

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN- MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM - MATAGALPA



**Monografía para optar al título de Licenciatura en administración de
empresas**

Tema:

**Gestión administrativa de la Cooperativa Multisectorial de Productores,
Exportadores y Comercializadores de Café (COMEXPROCCAFE R.L) en la
cosecha 2012 – 2013**

Autores:

Br: Norvin Arel Urbina Urbina.

Br: Norvin José Zelaya Morales.

Tutor:

MSc. Natalia Golovina.

Matagalpa, febrero, 2013

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	ANTECEDENTES	2
III.	JUSTIFICACIÓN	3
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
V.	OBJETIVOS	5
VI.	PREGUNTAS DIRECTRICES	6
VII.	MARCO TEÓRICO.....	7
	7.1 Aspectos jurídicos.....	7
	7.1.2 Definición de cooperativismo.....	7
	7.1.3 Los principio de cooperativismo.....	7
	7.1.4 Valores de la cooperativa.....	9
	7.1.5 Beneficios.....	10
	7.1.6 Obligaciones de las cooperativas.....	10
	7.2 Marco Empresarial.....	11
	7.2.1 Sistema de organización de comités.....	11
	7.2.2 Proceso administrativo.....	12
	7.2.2.1 Objetivo de servicio.....	12
	7.2.2.2 Objetivo social.....	12
	7.2.2.3 Objetivo económico.....	13
	7.2.3 Recursos.....	13
	7.2.4 Nivel Jerárquico	13
	7.2.5 Inversionistas	14
	7.2.6 Órgano de Vigilancia	14
	7.3 Planeación	14
	7.3.1 Propósito de la Planeación	15
	7.3.2 Proceso de la Planeación	15
	7.4 Tipos de Planeación	15
	7.4.1 Planeación Estratégica	15
	7.4.2 Misión	16
	7.4.3 Visión	16

7.4.4 Objetivo	16
7.4.5 Metas	17
7.4.6 Estrategias	17
7.4.7 Política	17
7.4.8 Procedimientos	18
7.5 Planeación Táctica	18
7.5.1 Programas	18
7.5.2 Presupuesto	19
7.6 Planeación Operativa	19
7.6.1 Evaluación del Desempeño	19
7.7 Organización	20
7.7.1 Diferenciación	20
7.7.2 Formalización	20
7.7.3 Centralización	21
7.7.4 Integración	21
7.7.5 Tamaño Organizacional	22
7.7.6 Tipos Tradicionales de Organización	22
7.7.6.1 Organización Lineal	22
7.7.7 Diseño Organizacional	23
7.7.8 Por su Ámbito	23
7.7.8.1 Generales	23
7.7.8.2 Organigrama	24
7.7.8.3 Objeto	24
7.7.8.4 Utilidad	24
7.8 Dirección	24
7.8.1 Importancia	25
7.8.2 Autoridad	25
7.8.3 Liderazgo	26
7.8.4 Los componentes del liderazgo	26
7.8.5 Comunicación	26
7.8.6 Supervisión	27
7.8.7 Motivación	27
7.8.8 Toma de Decisiones	27

7.9 Control	28
7.9.1 Propósito del Control	28
7.9.2 Estándares	28
7.9.3 Establecimiento de Establecimiento	28
7.9.4 Generación de Estándares, parámetros, indicadores, coeficientes	28
7.9.4.1 Parámetros	29
7.9.4.2 Indicadores	29
7.9.5 Medición de Resultados	29
7.9.6 Evaluación del Desempeño	29
7.9.7 Corrección	30
7.9.8 Retroalimentación	30
7.10 Descripción del Ámbito.....	30
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO	32
XIX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
X. CONCLUSIONES	56
XI. RECOMENDACIONES	58
XII. BIBLIOGRAFIA	60
XIII. ANEXOS	

DEDICATORIA

Primeramente, al ser Supremo, único dueño de todo saber y verdad por iluminarnos durante este trabajo y por permitirnos finalizarlo con éxito y por haberme consentido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Mercedes Urbina, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mi padre Alfredo Urbina por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. A mi tía Aleyda Urbina por ser el ejemplo y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles y familiares en general y a todos aquellos que ayudaron

. A mis maestros por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales, por su apoyo ofrecido en este trabajo, por haberme transmitidos los conocimientos obtenidos y haberme llevado pasó a paso en el aprendizaje.

Norvin Ariel Urbina Urbina.

DEDICATORIA

A DIOS:

Por darme la salud, la fé, la esperanza y la sabiduría para concluir con éxito una meta mas de vida a pesar de las dificultades.

A mí madre:

Mercedes Morales Calderón, quien me dio la vida, me motivò, confiò en mí para seguir adelante y quien me enseñó hacer una persona determinada con principios y valores.

A mis compañeros:

Quienes me ayudaron, me motivaron y me enseñaron el verdadero valor de la amistad.

A mi tutora MSc. Natalia Golovina por darme las herramientas necesarias en mi formación profesional y en su disposición cuando la necesitaba.

A las personas que nos permitieron realizar el trabajo en la cooperativa.

Norvin José Zelaya Morales.

AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas con el afán de conocimiento y deseos de superación, que leen hoy estas páginas y premian el esfuerzo de este trabajo.

Agradecemos a las personas que nos brindaron la información para la elaboración de este trabajo monográfico (socios, administrador, comités que integran la cooperativa).

Los esfuerzos mayores, por más individuales que parezcan, siempre están acompañados de apoyos imprescindibles para lograr concretarlos. En ésta oportunidad, nuestro reconocimiento y agradecimiento a nuestra tutora Msc. Natalia Golovina por su oportuna, precisa e instruida orientación para el logro del presente trabajo.

Norvin Ariel Urbina Urbina

Norvin José Zelaya Morales

AVAL DEL TUTOR

El trabajo monográfico con el tema “Gestión administrativa de la Cooperativa Multisectorial de Productores, Exportadores y Comercializadores de Café (COMEXPROCCAFE R.L) en la cosecha 2012 – 2013”, elaborado por los bachilleres Norvin Ariel Urbina Urbina y Norvin José Zelaya Morales, corresponde a la estructura determinada por la normativa correspondiente; el planteamiento, los objetivos y los contenidos teóricos desarrollados tienen coherencia y correlación, escritos en forma lógica, con apoyo a las fuentes bibliográficas actuales y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, dedicación y ética.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con ética investigativa, responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para ser presentado a la defensa.

MSc. Natalia Golovina

Tutora

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo general analizar la gestión administrativa de la Cooperativa Multisectorial de Productores, Exportadores y Comercializadores de Café (**COMEXPROCAFE R.L**) en la cosecha 2012-2013.

Este estudio se realizó para determinar y describir la gestión en el marco jurídico y empresarial relacionado al proceso administrativo de esta cooperativa.

Se llegó a la conclusión que la cooperativa COMEXPROCAFE R.L presenta problemas en la ejecución de sus actividades administrativas, lo que contribuye a que la cooperativa refleje una gestión administrativa deficiente que perjudica los intereses y recurso de sus miembros.

A partir de los hallazgos los socios, comités y trabajadores deben trabajar en mejorar su gestión administrativa teniendo presente que se unieron en cooperativa para ser frente a sus necesidades y que todos tienen responsabilidad como asociación autónoma que son.

Los principales resultados de la investigación demuestran que la cooperativa tiene sus estatutos y sus documentos en regla según la ley. Su recurso económico lo adquieren a través de aportes extraordinarios de los mismos socios para los costos y gastos del periodo. En el proceso administrativo muestran dificultades en la elaboración de planes, organización de actividades y funciones, los miembros de esta cooperativa no reciben motivación y no conocen los estándares para tener un buen control.

I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la investigación referente a la gestión administrativa de la cooperativa COMEXPROCCAFE, parte del deseo de conocer y analizar el funcionamiento administrativo de la cooperativa.

El cooperativismo por su naturaleza es carácter asociativo, la igualdad de las persona, la gestión democrática la capacitación constante de los asociados y la distribución del fruto de esfuerzo común en función del trabajador (Hogares Juveniles Campesinos, 2002).

En Nicaragua en la actualidad existe la ley general de cooperativa (ley N° 499) que tiene como finalidad proteger, fomentar y promover las formas de propiedad y gestión económica del sector cooperativo, sobre quien descansa una de las principales actividades económicas del país y que requiere de un fortalecimiento que permita estimular su progreso, proporcionándoles un impulso más decidido dentro de la actividad socioeconómica de la nación que facilite el progreso del movimiento cooperativo.

La gestión es la que se encarga de las acciones y decisiones para desarrollo de los procesos que integra la empresa en función del cumplimiento de los objetivos, practicando técnicas que permitan fortalecer la organización. En el ámbito cooperativo la gestión son el conjunto de actividades que realizan los socios en función de hacer crecer la cooperativa definiendo objetivos empresariales.

La investigación se concentró en una cooperativa porque son un modelo económico y de organización alternativa que muestra desventaja con el resto de empresas privadas al ser asociativa y de responsabilidad compartida donde algunos casos tienen que recurrir a la improvisación porque sus asociados carecen de conocimientos empresariales.

El término de cosecha corresponde al año laboral de la cooperativa desde el mes de febrero 2012, que inician las proyecciones del periodo hasta febrero 2013 que se ven los resultados.

II. ANTECEDENTES

En el proceso de búsqueda y recolección de información sobre el tema se pudieron detectar los siguientes antecedentes:

Trabajo Monográfico para optar al Título de Lic. En Administración de Empresas, con el tema: “Retos y Oportunidades que ofrece la organización en cooperativas para los pequeños productores de café del Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2000 – 2004”, autoras Bra. Anahir Arelys Rocha Gutiérrez y Carla Inés Torrez Guerrero, Tutor: Lic. Douglas Gómez. Donde se tomaron aspectos generales de las cooperativas (conceptos, valores, principios), antecedentes, marco legal.

Trabajo de curso: “auditoria administrativa de la cooperativa COMEXPROCCAFE R.L, Matagalpa, 2013”. Autores (Norvin Ariel Urbina Urbina, Norvin José Zelaya Morales). Se tomaran aspectos del proceso administrativo de la cooperativa, para reforzar los resultados de los instrumentos aplicados.

Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura en Economía, con el Tema: “Apropiación de los socios en las Cooperativa Base Santa Isabella, Peñas Blancas en el Departamento de Matagalpa durante el II semestre del 2012”. Autores (Br. Lourdes Geraldine González Rizo y Br. Erick José González Prado). Tutor: Lic. Juan Ignacio Alfaro. Plantean en el desarrollo de su investigación como una de sus variables el funcionamiento cooperativo desde el punto de vista organizacional destacando los órganos directivos que existen en la institución que sirven de referencia para la elaboración del nivel analógico del marco teórico.

III. JUSTIFICACIÓN

Se investigó la gestión administrativa de la cooperativa multisectorial de productores, exportadores y comercializadores de café COMEXPROCAFE R.L considerando que las cooperativas son una de las empresas de asociación más comunes en Nicaragua y que participan directamente en el desarrollo socioeconómico del país.

Tomando en cuenta que una buena gestión administrativa aporta a la seguridad y confianza de sus miembros, se realizó este trabajo para mejorar la eficiencia administrativa de la cooperativa, para contribuir al bienestar de la organización y sus socios mediante la descripción y determinación de su gestión tanto en el marco jurídico como empresarial tomando en cuenta el proceso administrativo y su importancia.

La investigación será de utilidad para los socios de la cooperativa para su auto evaluación ya que en e l trabajo se presentan ciertas debilidades en materia de ejecución del proceso administrativo, al mismo tiempo beneficiara al sector cooperativo y al Instituto Nicaragüense de fomento cooperativo (**INFOCOOP**) como un modelo de cooperativa a seguir. De igual manera Beneficiará al municipio y al país teniendo una cooperativa sólida y bien definida administrativamente que genere empleos directo e indirectos al asociarse a trabajar con la cooperativa.

La información obtenida en este documento les servirá a estudiantes, docentes para desarrollo de contenidos y consultas bibliográficas, socios de otras cooperativas, trabajadores y personas en general que deseen desarrollar conocimientos en la temática de gestión administrativa.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo es la gestión administrativa de la cooperativa COMEXPROCCAFE R.L Matagalpa, en la cosecha 2012 – 2013?

V. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la gestión administrativa de la cooperativa COMEXPROCCAFE R.L en la cosecha, 2012 – 2013.

Objetivos Específicos

1. Describir la gestión administrativa en el marco jurídico.
2. Determinar la gestión administrativa en el marco empresarial.
3. Valorar la gestión administrativa en los ámbitos de planeación, organización, dirección y control.

VI. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cómo es la gestión administrativa en el marco jurídico de la cooperativa?

¿Cómo es la gestión administrativa en el marco empresarial de la cooperativa?

¿Cómo se realiza la gestión administrativa en los ámbitos de planeación, organización, dirección y control?

VII. MARCO TEÓRICO

7.1 Aspectos jurídicos

7.1.2 Definición de cooperativismo

Según: Artículo 5. de la Ley 499 (Ley General de Cooperativas), la Cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Las cooperativas son asociaciones independientes de grupos que se unen por voluntad propia para lograr un bien común, dentro de la sociedad, el país, y su comunidad.

COMEXPROCCAFE, es una cooperativa con formada por productores de café, con el propósito de comercializar el café a nivel nacional e internacional, para lograr a si beneficios para todos.

7.1.3 Los principios del cooperativismo

Según Ríos (2010) los principios del cooperativismo son los siguientes:

a. Membrecía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

b. Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base, los miembros. En las cooperativas de base, los miembros tiene igual derecho de voto (un miembro un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

c. Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquier de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas de la cual una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

d. Autonomía e independencia

Las cooperativas son Organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

e. Educación , entrenamiento e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

f. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

g. Compromiso con la comunidad y transparencia.

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Aunque los principios cooperativos han sido objeto de múltiples exposiciones y comentarios después de las formulaciones que se han hecho de los mismos en

los congresos de la Alianza Cooperativa Internacional.

Los principios son fundamentos doctrinales de la cooperativa que inspiraran tanto sus estatutos como los acuerdos de sus órganos de gobierno. Los principios delimitan el concepto de sociedad cooperativa y su importancia estaría fuera de toda duda, en cuanto se diferencian a las cooperativas de las demás formas de empresas, sirviendo para constatar si una sociedad tiene autenticidad de cooperativa o no. Se afirma no obstante que están a la evolución de los tiempos.

7.1.4 Valores de las cooperativas

De acuerdo a Ríos (2010) valores de las cooperativas: El Cooperativismo como propuesta que busca el bien común de un grupo de personas que se asocian y se organizan en una empresa para el alcance de un objetivo, se orienta por los siguientes valores:

- Ayuda mutua: El grupo que asume una cooperativa mantiene una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la meta común.
- Responsabilidad: Todas las personas que conforman un grupo cooperativo están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde. Nunca se permite que el logro del equipo se pare por haber pospuesto alguna tarea.
- Democracia: La máxima autoridad dentro de un grupo cooperativo es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes. Las decisiones se toman entre todos.
- Igualdad: Todos los miembros de un grupo cooperativo tienen los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo pero no existen privilegios especiales.
- Equidad: Los cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de una empresa cooperativa.

- Solidaridad: El cooperativista siempre está dispuesto a dar apoyo a otras personas. Jamás es indiferente a la injusticia ni, al atropello de la dignidad humana.

Las cooperativas tienden a surgir en respuesta a una necesidad desatendida en la comunidad. Los valores centrales en los que se basa el modelo cooperativo pautan la forma en que se toman las decisiones. Estos valores implican que los intereses de las comunidades serán tenidos en cuenta en cualquier ámbito empresarial.

7.1.5 Beneficios y exenciones

Propone Ríos (2010) Beneficios y exenciones de las Cooperativas:

- a) Exención de impuesto de timbre y papel sellado.
- b) Exención del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI).
- c) Publicación gratuita de todos los documentos en La Gaceta, Diario Oficial.
- d) Exención de Impuesto sobre la Renta (IR).
- e) Exención de Impuesto al Valor Agregado, para la importación de los insumos, materias primas, bienes intermedios y de capital utilizados en la producción de los bienes de exportación y de consumo interno.
- f) Exención del derecho arancelario al importe (DAI), impuesto selectivo de consumo (ISC), impuesto de valor agregado (IVA) e impuestos municipales en las importaciones de bienes de capital, llantas, materia prima, maquinarias, insumos y repuestos utilizados, a favor de las cooperativas.
- g) Otros beneficios y exenciones que las demás leyes y disposiciones establezcan a favor de las cooperativas.

