



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

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

### **Seminario de graduación para optar**

al grado de

### **Licenciado en Administración de Empresa**

#### **Autores**

Martínez Rugama Erick Noé

Hernández Muñoz Jayro José

Centeno Méndez Eduardo Francisco

#### **Tutores**

Msc Alberto Sevilla Rizo

Msc Flor Idalia Lanuza

Estelí, 12 de diciembre de 2017







## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: ***Martínez Rugama Erick Noé, Hernández Muñoz Jayro José y Centeno Méndez Eduardo Francisco***, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **"Aporte de la gestión administrativa de PRODECOOP R. L en los procesos productivos de las cooperativas de base del Municipio de San Juan del Rio Coco, año 2016"**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos; así como, sus respectivas conclusiones. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la gestión administrativa en los procesos productivos. Además, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

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

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciséis días del mes de enero del 2018.

Atentamente.

-----  
***MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez***  
***Docente FAREM – Estelí***

-----  
***MSc. Alberto C. Sevilla Rizo***  
***Docente FAREM-Estelí***



## DEDICATORIA

El presente trabajo fue realizado con mucho esfuerzo y dedicación para todas aquellas personas que de alguna u otra manera han sido parte del proceso de formación profesional y en especial a:

**Dios** siendo el la principal fuente de sabiduría, salud y vida por ser quien cada día nos ha guiado en este largo proceso con su bendición y por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y que al final nos ha bendecido cada día.

**A nuestros padres** por apoyarnos en todo momento, inculcarnos valores que nos han ayudado a ser mejores personas y darnos la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas. Sobre todo por ser un ejemplo a seguir y darnos la oportunidad de crecer profesionalmente.

**Maestros**, quienes han dejado parte de su vida al compartir sus conocimientos durante el transcurso de nuestra carrera, sin esperar nada a cambio, especialmente a MSc. Flor Idalia Lanuza y Alberto Sevilla, quienes con sus capacidades, orientaciones, manera de trabajar, persistencia, paciencia y motivación nos ha impulsado al desarrollo de nuestra formación profesional.

**PRODECOOP R, L**, por la oportunidad de realizar el trabajo investigativo y proveer información valiosa que nos ha enseñado la realidad que se vive dentro de las organizaciones y que al final viene a fortalecer nuestros conocimientos.



## AGRADECIMIENTO.

**Queremos agradecer a:**

**Dios** fuente de amor y sabiduría, por permitirnos culminar con éxito el esfuerzo de todos estos años de estudios.

**Padres** otorgándonos su apoyo siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación que nos han permitido, pero más que nada por su paciencia, amor y dedicación.

**Maestros** por su tiempo, apoyo y capacidad que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional y servirnos de guía llevándonos a la culminación de nuestro trabajo.

**PRODECOOP R.L**, los cuales fueron facilitadores importantes en nuestro trabajo.

**Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí**, por darnos el privilegio de ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.



## Índice

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	Antecedentes .....	1
1.2.	Planteamiento de problema.....	5
1.3.	Preguntas problemas.....	7
1.4.	Justificación .....	8
II.	OBJETIVOS .....	9
2.1.	Objetivo general.....	9
2.2.	Objetivos específicos.....	9
III.	MARCO TEÓRICO.....	10
3.1.	Cooperativa.....	10
3.1.2.	Valores cooperativos .....	11
3.1.3.	Principios Cooperativos (CICOPA, 2005).....	11
3.1.4.	Tipos de Cooperativas .....	12
3.1.5.	Importancia de las cooperativas .....	14
3.2.	Gestión administrativa .....	15
3.2.1.	Gestión Empresarial.....	16
3.2.2.	Técnicas de gestión empresarial. ....	16
3.2.3.	Proceso administrativo .....	17
3.2.4.	Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada.....	20
3.2.5.	Principios generales de la administración .....	21
3.2.6.	Importancia de la gestión administrativa.....	25
3.2.7.	Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.....	26
3.2.8.	Características de un Modelo de Gestión Administrativa.....	27
3.2.9.	Administración estratégica .....	28
3.3.	Proceso Productivo.....	29
3.3.1.	Condición claves de Producción.....	29
3.3.2.	Metodologías de producción .....	30
3.3.3.	Enfoque basado en los procesos.....	33
3.3.4.	Flujo grama de Procesos .....	34
3.3.5.	Gestión de procesos.....	35
3.3.6.	Planes de producción.....	37
IV.	HIPÓTESIS / SUPUESTO .....	39
4.1.	Variable independiente .....	39
4.2.	Variable dependiente.....	39



V. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	40
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	44
6.1. Tipo de investigación.....	44
6.1.1. Estudio descriptivo.....	44
6.2. Métodos y técnicas para la recolección de datos.....	47
6.2.1. Entrevista.....	47
6.2.2. Encuestas.....	47
6.2.3. Guía de observación.....	47
6.3. Etapas de la investigación.....	48
6.3.1. Investigación documental.....	48
6.3.2. Elaboración de instrumentos.....	48
6.3.3. Trabajo de campo.....	49
6.3.4. Informe final.....	49
VII. RESULTADOS.....	50
7.1. Antecedentes de PRODECOOP R.L.....	50
7.2. Factores que influyen en los resultados de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L.....	52
7.2.1. Gestión administrativa.....	52
7.2.2. Disponibilidad de recursos para cumplir con las tareas de la empresa.....	53
7.2.3. Aspectos importantes para llevar a cabo la gestión administrativa.....	53
7.2.4. Formulación y mejora de los procesos administrativos de la empresa.....	54
7.2.5. Participación en planeación estratégica.....	55
7.2.6. Estructura organizativa.....	56
7.2.7. Integración de personal.....	57
7.2.8. Relación entre PRODECOOP las cooperativas de base.....	58
7.2.9. Control administrativo de las cooperativas de base.....	59
7.3. Estrategias que diseña PRODECOOP para la implementación en el proceso productivo de las cooperativas de base.....	60
7.3.1. Metodología de producción de PRODECOOP de cooperativas de base.....	62
7.3.2. Enfoque basado en los procesos.....	63
7.3.3. Flujo grama de procesos.....	64
7.4. Beneficios obtenidos por las cooperativas de base en la gestión de los procesos productivos.....	65
7.4.1. Gestión de los procesos.....	65
7.4.2. Beneficios de PRODECOOP hacia las cooperativas de base.....	66



7.4.3. Resultados obtenidos a través de la ejecución de las estrategias.....	69
7.5. Herramientas metodológicas que ayuden a PRODECOOP a hacer efectivos los planes de producción en las cooperativas de base. ....	71
VIII. CONCLUSIONES.....	76
IX. RECOMENDACIONES .....	77
X. BIBLIOGRAFÍA .....	78
XI. ANEXOS .....	81





## I. INTRODUCCIÓN

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

En consecuencia de la situación antes citada se determinó la necesidad de realizar el estudio sobre “El Aporte de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L en el proceso productivo de las cooperativas de base del municipio de san Juan del Rio Coco en el año 2016”

Esta investigación representa una herramienta clave para gestión de cambio en la empresa y lograr proponer un proceso de mejora a través de un modelo administrativo que permita mejores resultados en toda la organización y a la vez alcanzar un ordenamiento de planes y estrategias que puedan generar la satisfacción de todos los involucrados. .

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

### 1.1. Antecedentes

La gestión administrativa es la raíz de donde surgen una serie de ideas, planes y estrategias con el fin de que esta aporte a ofrecer productos, bienes y servicios de calidad y satisfacción del cliente.

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



Para realizar una investigación más a fondo sobre el tema Aporte de la Gestión administrativa de PRODECOOP en los procesos productivos de las cooperativas de base de San Juan del Rio Coco, año 2016 se llevó a cabo la verificación de que no existe estudio basado en los mismos ejes de la presente investigación.

La Universidad Politécnica del Carchi en la Facultad de Comercio Internacional, integración, administración y economía de Ecuador se realizó una investigación previa la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing, presentada por Chiliquinga Unaicho (2013), sobre “La gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán”. Cuyo objetivo principal fue Determinar que la deficiente gestión administrativa del sector textil (prendas de vestir) en la ciudad de Tulcán, tiene incidencia en la optimización de sus recursos empresariales.

En Nicaragua se realizaron consultas en el repositorio virtual de la UNAN- Managua encontrando una tesis para optar al título de Master en Gerencia Empresarial realizada en FAREM-Matagalpa presentada por Tórrez Castillo (2015), cuya tesis se titula La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa coffeegroup, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2013-2014 en donde se obtuvo como resultado la empresa Matagalpa CoffeeGroup no cuenta con planes estratégicos donde se formulen las estrategias de las operaciones y lograr de esta manera el cumplimiento de los objetivos y metas ya que la empresa en estudio tiene un sistema de administración empírico que no tienen una cultura de planificación en ningún nivel, ni estratégico, ni táctico, ni operativo, siendo su gestión con un nivel muy bajo.

También se consultó en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM- Estelí encontrando cuatro investigaciones relacionadas a PRODECOOP R.L pero solamente una relacionada al proceso productivo.

Una tesis para optar al título de Licenciado (a) en administración de empresa presentada por Chavarría Espinoza, Valdivia Gutiérrez, & Ruiz Gutiérrez (2015) titulada “Proceso de Producción de las cooperativas asociadas a PRODECOOP R.L



para la exportación de café orgánico a mercados preferenciales, 2014-2015, su principal objetivo fue Analizar el proceso de producción del café de los productores socios de la cooperativa PRODECOOP R.L, para la exportación de café orgánico a mercados diferenciados en el ciclo productivo 2014-2015. Dando como resultado que el café que ingresa al mercado está respaldado por las certificaciones con la que cuenta PRODECOOP y para aplicar a estas el productor debe cumplir parámetros de calidad de producción exigida por las certificadoras.

Morales Gutiérrez & Rugama Gutiérrez (2012), presentan otra tesis para optar al título de Licenciado (a) en contaduría pública y finanzas, titulada: Influencia del proceso de exportación de café en los registros contables en la empresa PRODECOOP R.L de la ciudad de Estelí cuyo objetivo fue analizar la influencia del proceso de exportación de café en los registros contables a través de la información proporcionada por la empresa PRODECOOP R.L de la ciudad de Estelí segundo semestre 2011 obteniendo como resultado que PRODECOOP ha sido parte del desarrollo de las cooperativas asociadas, la diligencia con las que realizan sus operaciones lo que la han posicionado con liderazgo en el mercado exportador.

Iglesias Roque & Amador Espinales (2011), presentan una tercera tesis para optar al título de licenciatura en administración de empresa titulada “Diagnostico empresarial de la empresa central de cooperativas de servicios múltiples PRODECOOP R.L ”cuya tesis consistió en mejorar las prácticas administrativas para potencializar el desempeño de la empresa PRODECOOP R.L de la ciudad de Estelí, la cual permitió determinar la situación empresarial mediante un diagnóstico que precisa las debilidades y fortalezas de todas las áreas que estructuran a dicha empresa.

Una cuarta tesis para optar al título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas titulada “Factores que inciden en los costos del beneficiado seco del café en la planta industrial, Beneficio seco de PRODECOOP R.L en el municipio de Palacagüina siclo 2011-2012, presentada por González Benavidez, Huete Videa & Montenegro Rodríguez (2013), cuya investigación consistió en determinar los factores que inciden en los costos del beneficiado seco del café obteniendo como resultado que la



empresa cuenta con las políticas de control interno que ayudan a mejorar el control de los costos, la calidad del café y el rendimiento del personal.

A partir de la revisión de antecedentes no se encontraron investigaciones realizadas con el tema aporte de la gestión administrativa en los procesos productivos por lo que se concluye que ninguna de las investigaciones encontradas se refiere a la temática de esta tesis.



## 1.2. Planteamiento de problema

La central de cooperativas de Servicios Múltiples PRODECOOP R.L tiene como giro principal la comercialización de café orgánico y convencional el cual es producido por las 38 cooperativas de base.

El objeto de estudio de esta investigación está enfocada a gestión administrativa en los procesos productivos, siendo el primero de estos uno de los aspectos esenciales que permiten a las organizaciones alcanzar el desarrollo partiendo de las estrategias que formulan e implementan en el proceso productivo.

Con esta investigación se pretende lograr obtener mayor información sobre el proceso de producción que las cooperativas llevan a cabo y el aporte de PRODECOOP partiendo de la gestión administrativa a través de sus planes objetivos.

