la finalidad de cumplir eficientemente con los fines, planes, metas y objetivos de la cooperativa.**

**Objetivo:** Establecer un proceso formal de planeación para garantizar un mejor funcionamiento de las actividades de la cooperativa

**Actividades:**

- Identificar la situación actual en la que se encuentra la cooperativa, es decir, revisar los documentos y actividades que se están llevando a cabo en la cooperativa.
- Elaborar un plan de trabajo de acuerdo a los componentes de la planeación.
- Definir los requisitos bajo los cuales se realizará este proceso.
- Fortalecer el proceso de planeación mediante la realización de un plan táctico que les permita un mejor aprovechamiento de los tipos de planes.
- Evaluación de los resultados para determinar si se han cumplido eficientemente con los fines, planes, metas y objetivos de la cooperativa.

**Estrategia 3: Implementar actividades que permitan obtener mejores conocimientos administrativos.**

**Objetivo:** Mejorar la realización de los procesos administrativos para el cumplimiento de metas y objetivos de la cooperativa.

**Actividades:**

- Conocer los procesos que se realizan en la cooperativa. Cuando los empleados no conocen los procesos que se realizan en la empresa, desconocen las actividades que se realizan en cada uno de los procesos por lo que ellos deben participar en la optimización del proceso administrativo, dando a conocer sus inconformidades en cuanto a los procesos.
- Monitorear cada una de las actividades realizadas en los procesos para prevenir errores en el proceso administrativo.
- Después de analizar y monitorear los procesos, se debe revisar la información con el equipo de trabajo para determinar si se está obteniendo un buen resultado y si no proponer otra manera para mejorar las actividades que se han realizado.

**Estrategia 4: Establecer acciones que permita mejorar los procesos de control.**

**Objetivo:** Contar con un sistema de control para un mejor manejo de recursos que promuevan la eficiencia y productividad

**Actividades:**

- **Definición de criterios de evaluación**
  - Definir la metodología donde se plasmen las actividades a realizar, para evaluar si las actividades se están realizando correctamente la fase de planeación, organización, integración y dirección.



- Evaluar el entorno y desempeño del personal en cada una de las áreas.
- Desarrollar indicadores con precisión, que sean verificables, claros y medibles.
- Describir lo que se quiere valorar y lo que la empresa quiere lograr tanto en conocimientos como en competencias, de manera que todo se encamine a lo que se pretende conseguir.

➤ **Medición del desempeño**

- Evaluar el desempeño laboral de forma consecutiva de modo que se detalle de manera exacta como se deben realizar las actividades, siendo los principales indicadores el tiempo que se le dedica a la realización de las actividades, medición del enfoque y esfuerzo de los trabajadores.
- Compartir la información de medición de los resultados con los trabajadores para que tengan conocimiento si están realizando un eficiente trabajo o si necesitan mejorar su rendimiento en sus funciones.

➤ **Comparación de los valores y mediciones**

- Comparación de los resultados medidos con las metas o criterios establecidos en las etapas anteriores.
- Verificar si lo que se ha realizado o ejecutado se hizo de acuerdo a lo establecido y se realizó de acuerdo a los objetivos planeados.
- Corregir si existen algunas desviaciones en las actividades anteriores, ya que esto evitaría el cumplimiento de los objetivos.

### **Estrategia 5: Crear políticas de motivación al personal**

**Objetivo:** Establecer acciones que permitan mejorar el desempeño y el rendimiento del personal de la cooperativa.

**Actividades:**

- Promover la comunicación con los colaboradores y jefes de área, de manera que les permita crear una conexión con ellos y saber lo que sucede en la empresa.
- Motivar al personal mediante incentivos por el buen desempeño.
- Promover la participación de los colaboradores en talleres para un mejor clima laboral.
- Tomar en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones.
- Lograr un desempeño en las funciones de los trabajadores por medio de incentivos gratificantes, de modo que el colaborador este cómodo y motivado todo el tiempo, beneficiándose la empresa para su desarrollo y dando lo mejor de él.

### **Estrategia 6: Capacitar al personal en gestión empresarial.**

**Objetivo:** Mejorar los conocimientos del personal en gestión empresarial.

**Actividades:**

- Promover capacitaciones al personal enfocadas en mejorar la productividad y eficiencia de la cooperativa, logrando así identificar los errores en la producción.
- Realizar una retroalimentación sobre las técnicas de gestión empresarial para que el personal tenga más dominio sobre cada una de las técnicas.
- Preparar al personal de la cooperativa para que puedan desarrollar sus habilidades de manera más eficaz y eficiente para lograr una mejor gestión empresarial en la cooperativa.

**Estrategia 7: Implementar acciones que permitan obtener el máximo aprovechamiento de los recursos que aporten a la diferenciación en el mercado con respecto a la competencia.**

**Objetivo:** Mejorar la posición con respecto a la competencia por medio del máximo aprovechamiento de los recursos

**Actividades:**

- Identificar las necesidades y oportunidades que la cooperativa tiene en su entorno anticipándose para mejorar los productos y servicios que se brindan, siendo los primeros en realizar innovaciones en los servicios brindados de manera que los socios, clientes y futuros socios estén satisfechos con la calidad, precio de los productos y de los servicios ofertados.
- Ofrecer los productos y servicios que se brindan en la cooperativa para que los socios y clientes conozcan todos los beneficios y descuentos con los que se cuenta en la cooperativa.
- Encaminar los recursos necesarios hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización limitándose a realizar gastos innecesarios. Siendo responsables en el establecimiento de las metas de la organización de manera que estén relacionadas de acuerdo a los recursos con los que cuentan la cooperativa.