7.1.6 Obligaciones de las cooperativas

Propone Ríos (2010) Las Cooperativas están obligadas a:

- a) Llevar libros de actas, de contabilidad, de inscripción de certificados de

aportaciones y registro de asociados debidamente sellados por el Registro Nacional de Cooperativas que para estos efectos llevará la Autoridad de Aplicación.

b) Enviar al Registro Nacional de Cooperativas dentro de los treinta (30) días siguientes a su elección o nombramiento, los nombres de las personas designadas para cargos en el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comisiones.

c) Suministrar a la Autoridad de Aplicación, una nómina completa de los asociados de la cooperativa especificando los activos y los inactivos, al menos noventa días previos a la realización de la Asamblea General de Asociados y del cierre del ejercicio económico, y periódicamente, los retiros e ingresos de asociados que se produzcan.

d) Proporcionar al Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), dentro de los treinta días posteriores a la terminación del respectivo ejercicio económico, un informe que contenga los estados financieros de la cooperativa.

e) Proporcionar todos los demás datos e informes que les solicite la Autoridad de Aplicación dentro del término prudencial que ésta le señale.

7.2 Marco empresarial

7.2.1 sistema de organización de comités

Según Gómez (1995) Sistema de organización de comités: es el que somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de individuos que cuyo cargo están en la dirección, administración la vigilancia de la empresa. Estos cuerpos comparten responsabilidades de las órdenes, ya que estas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros.

La organización por comités delega la obligación administrativa a los distintos conjuntos que pueden existir dentro de la empresa, esto con el fin de resolver los problemas de la forma más eficiente y equitativa posible.

Las cooperativas tienen este tipo de organización, toda su estructura general que es la que demanda la ley están divididos en comités y sobre este comité más el presidente y el administrador recae la toma de decisiones.

7.2.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo: se define como el conjunto de pasos o etapas sucesivas en las cuales se efectúa la administración. (Koontz, 1991, pag.736)

El proceso administrativo son todos los pasos que llevan al buen funcionamiento de la empresa, en los cuales se involucran todos los recursos disponibles para el cumplimiento de las metas.

Las cooperativas al igual que el resto de empresas hacen uso del proceso administrativo para tener una buena coordinación y distribución de las funciones que tiene que realizar la empresa para el cumplimiento de los planes y metas.

7.2.2.1 Objetivo de servicio:

Satisfacción de las necesidades de los consumidores ofreciendo buenos productos o servicios, en condiciones apropiadas. (Fernández, 1962, pág. 102).

7.2.2.2 Objetivo social:

Protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas. (Fernández, 1962, pág. 102).

De esta manera, organizarse en una cooperativa debe proporcionar a sus miembros la sensación de la satisfacción de relaciones personales y buena convivencia entre los miembros de esta. De hecho, la confianza mutua, el sentimiento de que cada uno será apoyado por los demás en el caso de la necesidad, son los pilares de buen funcionamiento de la cooperativa. Su objetivo social de buena convivencia también puede considerarse como clave de éxito.

7.2.2.3 Objetivo económico:

Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza. . (Fernández, 1962, pág. 102).

La formulación y ejecución de los objetivos económicos de la cooperativa, permiten alcanzar un crecimiento comercial y social, que garantice el bienestar financiero de la cooperativa y sus socios.

7.2.3 Recursos

Recursos: Son todos aquellos elementos que se para llevar a cabo la acción en la planeación. Los recursos son elementos principales para realizar las actividades y funciones empresariales, estos posibilitan la creación de un bien o un servicio que de una u otra manera beneficiara a las partes involucradas ya sea al consumidor o productor. (Gómez, 1995, pag.21)

En las cooperativas se busca los recursos de distintas maneras ya sea recursos alquilados, prestados o propios, esto lo realizan para trabajar en conjunto y lograr los objetivos planeados y la superación empresarial

7.2.4 Nivel jerárquicos

De acuerdo a (Fernández, 1962). Primera función jerárquica de la empresa, cuyo propósito principal consiste en establecer la estructura formal de la institución vigilando además la administración de acuerdo con las proyecciones establecidas por los niveles de autoridad localizados en esta función; fijación y evaluación de objetivos por partes del consejo de administración como delegado de la asamblea de accionistas; fijación y evaluación de políticas por parte de la gerencia o administración general.

Dentro de los niveles jerárquicos de la cooperativa, la administración de esta deberá establecer, las funciones, actividades y acciones que se tienen que realizar y los comités deberán vigilar y supervisar los objetivos para que estos se cumplan.

7.2.5 inversionistas

Los accionistas o inversionistas se constituyen en asamblea general y proceden a formar la sociedad como primera decisión de grupo empresarial. (Fernández, 1962).

Una vez en marcha, el citado grupo realizará juntas ordinarias anuales y extraordinarias, en donde comprobará los resultados por su empresa comparándolos con los objetivos prefijados que requieren cumplimiento.

Los accionistas son los que se encargan de la aportación económica de la empresa en el caso de la cooperativa a estos, se les denomina socios y son los que tiene la decisión de que hacer dentro de la cooperativa y estos son representados por sus empleados en este caso administrador.

7.2.6 Órgano de vigilancia

Según (Fernández, 1962) Debido a la heterogeneidad de los inversionistas y sus diversos intereses, ellos se valen de un representante que vigila el desarrollo de la administración.

Los comisarios informan en las juntas de asamblea sobre el cumplimiento de acuerdos y el buen desarrollo de la administración. Es decir son los encargados de llevar el control y la supervisión del cumplimiento de los planes pactados.

7.3 Planeación

Planeación: Es la determinación racional de adonde queremos ir y como llegar allá. Es la elaboración y redacción de las metas u objetivos, trazando el curso de acción de las actividades para corregir las posibles desviaciones que se puedan originar. (Robbins, 1987, pág. 114)

Para garantizar el buen funcionamiento de la cooperativa COMEXPROCAFE es necesario reunirse con todos los socios para que dentro de las metas u objetivos también vayan reflejadas sus inquietudes, necesidades y capacidad productiva y a si tener un plan concreto que cumpla los requerimientos de los socios.

7.3.1 Propósito de la planeación

El Propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para siempre estar en una situación satisfactoria. Es la elaboración de planes, para trazar la ruta que se debe seguir para lograr los objetivos. (Gómez 1995).

El propósito de la planeación, es plasmar lo que se quiere hacer, para cumplirlos a través de los objetivos, teniendo en cuenta las metas y las estrategias que se implementaran, considerando los recursos que se tienen para el logro.

7.3.2 Proceso de planeación

Propone (Gómez 1995) La planeación en si requiere planear, la decisión de quien asumirá la responsabilidad de la actividad de la planeación.

Primera: la planeación es el trabajo y por tal no es algo voluntario.

Segunda: la planeación requiere una similitud en el método, dentro de toda la compañía.

Tercera: la planeación está dirigida necesariamente hacia la obtención de. El proceso de la planeación es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para el logro de los objetivos. Que encaminan al desarrollo empresarial social y económico de la cooperativa en el proceso de planeación se toman en cuenta las opiniones de los socios para garantizar el cumplimiento y responsabilidad de los asociados.

El proceso de la planeación es el conjunto de actividades que alberga preguntas de, ¿Qué se va hacer? ¿Cómo se va hacer? ¿Quién lo va hacer? Y ¿cuánto va a costar? Es decir que en este proceso se evalúan los recursos con los que se cuenta y se aprueban los planes o se busca otros más convenientes.

7.4 Tipos de planeación:

7.4.1 Planeación estratégica

Propone (Gómez 1995) Es la planeación de tipo general proyectada a largo plazo de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como finalidad el establecimiento de guías generales.

Los planes estratégicos son aquellos que ayudan a la empresa a sobresalir por encima de la competencia, en este documento se plasma y se especifica la estrategia que va a acompañar a los objetivos.

Las cooperativas deberían tener planes estratégicos, ya que ellas planean sus objetivos y estos tienen que ser acompañados para que se cumplan.

7.4.2 Misión

Según (Frances 2006) Misión: Proporción del área de actividad dentro de la cual debe ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación. Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechas en el mercado.

Es el propósito, fin o razón de ser de una organización, lo que se pretende hacer. COMEXPROCCAFE cuenta con una misión en la cual refleja lo que ella pretende alcanzar tanto en el mercado y en lo que se quiere convertir en el futuro.

7.4.3 Visión

De acuerdo a (Frances, 2006) Visión: se puede concebir, también como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano o largo plazo, y debe servir de norte a los accionista de sus miembros y mantenerlos motivado. La visión se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito y alcance sectorial. Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechos en el mercado.

Es lo que quieren ser, apuntar hacia el futuro y saber desde el principio lo que se quiere. En la cooperativa existe visión, que es lo que quieren alcanzar o las aspiraciones que tienen como cooperativa a largo plazo y ser más competitivos.

7.4.4 Objetivo

Según (Frances 2006) Objetivo: Estados o situaciones que se desea alcanzar. Los objetivos se utilizan para describir situaciones concretas que se desea alcanzar.

Los objetivos son las metas que se tienen que cumplir trabajando en conjunto toda la empresa desde el momento que se planean hasta la medición de resultados en el control.

En las cooperativas tienen redactado los objetivos empresariales los cuales acompañan a la misión para desarrollar un marco empresarial sólido y que se pueda desarrollar para permanecer dentro del mercado y competir de una manera más justa.

7.4.5 Metas

Propone (Frances 2006) Metas: Constituye el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión. Las metas deben especificar: cantidad, unidad de medida, fecha (tiempo de concesión). Las metas son resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado.

Es el elemento primordial que ayuda a tener una mejor acción o plan hacia el futuro. La cooperativa al tener sus metas bien constituidas le facilitara llegar y cumplir lo deseado.

7.4.6 Estrategia

De acuerdo a (Minterberg y Quinn, 1995) Estrategia: Es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Son planes en el cual se integran todas las acciones a realizar en una organización. La cooperativa tiene planes de acción que le ayuda a la buena toma de decisiones

7.4.7 Política

Según (Frances 2006) Política: Son reglas o guías que expresan los límites dentro de las cuales determinadas acciones que deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del estado y empresas familiares sujetas a las directrices o diferencias de actores externos. La política define cuales son las

acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos.

Las políticas son las guías o la ruta que tienen que seguir los objetivos para su cumplimiento, son los estándares de medición a la hora de la toma de decisiones. Las cooperativas tienen que tener políticas para garantizar su buen funcionamiento y para controlar las desviaciones que se pueden encontrar en el transcurso de la realización de las funciones empresariales.

7.4.8 Procedimientos

Según (Gómez 1995) Procedimientos: Son el “cómo hacer” en el proceso de planeación. Cuando los procedimientos se escriben para cubrir trabajos o actividades que son altamente repetitivos, se conocen como procedimientos de operación estándar.

Describe una serie de labores que señalan el curso de determinadas operaciones, las cuales deben mantenerse dentro de los límites señalados por las políticas que rigen la cooperativa.

7.5 Planeación táctica

De acuerdo a (Gómez 1995) Planeación táctica: se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos.

Es la eficiente distribución de los recursos que se necesitan para el crecimiento empresarial, económico, social y tecnológico, partiendo de la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Que presenta la cooperativa dentro del mercado cafetalero.

7.5.1 Programas

Según (Minterberg y Quinn, 1995) Programas: Especifican, las secuencias de las acciones para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como, dentro de los límites establecidos por las políticas.

Son los que Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permite medir el progreso de tales logros.

Los programas son las secuencias lógicas que tienen las organizaciones o empresas para un mayor dinamismo. En las cooperativas existen programas que les ayuda al buen funcionamiento y poder cumplir con su objetivo.

7.5.2 Presupuesto

De acuerdo a (Gómez 1995) Presupuesto: Es la formulación de planes para un periodo futuro, dado en un término numérico. Como tales, los presupuestos son estados de resultados anticipados en términos financieros (presupuesto de ingreso de capital), o en términos no financieros (presupuesto de horas de mano de obra directa, materiales, volumen físico de ventas o unidades de producción.

Los presupuestos son herramientas que ayudan a encausar a los objetivos sin salirse de los planes empresariales, no sirven como estándares de medición pero si como proyecciones financieras sobre costos y gastos. Las mayorías de las cooperativas trabajan con presupuesto para facilitar la distribución de los recursos y para controlarlos.

7.6 Planeación operativa

Propone (Ceja, 2004) Planeación operativa: se refiere básicamente a la asignación previa de tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operación.

La planeación operativa es aquella que está dirigida principalmente por los jefes de operación por que están directamente relacionados a los subordinados.

7.6.1 Evaluación del desempeño

De acuerdo a (Werther, 1995) Evaluación del Desempeño: Requiere de estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivos para ser efectivos, deben guardar relaciones estrecha

con los resultados que se desean en cada puesto. No puede fijarse abiertamente; por el contrario, se desprende en forma directa del análisis de puesto.

7.7 Organización

Según (Stoner, 1995). Organización: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización". Es la elaboración de una estructura donde se reflejan los cargos empresariales y se designa las tareas de cada área.

Toda cooperativa tiene una estructura general, en la cual se refleja la asamblea general, comité de crédito, junta de vigilancia y comité de educación deslindándose de todas estas la estructura particular de la cooperativa donde se muestran los cargos y funciones que se realizan.

7.7.1 Diferenciación

Propone (Chiavenato 2001), Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

- A) Horizontal: En departamentos o divisiones mediante la departamentalización.
- B) Vertical: En niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Son organigramas que indican las diferenciaciones ya sean verticales u horizontales de las actividades por el ambiente interno y externo de la organización.

En la cooperativa COMEXPROCCAFE, utilizan la división del trabajo vertical ya que existen diferentes comités que ejercen funciones y autoridad para lograr el cumplimiento de los planes, a demás está establecida por ley.

7.7.2 Formalización

De acuerdo a (Chiavenato 2001) Formalización: refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se expresan

explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. El carácter formal impone ciertos rituales dentro de la organización.

Son los documentos y registros que sirve para reducir la variabilidad humana, imponiendo rigidez y obediencia esto con el propósito de asegurar que las cosas se ejecuten con lo previsto.

En la cooperativa existe formalización ya que ejecutan las tarea en base a reglas y reglamentos que les permiten desempeñarse de acuerdo a lo propuesto entre la directiva y los socios.

7.7.3 Centralización

Según (Chiavenato 2001) Centralización: Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que esta apruebe o decida.

La centralización es cuando hay más autoridad y se concentra en el nivel más alto de la jerarquía.

En la cooperativa no existe la centralización debido a que todos los socios pertenecientes a la misma toman decisiones en beneficio de todos.

7.7.4 Integración

Según (Chiavenato 2001) Integración: Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, mas heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico.

Es la división del trabajo provocada por la diferenciación, fragmenta las grandes tareas en partes menores. Para evitar la dispersión, debe haber alguna interrelación e interconexión.

En la cooperativa aplican la integración para agilizar y facilitar la ejecución de las actividades.

7.7.5 Tamaño Organizacional

De acuerdo a (Chiavenato 2001) Tamaño organizacional: Toda empresa puede enfrentar cuatro tipos de situación relacionado con su tamaño organizacional:

1. Crecimiento (sentido absoluto): caracterizado por el aumento del tamaño, bien sea en recursos, en cobertura de mercado, etc.
2. Desarrollo (sentido relativo): caracterizado por alguna mejoría, bien sea en recursos o expansión de mercado.
3. Supervivencia: caracterizada por el mantenimiento de la situación que la empresa consiguió alcanzar: la empresa se mantiene inalterable.
4. Declinación: caracterizada por una reducción de las actividades, pérdidas de recursos o de su alcance mercadológico.

Es la medición del estado o situación en que se encuentra la empresa u organización ya sean en crecimiento, si esta en el proceso de desarrollo, si esta en supervivencia o está en un punto de declinación.

La cooperativa se encuentra fase de supervivencia debido a que se encuentra estable no a tenido un crecimiento ni a llegado a la parte de declinación.

7.7.7 Tipos tradicionales de organización

Existen tres tipos tradicionales básicos de estructura organizacional: organización lineal, organización funcional y organización línea-staff. (Chiavenato, 2001, pág. 221)

7.7.7.1 Organización lineal

Propone (Chiavenato 2001) Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno.

Son líneas directas y únicas de autoridad en el cual tiene derecho a los subordinados de exigir el cumplimiento de órdenes y ejecución de tareas y de responsabilidad.

En cooperativa no se aplica esta autoridad lineal, ya que se establece en los principios del cooperativismo cuando se toman decisiones es un socio un voto, se considera a todos.

7.7.8 Diseño organizacional

De acuerdo a (Chiavenato 2001) El diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos. En consecuencia, la formalización, la centralización y la integración. Estas características constituyen el amoldamiento a una enorme variedad de factores externos e internos, como los objetivos empresariales, la tecnología utilizada, el ambiente y la estrategia empresarial.

Refleja la configuración estructural de la empresa, sus interdependencias sus órganos, sus procesos etc. Y depende del tamaño organizacional de la empresa.