Siendo las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estructuras, los procesos de trabajo, sobre todo los planes estratégicos de producción es necesario conocer cuál es el diseño aplicable a la empresa a través de los sistemas productivos en las cooperativas.

Sin embargo, los procesos productivos dependen en muchas ocasiones de la ejecución de la asesoría y capacitaciones proporcionadas por técnicos y principalmente por las actitudes que el productor tenga sobre la manera de producir.

La motivación y monitoreo del talento humano con el que cuenta PRODECOOP para brindar asistencia técnica a los productores al igual que lo anterior es un factor clave puesto que trabaja con modalidad de promotores dentro de las cooperativas no como contratados directamente por la central.

De modo que la gestión administrativa como uno de los requisitos fundamentales de PRODECOOP es la exigencia que este debe de tener hacia las cooperativas de base, siendo en estas donde se lleva a cabo el proceso productivo y solamente dependen del cambio que los productores estén dispuestos a realizar. PRODECOOP



cuenta con sus planes estratégicos de producción en donde se debe de poner en práctica una serie de etapas y procesos productivos.

Un elemento que ha causado controversias entre productores al igual que los demás, han sido las afectaciones por enfermedades como la roya y otro conjunto de enfermedades que han sido devastadoras en los últimos años, lo que conlleva a que los socios tomen decisiones drásticas, quienes se enfocan más en la recuperación de sus parcelas, de modo que esto tiene como consecuencia el mal manejo de su producción perdiendo la calidad de su producto, por motivos de que cambian su producción por variedades de café que al final no resultan rentables.

Una de las limitantes con que cuentan los asociados es que PRODECOOP está enfocada en la producción de café orgánico y para poder alcanzar niveles productivos suelen dar resultados tardíos que a la vez al socio no genera recursos para un seguimiento técnico adecuado debido a los altos costos de producción y a los bajos precios del mercado.

Otro factor que limita a los asociados en el proceso de producción es el financiamiento para la inversión en sus parcelas, debido a que los montos financiados por PRODECOOP no son los suficientes, además los ingresos económicos son bajos en relación con lo que necesita para mejorar el proceso de producción,

Sin embargo, es necesario conocer el interés de PRODECOOP en aportar a la producción de café a través de sus productores porque al final es de ellos que depende que se pueda comercializar el café a los mercados internacionales.

Finalmente, es importante mencionar que la empresa es donde se debe diseñar, planificar y controlar los procesos productivos de las cooperativas de base para que estas puedan lograr resultados en la producción.



### 1.3. Preguntas problemas

A partir de la descripción del problema se han determinado las siguientes preguntas problemas las cuales guían los objetivos de esta investigación:

1. ¿Cuáles son los factores que influyen en el resultado de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L?
2. ¿Qué estrategias diseña PRODECOOP para la implementación en el proceso productivo de las cooperativas de base?
3. ¿Qué beneficios obtienen las cooperativas en la producción al estar asociadas a PRODECOOP a través de su gestión?
4. ¿Qué herramientas metodológicas debe aplicar PRODECOOP para hacer efectivos los planes de producción en las cooperativas de base?



#### 1.4. Justificación

La presente investigación se realiza a partir de conocer las necesidades a las que se enfrentan las cooperativas en sus distintas modalidades de organización respecto a la gestión administrativa.

Este estudio es de gran relevancia porque permite conocer las relaciones que existe entre PRODECOOP y las cooperativas de base siendo la comunicación un elemento fundamental para lograr los objetivos, planes y metas planteadas en cuanto al manejo de la producción de café.

Por otra parte, es importante conocer cuál es el papel que juega PRODECOOP en la producción de las cooperativas, a partir de la planificación e implementación de estrategias formuladas por la central.

El análisis de los ejes de investigación sirve para referenciar a las demás cooperativas sobre el dinamismo que debe implementarse al trabajar desde una organización amplia a como son las centrales y la capacidad que estas muestran para poder dar respuesta a quienes la conforman.

Así mismo, esta temática podrá ser una oportunidad para que los miembros de las cooperativas de base puedan retroalimentar sus conocimientos y tomen en cuenta los procedimientos fundamentales y el rol que juegan dentro de la organización a fin de mejorar sus capacidades tanto organizativas como también productivas.

Los resultados de este estudio beneficiaran directamente a PRODECOOP ya que se podrá evaluar e identificar algunas debilidades y puntos críticos de la gestión administrativa y procesos productivos a los cuales se podrá plantear las acciones y estrategias a implementar que favorezcan las relaciones entre las cooperativas de base y poder de esa manera obtener mejores resultados.

De igual manera la relevancia de este estudio brindará un nuevo conocimiento a futuros investigadores quienes podrán contar con una idea sólida sobre la relación existente entre la gestión administrativa y el proceso productivo.





## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Determinar el aporte de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L en los procesos productivos de las cooperativas de base del Municipio de San Juan del Rio Coco, año 2016.

### **2.2. Objetivos específicos**

1. Identificar los factores que influyen en el resultado de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L.
2. Determinar las estrategias que diseña PRODECOOP para la implementación en el proceso productivo de las cooperativas de base.
3. Señalar los beneficios obtenidos por las cooperativas de base en la gestión de los procesos productivos
4. Proponer herramientas metodológicas que ayuden a PRODECOOP a hacer efectivos los planes de producción en las cooperativas de base.



### III. MARCO TEÓRICO

La presente investigación se centra en tres ejes fundamentales los que a continuación se mencionan: 1- Cooperativas, 2-Gestión Administrativa, 3- Procesos Productivos.

#### 3.1. Cooperativa

Según la nueva Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de setiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido 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” ( Riaño, 2008).

A partir de su definición las cooperativas son parte fundamental en la economía de un país siendo que por su existencia se logra forjar el desarrollo y mejorar la calidad de vida de las familias principalmente porque son constituidas por un conjunto de personas quienes se proponen metas para el beneficio de todos y todas.

##### 3.1.1. Características de las Cooperativas según Riaño, (2008)

- La posibilidad de asociarse y retirarse de ella libre y voluntariamente;
- Su estructura democrática, con un voto para cada asociado, una toma de decisiones por mayoría y una gestión electiva responsable ante aquellos.
- El reparto equitativo, distributivo, proporcional, justo y leal de los excedentes.
- Las cooperativas deben constituirse y funcionar, sujetándose básicamente al derecho constitucional de asociarse con fines útiles y a los principios cooperativos.



- El tamaño de las cooperativas varía considerablemente, como también los sectores en los que ejercen sus actividades y la clase de beneficios que obtienen sus asociados y terceros de sus operaciones.

### **3.1.2. Valores cooperativos**

Entre los valores más destacados que todas las cooperativas persiguen, proponen y manifiestan se cuentan: esfuerzo propio, ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y libertad. (ABC, 2007)

### **3.1.3. Principios Cooperativos**

Según la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. (CICOPA, 2005)

#### **1er Principio: Membresía Voluntaria y Abierta**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de los miembros, sin discriminación de género, condición social, racial, política o religiosa.

#### **2° Principio: Control Democrático de los Miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en la definición de sus políticas y la toma de decisiones.

#### **3° Principio: Participación Económica de los Miembros**

Los miembros contribuyen equitativamente, controlan el capital de su cooperativa. A la vez los socios reparten los excedentes en dependencia de sus metas y objetivos planteados.

#### **4° Principio: Autonomía e Independencia**



Las cooperativas son organizaciones autónomas, de auto-ayuda controladas por sus miembros.

#### 5° Principio: Educación, Capacitación e Información

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación para sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas

#### 6° Principio: Cooperación entre Cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a través de redes locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### 7° Principio: Interés por la Comunidad

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus miembros.

### **3.1.4. Tipos de Cooperativas**

Según el reglamento de la ley 499, Ley general de Cooperativas aprobada por la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (2007), las cooperativas se clasifican en:

#### **Cooperativas de Consumo**

Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus miembros con cualquier clase de artículo o producto de libre comercio. Esta Cooperativa podrá operar con sus miembros, de contado o al crédito. Se entiende que operar al crédito, es cuando la Cooperativa recibe autorización de los cooperados para descontar de sus sueldos, salarios o rentas, en cualquier tiempo, el valor de la mercancía dadas por adelantadas.



### **Cooperativas de Ahorro y Crédito,**

Son las que se constituyen con el propósito de promover el ahorro entre sus cooperados y crear una fuente de crédito que les provea financiamiento a un costo razonable para solventar sus necesidades. Asimismo, para brindarles otros servicios financieros.

### **Cooperativas Agrícolas y/o Agropecuarias**

Son las que se constituyen para los fines siguientes:

- a) Explotación de las tierras pertenecientes a los asociados.
- b) Adquisición de abonos, plantas, semillas, maquinaria agrícola y demás elementos de la producción primaria y fomento agrícola o pecuario.
- c) Ventas, exportación, conservación, elaboración, transporte o mejoras de productos de cultivo o ganadería.
- d) Construcción o explotación de obras aplicables a la agricultura o ganadería o auxiliares a ellas

### **Cooperativas de Producción**

Son las integradas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos a fin de obtener beneficios para todos sus asociados.

### **Cooperativas Pesqueras**

Son aquellas que para la realización de sus objetivos y fines principales, sus actividades se encuentran dedicadas a la captura, procesamiento y comercialización, relacionadas con la pesca, así como a la canaricultura, piscicultura, y en general a la acuicultura, con fines productivos, sea esta alimenticia u ornamental.



## **Cooperativas de Servicios**

Son las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, con preferencia a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

## **Cooperativas Multisectoriales**

Son aquellas que podrán dedicarse indistintamente a actividades del sector primario o agropecuario, sector secundario o agroindustrial y sector terciario o comercial.

## **Cooperativas Multifuncionales**

Son aquellas que se dedican a realizar dos o más actividades de las señaladas en la Ley 499 y su Reglamento, sin que se desvirtúe la condición para las que fueron establecidas. Estas cooperativas podrán denominarse como de servicio múltiple, lo que deberá ser claramente definido en los estatutos.

## **Las Cooperativas de Servicios Múltiples**

Son aquellas dedicadas a brindar servicios mediante la realización de dos o más actividades en diferentes sectores económicos, debidamente especificadas en su estatuto.

### **3.1.5. Importancia de las cooperativas**

Las cooperativas juegan un rol muy importante porque permiten la integración de los individuos a fin de complementar y fortalecer una organización en la que todos sus miembros se preocupan del bienestar de todo y todas sin preferencias para ninguno si no, que todos contribuyan mutuamente a mejorar su calidad de vida.

A la vez crea condiciones de riqueza para la comunidad mediante la distribución equitativa de utilidades entre sus asociados.



Otro aspecto relevante es que a como toda empresa las cooperativas se forman con el propósito de fomentar el compromiso social que mejore las condiciones de la comunidad mediante programas y proyectos en donde se involucra no solamente a quienes la conforman si no, también a la comunidad en general. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2007)

### **3.2. Gestión administrativa**

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

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. (Ayala, 2009)

Según Idalberto Chiavenato (2004), la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"

Para Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (Thompson, 2008).

A partir de los conceptos planteados anteriormente se puede concluir que la gestión administrativa es el proceso de gestionar o desarrollar un conjunto de actividades a través de la utilización de recursos orientados al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Cabe destacar, que según los pilares fundamentales del proceso administrativo se puede decir que la gestión administrativa consiste en el establecimiento de acciones y metas específicas que permiten ejecutar estrategias favorables en el desarrollo de las empresas de cualquier índole.



### **3.2.1. Gestión Empresarial**

Según León & Otros (2007), hace algunos aportes a la gestión empresarial:

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito para mejorar los resultados de la gestión.

### **3.2.2. Técnicas de gestión empresarial.**

#### **Análisis Estratégico**

Diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

#### **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo**

Planificar la anticipación del que hacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

#### **Gestión de la Tecnología de Información**

Aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.





## **Gestión Financiera**

Obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

## **Gestión de Recursos Humanos**

Buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

## **Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución**

Suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.

## **Gestión Ambiental**

Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

### **3.2.3. Proceso administrativo**

Henry Fayol. Plantea que el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las que a su vez, engloban los elementos de la administración.

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

David R. Hampton. Considera al proceso administrativo como un proceso gerencial que cuando se ejecutan debidamente, favorece la eficacia y eficiencia de la organización. (Alzacri, 2014)



A partir de los aportes según los autores se puede afirmar que el proceso administrativo como un conjunto de fases, Planeación, organización, dirección y control los cuales conllevan al éxito o fracaso de una organización según su aplicación por parte de la jerarquía de una empresa sin importar su tamaño o giro al que se dedique.