Las decisiones que se tomen deben estar condicionadas directamente a los recursos con los que cuenta la cooperativa. Para realizar algún gasto o una inversión primero se debe analizar si es necesario para la institución o si obtendrá un mayor beneficio.

## **CONCLUSIONES**

En relación al funcionamiento de los elementos del proceso administrativo se concluye:

Se realiza la planeación estratégica y operativa omitiendo la planeación táctica, cuentan con un organigrama actualizado, personal motivado, siendo esto una gran fortaleza, ya que influye en el comportamiento del recurso humano; a su vez permite que el empleado realice sus actividades de manera correspondiente, la dirección es ejercida de forma eficiente y la fase de control no la realizan de manera eficaz, siendo esta la mayor dificultad que presentan ya que no les permite verificar la situación en la que se encuentran.

En cuanto a la identificación de la relación de la gestión empresarial y el proceso administrativo en la cooperativa se concluye:

En la cooperativa UGAQ se llevan a cabo la mayoría de los aspectos de la gestión empresarial y son aplicadas en cada una de las etapas del proceso administrativo, centrándose principalmente en el análisis de la estructura organizativa con el objetivo de garantizar de manera eficiente que la empresa logre ser más competitiva. Se considera que la dificultad existente es la coordinación de las actividades que le permitan garantizar la calidad de los procesos que se realizan y poder lograr un crecimiento sostenible.

Se realizó el FODA de la cooperativa con las opiniones de los colaboradores con nivel alto en la organización, con lo cual se pudo constatar las pautas en las que está fallando la organización. A si mismo se formularon las estrategias de acuerdo a la problemática de manera que éstas permitan el correcto desarrollo crecimiento y posicionamiento de la cooperativa.

Según la información obtenida en la cooperativa UGAQ y los resultados planteados, el proceso administrativo incide en la gestión empresarial facilitándoles la mejora en los procesos en la productividad de la cooperativa a través de sus actividades administrativas. De igual manera, posicionarse y ser competitivos en el sector que operan, asegurando el futuro y el éxito de la misma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argudo, C. (25 de Enero de 2018). *Etapas del Proceso Administrativo*. Obtenido de <https://emprendepyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. México, D. F.: Mc. Graw Hill.
- Clavijo, C. (12 de Julio de 2022). *Evaluación de desempeño laboral*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>
- Editorial Etece. (16 de Julio de 2021). *Gestión empresarial*. Obtenido de <https://concepto.de/gestión-empresarial/>
- Grudemi, E. (febrero de 2021). *Administración estratégica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/administracion-estrategica/#:~:text=Michael%20A.,la%20superaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%E2%80%9D>.
- Hernandez Alvarez, M. (07 de Julio de 2020). *La importancia del control en la administración*. Obtenido de <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/#:~:text=El%20control%20en%20el%20proceso,establecer%20las%20medidas%20correctivas%20necesarias>.
- López, P. A., & Mariño Arevalo, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(2), 75-95. Recuperado el 11 de Septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053004&idp=1&cid=938189>
- Marquez Gomez, J. O., Cardozo Jimenez, D., Carreño Saucedo, L., & Bobadilla Beltran, S. (Enero de 2017). Gestión administrativa en MIPYMESsur Estado de México, 2016. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 6(11). doi:<http://dx.doi.org/10.23913/ricea.v6i11.87>

- Peiró, R. (04 de diciembre de 2020). *Motivación*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>
- Pursell, S. (25 de octubre de 2022). *Estrategia empresarial: tipos, implementación y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>
- Rodríguez, D. (17 de septiembre de 2020). *lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Rodríguez, S. H., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Mexico: Mexicana. Obtenido de [https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos\\_de\\_Gestion\\_Empresa](https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos_de_Gestion_Empresa)
- Rodríguez, S. H., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Obtenido de [https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos\\_de\\_Gestion\\_Empresa](https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos_de_Gestion_Empresa)
- Rodríguez, S. H., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Mexico: Mexicana. Obtenido de [https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos\\_de\\_Gestion\\_Empresa](https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos_de_Gestion_Empresa)
- Roldán, P. N. (27 de Octubre de 2016). *Incentivo*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/incentivo.html>
- Rubio Domínguez, P. (2011). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo De Gestión Empresarial. Recuperado el 02 de Septiembre de 2020, de [http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion\\_a\\_la\\_gestion\\_empresarial-pr.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf)
- SCHOOL, EALDE BUSINESS. (23 de diciembre de 2020). *Dirección general*. Obtenido de <https://www.ealde.es/definicion-estrategia-empresarial/>
- Solís Cedeño, V. J. (2018). <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream>. Obtenido de “La gestión administrativa y su incidencia en la sostenibilidad financiera de las pymes formales del sector manufacturero de la provincia de Manabí –República de Ecuador”:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10049/Solis\\_cv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10049/Solis_cv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Villacres Borja, R. M. (2017). <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/>. Recuperado el 19 de Octubre de 2020, de Gestión del emprendimiento y su impacto en la competitividad de las Mipymes manufactureras de la provincia de Bolívar en el Ecuador:  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6766/Villacres\\_br.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6766/Villacres_br.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Villasmil, E., Castro, E., & Torres, E. (Marzo de 2010). Gestión administrativa y los recursos financieros asignados para. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*(8), 4-17. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3167932>
- Zarate, D. (7 de Diciembre de 2021). *Proceso administrativo empresarial*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/proceso-administrativo>