El diseño estructural de las cooperativas, permiten la unificación de los recursos y asociados para garantizar el funcionamiento empresarial, aun que en algunos casos las cooperativas no aplican los principios que la ley demanda, poniendo en riesgo el bienestar social y económico de la cooperativa.

7.7.9 Por su ámbito:

7.7.9.1 Generales

Según (Benjamín, 2004) Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico.

Son todas las informaciones jerárquicas de la organización de manera general.

Es de esperar que toda cooperativa refleje las actividades que se realizaran, en su estructura y la información que estas secciones brindaran.

7.7.9.2 Organigrama

De acuerdo a (Gómez, 1995) Organigrama: es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de alguna de sus áreas.

Son toda la estructura de la organización representada gráficamente en cada una de sus áreas. En las cooperativas tienen de manera gráfica su estructuración para tener una mejor organización y control.

7.7.9.3 Objeto

Según (Benjamín, 2004) Objeto: es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Es donde se va a plasmar o transmitir la composición de la organización planteándolo de manera general.

Se aspira a que las cooperativas tengan plasmadas las estructuras de formas gráficas para una mayor comprensión y que se más objetiva su composición.

7.7.9.4 Utilidad

Propone (Benjamín, 2004) Utilidad:

- proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones y jerarquías y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional
- Constituye una fuente organizada de consulta.

Se mide toda la utilidad general de la organización su imagen, conocimiento, jerarquía. Coordinación, los análisis técnicos valiosos y sus fuentes de consulta.

Se supone que las cooperativas tienen planes en las utilidades en el cual tienen información general que les ayuda a tener coordinación y lógica.

7.8 Dirección

Según (Robbins, 1987) Dirección: es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. La dirección es el aspecto fundamental de inducir a los individuos a que se involucren íntimamente con las actividades empresariales planeadas por la administración. Deducimos que en las cooperativas se orientan a los socios que camino debe seguir para el

aprovechamiento de los recursos, mejoras en su producción y cumplimiento de las metas.

7.8.1 Importancia de dirección

Propone(koontz, 1991) Importancia de la dirección: Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la Organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección es importante porque es la línea que se debe seguir entre lo planeado y lo estructurado en la organización.

En el ambiente empresarial actual se ejerce la dirección delegando autoridad, en las diferentes áreas de la organización, para dar una respuesta positiva a lo planeado.

7.8.2 Autoridad

De acuerdo a (Robbins, 1987) Autoridad: La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. La autoridad es la capacidad de poder influir a los subordinados a su cargo y así que cumplan las órdenes. En la cooperativa los que tienen mayor autoridad son todos los socios que están colectivamente.

La autoridad es la capacidad de delegar funciones a los subordinados .En toda cooperativa debe de existir una autoridad que haga cumplir y hacer funcionar correctamente a la empresa.

7.8.3 Liderazgo

Según (Robbins, 1987) Liderazgo: Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las

metas del grupo. Es la acción de persuasión de un individuo sobre otro con el fin de hacer lo que se le demande.

En las cooperativas los que ejercen la función de líderes son los presidentes que son elegidos en consenso y de forma democrata.

7.8.4 Los componentes del liderazgo

De acuerdo a (koontz, 1991) Componentes del liderazgo:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad Para inspirar.
- Capacidad para actuar de forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca
- Responder a las motivaciones y fomentarlas.

Los componentes del liderazgo son los elementos que ayudaran a determinar qué tipo de líder existe dentro de las organizaciones.

En las cooperativas los componentes del liderazgo, juegan un papel muy importante, porque a través de ellos se determinaran las cualidades de los candidatos a la presidencia de la cooperativa y el que cumpla o se aproxime a estos componentes será el representante o líder de la cooperativa.

7.8.5 Comunicación

Según (Robbins, 1987) Comunicación: Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

La comunicación es la función, que permite la divulgación de información dentro de la organización.

Todas las empresas tienen su forma de comunicación, ya sea informal o en un sistema desarrollado de información.

7.8.6 Supervisión

Supervisión: La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. (Robbins, 1987, pág. 300)

Es el seguimiento que se le da tanto a los planes, como a los trabajadores para el cumplimiento de sus actividades delegadas.

Las cooperativas solo les dan seguimiento a los socios a través del acompañamiento técnico.

7.8.7 Motivación

Motivación: La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. (Robbins, 1987, pág. 300)

Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir.

La mayoría de las cooperativas que existen en nuestro entorno empresarial, no motivan a sus socios, solo les brindan facilidades en préstamo y asistencia técnica.

7.8.8 Toma de decisiones

Toma de decisiones: Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. (Robbins, 1987, pág. 69)

La toma de decisiones es la función que realizan, los altos funcionarios, esto se da para seleccionar el curso de acción, o para corregir desviaciones.

La toma de decisiones es una función frecuente, dentro del ambiente organizacional de toda empresa.

7.9 Control

Control: consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. (Robbins, 1987, pág. 406) Es el seguimiento de las actividades para detectar desviaciones y dar soluciones. Se realiza un control a través de la junta de vigilancia y acompañamiento técnico para verificar si los recursos se están empleando correctamente.

7.9.1 Propósito del control

De acuerdo (Hernández). Consiste en conocer el propósito del mismo y para que se establecerá. Existe la tendencia a relacionar el control con el poder.

7.9.2 Estándares

Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. (Koontz, 2008)

Son las normas que una organización establece para medir sus rendimientos

Se espera que las cooperativas cuenten con las normas o estándares que les permite medir sus rendimientos.

7.9.3 Establecimiento de estándares

Establecimiento de Estándares: son unidades de medida que sirven como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control. (Koontz, 2008)

Se establecen estándares, para medir los resultados de los planes y para ver la tolerancia de las desviaciones.

En las cooperativas de café deben existir estándares con respecto a la calidad del grano (humedad, color, olor)

7.9.4 Generación de estándares, parámetros, indicadores y coeficientes.

Un sistema de parámetros es utilizar los planes, normas, programas, presupuestos, etc.; todos tienen unidades de medidas. Otra es la fórmula de productividad, es decir la relación que existe entre lo que consume y lo que se produce. (Dessler 1979). Es la creación de medidas que ayuden en el proceso del

control. Para un buen control en las cooperativas es necesario crear y establecer parámetros, indicadores y coeficientes.

7.9.4.1 Parámetros

Son unidades que sirven para medir el comportamiento de un proceso y su resultado: producto y/o servicio. Permite detectar desviaciones a partir de una norma o estándar. Los parámetros se obtienen de los sistemas de medición universal: metro, kilogramo, litro, peso (\$), dólares estado unidenses, etc. (Dessler 1979). Los parámetros son medidas que relacionan la productividad con los planes elaborados. En las cooperativas es necesario tener parámetros que contribuyan a un mejor manejo y medida de la productividad.

7.9.4.2 indicadores

Son manifestaciones de la alteración a la normalidad o precisiones cuantitativas de ésta. Los parámetros, estándares e indicadores son la esencia del control y totalmente necesarios para poder administrar una empresa, una organización, la salud, incluso. (Dessler 1979)

La calidad de un producto no es una variable. El cero defectos es un punto de referencia de la calidad y, por ende, es en muchas ocasiones un parámetro y un estándar. Las fallas de diverso tipo que pueden detectarse son indicadores negativos de la calidad.

7.9.5 Medición de resultados

Medición de resultados: sirven para establecer unidades de medida definidas según el problema presente (Koontz 2008).

Es la detección de las desviaciones y ver qué tan graves son con respecto a lo planeado.

Las empresas utilizan este elemento del control para comparar lo planeado con lo resultado y corregir desviaciones y ser más productivos.

7.9.6 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el análisis, la interpretación, de los datos que arroja el sistema de información. (Koontz 2008). Para que una empresa funcione, no basta con tener los sistemas de información y la generación de

información oportuna e incluso procesada por sistemas computarizados que nos dan los coeficientes reales de desempeños. La información debe ser analizada e interpretada continuamente e incluso comparada con el desempeño de otras empresas, por medio del sistema de análisis factorial por ramas y sub ramas industriales.

7.9.7 Corrección

Según (Robbins, 1987) Corrección: es función del personal ejecutivo, desarrollar la acción correctora con base en el análisis de las causas que ocasionaron las desviaciones.

Esta función solo la puede hacer los ejecutivos de la gerencia, porque ellos tienen la autoridad de corregir los planes y hasta qué punto.

En la realidad si se aplica este elemento, ya que los ejecutivos son los encargados de tomar las decisiones.

7.9.8 Retroalimentación

Propone (Koontz, 1991) Retroalimentación: es lo más cercano a la planeación, donde la información se ajusta al sistema administrativo.

La retroalimentación se dice que es lo más cercano a los planes, porque es aquí donde se decide o se toma la decisión de seguir con los mismos planes para el próximo periodo o modificarlos.

La retroalimentación si se da en las empresas, porque consideran que es mejor corregir las desviaciones de los planes, que hacer nuevos planes.

7.10 Descripción del ámbito

La cooperativa multisectorial de exportadores, comercializadores y productores de café R.L (COMEXPROCCAFE R.L) se constituyó el treinta de septiembre del dos mil seis en la ciudad de Matagalpa, en la casa de habitación del señor Jeremías Lagos Dávila donde se establecieron los siguientes acuerdos:

1. Constituir la cooperativa de dicada a la actividad de compra y venta de café, granos básicos, ganado, exportación e industrialización con domicilio social en la ciudad de Matagalpa.
2. Suscribir un capital inicial de doscientos cinco mil córdobas netos y un capital pagado de ciento ocho mil córdobas netos, constituidos por

cuarenta y uno certificados de aportación con un valor de cinco mil cada uno.

3. Elegir el consejo de administración, junta de vigilancia, comité de educación y promoción de la cooperativa, comité de crédito, comité de bienestar social los cuales quedan constituidos.
4. Aprobar los estatutos sociales de la cooperativa y someterlos al registro nacional de cooperativa para su debida legalización.
5. Leídos y discutidos ampliamente los que fueran los presentes estatutos son aprobados por unanimidad por parte de los asociados.

Los fundadores de esta cooperativa fueron cuarenta y dos, los cuales decidieron organizarse para hacer frente a sus necesidades buscando el bien común tanto de los asociados como a la comunidad, a través de la comercialización dentro y fuera del país. El giro de la cooperativa es agropecuario y está constituida bajo el régimen de multisectorial lo que permite aglutinar a todo tipo de socios (comerciantes, ganaderos, productores).

Esta cooperativa se caracteriza por:

- ✓ Integración principal de pequeños y medianos productores y comerciantes
- ✓ Su capital es nacional
- ✓ Funciona en una zona geográfica productiva
- ✓ Comercio justo
- ✓ Participación y coordinación con la comunidad.

VIII DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio se realizó en el municipio de Matagalpa ubicado a 128 km al noroeste de Managua; es después de León y Managua la tercera ciudad más poblada de Nicaragua representando su área más de influencia en población, la segunda del país. El municipio de Matagalpa tiene una superficie de 640,65 km y una densidad poblacional de 312,18 habitantes/km; Matagalpa limita: con Jinotega al Norte, Esquípalas y San Dionisio al Sur, Tuma la Dalia, San Ramón y Muy Muy al este y con Sabaco al oeste, con una altitud de 681 msnm, latitud: 12grados 55'N, Longitud: 085 grados 55 O, Su temperatura oscila entre los 16 grados y 25 grados centígrados.

Su enfoque de estudio es cualitativo con elementos cuantitativo porque se recolecto información a través de las fuentes de información describiendo, determinando y valorando aspectos significativos de la gestión administrativa de la cooperativa

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo puesto que se describió un fenómeno concreto a través del análisis de la gestión administrativa de la cooperativa multisectorial de productores, exportadores y comercializadores de café (COMEXPROCCAFE R.L).

Por su amplitud en el tiempo es de corte transversal porque se tomó como referencia la cosecha 2012 – 2013, mencionando también que se caracteriza por ser empírica en la medida que se utilizaron los instrumentos de recolección de información y se torno científica a medida que se fueron empleando las fuentes de investigación a los resultados.

La toma de datos se inició en la cooperativa con el contacto directo con el presidente, administrador, contador y con los socios. Las técnicas de recolección de información fueron entrevista (Anexo nº 3) aplicadas a los socios, comités y trabajadores de la cooperativa, también se utilizo la observación directa (Anexo nº2).

El universo corresponde a veintisiete socios y dos trabajadores (administrador y contador) para un universo total de veintinueve personas que integran la cooperativa, para garantizar un eficiente trabajo de campo y confiabilidad en los

resultados, se aplicó la fórmula muestreo sistemático (Scheaffer y Mendenhall, 1987)

$$n = N (p) (q) / (N-1) D + pq$$

Donde:

n= a la muestra

N= universo

P y q= parámetros de probabilidad de aciertos o desaciertos.

D= constante que involucra el error

P y q = 0.5

D= 0.002500

$$n = N.P.Q/(N - 1)D + PQ$$
$$n = \frac{29(0.5)(0.5)}{(29 - 1)(0.002500) + (0.5)(0.5)}$$
$$n = \frac{7.25}{0.32} = 22.6$$

La muestra de la investigación es igual al universo por que la población es menor a cien.

Utilizamos el análisis y descripción para llegar a una síntesis en el método deductivo. También se utilizaron diversas fuentes de recolección de información como las bibliográficas impresas y obtenidas de Internet. Para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizo la técnica de agrupamiento de respuestas semejantes y mediante el programa Microsoft office Excel, se realizo el almacenamiento de datos, los procesos estadísticos descriptivos, en porcentajes y gráficos.

Las variables a medir fueron, cooperativa y gestión empresarial. (Anexo nº

XIX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Marco jurídico

Principios por cuales se rige la cooperativa.

Con motivo a la información proporcionada por los diferentes órganos que integran la cooperativa y sus socios coinciden con un 100%, que la cooperativa se rige por los principios de la ley N°499.

Según (Ríos 2010) los principios del cooperativismo son los siguientes:

a. Membrecía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

b. Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base, los miembros. En las cooperativas de base, los miembros tiene igual derecho de voto (un miembro un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

c. Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membrecía. Los miembros asignan excedentes para cualquier de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas de la cual una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción

con sus transacciones con la cooperativa; el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membrecía.

d. Autonomía e independencia

Las cooperativas son Organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

e. Educación, entrenamiento e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

f. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

g. Compromiso con la comunidad y transparencia

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Aunque los principios cooperativos han sido objeto de múltiples exposiciones y comentarios después de las formulaciones que se han hecho de los mismos en los congresos de la Alianza Cooperativa Internacional.

Los principios son fundamentos doctrinales de la cooperativa que inspiraran tanto sus estatutos como los acuerdos de sus órganos de gobierno. (Ríos ,2010).

Los principios delimitan el concepto de sociedad cooperativa y su importancia estaría fuera de toda duda, en cuanto se diferencian a las cooperativas de las demás formas de empresas, sirviendo para constatar si una sociedad tiene autenticidad de cooperativa o no. Se afirma no obstante que están a la evolución de los tiempos. De acuerdo a lo observado, la cooperativa posee acta constitutiva

integrada por 92 estatutos los cuales fueron establecidos y registrados, en el Registro Nacional de Cooperativas para su legalidad.

Grafico N° 1 principio que más se aplica y el que menos se aplica en la cooperativa.

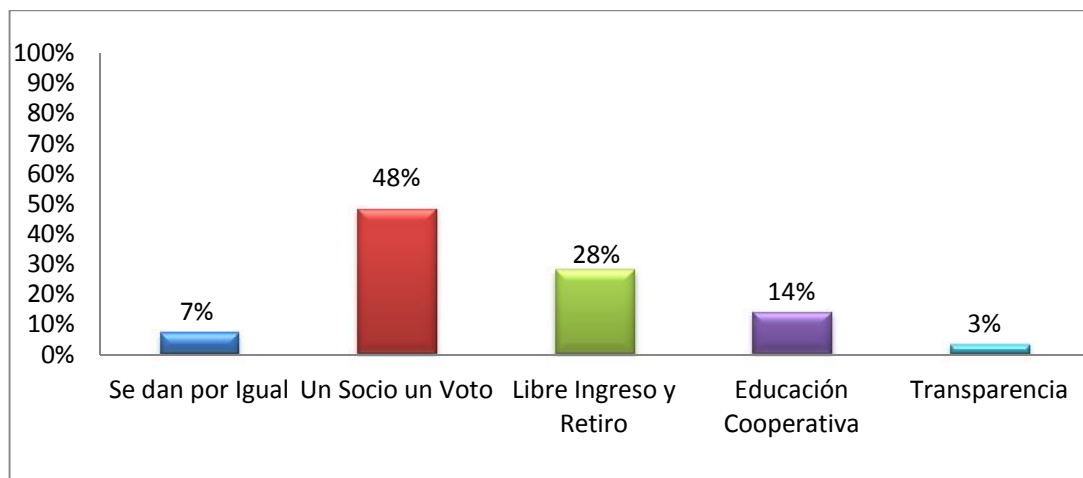


Grafico: 1 fuente elaboración propia, a partir de entrevistas realizadas a socios, comités y trabajadores (Urbina, Zelaya)

Las cooperativas: Son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. (Ríos, 2010). De acuerdo a las entrevistas aplicadas, los socios coincidieron con un 48% que el principio que más se aplica es el de “un socio un voto”. Se afirma que se aplica precisamente este principio, por que proporciona mayores beneficios para la dirección y la buena gestión. Seguido de un 28% que considera que es el de libre ingreso y retiro, luego le sigue educación cooperativa con 14%, con un 7% opinan que todos los principios se aplican por igual.