Según Chiavenato (2004) define las fases del proceso administrativo a través de aspectos que a continuación cada una de ellas se mencionan. (p170)

### **Planeación.**

Consiste en el proceso de definir la misión, formular los objetivos, definir los planes para alcanzarlos y programar las actividades a la vez permite estructurar y diseñar una línea de acción a seguir.

El concepto anterior significa que la planificación permite establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas, en donde se estructuran los lineamientos y alternativas existentes para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, las metas de la organización, y el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas con todo esto se da respuesta a la pregunta: ¿Qué se quiere hacer? y ¿con qué se va hacer?.

### **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.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos, incluye determinar en qué forma agruparan las actividades y los recursos, facilita la organización de las personas y los demás recursos necesarios para llevar a cabo el plan. Es ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada entre el personal para alcanzar los objetivos. Responde a la pregunta ¿cómo se va hacer?



## **Dirección**

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones y coordinación de esfuerzo, al igual de poder comunicar, motivar, liderar y orientar al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

La dirección es una de las fases más importante y desafiante de todas las funciones administrativas, siendo aquí donde se llevan a cabo la ejecución de todo lo planeado y organizado en las dos fases anteriores, sobre todo recae el hecho de influir directamente en el individuo y poder demostrar las capacidades de liderazgo a través de la motivación de cada influyente en dicho proceso.

## **Control**

Consiste en monitorear el desempeño a través de una evaluación con el fin de verificar el cumplimiento de lo planeado y definir los estándares de evaluaciones en donde se pueda constatar y comparar los resultados con lo que anteriormente fue planeado, partiendo que se pueden emprender acciones correctivas que permitan mejorar y hacer posible el mejoramiento en el cumplimiento de los objetivos.

Claramente la administración actual debe acoplarse a parámetros encaminados a tomar en cuenta el descubrimiento de los errores cometidos y percatarse desde donde surge la debilidad porque no solamente puede ser un factor de planeación, todo lo contrario puede estar influenciado por distintas causas ya sea en la organización a la hora de distribuir y asignar tareas como también en la dirección al momento de liderar y motivar al personal.

Es por tal razón que de esta fase depende si una organización continua funcionando al igual que es de asumir retos en donde se pueda constatar que se cuentas con los recursos y habilidades necesarias para poder sobresalir y rescatar de cualquier debilidad existente en una organización.



De cierto modo si todo lo planeado ha se ha cumplido de acuerdo a las planificaciones es importante valorar las estrategias de continuar motivando al personal para seguir avanzando con pasos firmes.

### **Integración de Personal**

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) definen una quinta fase del proceso administrativo la función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.

La integración de personal requiere un enfoque de sistema abierto, que se realiza dentro de la empresa y a su vez está ligado al ambiente externo. Por tanto, deben tomarse en cuenta los factores internos de la compañía, como las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de compensaciones; es evidente que sin compensaciones adecuadas es imposible atraer y conservar gerentes de calidad.

Tampoco puede ignorarse el ambiente externo: la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, con buenas preparaciones académicas y muy capaces; la incapacidad de cubrir la demanda de esos gerentes puede impedir que la empresa crezca a la tasa deseada.

#### **3.2.4. Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada**

Para lograr obtener éxito en la empresa agrícola y poder mantenerlo existen muchas fórmulas, sin embargo, existen ciertas pautas fundamentales que los empresarios, operadores de servicio o administradores deben de tomar en cuenta para gestionar adecuadamente su negocio sobre todo si nos referimos a los pequeños microempresarios:



- Querer y cuidar a los clientes compradores
- Encuentre a los compradores que usted quiera
- Descubra qué quieren sus clientes compradores
- Oriente a su cliente comprador a obtener lo que quiera
- Entregue siempre un valor entregado

El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, por ejemplo, la localización, competencia, etc. Sin embargo el empresario puede crear su propio modelo según gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.

Por otro lado, cuando el buen empresario productor o administrador está creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- Planear a corto, mediano y largo plazo
- Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones
- Reducción y control de costos
- Generación de valor agregado
- Prever el cambio.
- Mantener una visión amplia del negocio

### **3.2.5. Principios generales de la administración**

Chiavenato, (2004, p99) describe los principios fundamentales definidos por Fayol quien los define sistematizándolos sin mucha originalidad, por cuanto, los tomo de otros autores de la época. En consecuencia, los principios son universales, maleables y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia y que a continuación se describen:

#### **División del trabajo**

Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.



Es decir, el poder especializarse y realizar una actividad diariamente requiere de tiempo lo que conlleva a adquirir una habilidad, seguridad y precisión que pueda hacer crecer su rendimiento.

### **Autoridad y responsabilidad**

Es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

Esta forma parte de las habilidades que un jefe debe de tener como parte de su formación personal, hacer uso de la inteligencia, de tener el conocimiento suficiente a través de experiencia, al igual el valor moral y las aptitudes de mando que caractericen al individuo.

### **Disciplina**

Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.

Para Fayol dicho concepto se expresa en el mundo militar y se debe tener en cuenta el concepto de convenio para llegar a la armonía en la organización y el cumplimiento cabal de las normas.

### **Unidad de mando**

Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.

En este contexto se afirma que el poder recibir órdenes de dos personas no puede consensuar un logro es por tal razón que la influencia de mando debe estar centralizada en un solo jefe.



## **Unidad de dirección**

Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

Es decir trabajar orientados por una misma línea en donde cada quien se interese por cumplir las actividades que sean asignadas, siendo estos un componente del logro efectivo de los objetivos.

## **Subordinación de los intereses individuales a los generales**

Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

Es decir, debe concentrarse en la búsqueda de alcanzar objetivos comunes en donde todos y todas se involucren en las actividades de la organización partiendo de la misión y visión donde no deben prevalecer intereses individuales contra el interés de la empresa.

## **Remuneración del personal**

Debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

A partir de este principio es importante dar a conocer que la motivación de los colaboradores parte de la retribución o remuneración a través de garantizar sus prestaciones laborales lo que permite mantener personal siempre con expectativas de lograr los mejores resultados.

## **Centralización**

Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización

Es decir, la capacidad de adaptarse a la jerarquía existente en una empresa sin desviarse de la línea organizativa la cual debe estar diseñada para garantizar un mejor funcionamiento y la obtención de resultados.



## **Cadena escalar**

Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando

Complementa uno de los principios anteriores en donde recalca que debe respetarse la unidad de mando en donde las órdenes se reciban desde un jefe inmediato iniciando desde el grado más alto hasta llegar a los niveles bajos de la jerarquía.

## **Orden**

Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.

Es un principio fundamental porque el orden forma parte hasta de fomentar la imagen de la organización, es por eso de que contar con un personal ordenado permite y garantiza además del orden un ambiente agradable.

## **Equidad**

Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

Este principio forma parte del buen trato al personal en el que se puedan sentir parte de la organización y como miembros de una familia esto hace que las personas tomen hábitos de confianza y lealtad que se permita una comunicación más abierta entre sí.

## **Estabilidad del personal**

La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.

La estabilidad laboral depende de la satisfacción del personal por parte de la empresa más sin embargo la deserción de personal es un riesgo para la misma, representando mayores costos y mayormente los resultados un poco tardíos por los cambios de personal.





## **Iniciativa**

Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

Siempre pensar y prever el futuro es una manera de definir este principio, es decir, un buen líder debe estar a la expectativa del que puede suceder y prepararse con anticipación ante cualquier circunstancia esto conlleva a no perder los resultados que hasta el momento se hayan obtenido.

## **Espíritu de equipo**

La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Lo más fundamental es crear en las personas armonía y brindar oportunidades que permitan la realización e interacción entre los mismos para promover la unión y aprovechar las capacidades existentes donde todos sean capaces de mirar hacia el mismo objetivo.

### **3.2.6. Importancia de la gestión administrativa**

La gestión administrativa constituye uno de los factores más importantes dentro de cualquier empresa, mucho más cuando se trata de montar un negocio siendo que de aquí parte el éxito o fracaso del mismo.

Sin embargo, es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se presenta, es por tal razón que el proceso de gestión administrativa debe estar en constante evaluación por los gerentes en término de las cuatro funciones fundamentales, los que podrán dar como resultado de acuerdo a la ejecución de los planes realizados.

De igual manera, dentro del proceso de gestión administrativa es donde se determinan las capacidades y habilidades dentro de estos se pueden mencionar: la



capacidad de liderazgo, de dirección y sobre todo la capacidad de motivación que se puede proporcionar al equipo de trabajo.

El responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

En resumen se puede decir que en cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

### **3.2.7. Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.**

La academia de la Universidad central de Ecuador (Rosero, s.f.), define el Modelo de Gestión Administrativa, en el que involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

#### **Análisis de la estructura funcional**

Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

#### **Análisis de las relaciones con terceros**

Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.

#### **Identificación de los procesos de la empresa**

Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan; esta fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y



permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

### **3.2.8. Características de un Modelo de Gestión Administrativa.**

#### **a) Homogenización funcional**

Atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.

#### **b) Identificación de necesidades de información**

Estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.

#### **c) Definición de Modelo de Negocio**

Constituye el conjunto de servicios que se prestan, así como la interrelación entre los mismos.

#### **d) Definición de Ajustes Funcionales**

Modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.

#### **e) Definición de Herramientas de Gestión**

Permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas. (Rosero, s.f.)



### **3.2.9. Administración estratégica**

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (Valdez & Otros, 2014)

#### **Naturaleza y alcances**

La naturaleza de la administración estratégica, se encuentra manifiesta en los siguientes planteamientos:

La comunicación es básica.

La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercuten en adoptar adecuadas decisiones estratégicas.

El ambiente es un elemento clave de la estrategia.

#### **Elementos de la administración estratégica**

1. La planeación estratégica deberá ser evolutiva más que directiva.
2. Proveer una estructura organizacional dentro de la cual una amplia variedad de individuos que pueden identificar y resolver sus propios problemas.
3. Enfoca la dirección en el desempeño y la mejora continua
4. El plan estratégico debe ser respaldado con una autoridad competente.

#### **Desafíos de la administración estratégica**

- Amenazas de nuevos competidores-barreras de entrada.
- Amenazas de sustitución.
- Poder de negociación de los compradores y proveedores.



- Presencia de rivalidades.
- Adaptarse al cambio.
- Hacer planeación de administración estratégica realista (planes alcanzables). (Valdez & Otros, 2014)

### **3.3. Proceso Productivo**

Proceso es un conjunto de actividades estructuradas y destinadas a dar por resultado un producto específico para un determinado cliente o mercado. (Chiavenato, 2004, p214)

Según el diccionario de definición ABC, (2007) el proceso productivo es aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio el cual debe realizarse de manera dinámica, planeada y consecutiva que por ende producen una transformación en las sustancias o materias primas, en decir, los insumos que entran en juego para producir.

A partir de la definición se puede afirmar que el proceso de producción implica desde el diseño mismo del producto o servicio hasta el consumo en el cual se involucran recursos físicos, económicos, tecnológicos y humanos, entre otros.

#### **3.3.1. Condición claves de Producción.**

Chiavenato, (2004, p84) aporta en su teoría que la condición clave de la producción en masa es la simplicidad. El sistema se apoya en tres aspectos:

1. La progresión del producto a través del proceso productivo es planeada, ordenada y continua.
2. El trabajo se entrega al trabajador en lugar de que éste lo busque.
3. Las operaciones se analizan en sus elementos constituyentes.

Para que estas condiciones se cumplan deben establecerse un conjunto de acciones que encaminen al entendimiento de cada una de ellas iniciando por lo que todo



sistema debe ser planeado y desarrollarlo de forma ordenada de tal modo que este permanezca continuo.

### **3.3.2. Metodologías de producción**

#### **Las normas ISO**

Son una serie de normas básicas y genéricas que definen las bases de un sistema de gestión para todo tipo de empresa, con el objetivo de monitorear los procesos y servir mejor al cliente y cumplir sus expectativas.

Incluye análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), gestionar el entorno, Se incorpora en este punto también la innovación y la gestión del riesgo, los agregados claves de la reforma.

#### **Liderazgo:**

No solamente debe asegurar el compromiso de los directivos, sino también que lideren y fomenten la mejora continua, la innovación y gestionar el riesgo.

#### **Planificación:**

Incluye identificar oportunidades y riesgos del producto, y planificar acciones para gestionarlo. La planificación debe incluir objetivos de calidad, los cuales deben transmitirse a todos los integrantes de la organización, no sólo a la gente de operaciones.