El principio que menos se aplica según los resultados, con un 3% es el de “transparencia”. Es un principio que contribuye a la comprensión de los miembros y público de una organización, que refleja en sus políticas características de credibilidad, disciplina y predictibilidad. Se infiere que este principio es el que se da menos por la indisciplina de los miembros y por su falta de compromiso con la cooperativa ya que al incumplir con sus actividades violenta directamente este principio que la conforma la responsabilidad y disciplina.

Gráfico N° 2 Propósito por el cual fue creada esta cooperativa.

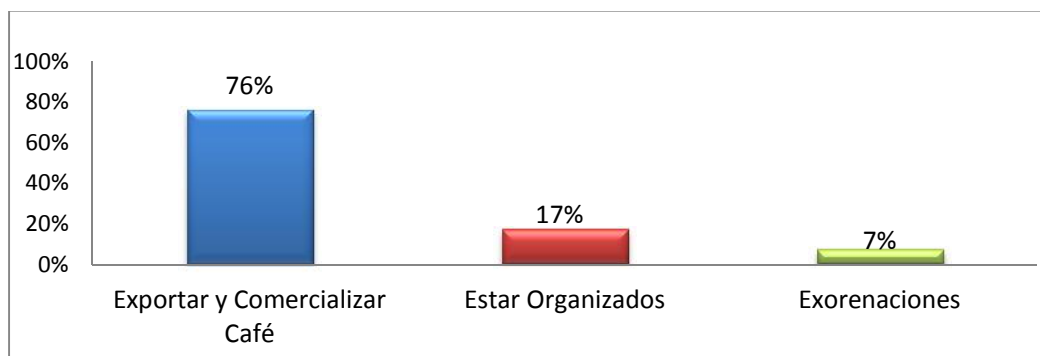


Gráfico: 2 fuente elaboración propia, a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités, trabajadores. (Urbina, Zelaya)

Con un 76% opinaron que el propósito de crear esta cooperativa, es la de “comercializar tanto dentro como fuera del país”, un 17% consideraron que se unieron en cooperativa para estar organizados y hacer frente a sus necesidades y barreras que existen en el mercado del rubro del café y contrastando con un 7% que es estar exonerados de impuestos. Se constato a través de la opinión de los socios que se organizaron en cooperativa para ser representados dentro y fuera del país tener libertad al comercializar el café de una manera más justa.

Beneficios que reciben los socios de esta cooperativa.

Beneficio: bien que se hace ose recibe (Martinez, 1991, pág. 59) El 100% de los entrevistados opinan que al organizarse en cooperativa reciben como beneficio las exoneraciones. Se confirmo mediante la entrevista y observación que los socios están exonerados de impuesto como IVA, ISC, DAI, impuesto municipal.

Requisitos para ser socios.

Requisitos: Condición necesaria para algo (Greco, 1998, pag.320).Según los resultados de las entrevistas, los socios, comités, y trabajadores opinan con un 100% conocer los requisitos para ser socios estos son: 40horas de seminario sobre cooperativismo, aporte de capital social, no pertenecer a otra cooperativa, documentos de identificación, carta de recomendación de algún socio perteneciente a esta cooperativa. Según lo observado algunos de estos requisitos son designados por la ley y otros establecidos por la administración de la

cooperativa, con el propósito de que los socios que se unen sean personas responsables que cumplan con las actividades de la cooperativa.

Fomento de la educación a los socios.

Grafica N° 3 Educación a los socios

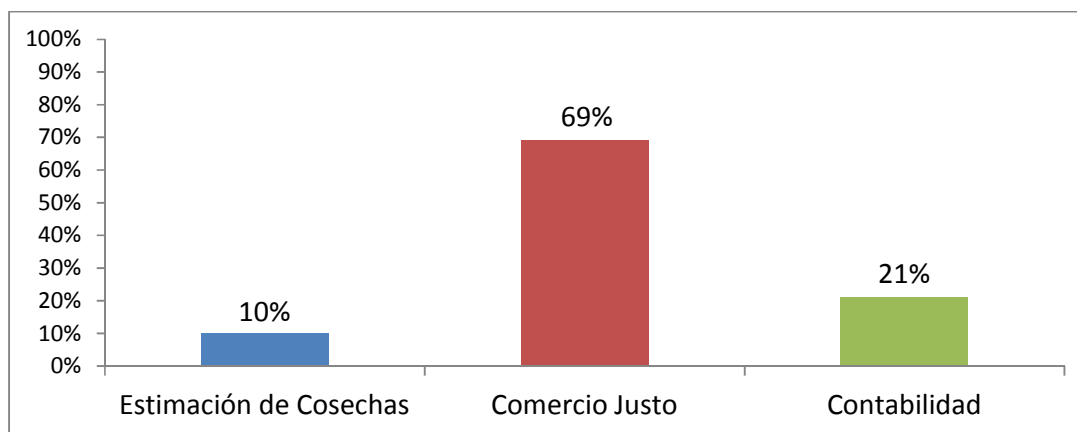


Grafico: 3 fuente elaboración propia, a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités y trabajadores (Urbina, Zelaya)

Los resultados de la entrevistas de muestran con un 69% que los miembros de esta cooperativa reciben formación educativa en el tema de comercio justo un 21% opina que recibieron formación en contabilidad y un 10% afirma que tomaron seminario de estimación de cosecha.

Se confirmo con las entrevistas que esta cooperativa si fomenta la educación de sus asociados en diferentes temáticas que ayudan al fortalecimiento empresarial.

Conocimiento de los libros de registro.

Libro de registro: las sociedades o compañías mercantiles o industriales, llevaran también un libro de actas, un libro de inscripción de las acciones nominativas y de las remuneratorias y talonario de las acciones al portador (Sánchez, y Narváez 2007).

Según las entrevistas realizadas el 100% (Anexo nº 4) de los socios de esta cooperativa tienen conocimiento de los libros de registros en los cuales ellos mencionan; libro diario, libro mayor, libro de aportaciones.

Este resultado se constato a través de la observación ya que los socios pertenecientes a esta cooperativa tienen negocios propios, pertenecieron a alguno de los comités de esta cooperativa, otros trabajan en oficinas y universidades.

Opinan que los registros se tienen que llevar para garantizar un buen funcionamiento en las operaciones financieras de la cooperativa y para que el contador presente informe de la situación económica de la cooperativa.

Marco empresarial.

Estructura de la cooperativa.

Según (Gómez, 1995) Organigrama: Es la representación grafica de la estructura orgánica de una institución o de algunas de sus áreas.

De acuerdo (Gómez, 1995) Sistema de organización de comités: es el que somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de individuos que cuyo cargo están en la dirección.

Los entrevistados de esta cooperativa coinciden con un 100% que ellos se rigen por la estructura designada en la ley nº 499, constatamos a través de la observación que la cooperativa tiene de manera grafica y visual, la cual es general de cargos representados en comités que comparten responsabilidades en los acuerdos.

Grafico N° 4 Desarrollo empresarial.

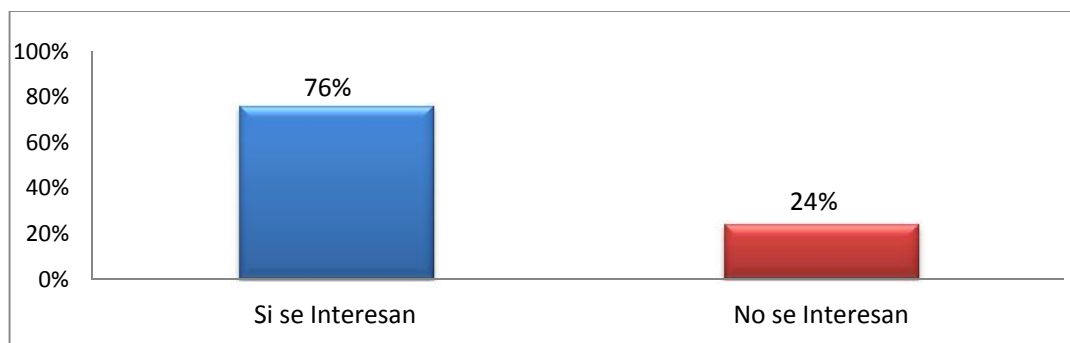


Grafico: 4 fuente elaboración propia, a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités y trabajadores (Urbina, Zelaya)

Desarrollo empresarial: Crecimiento de la capacidad productiva ya sea global o parcial. (Espinoza, 2004, pág. 431) en el marco empresarial y corroborando la información a través de las entrevistas, obtuvimos que un 76% de los socios están interesados en el desarrollo de la cooperativa, en aspectos de producción y de infraestructura e instalaciones. Mientras que un 24% no están involucrados en lleno en la cooperativa por que los aspectos antes mencionados no son prioridad para ellos. Se infiere que para un desarrollo empresarial adecuado, se tiene que trabajar en coordinación y equipo en el cumplimiento de las metas, objetivos y como son miembros de una cooperativa también en la toma de decisiones.

Grafico N° 5 Comparación con otras cooperativas.

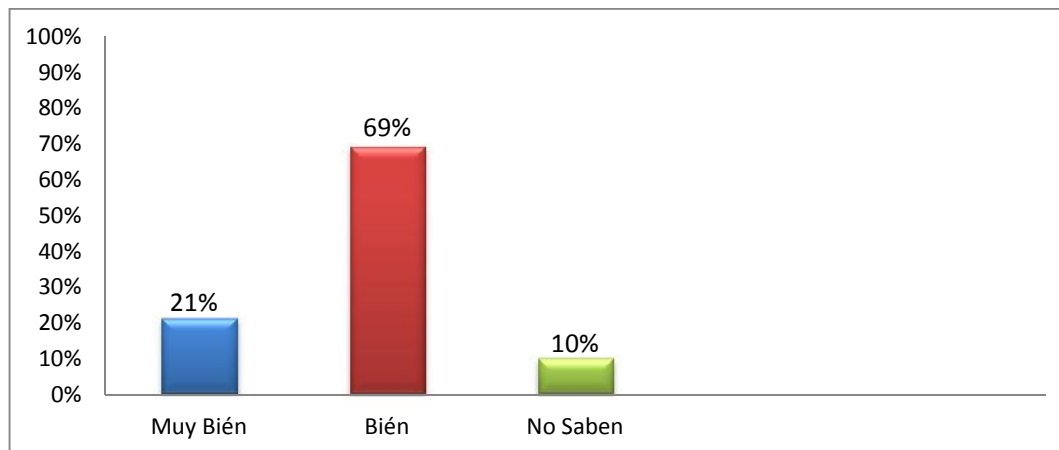


Grafico: 5 fuente elaboración propia, a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités y trabajadores (Urbina, Zelaya)

Comparación: Conjunto de rasgos pertinentes comunes a dos o más fenómenos (Palés, 1999). A través de los resultados de las entrevista se logró apreciar el sentir de los socios comparándolos con otras cooperativas, donde el 69% opina que ellos se encuentran bien como cooperativa y 21% que consideran estar muy bien, contrastando con un 10% que no saben o no se atreven a compararse con otras cooperativa. Los socios que consideran estar bien y muy bien resaltan aspectos de producción, comercialización y cantidad o número de socios. Se constato mediante la observación que esta cooperativa en comparación con otras carece de recurso humano laboral y de inversiones en materia de instalaciones y equipo.

Cumplimiento de las funciones de los comités.

Las funciones: Se definen como las acciones o ejercicio de un empleo, facultad u oficio. (Espinoza, 2004, pág. 619). Con la entrevista realizada un 100% de los socios y órganos de la cooperativa que ellos cumplen con las funciones desinadas por la ley y las establecidas en la cooperativa. Se infiere que aun que los socios opinen que los comités cumplen con Las funciones, estos deberían ser más eficientes, en liderazgo e integración, induciendo a los socios a trabajar en equipo y no solo con los cargos de mando.

Grafico N° 6 Situación económica de la cooperativa.

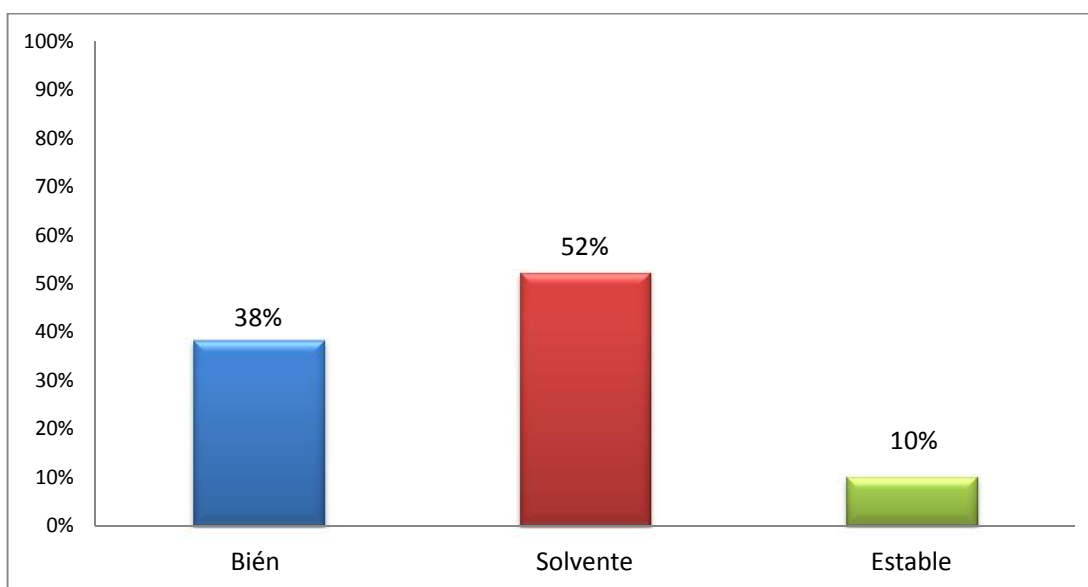


Grafico: 6 fuente elaboración propia, a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités y trabajadores (Urbina, Zelaya)

Los resultados de las entrevista realizadas nos dicen que el 52% de los socios considera que ésta cooperativa esta solvente y un 38% que se encuentran bien y el 10% estable. Por lo que se deduce que esta cooperativa a un que tuvo pérdidas en este periodo 2012-2013; por factores externos como aumento de producción de países exportadores de café, plagas y enfermedades, todavía puede cubrir sus deudas y gastos por lo que se puede constatar que esta cooperativa se encuentra solvente, trabajando para combatir estos factores externos e implementando técnicas para reducir perdidas como siembras de variedad de café resistente a plagas

Financiamiento.

Financiamiento: Acción y efecto de financiar un proyecto o actividad económica (Greco, 1999, pag.263). Los resultados afirman que los socios, comités y trabajadores coinciden con un 100% que el recurso económico o financiamiento lo adquieren a través de aportes extraordinarios al inicio de cada periodo para cubrir los costos y gastos del ciclo de cosecha. Se infiere que además de los aportes de los socios esta cooperativa debería buscar ayuda con organismos del sector y préstamos para invertir.

Grafico N° 7 Apropiación de la misión y visión.

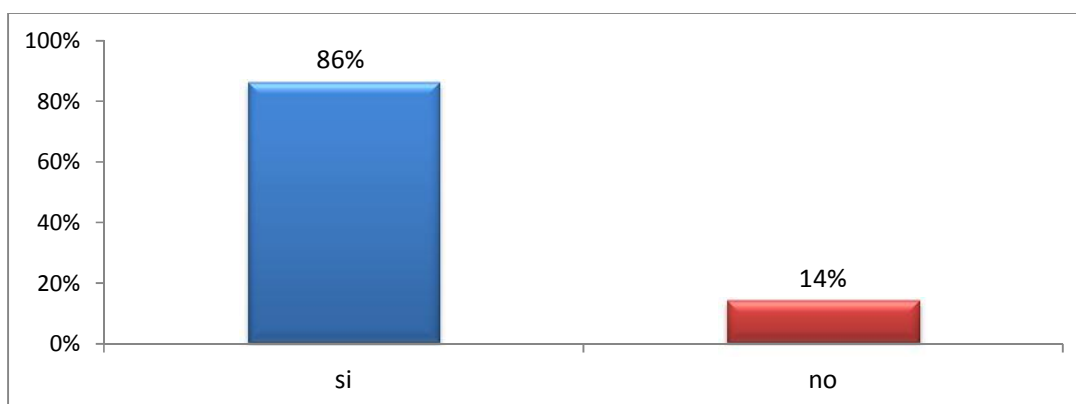


Grafico: 7 fuente elaboración propia, a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités y trabajadores (Urbina, Zelaya)

Misión: Debe reflejar la proporción del área de actividad dentro de la cual debe ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación. (Francés, 2006, pág. 40). Según los resultados un 86% de los integrantes de esta cooperativa conocen la misión y un 14% no la conocen o no se acuerdan de ella. Esta cooperativa tiene como misión: “Estructurar una red de comercialización del rubro de café en el cual interactúan los proveedores y comercializadores participando en todos los eventos cafetaleros que permitan posicionarnos como nuevo agente del mercado”.

Visión: Se puede concebir, también como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano o largo plazo, y debe servir de norte a los accionista de sus miembros y mantenerlos motivado. (Francés, 2006, pág. 47). Los resultados nos dicen que un 86% de los socios conocen la visión y que un 14% no. Esta cooperativa declara como su visión “Ser una empresa

comercializadora de café con presencia en el mercado nacional e internacional, que aglutine a pequeños y medianos productores, comercializadores del rubro incorporando valores de defensa y sostenibilidad para todos los participantes en la cadena productiva del café”.

Grafico N° 8 Crecimiento de la cooperativa

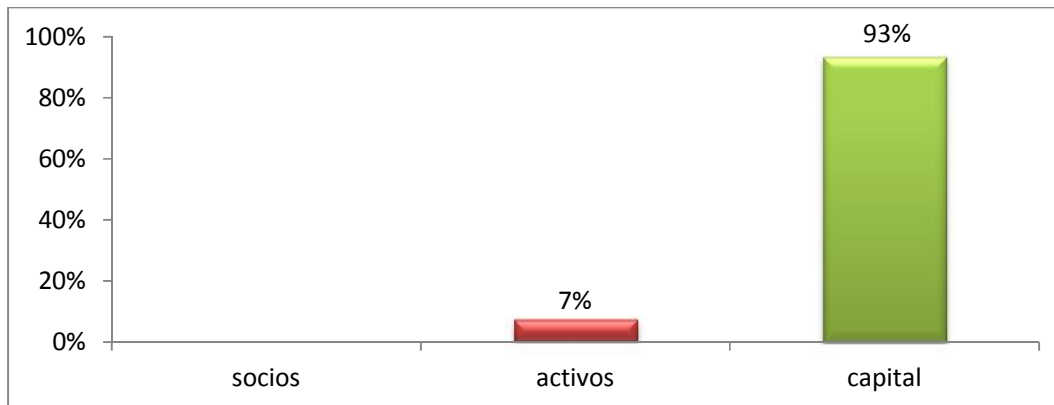


Grafico: 8 fuente elaboración propia, a partir de entrevista realizada a los socios, comités y trabajadores (Urbina, Zelaya)

Capital: Monto neto aportado por el o los titulares de una empresa aplicados a la actividad de la misma. (Greco, 1999, pág.81). Los resultados de las entrevistas reflejan que un 93% de los socios, opinan que la cooperativa a crecido en capital.

Activos: Recurso económico del ente (Greco, 1999, pág.19). Un 7% en el tiempo han adquirido activos y con el tiempo estos activos son maquinaria, herramientas para la producción y equipos de oficina.

Socios: Persona que es miembro de una sociedad. En forma jurídica y comercial. (Greco, 1999, pág. 415) En socios no han crecido, al contrario su cantidad se redujo de 42 a 28 socios, por depuraciones hechas al incumplir las actividades designados y por fuga a otra cooperativa.

Consideramos que la directiva de esta cooperativa, debería trabajar en la búsqueda de nuevos socios para ser una cooperativa mas solida y mas fuerte dentro del mercado cafetalero recordando que la unión hace la fuerza.

Gráfico N° 9 Donde quieren ir como cooperativa.

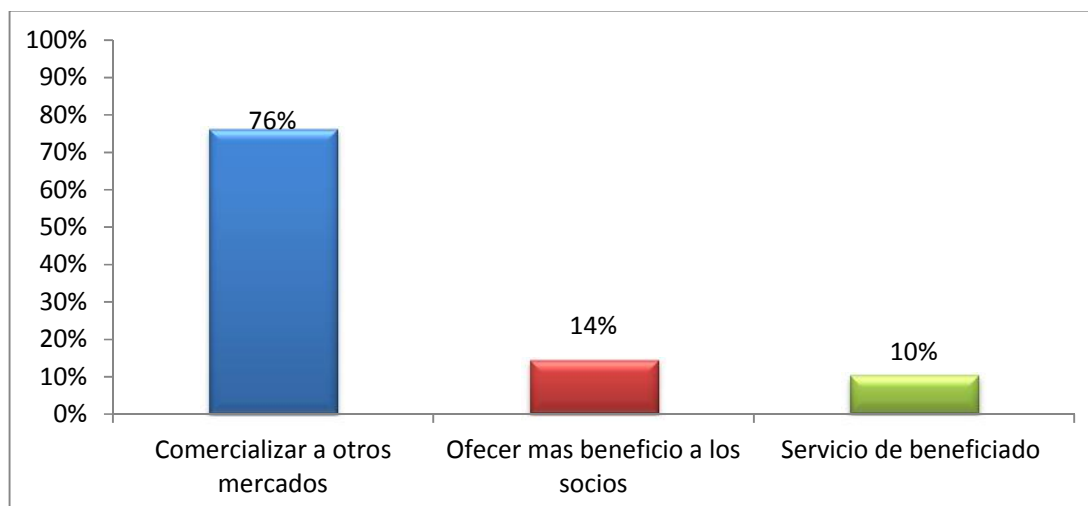


Gráfico: 9 elaboración propia, a partir de las entrevistas realizadas a los socios, comités y trabajadores (Urbina, Zelaya)

El 76% de los entrevistados opinan que en un futuro cercano quieren comercializar a nuevos mercados en el extranjero y un 14% considera que en un futuro esta cooperativa podría ofrecer más y mejores beneficios a sus miembros y un 10% aprecian que se debería construir un beneficio seco para brindar este servicio y tener mayores utilidades. Se infiere mediante los resultados que los integrantes de esta cooperativa pretenden conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.

Quienes se encargan de la planeación.

Planeación: Es la determinación racional de adonde queremos ir y como llegar allá. Es la elaboración y redacción de las metas u objetivos, trazando el curso de acción de las actividades para corregir las posibles desviaciones que se puedan originar. (Robbins, 1987, pág. 114). Según los resultados el 100% de los entrevistados opina que los que se encargan de la planeación, son los directivos de la cooperativa. Se constato mediante la entrevista que los directivos representan a los socios y exponen sus respectivas necesidades y después proceden a presentar los planes en las reuniones ordinarias para su aprobación.

Gráfico N° 10 Logro de los planes.

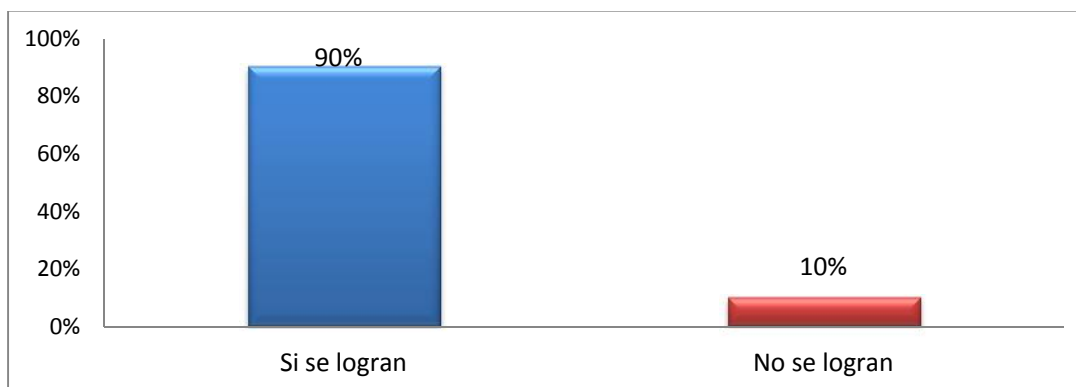


Gráfico: 10 fuente elaboración propia, a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités y trabajadores (Urbina, Zelaya)

Con los planes elaborados un 90% de los entrevistados infieren de que estos planes se logran cumplir, considerando una gestión empresarial buena con respecto a la ejecución, también consideran que se desempeñan ya que los planes reflejan las necesidades de los socios y son esta las que logran el cumplimiento y 10% dicen que no se cumplen por problemas internos como falta de coordinación de actividades y motivación de los socios.

Se opina que la directiva de la cooperativa, debería poner más atención a las necesidades de los socios y las del mercado, esto con el propósito de reducir inconformidad entre los asociados.

Gráfico N° 11 Expectativa de los socios

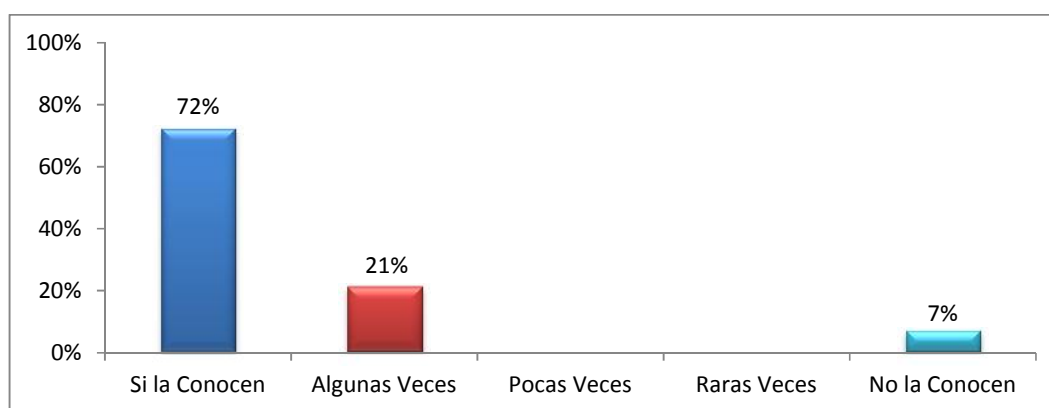


Gráfico: 11 fuente elaboración propia a partir de entrevistas realizadas, a los socios, comités, trabajadores (Urbina, Zelaya)

Expectativas: Esperanza de conseguir en el futuro alguna cosa. (Espinoza, 2004, Pág. 563)

Los órganos directivos de la cooperativa coinciden con un 72%, que conocen las expectativas de los socios entre esas expectativas están exportar a nuevos mercados, un 7% opinan que no las conocen y un 21% considera que a veces las conocen por qué no las expresan a sus superiores. Se enjuicia que tanto los directivos, como los socios deberían aglutinar, todas las expectativas posibles, para tener planes más concretos y orientados al pensar y sentir de los integrantes de la cooperativa.

Medición de los resultados.

Los resultados de la investigación a través de las entrevistas determinan con un 100%, que esta cooperativa mide los resultados al final del periodo a través de los informes proporcionados por los comités, el contador en los cuales se refleja si hubo pérdidas o ganancias y se evalúan los costos y gastos.

Grafico N° 12 Contribuyen los planes al cumplimiento de objetivos.

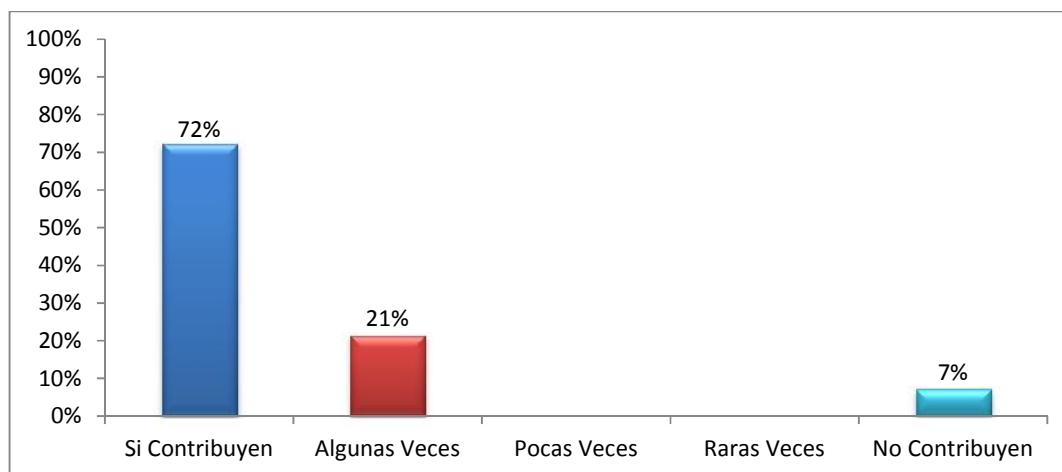


Grafico: 12 fuente elaboración propia a partir, entrevistas realizadas a socios, comités y trabajadores (Urbina, Zelaya)

Objetivo: Estados o situaciones que se desea alcanzar. (Frances 2006).

Los objetivos se utilizan para describir situaciones concretas que se desean obtener.

El 72% de los entrevistados, opinan que los planes elaborados contribuyen directamente con el cumplimiento de objetivos, por que reflejan sus necesidades y deseos. Un 21% opina que a veces contribuyen en ocasiones que todos trabajan en coordinación porque sus ideas fueron tomadas. Y el 7% considera que no contribuyen ya que no hay igualdad a la hora de la elaboración de los objetivos en concepto de tomar en cuenta las opiniones de alguno de los miembros. Se opina que deberían estructurar mejor los objetivos para tener mejores resultados.

Grafico N° 13 capacidades y conocimiento para desempeñar los cargos.

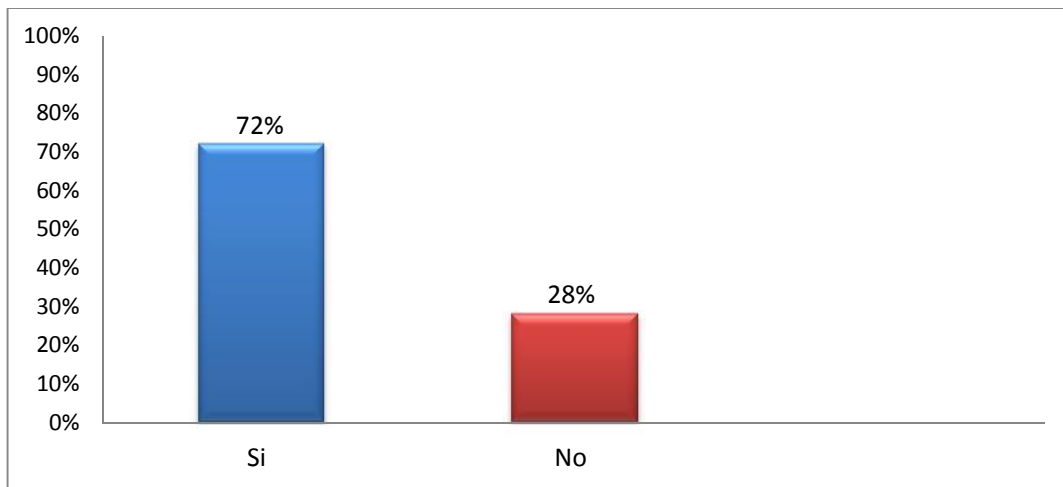


Grafico: 13 fuente elaboración propia, a partir de las entrevistas realizadas a socios, comités, trabajadores (Urbina, Zelaya)

Cargo: Responsabilidad que se atribuye a alguien (Navarrete, 1991, pag.75). Con las entrevistas tabuladas el 72% de los entrevistados, opinan que los ocupantes de los cargos o puestos en la cooperativa, si poseen conocimientos para desempeñarlos de una buena manera y para realizar las funciones que se le asignan y el 28% considera que los ocupantes de los cargos en este periodo 2012-2013; son personas que no tienen los conocimientos suficientes para guiar a la cooperativa. Se infiere que los socios ocupantes de los cargos directivos se muestran indiferentes a algunos de los miembros de esta cooperativa, generando un ambiente hostil y de repudio hacía ellos.