#### **Soporte:**

Incluye la gestión de los recursos (Recursos humanos, ambiente de trabajo e infraestructura), y también hace hincapié en la gestión del conocimiento, la ergonomía, y los factores psicológicos y sociales.



### **Operación:**

La planeación y el control operacional incorporan el control para los procesos tercerizados, incluyen las necesidades del mercado real o potencial, es decir relevar sus requerimientos tanto manifiestos como tácitos. Otros puntos importantes son la revisión de contratos, los procesos de comunicación con el cliente, la planificación operativa, identificación de los riesgos, el control de provisión externa.

### **Evaluación de la performance:**

La evaluación incluye el monitoreo, medición y análisis, auditoría interna y la revisión por la dirección.

### **Mejora:**

Abarca las “No conformidades” y “Acciones correctivas”, eliminando las “acciones preventivas” (acción correctiva es tomada para eliminar la no conformidad y la preventiva para evitar que suceda la no conformidad), la prevención debe estar en la planificación general. (Peralta & Paulise, 2015)

### **La metodología de Six Sigma**

El Six Sigma es una metodología utilizada para la mejora continua de procesos dentro de las organizaciones. Se sirve de la estadística analítica como base de su método y tiene como principales objetivos la calidad, la eficiencia, la productividad y la satisfacción total del consumidor.

El Six Sigma o también llamado metodología DMAIC o DMAMC (definición, medición, análisis, mejora y control) es un enfoque basado en datos reales que trata de conocer y predecir mejor los procesos internos de las empresas, dando respuesta a problemas concretos.



## Se estructura en cinco fases:

### Definición

En esta etapa lo que se busca es conocer en profundidad el posible problema que aqueja a la organización. Aquí se encuentran diferentes aspectos a tratar:

- Antecedentes del problema (qué indicadores señalan el problema, como por ejemplo las quejas de clientes).
- Identificar el impacto que supondría su solución (mayor calidad del producto/servicio, reducción de costos, mayor satisfacción de los principales accionistas de la compañía, mejora de los beneficios brutos, etc.).
- Planificar y temporizar el proyecto.
- Mapear el proceso, definiendo las áreas funcionales involucradas y los aspectos críticos dentro del proceso

### Medición

Lo que se busca en esta fase es cuantificar el diagnóstico realizado previamente. A partir de los datos extraídos en la fase 1, se identifican todas las variables que afectan al funcionamiento del proceso (requisitos de los clientes, características clave de los productos/servicios -variables resultado- y parámetros -variables de entrada-).

### Análisis

Esta etapa se concentra en determinar y evaluar los resultados actuales y anteriores para plantear y comprobar hipótesis acerca de sus posibles causas. Las herramientas que se utilizan son de tipo estadístico (análisis ANOVA, contraste de hipótesis, etc.) y se puede acceder a ellas gracias a aplicaciones informáticas como el SPSS, que ayuda a los profesionales a concentrarse en la interpretación de los resultados (y no en el cálculo).





Esta fase se concreta con hipótesis concretas acerca de las posibles causas del problema (variables de entrada) que se está tratando para mejorar las variables resultado.

### **Mejora**

A partir de las causas exploradas en la fase de análisis, aquí se determinan posibles alternativas para solucionar el problema, en base a la relación causa-efecto existente entre las variables de entrada y las variables resultado.

Se trata de elaborar un plan de mejora para implementar las diferentes opciones que buscan solucionar el problema.

### **Control**

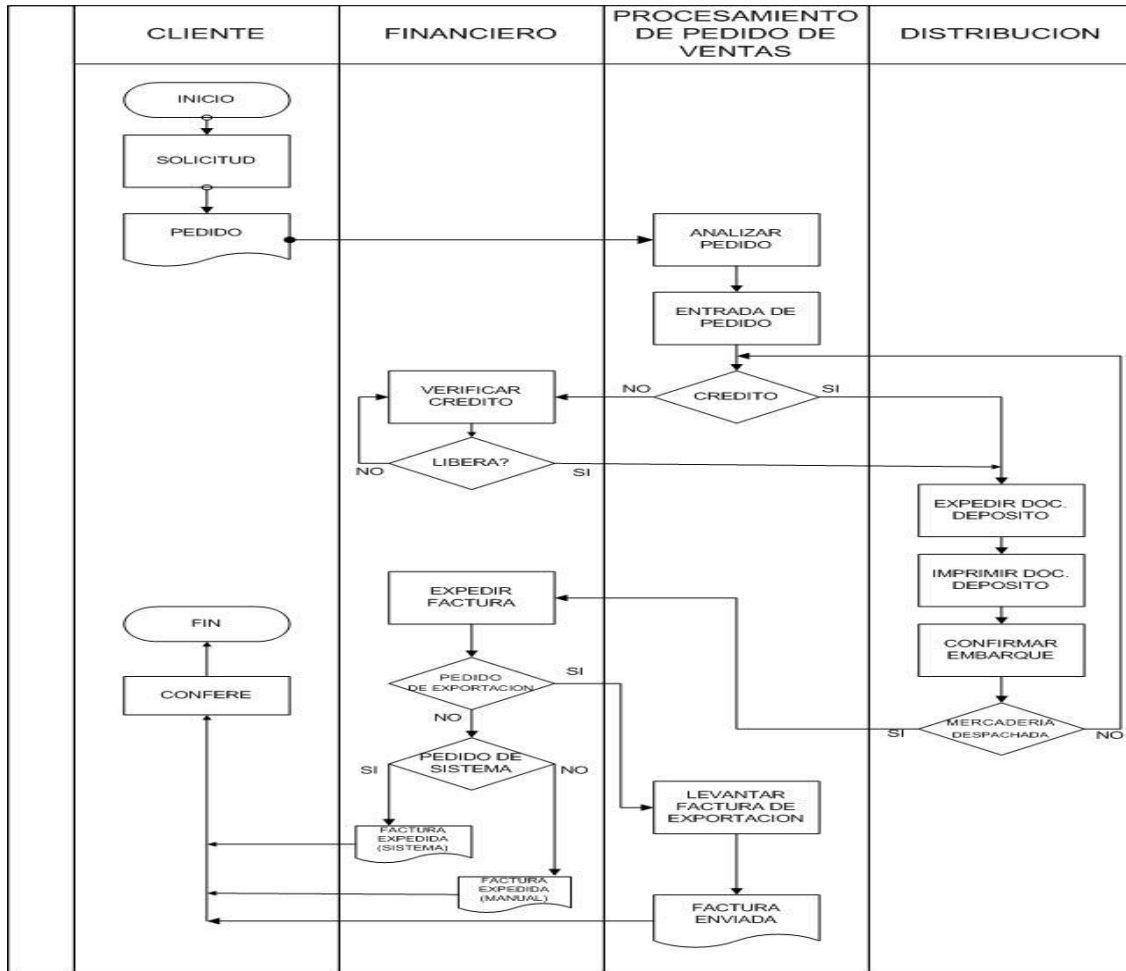
Con esta última fase, se validan y verifican las mejoras implantadas para asegurar la permanencia de las mismas en el tiempo. Es importante documentar los sistemas de control y sus resultados para cuantificar los cambios diseñados. (Peralta & Paulise, 2015)

#### **3.3.3. Enfoque basado en los procesos**

El diseño, gestión y mejora de los procesos deben estar liderados por una implicación directa de los diferentes líderes de la organización, que impulsen el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión enfocado sobre la base de los procesos, asegurando que la estructura de estos esté alienado con las estrategias y políticas de la organización



### 3.3.4. Flujo grama de Procesos



Fuente: Universidad Galileo, (2011)

Un flujo grama, también denominado diagrama de flujo, es una muestra visual a través de una representación gráfica de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, este consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos. (ABC, 2007)

Básicamente, el flujo grama hace que sea mucho más sencillo el análisis de un determinado proceso para la identificación de, por ejemplo, las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y de aquellos puntos críticos del proceso.



### 3.3.5. Gestión de procesos

Según Bravo Carrasco (2011,p9), define la gestión de procesos como una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

#### Características de los procesos

- Tiene un propósito claro.
- Puede descomponerse en tareas.
- Tiene entradas y salidas; se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto final.
- Se pueden identificar tiempos, recursos, responsables.

Además de las anteriores Todo proceso tiene dos características importantes de destacar:

**Variabilidad:** Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas, las que a su vez, generan variaciones en los resultados del mismo: “Nunca dos resultados son idénticos”.

**Repetitividad:** Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: A más repeticiones, más experiencia y mejores resultados.

#### Beneficios de la gestión de procesos

Con la gestión de procesos podemos obtener amplios beneficios, por ejemplo:

- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia de las fortalezas y carencias.
- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.



- Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia. Estar más cerca de una certificación en normas ISO 9001 y otras.
- Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y la eficacia.
- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea.
- Realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo.

### **Prácticas en la gestión de procesos en una organización**

En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las siguientes prácticas:

- Consideran en primer lugar al cliente.
- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de los clientes internos, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados.
- Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga lo que tienen que hacer.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencia.
- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas. La dirección de la organización está comprometido con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.



## **Tipos de procesos**

- Procesos estratégicos: aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos.
- Procesos operativos o claves: tienen un impacto en el usuario o cliente, creando valor para éste. Son el núcleo del negocio.
- Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos claves. (Bergholz, 2011)

## **Elementos del proceso**

- Objetivo: define cual es el fin de dicho proceso
- Alcance: Determina el fin y el inicio en el que el proceso se encuentra inmerso.
- Entradas y salidas Elementos de entrada es decir lo que viene del anterior proceso y elementos de salida, lo creado en el presente proceso.
- Recursos: Hace referencia a todo lo que requiere el proceso para su correcto funcionamiento ya sean materiales o humanos.

### **3.3.6. Planes de producción**

La Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife, (2014) define que el Plan de Producción tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso fabricación del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones.

## **Infraestructuras e Instalaciones**

Este apartado tiene como objetivo resumir las necesidades de infraestructuras e instalaciones que precisa y con las que cuenta la empresa, las necesidades de mantenimiento y de subcontratación. Se detallará los medios con los que se cuenta; locales y otras instalaciones, necesidades de maquinaria y personal, así como las necesidades de la formación.



## **Instalaciones Físicas (Ubicación, Tamaño, Distribución)**

Para la elección de la localización física de la empresa debemos analizar ciertos factores tales como el precio de compra o de alquiler, las infraestructuras e instalaciones de energía, agua y comunicaciones, las posibilidades de ampliación y de acondicionamiento, la proximidad o cercanía a los clientes y a los proveedores.

## **Estrategia de Producción y Operaciones**

La estrategia de producción y operaciones es el medio para alcanzar los objetivos establecidos de fabricación o de prestación de servicios. Para ello, se analizarán las siguientes estrategias:

- Los costes (iniciales o de adquisición de materias primas y suministros, de funcionamiento y de mantenimiento),
- La calidad que deseamos alcanzar (en términos de calidad percibida, prestaciones, fiabilidad, cumplimiento de estándares, durabilidad, estética),
- Las entregas (puntualidad, disponibilidad de la mercancía, información sobre el estado del pedido y facilidad para efectuar pedidos y devoluciones),
- El servicio (atención al cliente, buzón de sugerencias, resolución de problemas, información sobre las prestaciones la oferta de productos o servicios, modo de empleo) y la flexibilidad.