Gráfico N° 14 Responsabilidad en el cargo.

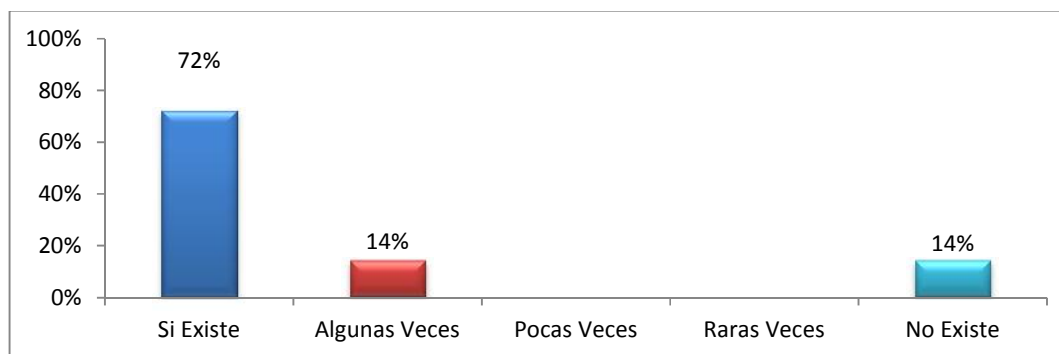


Gráfico: 14 fuente elaboración propia, a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités, trabajadores (Urbina, Zelaya)

El 72% de los integrantes de esta cooperativa, opinan a partir de las entrevistas que los ocupantes de los cargos muestran, responsabilidad en sus cargos al realizar sus funciones, cumpliendo con las actividades de la cooperativa y obligaciones adquiridas al pertenecer a la cooperativa. Un 14% considera que los ocupantes de los cargos son irresponsables y que no muestran interés en sus actividades y el resto con un 14% afirman que algunas veces son responsables, porque la mayoría del tiempo muestra prioridad a sus actividades fuera de la cooperativa. se infiere que los ocupantes de los cargos directivos de esta cooperativa presentan cierto grado de responsabilidad a la hora de realizar sus funciones.

Gráfico N° 15 Cooperación entre los socios.

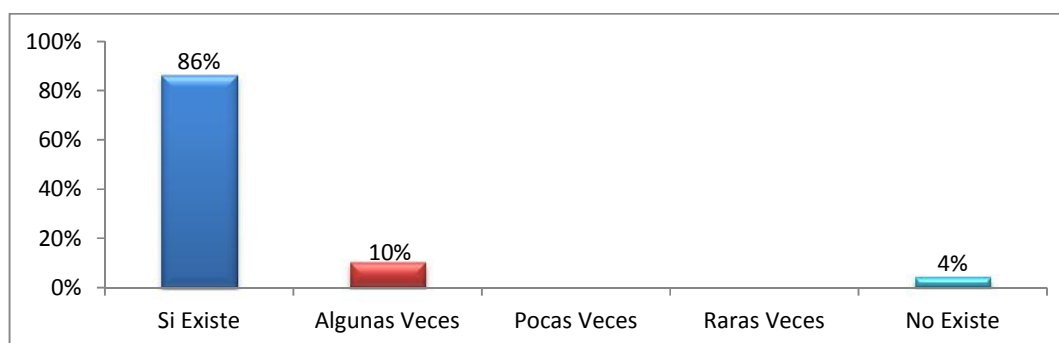


Gráfico: 15 fuentes elaboración propia a partir de entrevistas realizadas, a socios, comités, trabajadores (Urbina, Zelaya)

Cooperación: Colaboración de varias personas en una obra común en lo que hace a la cooperación voluntaria con fines económicos (Martínez, 1991, pag.125). Los resultados de las entrevistas demuestran con un 86% que si hay cooperación entre los socios y un 10% opina que a veces hay cooperación y un 4% considera que no existe cooperación. Se infiere que los socios deberían trabajar más en equipo, para fortalecer los lazos de hermandad y armonía, y según lo observado esta cooperativa la mayoría de los asociados tienen cierta voluntad de cooperación.

Gráfico N° 16 Trabajar en equipo para solucionar problemas.

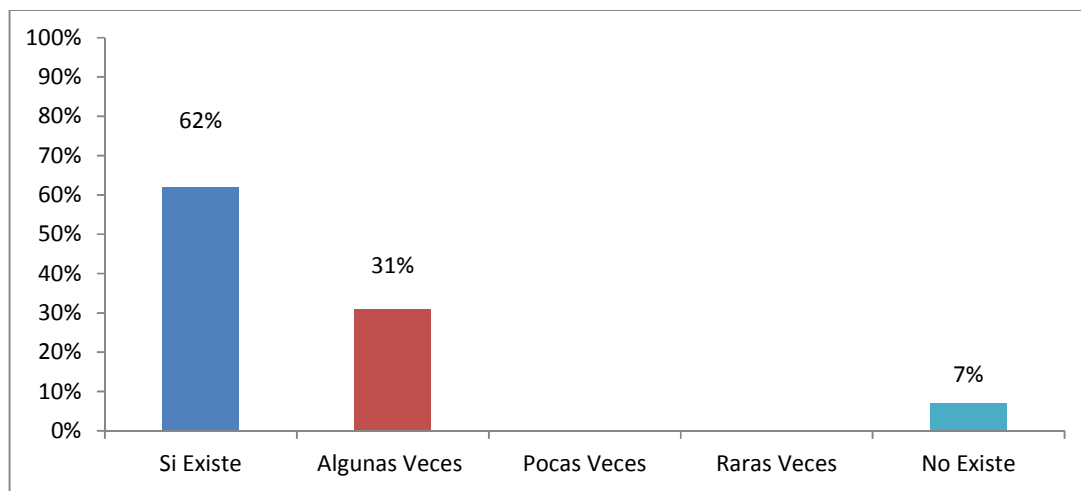


Grafico: 16 fuente elaboración propia, a partir de entrevistas realizadas a socios, comites, trabajadores (urbina, zelaya)

Trabajo en equipo: Refleja la convivencia agradable entre los colegas. Depende de las relaciones personales y de la valoración del trabajo en equipo, lo que evita la competencia desleal. (Chiavenato, 2007). Los resultados de la entrevistas muestran con un 62% que en la cooperativa se logra trabajar en equipo para solucionar problemas y el 31% opina que a veces logran trabajar en equipo un 7% considera que no existe el trabajo en equipo, estos dos últimos porcentajes, por lo que se infieren que es por diferencias de opiniones y problemas personales.

El trabajo en equipo en una empresa asociativa como son la cooperativa es primordial porque de ello depende el éxito o el fracaso en el caso de COMEXPROCCAFE R.L se encontraron diversas opiniones al respecto por lo que tienen que mejorar, dejar a un lado sus diferencias y problemas personales.

Gráfico N° 17 Se toman en cuenta las ideas de los socios.

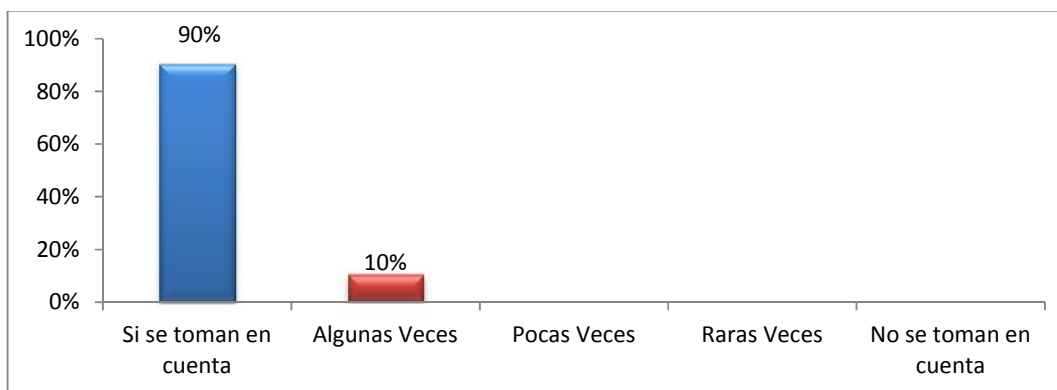


Gráfico: 17 fuentes elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a socios, comités, trabajadores (Urbina, Zelaya)

Dirección: Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. (Robbins, 1987, pág.)

En la dirección con respecto a la idea de los socios un 90% consideran que si los toman en cuenta, ya sea por experiencia, deseos y anhelos de los socios en ver crecer a la cooperativa y un 10% opinan que a veces sus ideas son escuchadas. Se infiere que La dirección, es el aspecto fundamental de inducir a los individuos a que se involucren íntimamente con las actividades empresariales planeadas por la administración.

Gráfico N° 18 Supervisión a los socios.

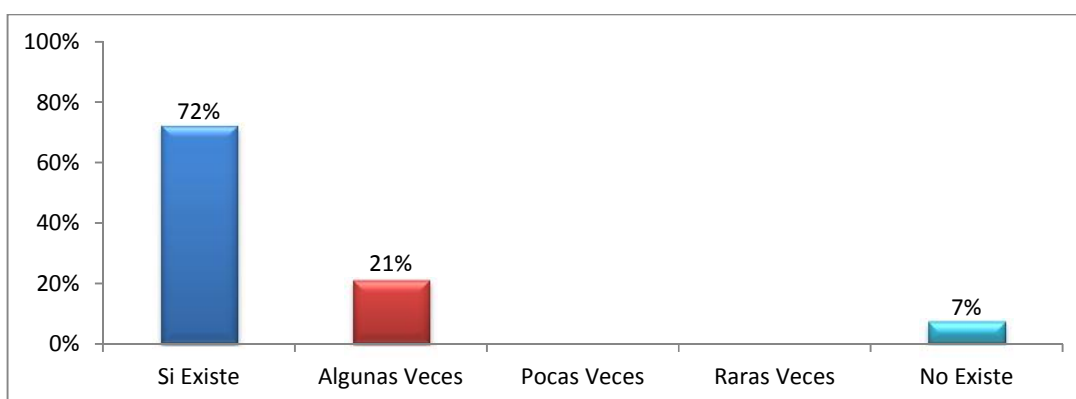


Gráfico: 18 fuente elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a socios, comités, trabajadores (Urbina, Zelaya)

Supervisión: La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. (Robbins, 1987, pág. 300)

En la cooperativa con un 72%, opinan que si reciben visitas para exponer sus necesidades y situación; el resto que es un 27% a veces lo hacen y un 7% no sienten el deseo de hacerlo, porque deducen que no serán escuchados. Se infiere que la cooperativa solo les da seguimiento a los socios a través del acompañamiento técnico y a través de los diferentes informes que presentan sobre el rendimiento de la producción de acuerdo a las manzanas de tierra que poseen los socios.

Grafico N° 19 Existencia de preferitismo entre los comités y algunos socios

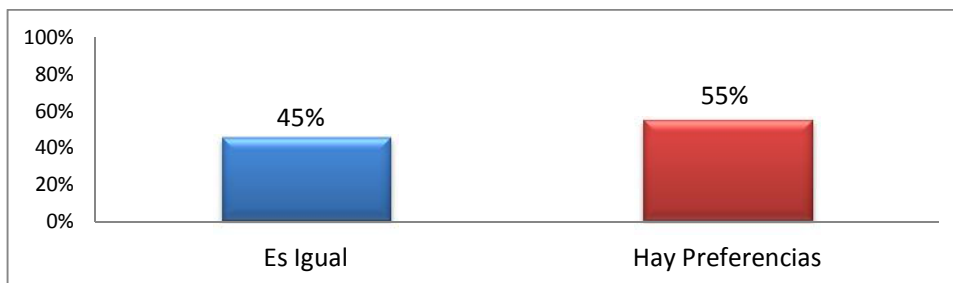


Grafico: 19 fuente elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités, trabajadores (Urbina, Zelaya)

Las entrevistas realizadas a los socios reflejan con un 55%, que el concejo administrativo de la cooperativa, tiene preferencias con algunos asociados y posiblemente es lo que ocasiona la disminución de socios, porque estarían inconformes ante la actitud del concejo administrativo. Y el 45% opina que no que el actuar de los miembros de los consejos es igual con todo los socios. Se infiere que al coincidir la mayoría de los miembros de esta cooperativa que si existen preferencias, se debería de trabajar en como radicar esta deficiencia y trabajar de manera más personal con cada uno de los asociados.

Comunicación de las actividades en la cooperativa.

Comunicación: Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. (Robbins, 1987, pag.351).

Con respecto a la comunicación un 100%, opinan que si se les comunica las actividades que se realizan en la cooperativa, utilizando medios como cartas escritas para notificaciones e invitaciones para las reuniones ordinarias y extra ordinarias.

Se infiere que en la cooperativa COMEXPROCAFE, predomina la comunicación escrita, esta permite divulgar la información a los asociados, en asuntos de reuniones ordinarias y extra-ordinarias, llevando las actas y las cartas de notificación e invitación.

También utilizan la comunicación verbal, a través de técnica de recolección de datos como la lluvia de ideas en las asambleas que se realizan.

Gráfico N° 20 Resuelven problemas a partir de ideas de los socios.

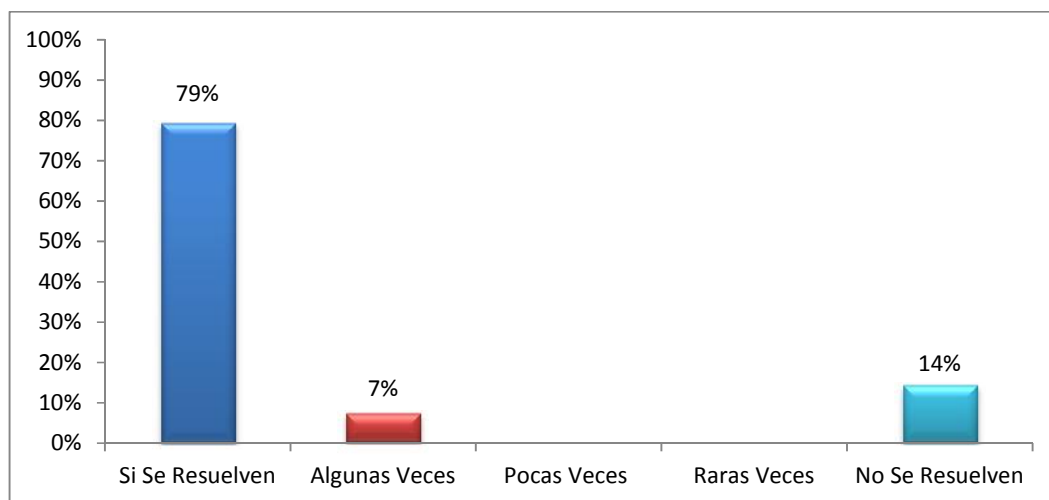


Gráfico: 20 fuente elaboración propia, a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités, trabajadores (Urbina, Zelaya)

A partir de los resultados de las entrevistas estos demuestran con un 76%, que si se resuelven problemas a través de las ideas planteadas por ellos como socios, un 14% opina que no se resuelven problemas con sus ideas y 7% considera que a veces son escuchados y que sus ideas son puestas en práctica. Se constató a través de la observación que en las reuniones ordinarias de esta cooperativa, existen problemas interpersonales entre socios y con los mismos ocupantes de los puestos de mandos.

Existe información que es ocultada a los socios.

Los miembros de esta cooperativa a través de la entrevistas, opinan con un 100% (Anexo N°4) que no se les niega ningún tipo de información, ellos tienen la libertad de llegar en cualquier momento y pedir estados e informes. Se infiere que esta cooperativa el sistema de comunicación es abierto, que genera mayor confianza entre los integrantes de esta cooperativa.

Entrega de informes por parte de los socios.

Informe: documento de carácter obligatorio para las sociedades, que contiene las explicaciones que los administradores y los miembros consideran oportuna sobre la situación de la empresa (Palés, 1999, pág.329) El 100% de los entrevistados, opinan que si se entregan informes, estos informes muestran la evolución o el desarrollo de su cosecha y fichas técnicas. Los comités realizan informes cada 3 meses sobre los estados financieros de la cooperativa y para evaluar las necesidades que se puedan presentar alegando que ellos solo cuentan con los aportes extraordinarios para solventar estas necesidades.

Existe motivación en la cooperativa.

Motivación: Es un concepto general que surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. (Robbins, 1987, pág. 300). El 100% de los socios entrevistados considera que no revisen ningún tipo de motivación. Por lo que se infiera que la dirección de esta cooperativa está concentrada en comercializar y muestra poco interés en el desarrollo y sentir de sus miembros. Esta cooperativa debe mejorar en este aspecto, ya que es un impulso para estimular el trabajo en equipo y ayuda a mejorar el buen funcionamiento empresarial y en la superación personal.

Conocimiento de los estándares.

Según (koontz, 2008) Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Los resultados de las entrevistas realizadas demuestran con un 100%, que los miembros de esta cooperativa no poseen conocimiento de los estándares y alegan no conocerlos. Debido a la resistencia al cambio por parte de los

directivos en su periodo, los miembros de la cooperativa no tienen conocimiento de los estándares, lo que contribuye a que sigan con un proceso monótono de ideas empíricas al realizar el control.

Gráfico N° 21 Área que tiene problemas la cooperativa.

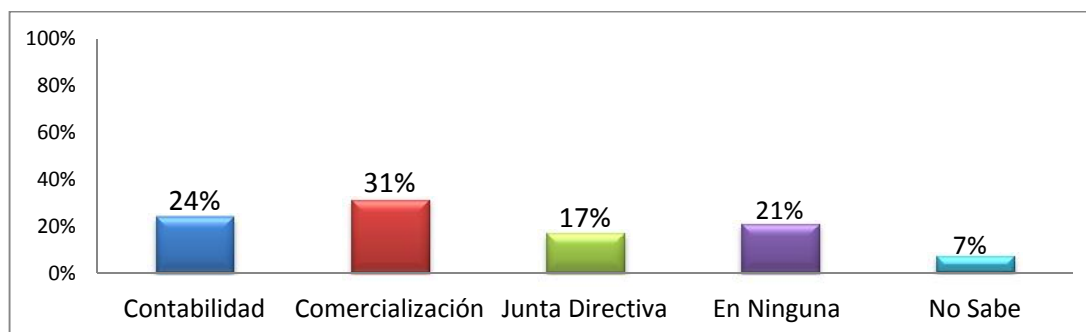


Gráfico: 21 fuentes elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités, trabajadores (Urbina, Zelaya)

Según los resultados reflejados en las entrevistas el 31%, opinan que el área de comercialización es la que presenta mayores problemas, seguida del área contable con un 24%, el 21% considera que no hay problemas, el 17% coincide que hay problemas en la junta directiva y finalmente un 7% no saben de los problemas de la cooperativa. Se constató que esta cooperativa presenta problemas en sus áreas por lo que se infiere que presenta una gestión administrativa deficiente en las áreas antes mencionadas y de poco conocimiento por muchos de sus socios, esto genera pérdidas y toma de decisiones inoportunas.

Gráfico N° 22 Es necesario hacer correcciones a las áreas.

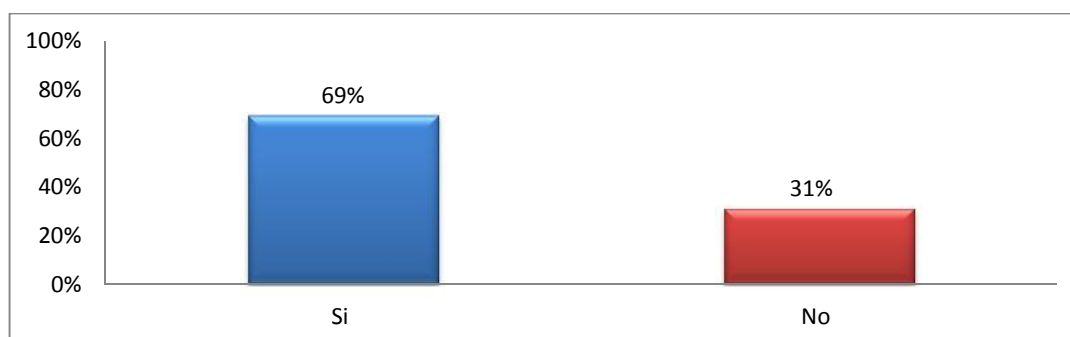


Gráfico: 22 fuentes elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los socios, comités, trabajadores (Urbina, Zelaya)

Según (Robbins, 1987, pág. 407) Corrección: es función del personal ejecutivo, desarrollar la acción correctora con base en el análisis de las causas que ocasionaron las desviaciones.

Con respecto que si hay que tomar medidas de corrección en las áreas más vulnerables, un 69% deduce que sí, antes que la situación se vuelva más compleja y difícil de salir y un 31%, opina que no es necesario, ya que éstas áreas muestren siempre ciertos problemas y que no es para alarmarse, ni para invertir en corregirlos. (Ejemplo capacitaciones).

Se considera que es necesario hacer correcciones, ya que los problemas se pueden volver más graves, y si hay falla es porque hay cosas que no se están haciendo bien y eso entorpece el buen funcionamiento de la cooperativa.

X CONCLUSIONES

- La gestión administrativa de las cooperativa parte de la elaboración e inscripción de los estatutos, en el caso de COMEXPROCCAFE R.L posee 92 estatutos, reciben beneficios de exoneraciones, el principio que mas aplican es el de “un socio un voto” y el que menos se aplica es el de “transparencia”.
- En el marco empresarial de la cooperativa, se determinaron las funciones que realizan los diferentes comités que integran la cooperativa estructurada en la ley. Una de estas funciones es la búsqueda y asignación de recursos, en el caso del recurso económico o financiamiento lo adquieren a través de aportes extraordinarios de los socios al inicio de la cosecha y otros recursos como maquinarias e instalaciones son alquilados.
- La cooperativa presenta una gestión deficiente de su proceso administrativo reflejando problemas en la planeación, en la unificación de ideas al elaborar los planes; no poseen planes a largo plazo a pesar de que tienen misión, visión, y objetivos empresariales, realizan análisis FODA para la elaboración de estrategias pero no la aplican. En cuanto a organización no poseen un organigrama general de puestos donde no se ven reflejados los empleados, no poseen manuales de función para los empleados, pero si existe cooperación entre los socios y los puestos de mando logrando trabajar en equipo coordinando actividades.
- En cuanto a la Dirección en COMEXPROCCAFE, predomina la comunicación escrita a través de cartas para las notificaciones e invitaciones de los socios a las reuniones ordinarias, también se utiliza el medio escrito para los informes que se les piden a los miembros de la cooperativa para su evaluación, la motivación es nula según el sentir de los socios en esta cooperativa.
- Los miembros de esta cooperativa no tienen conocimientos sobre los estándares de control por lo que se constato a través de la observación

que el control lo realizan a través de experiencia adquirida con el tiempo y que la falta de conocimiento se debe a la resistencia al cambio de implementar técnicas y procesos nuevos.

XI RECOMENDACIONES

- ✓ Marco jurídico: los directivos de la cooperativa que representan los diferentes comités que integran dicha cooperativa, deberían reunirse con el administrador y los socios, para ponerse de acuerdo sobre qué principios van a prevalecer y así no tener desacuerdos.
- ✓ Buscar medios de financiamientos para ser más estables dentro del mercado y no depender solo de los aportes extraordinarios, estos medios pueden ser: préstamos a largo plazo, proyectos con organismos nacionales e internacionales, interesados en el desarrollo de cooperativismo.
- ✓ Planeación: Es necesario reunirse con todos los socios para elaborar los planes para que se plasmen todas sus necesidades y expectativas dentro de las metas u objetivos. Convendrían que tuvieran planes alternativos, por situaciones cambiantes que se den en el mercado y en el clima, para estar prevenidos y tomar buenas decisiones con respecto a las correcciones que se realizarán.
- ✓ Organización: añadir dentro de la estructura general de la cooperativa, los puestos de los empleados, para mantener una línea de mando definida y poder realizar actividades como:
 - Subdividir el trabajo en unidades
 - Agrupar obligaciones
 - Determinar requisitos de los puestos de empleados.
 - Crear manuales de funciones para evitar duplicidad de funciones y retraso en la gestión.
- ✓ Dirección: tener iniciativa de aplicar los factores de la motivación a los socios y así evitar la pérdida de ellos, estos factores pueden ser premios por cumplimiento de la cosecha, becas de estudio para sus hijos, certificados.
- ✓ La supervisión debería ser más personal, orientada a las necesidades y capacidad de producción de los socios.

- ✓ Deberían implementar formas de comunicación más eficientes y rápidas, como medios tecnológicos y visitas para asegurar la notificación.

- ✓ Control: los socios, comités, administrador, deberían identificar y determinar los estándares y arriesgarse a usar técnicas de control y apropiarse de ellos para tener un control eficiente.

XII BIBLIOGRAFIA.

- ✓ Dessler, Gary (1979), organización y administración, primera edición, Pearson, México D.F
- ✓ Espinoza, Julián (2004) diccionario enciclopédico, CULTURAL S.A, Madrid, España.
- ✓ Gómez, Ceja Guillermo (2004), Planeación y organización de empresa, octava edición, MC. Graw Hill, México.
- ✓ Greco, Orlando (1998), Diccionario Consultor, ESPASA CALPES, primera edición, Madrid.
- ✓ Greco, Orlando (1999), Diccionario de Economía, Valletta Ediciones S.R.L, Primera Edición, Argentina.
- ✓ Chiavenato, Idalberto, (2001) Administración proceso administrativo. Tercera edición, MC. Graw Hill, Bogotá, Colombia.
- ✓ Koontz, Weihrich (2008), Administración una perspectiva global y empresarial, Decima tercera edición MC. Graw Hill, México. México.
- ✓ Ley general de cooperativa N° 499 (2004), gaceta N°1725, Managua, Nicaragua.
- ✓ Mercado, Salvador (2008) Administración aplicada segunda edición, LIMUSA, México.
- ✓ Minterberg, Henry y Quinn, Brian James (1995) Biblioteca de planeación Estratégica, Tomo I Y II. Prentice Hall, México.
- ✓ Navarrete, Alonso (1991), diccionario jurídico básico, primera edición Heliasta S.R.L Argentina.
- ✓ Palés, Marisol (1999) Diccionario Economía y Negocios, primera edición Espasa, España.
- ✓ Rio, Ceila (2010), Aprendiendo cooperativismo con Doña María, Imprenta Minerva, Matagalpa Nicaragua.
- ✓ Stoner, James (1996), Administración, sexta edición, Prentice hall, México.
- ✓ Sánchez, Avelino (2007), Contabilidad II, sexta edición, LIMUSA, México.
- ✓ Robbins, Stephen P. (1987), Administración teoría y práctica, Primera edición, Prentice Hall, México.
- ✓ Robbins, Stephen P (1999), Administración, Sexta edición, Prentice Hall, México.

- ✓ Robbins, Stephen P y Decenzo, Davin (1996), fundamentos de Administración, primera edición. Prentice Hall, México.

- ✓ Werther, William (1995), Administración de Recursos Humanos, cuarta edición, McGraw Hill, España.

ANEXOS

ANEXO Nº1 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variables	Sub variables	Sub- sub- variables	Indicadores	Instrumentos	Dirigidos a
Cooperativa	Marco jurídico	Principios Valores Beneficios Obligaciones	Normas jurídicas que rigen a la institución	Entrevistas Guía de observaciones	Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador
	Marco empresarial O Institucional	Sistema de organización de comités Recursos	Nivel de conocimiento Capacidades en la administración de la entidad	Entrevista Guía de observación	Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador
gestión empresarial	Planeación Planeación estratégica	Proceso lógico de la planeación y su propósito Misión Visión Objetivos Metas Estrategias	Nivel de cumplimiento aplicación y logros	Entrevista Guía de observación	Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador

		Políticas Procedimientos			
	Planeación táctica	Programas Presupuesto	FODA	Entrevista Guía de observación	Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador
	Planeación operativa	Evaluación del Desempeño	Alcance de la misión y la visión Apoyo de las secciones funcionales para el logro de las metas Alineamiento del desempeño individual con las metas	Entrevista Guía de observación	Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador
	organización	Actividades y niveles jerárquicos	Determinación de los resultados esperados de un puesto Asignación de tareas a un puesto Delegación de	Entrevista Guía de observación	Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador

			<p>autoridad para cumplir con estas tareas</p> <p>Responsabilidad del individuo en el puesto con el cumplimiento de las tareas</p> <p>Cooperación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Sinergia</p> <p>Autoridad y liderazgo</p> <p>Coordinación</p>		
	Dirección	<p>Importancia</p> <p>Autoridad y liderazgo</p>	<p>Comportamiento de los directivos con los socios</p> <p>Satisfacción con los individuos que representan</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de observación</p>	<p>Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador</p>
		Comunicación	Línea y fluidez		
		Supervisión	Interés por que todo cumplan con su	Entrevista	Guía de

			responsabilidad	observación	vigilancia, socios, administrador, contador
		Motivación	Grado de motivación Comportamiento individual de grupo Aportes y actividades que los socios realizan en pro de la cooperativa	Entrevista Guía de observación	Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador
		Toma de decisiones	Nivel de responsabilidad en la búsqueda del mejor curso de acción	Entrevista Guía de observación	Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador
	Control	Estándares	Cuali-cuantitativos: costo, ingreso, actuación y perfiles de los individuos	Entrevista Guía de observación	Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador
		Medición del resultado	Análisis de la información presentada	Entrevista Guía de	Consejo de administración , junta de

			en informes	observación	vigilancia, socios, administrador, contador
		Acción correctiva	Análisis de las causas que ocasionaron las deficiencias para buscar soluciones	Entrevista Guía de observación	Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador
		Retroalimentación	Incorporar dentro de los planes la acción correctiva	Entrevista Guía de observación	Consejo de administración , junta de vigilancia, socios, administrador, contador

ANEXO N°2

Universidad nacional autónoma de Nicaragua

UNAN – Managua

Facultad regional multidisciplinaria de Matagalpa

Guía de observación

Criterios a evaluar	si	No
<u>Marco jurídico</u>		
1. Poseen el acta constitutiva de la cooperativa		
2. Llevan registros para contabilizar las actividades de la cooperativa.		
3. Participan todos los socios en las asambleas		
4. Se encuentran elaborados los estatutos de la cooperativa.		
5. Los socios ponen en práctica los valores del cooperativismo para garantizar el bien común.		
6. Cuentan con logotipo propio de la cooperativa.		
7. Los socios exigen sus derechos y cumplen con sus deberes en la cooperativa.		
<u>Marco Empresarial</u>		
8. La estructura organizacional de la cooperativa se encuentra bien definida.		
9. Los socios trabajan en equipo para lograr el crecimiento organizacional.		
10. La cooperativa es rentable y se perciben utilidades.		
11. Los socios que tienen cargos en los órganos directivos poseen conocimientos administrativos previos.		
12. Los directivos de la institución cumplen con las funciones que exige su cargo.		
13. Se logra canalizar el financiamiento cuando los socios lo necesitan.		
14. Realizan reuniones para tomar las decisiones.		

15. Los créditos se distribuyen en base a las necesidades de los asociados.		
<u>Planeación</u>		
16. Los órganos Directivos son los encargados de realizar los tipos de planes.		
17. En la elaboración de los planes se aplican los pasos lógicos de la planeación.		
18. Los socios participan en le establecimiento de objetivos y metas de la cooperativa.		
19. La cooperativa está trabajando en función de su misión.		
20. La cooperativa está orientada hacia su visión.		
21. En la cooperativa se desarrolla el proceso de toma de decisiones.		
22. Las decisiones se toman considerando las metas propuestas.		
<u>Organización</u>		
23. La estructura de la cooperativa está definida de acuerdo a la ley.		
24. La estructura tiene como propósito establecer un sistema formal de funciones dentro de la cooperativa.		
25. Con la estructura se logra que los que ocupan cargos pueden colaborar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos empresariales.		
26. Los socios elegidos asumen con responsabilidad y desempeñan de la mejor manera su cargo.		
27. Existe cooperación entre los socios para lograr un mejor desempeño.		
<u>Dirección</u>		
28. Los órganos directivos se interesan por la situación económica de los socios.		
29. Comunican a los socios todas las actividades realizadas en la cooperativa.		
30. Los socios que ocupan los órganos directivos de la cooperativa se sienten superiores a los demás socios.		

31. Los socios se encuentran comprometidos a entregar su cosecha en la cooperativa.		
32. Se realizan asambleas ordinarias para abordar temas de interés para los socios.		
<u>Control</u>		
33. Tienen estándares para medir el desempeño de la organización.		
34. Se piden informes para conocer los avances.		



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM, Matagalpa.
Entrevista – socios

Somos estudiantes de v año de administración de empresa y estamos realizando, estudio monográfico para optar al título de licenciado en administración de empresa, requerimos de su valioso apoyo en darnos información que a continuación detallamos, agradeciendo de ante mano su aportación.

I. MARCO JURIDICO

1. ¿Mencione los principios del cooperativismo por los cuales se rige ésta cooperativa?
2. ¿De estos principios cual considera Ud. Es el que más se pone en práctica y porque?
3. ¿Con que propósito fue creada y constituida esta cooperativa?
4. ¿Qué beneficios se perciben al estar organizados en cooperativas?
5. ¿Conoce los requisitos para ser socio?
6. ¿La cooperativa se preocupa por fomentar la educación para que los socios logren ampliar sus conocimientos ¿en qué temáticas?
7. ¿Tiene conocimiento de los libros de registro que tiene la cooperativa?