## **IV. HIPÓTESIS / SUPUESTO**

La gestión administrativa de PRODECOOP aporta eficientemente al proceso productivo de las cooperativas afiliadas a PRODECOOP R.L

### **4.1. Variable independiente**

Gestión Administrativa

### **4.2. Variable dependiente**

Proceso Productivo



## V. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos Específicos	Dimensiones de análisis	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Identificar los factores que influyen en los resultados de la gestión administrativa de PRODECOOP R.L.	Gestión administrativa.	El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. (Ayala, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnicas de gestión</li> <li>✓ Proceso administrativo</li> <li>✓ Principios generales de la administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de la Tecnología de Información</li> <li>✓ Gestión Financiera</li> <li>✓ Gestión de Recursos Humanos</li> <li>✓ Gestión Ambiental</li> <li>✓ Planeación</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Integración de personal</li> <li>✓ Dirección</li> <li>✓ Control</li> <li>✓ División del trabajo</li> <li>✓ Autoridad y responsabilidad</li> <li>✓ Disciplina</li> <li>✓ Unidad de mando</li> <li>✓ Unidad de dirección</li> <li>✓ Subordinación de los intereses individuales a los generales</li> <li>✓ Remuneración del personal</li> <li>✓ Centralización</li> <li>✓ Cadena escalar</li> <li>✓ Orden</li> <li>✓ Equidad</li> <li>✓ Estabilidad del personal</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Espíritu de equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encuesta</li> <li>✓ Guía de observación</li> </ul>





Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua/ FAREM-Estelí

			<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Etapas del modelo de gestión administrativa.</li> <li>✓ Características un Modelo de Gestión Administrativa</li> <li>✓ Administración estratégica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Análisis de la estructura funcional</li><li>✓ Análisis de las relaciones con terceros</li><li>✓ Identificación de los procesos de la empresa</li> <li>✓ Identificación de necesidades de información</li><li>✓ Modelo de Negocio</li><li>✓ Ajustes Funcionales</li><li>✓ Herramientas de Gestión</li> <li>✓ Alcance de la administración estratégica</li><li>✓ Evaluar los elementos de la AE.<ul style="list-style-type: none"><li>-AE Evolutiva</li><li>- Estructura capaz de resolver problemas</li><li>-Dirección en el desempeño y mejora continua</li><li>-Plan estratégico respaldado con autoridad competente</li></ul></li><li>✓ Desafíos de la AE<ul style="list-style-type: none"><li>-Amenaza de nuevos competidores</li><li>-Rivalidad</li><li>-Adaptarse al cambio</li><li>-Planeación de AE realista</li></ul></li></ul>	
--	--	--	---	---	--



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua/ FAREM-Estelí**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensiones de análisis</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Detectar las estrategias que diseña PRODECOOP para la implementación en el proceso productivo de las cooperativas de base.</b>	Proceso productivo	Según el diccionario de definición ABC, (2007) el proceso productivo es aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio el cual debe realizarse de manera dinámica, planeada y consecutiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metodologías de producción</li> <li>✓ Enfoque basado en procesos</li> <li>✓ Flujo gramas de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metodología que aplica Normas ISO, Six Sigma</li> <li>✓ Desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión enfocado sobre la base de los procesos.</li> <li>✓ Diseño del flujo de proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista</li> <li>✓ Guía de observación</li> </ul>
<b>Diagnosticar los beneficios obtenidos por las cooperativas de base en la gestión de los procesos productivos.</b>	Gestión de procesos	Según Bravo Carrasco, (2011,p9) define la gestión de procesos como una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Beneficios en la gestión de procesos</li> <li>✓ Prácticas en la gestión de procesos</li> <li>✓ Conocimiento sobre elementos de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento de lo que hace</li> <li>✓ Costo de procesos</li> <li>✓ Mejoramiento de procesos</li> <li>✓ Control en los procesos</li> <li>✓ Variabilidad y repetitividad en los procesos</li> <li>✓ Objetivo</li> <li>✓ Alcance</li> <li>✓ Entradas y salidas</li> <li>✓ Recursos.</li> </ul>	Entrevista



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua/ FAREM-Estelí

Objetivos Específicos	Dimensiones de análisis	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Proponer herramientas metodológicas que ayuden a PRODECOOP a hacer efectivos los planes de producción en las cooperativas de base.	Planes de Producción		Herramientas metodológicas	✓ Diseño de flujo grama de proceso ✓ Programas de producción ✓ Estrategias de producción, operaciones y mejora de instalaciones físicas	✓ Entrevista



## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

De acuerdo al estudio que posee la investigación es del tipo aplicada porque se va a estudiar la problemática sobre el aporte de la gestión administrativa en los procesos productivos de PRODECOOP R.L.

### **6.1. Tipo de investigación**

Según el enfoque es mixto, cuyo enfoque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación. (Cornejo, 2011)

El enfoque mixto ofrece varias ventajas: se logra una perspectiva más precisa del fenómeno; ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación; la multiplicidad de observaciones, produce datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis.

#### **6.1.1. Estudio descriptivo**

##### **Población y muestra.**

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

##### **Población de estudio**

Dada la naturaleza de la información y necesidades de la investigación se requiere de dos poblaciones los cuales son:

- 1- Los colaboradores de la central de cooperativas PRODECOOP
- 2- Las cooperativas de base de San Juan del Rio Coco asociadas a la Central.



En una primera fase de la población se desarrolla un estudio cuantitativo está conformada por los 59 colaboradores que laboran en la central.

La segunda fase la constituye un estudio cualitativo conformado por los órganos de gestión de las 9 cooperativas que conforman la central.

### **Muestra en estudio**

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra " es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. (Tamayo M. , 2011)

### **Tipo de Muestreo.**

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

Los métodos de muestreo probabilísticos en especial el de estrato son aquellos que se basan en el principio de equis-probabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos de acuerdo a cada uno de los segmentos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

### **Criterios de la selección de la muestra.**

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

1. En función de las operaciones de las Áreas administrativas, contables y demás colaboradores quienes pueden brindar información real en aspectos de gestión administrativa y procesos productivos.
2. Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y participación de manera voluntaria en el estudio.
3. Órganos de dirección de las cooperativas de base asociadas a PRODECOOP R, L quienes conocen sobre la gestión que la central realiza.



### **Tipo de muestra.**

Deductiva o cuantitativa para la realización de encuestas a colaboradores de la central respecto a la aplicación de la gestión administrativa

Intencionada o cualitativa para seleccionar a los informantes que fueron entrevistados de cada una de las cooperativas de base.

### **Tamaño de la muestra**

La muestra está constituida por la función de las operaciones en el área contable, administrativa y demás colaboradores a la vez incluye miembros de dirección de las cooperativas de base, la muestra se toma en base a las necesidades de la información que se requiere la cual puede ser proporcionada por estas áreas

Por ser una población pequeña se determina que el tamaño de la muestra está constituida en una primera etapa por los 32 colaboradores de la central PRODECOOP directamente vinculados con el proceso de gestión en la cual se realiza un censo para el estudio de esta parte de la muestra a través de encuesta y guía de observación.

Una segunda etapa de la muestra está constituida por los órganos de dirección de las 9 cooperativas de base del municipio de San Juan del Rio Coco asociadas a PRODECOOP cuya muestra será estudiada a través de 5 miembros del consejo de administración de cada una de ellas, por medio de entrevista..

### **Unidad de análisis.**

Basándose en la necesidad de obtener información sobre el aporte de la gestión administrativa en los procesos productivos, es preciso aplicar instrumentos de recolección de datos al personal que está directamente involucrado con la empresa ubicada en áreas administrativas y órganos de gestión de las cooperativas de base.



## **6.2. Métodos y técnicas para la recolección de datos**

### **6.2.1. Entrevista.**

Pineda, Alvarado, & Canales (1994), la define como una relación directa por la vía oral, se plantean unos objetivos claros y prefijados y al menos por parte del entrevistador con una asignación de papeles diferenciales entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación simétrica.

La entrevista que se aplicará a las áreas administrativas y demás áreas además a miembros de dirección de las cooperativas de base. Está conformada por una guía de preguntas semiestructuradas con el objetivo recopilar sobre aspectos específicos en torno al tema planteado.

### **6.2.2. Encuestas.**

La encuesta, es la técnica de investigación que permite la comunicación con el sujeto, ya sea escrita o verbal y se logra empleando el método del cuestionario como el instrumento para lograr los datos y se aplicará a los colaboradores administrativos. (López, 2008)

El cuestionario sirve de guía al proceso comunicativo y se puede usar en la encuesta en cualquiera de sus modalidades, sin importar si las preguntas o respuestas sean por escrito o verbalmente.

### **6.2.3. Guía de observación**

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema en estudio. (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994)

La guía de observación se realizará en el mismo momento que se aplicó la encuesta y la entrevista donde se tomaran en cuenta los siguientes elementos: Gestión Organizacional, de la Tecnología de Información, Financiera, Recursos Humanos, Ambiental o Proceso Administrativo, proceso de producción, gestión de procesos y planes de producción.



### **6.3. Etapas de la investigación.**

Las etapas de esta investigación muestran el proceso que se siguió para recopilar y analizar la información. En esta etapa se realiza la recolección de la información sobre el problema de la investigación, refleja conceptos y definiciones relevantes situados en el marco teórico.

#### **6.3.1. Investigación documental.**

Antes de dar inicio al desarrollo investigativo de este trabajo fue necesario conocer la principal problemática de la empresa, así mismo de la existencia de estudio que se relaciona con la temática elegida, con el fin de tener certeza de que la investigación sea de carácter innovador.

En la primera etapa se recopiló información la cual fue obtenida mediante visitas a diversas fuentes de información, libros, sitios web, revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM Estelí). Sobre antecedentes de tesis, etc., lo que facilita el desarrollo teórico conceptual importante y coherente para diseñar el marco teórico de la indagación, utilizando como referencia.

#### **6.3.2. Elaboración de instrumentos.**

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

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

Con relación a la encuesta y entrevista se solicitara a tutores(a) de seminario para la validación de los instrumentos, donde cada uno de ellos brindaran recomendaciones las que fueron tomadas en cuenta. Los maestros que brindaron aportes son los siguientes: MSc. Flor Idalia Lanuza y MSc. Alberto Sevilla Rizo.





### **6.3.3. Trabajo de campo**

Esta investigación se basa en la recolección de información para determinar el aporte de la gestión administrativa de PRODECOOP en el proceso productivo de las cooperativas de base por medio de técnicas como entrevistas, encuesta y guía de observación a las áreas administrativas y órganos de dirección de las cooperativas de base, y encuestas a los colaboradores de la central.

### **6.3.4. Informe final**

El informe final se redactó partiendo del análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y guía de observación, dando salida a cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

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

Los datos obtenidos a través de la aplicación de instrumentos fueron procesados a través del programa SPSS para un mejor análisis de la información estadística y poder generar una conclusión más amplia y analítica.



## VII. RESULTADOS

### 7.1. Antecedentes de PRODECOOP R.L.

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

Los productores están ubicadas en diferentes comunidades y zonas cafetaleras de los departamentos de Estelí, Madriz y Nueva Segovia, al norte de Nicaragua. Se les brindan servicios tales como comercialización, desarrollo cooperativo que incluye asistencia técnica, capacitaciones, crédito, fortalecimiento institucional de las cooperativas, mejoramiento de la calidad del café y proyectos sociales.

Somos una organización cooperativa certificada, el 100% de los asociados a nuestras cooperativas trabajan con el Comercio Justo, desde el año 1992 estamos exportando directamente al mercado internacional, actualmente tenemos 18 clientes en Europa y Estados Unidos, y desde el año 2006 comenzamos negociaciones con clientes en Japón.

¿Cómo surge y por qué? La promotora de desarrollo cooperativo de las Segovia PRODECOOP S.A. nace en diciembre de 1993 como una empresa campesina de servicios múltiples con una visión integral del desarrollo rural., por iniciativa de los productores y profesionales comprometidos, y dado el cambio de escenarios, nace la “Promotora de Desarrollo Cooperativo de Las Segovia, Sociedad Anónima.

PRODECOOP, S.A.

La finalidad principal en ese momento era dar respuesta a la urgente necesidad de los(as) productores(as) de vender sus cosechas de café.

Durante esta I etapa (93-96), PRODECOOP logra afianzarse en uno de los eslabones de la cadena; la venta de café.



No se prestaba mucha atención a los otros eslabones; la producción, el acopio, el procesamiento, o el control de calidad. Soportes importantes fueron, y han sido; el comercio justo y la cooperación internacional solidaria.

Es en noviembre de 1997 en asamblea extraordinaria se toma la decisión del cambio de figura jurídica debido a que esta se ha unido a los socios en la participación común bajo los principios de cooperativismo, es así que de una sociedad anónima pasa a convertirse en central de cooperativas de servicios múltiples R, L.

## **Misión y visión de PRODECOOP**

### **MISIÓN**

PRODECOOP R,L es una central de cooperativas de servicios múltiples cuya misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de pequeños productores y productoras asociados (as) a sus cooperativas de base y de nuestras comunidades en Las Segovias Nicaragua, invirtiendo en el desarrollo a través de:

Servicios de calidad en toda la cadena de valor del café, miel de abeja y otros productos orgánicos y no orgánicos con énfasis en la producción, transformación y comercialización.

Principios y valores cooperativos, de comercio justo, equidad de género y generacional, adaptación al cambio climático y seguridad y soberanía alimentaria, con estructura eficiente de dirección democrática; y gerencia comprometida con el desarrollo.