II. MARCO EMPRESARIAL

8. ¿Cómo está estructurada la cooperativa?
9. ¿Todos los asociados se interesan por el desarrollo empresarial de la cooperativa?
10. ¿Cómo está la cooperativa en comparación con otras cooperativas?

11. ¿Los socios que llevan la administración de la cooperativa cumplen con sus funciones ¿por qué?

12. ¿Cómo se encuentra la cooperativa económicamente?

13. ¿Cómo consiguen financiamiento, con quienes y cuáles son los requisitos?

III. PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1 PLANEACIÓN

14. ¿Cuál es la misión y la visión de la cooperativa? La conocen y se han apropiado de ella?

15. ¿Cuál es su giro y para quienes?

16. ¿Cómo están en base a los años que llevan en funcionamiento? Han crecido en socios, en activos, en capital?

17. ¿Dónde quieren ir y que resultados quieren lograr hacia el futuro? Saben cómo hacerlo?

18. ¿Quiénes participan en la planeación?

19. ¿Los planes que realizan se logran ejecutar ¿porque?

20. ¿Cuáles son las expectativas de ustedes como socios?

21. ¿Cómo se miden los resultados de la organización?

22. ¿Contribuyen los planes al cumplimiento de los objetivos?

3.2 ORGANIZACIÓN

23. ¿Las personas ocupantes de los cargos tienen las capacidades y los conocimientos para desempeñarlos?

24. ¿Los socios elegidos asumen con responsabilidad y desempeñan de la mejor manera su cargo?

25. ¿Existe cooperación entre los socios para lograr un mejor desempeño?

26. ¿Logran trabajar en equipo para solucionar problemas?

3.3 DIRECCION

27. ¿Toman en cuenta las ideas de ustedes como socios?

28. ¿Reciben visitas para conocer su situación y necesidades?

29. ¿El consejo administrativo es igual con todos los socios o hay preferencias?

30. ¿Se les Comunican todas las actividades realizadas en la cooperativa?

31. ¿Se resuelven problemas pidiendo aportes a ustedes los socios?

32. ¿Existe información que los socios quisieran conocer y que se les es ocultada?

33. ¿Piden informes a los comités, que informes y con que frecuencia?

34. ¿Como los motivan para seguir en la cooperativa?

3.4 CONTROL

35. ¿Conocen los estándares que miden el desempeño de la organización?
¿Menciónelos?

36. ¿Qué áreas cree que tiene problemas la cooperativa? ¿Por qué?

37. ¿Es necesario realizar correcciones?



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM, Matagalpa.

Entrevista- personal administrativo

Somos estudiantes de v año de administración de empresa y estamos realizando, estudio monográfico para optar al título de licenciado en administración de empresa, requerimos de su valioso apoyo en darnos información que a continuación detallamos, agradeciendo de ante mano su aportación.

IV. MARCO JURIDICO

1. Mencione los principios del cooperativismo por los cuales se rige ésta cooperativa?
2. ¿De estos principios cual considera Ud. Es el que más se pone en práctica y porque?
3. ¿Con que propósito fue creada y constituida esta cooperativa?
4. ¿Qué beneficios se perciben al estar organizados en cooperativas?
5. ¿Qué procedimientos se hacen para ser socio?
6. ¿La cooperativa se preocupa por fomentar la educación para que los socios logren ampliar sus conocimientos ¿en qué temáticas?
6. ¿Qué libros llevan en la cooperativa?

V. MARCO EMPRESARIAL

8. ¿Cómo está estructurada la cooperativa?
9. ¿Todos los asociados se interesan por el desarrollo empresarial de la cooperativa?
10. ¿Cómo está la cooperativa en comparación con otras cooperativas?
11. ¿Los socios que llevan la administración de la cooperativa cumplen con sus funciones ¿por qué?
12. ¿Cómo se encuentra la cooperativa económicamente?
13. ¿Cómo consiguen financiamiento, con quienes y cuáles son los requisitos?

VI. PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1 PLANEACION

14. ¿Cuál es la misión y la visión de la cooperativa? La conocen y se han apropiado de ella?
15. ¿Cuál es su giro y para quienes?
16. ¿Dónde están en base a los años que llevan en funcionamiento? Han crecido en socios, en activos, en capital?
17. ¿Dónde quieren ir y que resultados quieren lograr hacia el futuro? Saben cómo hacerlo?
18. ¿Quiénes participan en la planeación?
19. ¿Los planes que realizan se logran ejecutar ¿por qué?

20. ¿Cuáles son las expectativas de los socios?
21. ¿Cómo se miden los resultados de la organización?
22. ¿Contribuyen los planes al cumplimiento de los objetivos?

6.2 ORGANIZACIÓN

23. ¿Las personas ocupantes de los cargos tienen las capacidades y los conocimientos para desempeñarlos?
24. ¿Se encuentran bien definidas las funciones de cada cargo?
25. ¿Los socios elegidos asumen con responsabilidad y desempeñan de la mejor manera su cargo?
26. ¿Existe cooperación entre los socios para lograr un mejor desempeño?
27. ¿Logran trabajar en equipo para solucionar problemas?

6.3 DIRECCION

28. ¿Toman en cuenta las ideas de los socios?
29. ¿Realizan visitas a los socios para conocer su situación y necesidades?
30. ¿Son imparciales con el actuar de los socios?
31. ¿Comunican a los socios todas las actividades realizadas en la cooperativa?
32. ¿Se resuelven problemas pidiendo aportes a los socios?
33. ¿Existe información que los socios quisieran conocer y que se les es ocultada?

34. ¿Piden informes a los comités, que informes y con que frecuencia?

35. ¿Cómo se motiva a los socios?

6.4 CONTROL

36. ¿Con que estándares miden el desempeño de la organización?

37. ¿Qué áreas son más sensibles dentro de la organización?

38. ¿Quién realiza el diagnóstico de la situación de la cooperativa?

39. ¿Cómo hacen este diagnóstico?

40. ¿En qué situaciones es necesario realizar correcciones?

41. ¿Quiénes se involucran en este proceso?



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM, Matagalpa.

Entrevista – consejo administrativo y junta de vigilancia

Somos estudiantes de v año de administración de empresa y estamos realizando, estudio monográfico para optar al título de licenciado en administración de empresa, requerimos de su valioso apoyo en darnos información que a continuación detallamos, agradeciendo de ante mano su aportación.

VII. MARCO JURIDICO

1. ¿Mencione los principios del cooperativismo por los cuales se rige ésta cooperativa?
2. ¿De estos principios cual considera Ud. Es el que más se pone en práctica y porque?
3. ¿Con que propósito fue creada y constituida esta cooperativa?
4. ¿Qué beneficios se perciben al estar organizados en cooperativas?
5. ¿Qué procedimientos se hacen para ser socio?
6. ¿La cooperativa se preocupa por fomentar la educación para que los socios logren ampliar sus conocimientos ¿en qué temáticas?
7. ¿Qué libros llevan en la cooperativa?

VIII. MARCO EMPRESARIAL

8. ¿Cómo está estructurada la cooperativa?
9. ¿Todos los asociados se interesan por el desarrollo empresarial de la cooperativa?
10. ¿Cómo está la cooperativa en comparación con otras cooperativas?
11. ¿Ustedes como socios que llevan la administración de la cooperativa cumplen con sus funciones?
12. ¿Cuáles y como las realizan?
13. ¿Cómo se encuentra la cooperativa económicamente?
14. ¿Cómo consiguen financiamiento, con quienes y cuáles son los requisitos?

IX. PROCESO ADMINISTRATIVO

9.1 PLANEACION

15. ¿Cuál es la misión y la visión de la cooperativa? La conocen y se han apropiado de ella?
16. ¿Cuál es su giro y para quienes?
17. ¿Cómo están en base a los años que llevan en funcionamiento? Han crecido en socios, en activos, en capital?
18. ¿Dónde quieren ir y que resultados quieren lograr hacia el futuro? Saben cómo hacerlo?
10. ¿Quiénes participan en la planeación?
20. ¿Los planes que realizan se logran ejecutar ¿cómo?

21. ¿Conocen las expectativas de los socios? ¿Cuáles son?

22. ¿Cómo se miden los resultados de la organización?

23. ¿Contribuyen los planes al cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo?

9.2 ORGANIZACIÓN

24. ¿Las personas ocupantes de los cargos tienen las capacidades y los conocimientos para desempeñarlos?

25. ¿Se encuentran bien definidas las funciones de cada cargo?

26. ¿Usted como socios elegidos asumen con responsabilidad y desempeñan de la mejor manera su cargo?

27. ¿Existe cooperación entre los socios para lograr un mejor desempeño?

28. ¿Logran trabajar en equipo para solucionar problemas?

9.3 DIRECCION

29. ¿Toman en cuenta las ideas de los socios?

30. ¿Realizan visitas a los socios para conocer su situación y necesidades?

31. ¿Son imparciales con el actuar de los socios?

32. ¿Comunican a los socios todas las actividades realizadas en la cooperativa?

33. ¿Se resuelven problemas pidiendo aportes a los socios?

34. ¿Existe información que los socios quisieran conocer y que se les es ocultada?

35. ¿Piden informes a los comités, que informes y con que frecuencia?

36. ¿Cómo se motiva a los socios?

9.4 CONTROL

40. ¿Con que estándares miden el desempeño de la organización?
¿Menciónelos?

41. ¿Qué áreas son más sensibles dentro de la organización?

42. ¿Quién realiza el diagnóstico de la situación de la cooperativa?

43. ¿Cómo hacen este diagnóstico?

44. ¿En qué situaciones es necesario realizar correcciones?

45. ¿Quiénes se involucran en este proceso?

Anexo Nº4 Tabulación

X. MARCO JURIDICO

1. ¿Mencione los principios del cooperativismo por los cuales se rige ésta cooperativa?

2. ¿De estos principios cual considera Ud. Es el que más se pone en práctica y porque?

Se dan por igual..... 2/29x100: 7%
Un Socio n voto.....14/29x100: 48%
Libre ingreso y Retiro.....8/29x100: 28%
Educación cooperativa.....4/29x100: 14%
Transparencia.....1/29x100: 3%
100%

3. ¿Con que propósito fue creada y constituida esta cooperativa?

Exportar y Comercializar Café.....22/29x100: 76%
Estar Organizados.....5/29x100: 17%
Exoneraciones.....2/29x100: 7%
100%

4. ¿Qué beneficios se perciben al estar organizados en cooperativas?

Exonerados de impuestos.....29/29x100: 100%

5. ¿Conoce los requisitos para ser socio?

- ✓ 40hr de seminario sobre cooperativismo
- ✓ Aporte de capital social
- ✓ No pertenecer a otra cooperativa
- ✓ Documentos de identificación
- ✓ Carta de recomendación de un socio

6. ¿La cooperativa se preocupa por fomentar la educación para que los socios logren ampliar sus conocimientos ¿en qué temáticas?

Comercio Justo.....20/29x100: 69%
Contabilidad.....6/29x100: 21%
Estimación de Cosechas.....3/29x100: 10%: 100%

7. ¿Tiene conocimiento de los libros de registro que tiene la cooperativa?

Si la conoce.....21/29x100: 72%

No la conoce.....8/29x100: 28%

100%

XI. MARCO EMPRESARIAL

8. ¿Cómo está estructurada la cooperativa?

Está estructurada por la ley N° 449...29/29X100: 100%

9. ¿Todos los asociados se interesan por el desarrollo empresarial de la cooperativa?

Si.....22/29x100: 76%

No.....7/29x100: 24%

100%

10. ¿Cómo está la cooperativa en comparación con otras cooperativas?

Muy Bién.....1/29x100: 4%

Bién.....20/29x100: 68%

Solvente.....5/29x100: 17%

Mal.....1/29x100: 4%

No Sabe.....2/29x100: 7%

100%

11. ¿Los socios que llevan la administración de la cooperativa cumplen con sus funciones ¿porque?

Si.....29/29x100: 100%

12. ¿Cómo se encuentra la cooperativa económicamente?

Bien.....20/29x100: 69%

Muy Bien.....6/29x100: 21%

No Saben.....3/29x100: 10%

100%

13. ¿Cómo consiguen financiamiento, con quienes y cuáles son los requisitos?

Aportes Extraordinarios.....29/29x100: 100%

XII. PROCESO ADMINISTRATIVO

12.1 PLANEACIÓN

14. ¿Cuál es la misión y la visión de la cooperativa? La conocen y se han apropiado de ella?

Si se han apropiado.....25/29x100: 86%

No se han apropiado.....4/29x100: 14%

100%

15. ¿Cómo están en base a los años que llevan en funcionamiento? Han crecido en socios, en activos, en capital?

Capital.....27/29x100: 93%

Activo.....2/29x100: 7%

Socios.....0%

100%

16. ¿Dónde quieren ir y que resultados quieren lograr hacia el futuro? Saben cómo hacerlo?

Comercializar a otros a mercados...22/29x100: 76%

Ofrecer beneficio a los socios.....4/29x100: 14%

Servicio de Benefio Seco.....3/29x100: 10%

100%

17. ¿Quienes participan en la planeación?

Junta Directiva.....29/29x100: 100%

18. ¿Los planes que realizan se logran ejecutar ¿por qué?

Si.....26/29x100: 90%

No.....3/29x100: 10%

100%

19. ¿Conoce las expectativas de los socios?

Si la conoce.....21/29x100: 72%

Algunas veces.....6/29x100: 21%

No la conoce.....2/29x100: 7%

100%

20. ¿Cómo se miden los resultados de la organización?

A través de informes.....29/29x100: 100%

21. ¿Contribuyen los planes al cumplimiento de los objetivos?

Si.....21/29x100: 72%

No.....2/29x100: 7%

A veces.....6/29x100: 21%

100%

12.2 ORGANIZACIÓN

22. ¿Las personas ocupantes de los cargos tienen las capacidades y los conocimientos para desempeñarlos?

Si.....25/29x100: 86%

No.....4/29x100: 14%

100%

23. ¿Los socios elegidos asumen con responsabilidad y desempeñan de la mejor manera su cargo?

Si.....21/29x100: 72%

No.....4/29x100: 14%

A veces.....4/29x100: 14%

100%

24. ¿Existe cooperación entre los socios para lograr un mejor desempeño?

Si.....25/29x100: 6%

No.....1/29x100: 4%

A veces.....3/29x100: 10%

100%

25. ¿Logran trabajar en equipo para solucionar problemas?

Si.....18/29x100: 62%

No.....2/29x100: 7%

A veces.....9/29x100: 31%

100%

12.3 DIRECCION

26. ¿Toman en cuenta las ideas de ustedes como socios?

Si.....26/29x100: 90%

No.....0/29x100: 0%

A veces.....3/29x100: 10%: 100%

27. ¿Reciben visitas para conocer su situación y necesidades?

Si Recibe.....21/29x100: 72%

No Recibe.....2/29x100: 7%

A veces.....6/29x100: 21%

100%

28. ¿El consejo administrativo es igual con todos los socios o hay preferencias?

Es Igual.....13/29x100: 45%

Hay Preferencias.....16/29x100: 55%

100%

29. ¿Se les Comunican todas las actividades realizadas en la cooperativa?

Si.....29/29x100: 100%

30. ¿Se resuelven problemas pidiendo aportes a ustedes los socios?

Si.....23/29x100: 79%

No.....4/29x100: 14%

A veces.....2/29x100: 7%

100%

31. ¿Existe información que los socios quisieran conocer y que se les es ocultada?

Si.....0%

No.....29/29x100: 100%

100%

32. ¿Piden informes a los comités, que informes y con que frecuencia?

Si.....29/29x100: 100%

No.....0%

100%

33. ¿Se realizan evaluaciones a ustedes los socios y para qué?

Si.....29/29x100: 100%

No.....0%

100%

34. ¿Cómo los motivan para seguir en la cooperativa?

No existe motivación.....29/29x100: 100%

12.4 CONTROL

35. ¿Conocen los estándares que miden el desempeño de la organización?

¿Menciónelos?

Si.....0%
No.....29/29x100: 100%
100%

36. ¿Qué áreas cree que tiene problemas la cooperativa? ¿Por qué?

Contabilidad.....7/29x100: 24%
Comercialización.....9/29x100: 31%
Junta Directiva.....5/29x100: 17%
En Ninguna.....6/29x100: 21%
No sabe.....2/29x100: 7%
100%

37. ¿Es necesario realizar correcciones?

Si.....20/29x100: 69%
No.....9/29x100: 31%
100%