Y, el compromiso, capacidad y experiencia de sus colaboradores en gestión de recursos financieros, técnicos, materiales y la capacidad de incidencia política; en favor del desarrollo organizacional de sus cooperativas de base.



## **VISIÓN**

PRODECOOP es una cooperativa económica y ambientalmente sostenible con equidad de género y generacional líder en el fomento de la producción, transformación y comercialización de diverso productos de pequeños (as) productores y productoras asociados (as) a las cooperativas de base consolidadas y comprometidas con el desarrollo, generando valor agregado y ofreciendo más y mejores servicios a sus asociados y fomentando un clima favorable para las alianzas estratégicas.

### **Análisis de resultados**

El análisis de la información obtenida se realizó en base a los objetivos planteados en el estudio los cuales permitieron definir los instrumentos que posteriormente se aplicaron, producto de la información se clasifican las interrogantes que se relacionan con cada uno de los objetivos, posteriormente se contrastan la similitud de opiniones emitidas por las fuentes a su vez con los fundamentos teóricos que se presentan.

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

##### **7.2.1. Gestión administrativa**

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

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

A partir de la conceptualización y aplicación de instrumentos de la investigación y de esta manera determinar los resultados a las interrogantes para dar salida a uno de los objetivos definidos en este estudio.



Es necesario disponer con los recursos dentro de las empresas tales como humanos, tecnológicos, financieros y de gestión ambiental para que la organización se centre en lograr mejores resultados.

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

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

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

### 7.2.3. Aspectos importantes para llevar a cabo la gestión administrativa



Fuente: Propia a partir de datos de encuesta

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



**Proceso administrativo**

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

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

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



Fuente: Propia a partir de datos de encuesta

De los colaboradores encuestados el 13% responde que no participan en la formulación y mejora del proceso administrativo de la empresa, mientras que un 87% responde que si participan en todo el proceso dando como observación que desde luego es una empresa se debe poner en práctica el trabajo en equipo partiendo de los objetivos de la empresa y el enfoque conjunto hacia los resultados esperados.

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



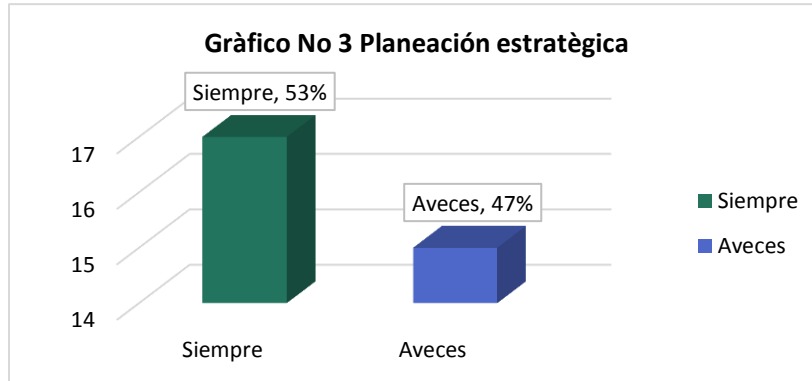
## Planificación estratégica

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. (Pérez & Gardey, 2008)

Preza, (2017) gerente de la empresa argumenta a través de entrevista que quienes participan en la elaboración de planes son los vicegerentes de áreas y los miembros de los equipos de trabajo.

Sin embargo, en la encuesta realizada a los colaboradores un 47% de los encuestados dicen no formar parte en la elaboración de planes, lo que significa que un 53% si tienen conocimiento en la formulación de los planes. A como se muestra en el gráfico No. 3.

### 7.2.5. Participación en planeación estratégica.



*Fuente: Propia a partir de datos de encuesta*

Según el alcance del estudio en esta investigación se realizó entrevista a los órganos de gestión en este caso a los miembros del consejo de administración en las cooperativas de base del municipio de San Juan del Rio Coco para verificar el grado de participación en la formulación de planes estratégicos a nivel de la central y en conclusión de las entrevistas realizadas respecto a esta interrogante la repuesta es que las cooperativas están distantes de los planes que PRODECOOP.



Las cooperativas son asociadas a PRODECOOP pero de cierto modo hay un grado de dependencia porque la central es el canal principal de comercialización del café, pero muchas veces estas trabajan de forma independiente hasta el punto en que la central realiza sus planes y las cooperativas son una fuente de gestión y ejecución de estos.

### **7.2.6. Estructura organizativa**

Según la entrevista realizada a la gerente de PRODECOOP, describe algunas de las áreas principales con las que cuenta, conformada por:

#### **Asamblea General:**

Quien es la máxima autoridad y está conformada por delegados de las 38 cooperativas de base, cada uno de los delegados cuenta con un suplente quien es responsable en caso de que uno de ellos no haga presencia a convocatorias, en asamblea general es en donde la gerencia en conjunto con el consejo de administración hacen sus propuestas para ser discutidas, aprobadas y/o denegadas por esta instancia.

La asamblea general es quien debe velar por los intereses, deberes y derechos de los pequeños productores asociados a las cooperativas de base y que se garantice la transparencia en las operaciones de la empresa.

#### **Junta de Vigilancia**

Está conformada por algunos de los miembros de cooperativas de base quienes son encargados por llevar a cabo un control y debido resguardo de las operaciones de la empresa en vista de que se cumplan los acuerdos, políticas y normas de la empresa.





## Consejo de administración

Está conformado al igual que la junta de vigilancia por socios de cooperativas de base, y son ellos los que rinden informes a la asamblea general de las acciones que se realizan en la empresa al igual que trabajan en conjunto con la gerencia el proceso de ejecución de planes y estrategias aprobadas por la asamblea.

## Gerencia General

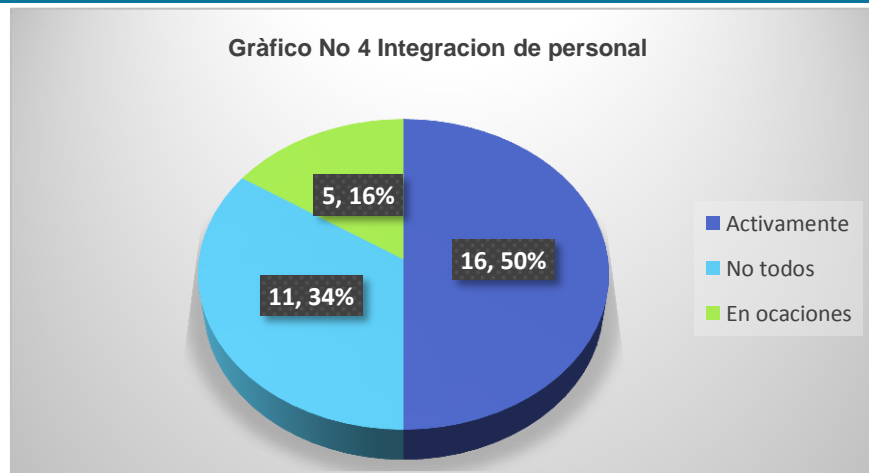
La gerencia es quien representa a la organización y quien formula las propuestas para luego exponerlas ante el consejo y posteriormente presentarlas a la asamblea general para su discusión y aprobación. Además organiza, dirige y controla las demás áreas por las cuales está integrada PRODECOOP.

Entre las otras áreas están: Comercialización, Operaciones, Finanzas, Desarrollo y procesos industriales.

### 7.2.7. Integración de personal

La gerente de PRODECOOP afirma que todo el personal está integrado de acuerdo a las funciones que realizan, la ubicación de los colaboradores depende de las zonas en donde se tienen áreas de acopio pero en si hay una integración fluida entre las áreas que conforman la empresa.

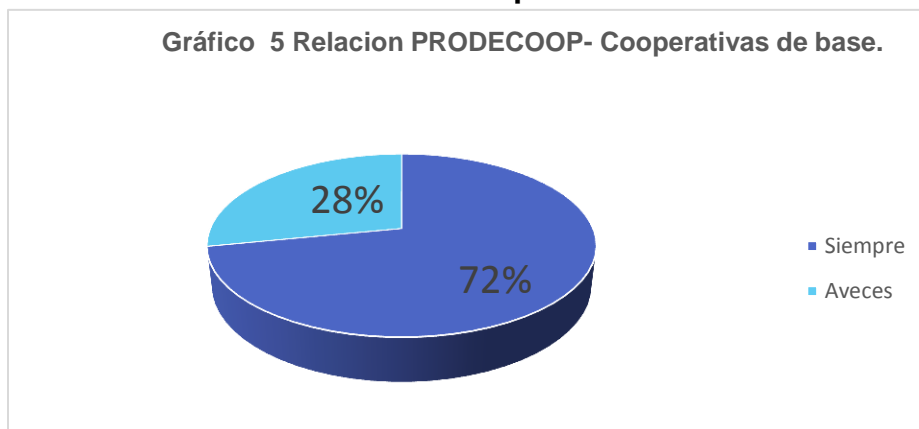
Haciendo énfasis en la relación existente entre la afirmación de la entrevista se aplicó la consulta en encuesta en donde el 16% de los encuestados no se integran en su totalidad en las actividades que realiza la central, un 34% afirman que no todos se integran, mientras que un 50% se integra activamente en cada una de las actividades que se realizan. **Ver Gráfico No 4.**



Fuente: Propia a partir de datos de encuesta

La relación en cuanto se refiere a actividades laborales son y deben ser conjuntas entre todo el equipo, esto en dependencia con los requerimientos institucionales y planes de riesgos, a través de las vice gerencias de las diversas áreas y es ahí donde se busca establecer relación directa con los subordinados a cada uno de ellos y donde cada uno pone en prácticas sus habilidades de poder interactuar entre si las acciones que favorezcan a la institución. (Preza, 2017)

#### 7.2.8. Relación entre PRODECOOP las cooperativas de base.



Fuente: Propia a partir de datos de encuesta

Los datos obtenidos en la encuesta reflejan que de los 32 encuestados el 28% opinan que a veces se establece relación con las cooperativas, mientras que un 72% afirma que si existe relación entre la central y cooperativas de base, lo cual indica que quienes opinan por no haber contacto con las cooperativas significa que no están en constante comunicación.



Sin embargo, la entrevista realizada a las cooperativas de base concluye que hay muchas dificultades de comunicación porque hoy en día han surgido muchas dificultades respecto a las acciones que realiza la central y que no se tiene conocimiento en las cooperativas.

Una de las dificultades expuestas en la entrevista es que en ciertas ocasiones la responsabilidad cae en los delegados porque no gestionan la información necesaria, al igual estos mismos no brindan informes claros sobre las acciones que realiza PRODECOOP y muchas veces por el tecnicismo que muchos de ellos no comprenden.

La opinión de la gerente es que existen diferentes formas de relacionarse desde el punto de vista de gobernanza con los delegados y miembros de los consejos de administración, desde el equipo de gerencia, existe un equipo de campo permanente, y las diferentes vice gerencias interactúan con las cooperativas dependiendo de los servicios.

### **Administración estratégica**

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (Valdez & Otros, 2014)

#### **7.2.9. Control administrativo de las cooperativas de base.**

Según el análisis de los resultados a través de los datos obtenidos muestra los resultados, en donde el 100% creen llevar un control administrativo de las cooperativas.

Preza (2017), afirma que las cooperativas de cierto modo están ligadas a la central por lo tanto hay intercambio de información más que todo en aspectos productivos,



algunas de ellas son monitoreadas directamente por personal de PRODECOOP mientras que otras tienen administración independiente, es decir, que cuentan con personal a cargo de la administración.

La central brinda apoyo a las cooperativas con diferentes niveles de desarrollo organizacional y administrativo 3 de ellas tienen contador independiente y las otras son apoyadas por el equipo de la central, para llevar a cabo y aspectos legales así como con la DGI.

Las cooperativas asociadas están legalmente constituidas en su mayoría tienen vida cooperativa, tenemos 3 niveles de cooperativas, el primer nivel tienen buena administración, controles internos, transparencias, legalidad y diferentes libros al día, el segundo nivel tienen al menos la legalidad y los libros contables y de actas al día, falta mejorar controles internos, y un tercer nivel, tienen problemas para cumplir con todos los requerimientos y no tienen vida cooperativa.

Los datos reflejan que a nivel general se encuentran actualizadas, en libros y en SAFCO 28 cooperativas (74 %) incluyendo 3 cooperativas con contador contratado; 8 cooperativas (21 %) actualizadas al 30 de abril 2017 y dos cooperativas (5%) sin movimiento contable. 33 de las cooperativas tienen al día sus declaraciones mensuales y anual vía VET .

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

#### **Proceso productivo**

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

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



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

Cabe señalar que dentro de las cooperativas de base se busca contemplar los factores claves de producción, partiendo de que a través de estos surgen las estrategias y formas de control hacia los objetivo de cada estrategia. Entre ellas:

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

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

Es evidente que dentro de la empresa se trabaja con metodología ISO en donde se busca mantener una base de un sistema de gestión, monitoreando cada una de las actividades a través del liderazgo, soporte y mejora continua para cumplir eficientemente con sus expectativas.



### 7.3.1. Metodología de producción de PRODECOOP a través de cooperativas de base

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

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

Cabe señalar que dentro de las cooperativas de base se busca contemplar los factores claves de producción, partiendo de que a través de estos surgen las estrategias y formas de control hacia los objetivo de cada estrategia. Entre ellas:

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



Es evidente que dentro de la empresa se trabaja con metodología ISO en donde se busca mantener una base de un sistema de gestión, monitoreando cada una de las actividades a través del liderazgo, soporte y mejora continua para cumplir eficientemente con sus expectativas.

### **7.3.2. Enfoque basado en los procesos**

La Escuela Europea de Exelencia, (2014) propone que el diseño de gestión y mejora de los procesos deben estar liderados por una implicación directa de los diferentes líderes de la organización, que impulsen el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión enfocado sobre la base de los procesos, asegurando que la estructura de estos esté alienado con las estrategias y políticas de la organización.

Según datos proporcionados en entrevista realizada a la gerencia, Preza, (2017) “PRODECOOP ha realizado muchos cambios respecto a las normas de gestión de procesos buscando el poder actualizar los sistemas internos Los planes normalmente son repuesta a la demanda y a las necesidades de las cooperativas, priorizando aquellas acciones que generen mejores ingresos y por ende mejores condiciones de vida, y responden a las demandas generadas en los diferentes talleres y consultas así como recomendaciones de las mismas cooperativas, continuamente se levantan líneas de base una herramienta es los criterios de comercio justo que se evalúan cada año.

Existen mecanismos de consulta con grupos focales, productores de base, miembros de consejos y mujeres. El equipo técnico informa sobre avances y problemas. Los diagnósticos externos también nos generan insumos para la mejora del trabajo en función de las familias productoras y de las cooperativas.”

Las cooperativas de base son la principal fuente de ejecución de las estrategias que formula la central por lo que a medida que estas son diseñadas se desarrollan una serie de actividades que concreten los resultados en la producción de sus asociados.



Se ha trabajado a nivel de la producción con diferentes lineamientos estratégicos que se articulan y desarrollan dependiendo de diferentes condiciones, climáticas agroecológicas, alturas, tipo de productores (as).

El enfoque hacia la productividad y calidad es una estrategia principal, partiendo de la investigación acción, se ha trabajado con parcelas demostrativas para validar variedades en condiciones de clima y agroecológicas así como la calidad organoléptica. Existe un fondo de productividad y calidad, para renovar cafetales. También la implementación de diversos proyectos bajo este concepto, se están trabajando planes de residencia y validando los mismos. Algo que se ha venido trabajando es sobre planeamiento estratégico donde esta línea es de alta prioridad. (Preza, 2017)

Los beneficios de aplicar el enfoque basado en procesos permiten lograr los resultados deseados a través de la integración y alineación de la organización, focalizando los esfuerzos de la eficiencia y eficacia de los procesos y ofrecer transparencia en las operaciones de la organización.

Facilita oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora y conseguir estimular la participación del personal y la clasificación de sus responsabilidades.

Normalmente los procesos típicos que se pueden identificar en una organización son:

- Procesos para la gestión de la organización.
- Procesos para la gestión de recursos.
- Procesos de realización.
- Procesos de medición, análisis y mejora

### **7.3.3. Flujo grama de procesos**

A través de la guía de observación se observa que la empresa tiene un flujo grama de procesos adecuado a las necesidades de la organización en donde se muestran los pasos a seguir para llevar a cabo las gestiones administrativas; cabe señalar, que





existen desviaciones aplicables al momento de gestionar algunos procesos más que todo en los procesos administrativos.

#### **7.4. Beneficios obtenidos por las cooperativas de base en la gestión de los procesos productivos.**

##### **7.4.1. Gestión de los procesos**

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

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

Hoy en día PRODECOOP ha alcanzado grandes niveles respecto a la principal actividad que realiza, que es la comercialización de café y los demás rubros a los que ha optado y de esa forma es que las cooperativas han logrado también un desarrollo sostenible.

Al igual el consejo de administración en su forma de valorar a la empresa cooperativa dicen sentirse agradecidos con PRODECOOP siendo que ha crecido junto a la central, han venido proyectos sumamente importantes para beneficio de todos los productores.

Una de las ventajas y a la misma vez beneficio que ha brindado PRODECOOP a las cooperativas es que está conformado por pequeños productores sin discriminación independientemente de la capacidad productiva de cada asociado.

Particularmente la principal misión de PPRODECOOP está enfocada en ayudar al pequeño productor de diferentes maneras.



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

Preza, (2017) da a conocer algunos de los beneficios que PRODECOOP brinda a sus asociados los cuales fueron recopilados a través de entrevista realizada y la observación en el informe escrito que se presentó a los delegados de las 38 cooperativas en asamblea anual 2016.

- Fortalecimiento de Capacidades Gerenciales y Administrativas en las cooperativas de base.

Sigue siendo un reto mantener actualizadas a las cooperativas en los diferentes aspectos organizacionales y empresariales, por la dinámica del modelo cooperativo las elecciones periódicas de los consejos de administración, la capacidad técnica y por los diferentes requerimientos legales para estar actualizadas cada año sin embargo se realizan los esfuerzos necesarios para lograrlo.

Se fortalecieron los servicios organizativos y administrativos a 38 cooperativas de base.

A nivel general el 95 % de las cooperativas se encuentran actualizadas con cortes a diferentes fechas según la dinámica de cada una. Al 30 de agosto 2016, en libros y en SAFCO 35 cooperativas (87.0 %) incluyendo 3 cooperativas con contador contratado con sus propios recursos. Tres (3) cooperativas (8%) actualizada en libros y SAFCO al 31 de diciembre de 2016 y dos cooperativas (5 %) sin movimiento contable.

- Asesoría técnica y capacitación administrativa.

Se acompañó a 33 cooperativas en declaraciones vía VET durante todos los meses del año. Al cierre del ciclo, 36 se encuentran actualizadas a agosto 2016. Revisión de actas en todas las cooperativas, acompañamiento para mejorar funcionamiento de las comisiones de género y demás órganos de dirección en cooperativas de base. Se dio acompañamiento en asambleas ordinarias de las cooperativas.



- Fortaleciendo principios cooperativos:

Cuarenta (40) grupos de auto ahorro funcionando en cooperativas en San Juan, Quilalí.

- Servicios de desarrollo cooperativo que incluye: asistencia técnica, capacitaciones:

En este sentido PRODECOOP año con año diseña un plan de capacitación en donde se abordan temas de interés cooperativo con algunas alianzas entre el instituto de

Fomento Cooperativo (INFOCOOP) como parte fundamental en todo lo relacionado a procesos administrativos y registros contables.

Al igual se llevan a cabo un conjunto de actividades formativas y de interés productivo a través de promotores; Este es un programa dentro del marco de productividad y calidad y el enfoque, es el trabajo directo en las cooperativas apoyando a lo interno con las diferentes actividades, es una forma de extensión ya que no existe la capacidad para tener un equipo de técnicos contratados en todas las cooperativas, la ventaja de este programa es que se desarrollan capacidades a lo interno de las cooperativas, ya que son hijos hijas o productores (as) de la comunidad permitiendo la sostenibilidad del trabajo.

Este equipo de 48 promotores ha realizado tareas en cuanto al monitoreo de actividades en el manejo de cafetales a rehabilitar, renovar, siembra de café y mantenimiento, participación en talleres y eventos de capacitación en aspectos técnicos productivos y organizativos de las cooperativas de base, procesos de capacitación impulsados desde la central en donde se imparten talleres sobre manejo de café y demás rubros a los cuales está enfocado PRODECOOP.

Cuenta con una red de promotores los cuales están inmersos directamente en las cooperativas siendo muchos de ellos socios de las mismas cooperativas, esto con el fin de que ellos puedan dar diagnósticos más acertados al tener el conocimiento y la verdadera experiencia en el campo productivo.



- Crédito a las cooperativas asociadas.

En lo que tiene que ver a los créditos PRODECOOP cuenta con un presupuesto de créditos en sus diferentes modalidades con intereses bajos y que el productor pueda ver un resultado que al final se vea como un beneficio más que brinda la central.

### Recursos entregados en premios y créditos

Concepto	Monto US\$
Crédito en el ciclo	529,847.23
Premio orgánico	583,092.00
<b>Total entregado en efectivo</b>	<b>1,112, 939.23</b>

- Fortalecimiento institucional de las cooperativas.

A través de asesorías para elevar la capacidad autogestionaria, empresarial y desarrollo rural integral de sus asociados y asociadas.

- Servicios de beneficiado seco.

Cuenta con laboratorio de control de calidad, acopio y comercialización de toda la producción de café orgánico y convencional de nuestros asociados elevando así sus índices de productividad, eficiencia y sostenibilidad.

- Programas de becas a hijos de socios.

A partir de algunas normas de comercio justo se creó un fondo para beneficiar a hijos de socios de escasos recursos y con deseos de prepararse y de esta manera han sido muchos los que han logrado salir adelante a quienes se les entrega una ayuda económica de U\$ 50 mensual siempre y cuando el estudiante presente buen rendimiento académico y cumpla con los demás requisitos para optar a la beca.



- Entrega de paquetes escolares

Un beneficio particular de la central es que cada año se ha venido trabajando por darle mejores beneficios a los socios y familias de los mismos, en este sentido también se cuenta con un presupuesto destinado a la distribución de paquetes escolares por medio del programa “A estudiar con el café” en donde se hace entrega de una mochila equipada con cuadernos y lápices a hijos de socios (as).

#### **7.4.3. Resultados obtenidos a través de la ejecución de las estrategias**

Las ventas al mercado de Comercio Justo generan una prima social anual promedio de US\$ 800,000 la cual se invierte en proyectos sociales según las decisiones de la Asamblea General de Delegados y Delegadas de PRODECOOP, R.L.

Bajo el Programa A Estudiar con el Café se han mantenido hasta la fecha becas universitarias y de secundaria, dirigidas a hijos(as) de socios(as) y entregamos aproximadamente 2,500 paquetes escolares en cada ciclo.

Programa Cultivando la Salud atendiendo en comunidades. Brindando atención médica a través de alianza con el hospital primario del municipio de San Juan del Rio Coco y con otros hospitales en los diferentes municipios.

Política de equidad de género implementándose. A través de proyectos de inclusión de las mujeres y la participación directa en las actividades que se realizan en las cooperativas de base.

Estrategia de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional implementándose: más de 500 familias acceden a alimentos más sanos y con precios justos, acopio de granos básicos, más de 50 granjas avícolas, huertos familiares en las cooperativas y más de 120 socios(as) con bancos de semillas.

Diversificación de la producción con colmenas; 12,494 plantas de cacao entregadas a 84 productores.



Producción de 4,800 QQ de abono orgánico tipo compost en nuestra planta de agro insumos. Se han rehabilitado 431.6 Mz entre 2014 y 2016 con 1, 520,480 plantas de café.

Ingresos adicionales por los servicios brindados con nuestro Hotel en el Beneficio Seco en Palacagüina y por la comercialización de café tostado y molido bajo las marcas de Café de Palo y Cafecito Segoviano, así como la miel de abejas Sabor de Segovias.

2,300 productores comercializan su café a través de la Central recibiendo en promedio US\$ 950,000 en premios y sobrepuestos por su café en los últimos 3 ciclos.

A partir de la información obtenida en entrevista se logró hacer énfasis también en la forma que las cooperativas de base valoran los beneficios que brinda PRODECOOP.

El presidente de la cooperativa Zacarías Padilla Romero Rafael Pérez dice que la central ha trabajado por mejorar sus beneficios a las cooperativas en ese particular se han abierto puertas de oportunidades para cada cooperativa y que estas saquen provecho de lo que PRODECOOP considera esencial que es la formación cooperativa y la mejora de capacidades administrativas y productivas.

A partir de la información obtenida en la central PRODECOOP se hizo una comparación respecto al cumplimiento y satisfacción de las cooperativas de base, sin embargo, existen inconformidades en algunas de ellas principalmente en la gestión de estrategias que beneficien a los productores.

El consejo de administración de la Cooperativa Zacarías Padilla R.L concluyen que en diferentes ocasiones se envían cartas a la central y el nivel de respuesta es bajo, es decir, no se da respuesta ni aclaración de lo que se solicita por lo que eso dificulta la satisfacción de cada uno de los socios inclusive a veces los proyectos y programas vienen directos desde la central y no se toma en cuenta los candidatos beneficiarios de forma razonable ante las quejas de los demás productores.



Cabe destacar, que es muy importante la participación de todos y todas los que forman parte de la organización y mejorar los lazos de comunicación existentes.

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

A partir de los resultados de la presente investigación se realiza un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades; Debilidades y Amenazas de la central PRODECOOP en dirección de poder una relación general entre todos los componentes de la organización.

#### **Matriz FODA**

La elaboración de la matriz corresponde a ver los puntos débiles y fuertes con lo que cuenta la empresa desde el punto de vista interno como también externo.



<b>FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ <b>F1. Experiencia productiva en el rubro del café.</b></li> <li>↪ <b>F2. Seguimiento de programas sociales para los productores.</b></li> <li>↪ <b>F3. Estricto control de calidad para los productores.</b></li> <li>↪ <b>F4. Diversificación de la producción de café</b></li> <li>↪ <b>F5. Mejora de sistemas informáticos</b></li> <li>↪ <b>F6. Certificación de comercio Justo</b></li> <li>↪ <b>F7. Mejora continua de los procesos administrativos y productivos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ <b>O1. Nuevas metodologías de producción</b></li> <li>↪ <b>O2 Alianzas con instituciones financieras</b></li> <li>↪ <b>O3 Incremento de cooperativas asociadas a PRODECOOP</b></li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ <b>D1. Situación socio cultural de los productores.</b></li> <li>↪ <b>D2. Limitados fondos para el financiamiento.</b></li> <li>↪ <b>D3. Poco personal especializado en brindar asistencia técnica.</b></li> <li>↪ <b>D4. Bajos niveles de producción de los productores</b></li> <li>↪ <b>D5 Desacuerdos entre productores por incumplimientos y cambios en los beneficios.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ <b>A1. Independencia de las cooperativas de base.</b></li> <li>↪ <b>A2. Afectaciones por enfermedades que generen demanda de recursos inmediatos y no contar con lo suficiente.</b></li> <li>↪ <b>A3. Preferencia de los productores por otras cooperativas por mejores condiciones administrativas y productivas.</b></li> <li>↪ <b>A4. Incumplimiento de las normas de certificación exigidas por el comercio justo.</b></li> </ul>





**Análisis FODA.**

<p style="text-align: center;"><i>Factores Internos</i></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><i>Factores Externos</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas (F)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades (D)</b></p>
	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades (O)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia FO:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>O1.</b> Mejorar calidad y productividad.</li> <li>☞ <b>O2.</b> Alianza con organización de cooperativas externas.</li> <li>☞ <b>O3.</b> Ampliar los niveles productivos a través de la gestión de proyectos con organismos exteriores.</li> <li>☞ <b>O4.</b> Asociación de nuevas cooperativas</li> <li>☞ <b>O5</b> Brindarle valor agregado al café que se produce en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>F1.</b> Personal capaz de ejercer funciones que contribuyen a lograr los objetivos organizacionales.</li> <li>☞ <b>F2.</b> Seguimiento de programas sociales para los productores.</li> <li>☞ <b>F3.</b> Estricto control de calidad para los productores.</li> <li>☞ <b>F4.</b> Diversificación de la producción de café.</li> <li>☞ <b>F5.</b> Cuenta con certificación de comercio Justo lo que indica mejores beneficios para los productores</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Estrategia FO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>F1, O1:</b> Mantener actualizados los planes estratégicos de trabajo según el modo de producción entre las cooperativas y PRODECOOP.</li> <li>☞ <b>F3, O3:</b> Mantener los niveles de calidad y producción mediante la ampliación y cobertura a otros segmentos de consumidores e inversionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>D1.</b> Situación socio cultural de los productores.</li> <li>☞ <b>D2.</b> Limitados fondos para el financiamiento.</li> <li>☞ <b>D3.</b> Poco personal para la asistencia técnica.</li> <li>☞ <b>D4.</b> Bajos niveles de producción de los productores</li> <li>☞ <b>D5</b> Desacuerdos entre productores por incumplimientos y cambios en los beneficios.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Estrategia DO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>D1, O1:</b> Ampliar los fondos de financiamiento que tiene PRODECOOP para las cooperativas de base y de esta manera garantizar la producción y la calidad del café producido.</li> <li>☞ <b>D2, O2:</b> Al establecer alianzas con una organización de cooperativas esto tiende a que PRODECOOP obtenga una mejor asistencia técnica para sus cooperativas de base.</li> <li>☞ <b>D4, O3:</b> Con el fin de aumentar los niveles de producción, gestionar proyectos con organismos exteriores mediante el enlace de PRODECOOP.</li> </ul>



Amenazas (A)	Estrategia FA:	Estrategia DA:
<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ <b>A1.</b> Afectaciones de la roya a consecuencia del Cambio climático.</li> <li>↪ <b>A2.</b> Preferencia de los pequeños productores hacia otros mercados.</li> <li>↪ <b>A3.</b> Incumplimiento de las normas de certificación exigidas por el comercio justo.</li> <li>↪ <b>A4.</b> Bajos precios en el mercado local e internacional del grano de oro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ <b>F1, A1:</b> El cambio climático en el proceso productivo, impulsa a los productores a implementar métodos de prevención contra efectos que tenga dicho cambio.</li> <li>↪ <b>F3, A2:</b> Al existir incumplimiento de las normas de certificación permite que PRODECOOP establezca un estricto control sobre cada una de las cooperativas de base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ <b>D1, A1:</b> Con un mayor financiamiento de PRODECOOP para las cooperativas de base, este les permitirá tener la capacidad para enfrentar los efectos del cambio climático.</li> <li>↪ <b>D1, O3:</b> promover la política de estímulo entre los socios de las cooperativas para que se mantenga la fidelidad y la asociación con PRODECOOP.</li> </ul>



Propuesta de estrategias y/o herramientas metodológicas que ayuden a PRODECOOP a hacer efectivos los planes de producción en las cooperativas de base.

↪ **Tabla N° 1. Estrategia F1, O1**

Estrategia 1	Mantener actualizados los planes estratégicos de trabajo según el modo de producción entre las cooperativas y PRODECOOP.
Objetivo	Ser más competitivos ante las necesidades de quienes forman parte de las cooperativas de base.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar encuentros con productores y tomar en cuenta sus aportes y necesidades para ser incluidos en el plan estratégico.</li> <li>• Ajustarse a los cambios que pueden surgir en el transcurso de las formulaciones de planes.</li> <li>• Reunirse con los órganos de dirección y conocer sus propuestas y tomar las decisiones más apropiadas.</li> </ul>
Recursos	Inversión monetaria.....Capital Humano.
Responsables	Socios de las cooperativas.
Tiempo	Mediano y Largo Plazo

Fuente de elaboración: Propia a partir de los instrumentos aplicados

↪ **Tabla N° 2. Estrategia 2**

Estrategia 2	Mejorar el control administrativo de las cooperativas
Objetivo	Alcanzar la estandarización administrativa de las cooperativas de base a través de una mejor organización y control.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento a las cooperativas y realizar una evaluación de su situación actual.</li> <li>• Analizar las alternativas de solución a sus debilidades.</li> <li>• Realizar un plan de mejora y seguimiento en conjunto con las cooperativas</li> <li>• Realizar visitas constantes para verificar los avances.</li> </ul>
Recursos	Inversión monetaria.....Capital Humano
Responsables	Socios de las cooperativas y gerencia de PRODECOP.
Tiempo	Mediano y largo plazo.

Fuente de elaboración: Propia a partir de instrumentos aplicados



↪ **Tabla N° 3. Estrategia 3**

<b>Estrategia 3</b>	<b>Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento</b>
Objetivo	Aumentar los niveles de financiamiento a los productores
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar gestiones o alianzas con instituciones financieras para el otorgamiento de crédito a los productores.</li> </ul>
Recursos	Inversión monetaria  Capital Humano
Responsables	PRODECOOP
Tiempo	Corto, mediano y Largo plazo

Fuente de elaboración: Propia a partir de instrumentos aplicados

**Tabla N°4. Estrategia 4**

<b>Estrategia 4</b>	<b>Técnicas de producción e inversión en capacitación intensiva y practica para ampliar los conocimientos de los productores en materia productiva</b>
Objetivo	Aumentar los niveles de producción
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación a cada productor</li> <li>Practicas demostrativas de como ejecutar las técnicas de producción</li> <li>Capacitar a promotores para que le den seguimiento a las actividades de los productores</li> </ul>
Recursos	Recursos monetarios y capital Humano
Responsables	Cooperativas y PRODECOOP
Tiempo	Mediano y largo plazo

Fuente de elaboración: Propia a partir de instrumentos aplicados



## VIII. CONCLUSIONES.

A partir del estudio investigativo realizado es evidente que PRODECOOP es una empresa muy sólida en la parte administrativa en donde se ha trabajado con mucho esfuerzo para mejorar en comparación a años anteriores, de este modo se puede concluir haciendo énfasis en el desarrollo que ha logrado.

Los factores que influyen en los resultados de la gestión administrativa tienen mucha relación a la superioridad competitiva y ha logrado posicionarse en el mercado diferenciado y se mantiene en constante desarrollo con los productores, sin embargo es necesario el establecer puentes de comunicación entre la central y cooperativas de base para detectar las fallas y poder generar resultados mejores.

Cuenta con estrategias que deben ser un poco más enfocadas a la práctica y sobre todo que vinculen e incluyan directamente a las cooperativas de base partiendo de la elaboración de un diagnóstico de las principales necesidades y de esta forma enfocarse a cumplir con los requerimientos necesarios para que las cooperativas crezcan administrativamente y sea visible la vida cooperativa.

Los beneficios que brinda la central a las cooperativas de base son diversos siendo que estos influyen en la mejora continua de los productores como también en los procesos productivos y solamente a través de la gestión de PRODECOOP pueden ser llevados a cabo, sin embargo deben incorporar estrategias que vengán a facilitar el acceso de forma equitativa y sobre todo que se puedan involucrar todos los miembros de quienes conforman la organización de esta manera pueden lograr un mayor impacto en el desarrollo y crecimiento de las cooperativas de base.

A la misma vez se generan estrategias que PRODECOOP puede implementar para seguir mejorando en cada escenario porque es necesario estar en constantes cambios positivos para la organización y poder hacerle frente a las situaciones ya sean administrativas o productivas que se presenten en las cooperativas de base.



## IX. RECOMENDACIONES

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

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

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

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

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

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

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

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



## X. BIBLIOGRAFÍA

- ABC. (2007). *DefinicionABC*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de DefinicionABC: <http://www.definicionabc.com/economia/cooperativa.php>
- Alzacri. (20 de Junio de 2014). *blogspot*. Recuperado el 21 de Abril de 2017, de alzacri2.blogspot: <http://alzacri2.blogspot.com/2014/06/proceso-administrativo.html>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (11 de Septiembre de 2007). *Normas Juridicas de Nicaragua*. Recuperado el 07 de Abril de 2017, de Normas Juridicas de Nicaragua: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/3133c0d121ea3897062568a1005e0f89/1c8a20bcfb50d3cd0625713b005302de?OpenDocument>
- Ayala, E. (26 de Junio de 2009). *Centro de Gestion Administrativa*. Recuperado el 18 de Abril de 2017, de Gestion Administrativa: <http://edwinayala.blogspot.com/>
- Bergholz, S. (11 de Mayo de 2011). *Medware*. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de Medware: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Getion de procesos* (4ta ed.). Santiago de Chile: EVOLUCIÓN S.A.
- Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife. (2014). *Camara*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de Creacion de Empresa: <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/produccion-y-operaciones>
- Chavarria Espinoza, Z. E., Valdivia Gutiérrez, Y. L., & Ruiz Gutiérrez, M. (2015). *Proceso de Produccion de las Cooperativas asociadas a PRODECOOP R.L para la exportacion de cafe Organico a mercados preferenciales, 2014-2015*. Esteli: FAREM-Esteli. Recuperado el 15 de Marzo de 2017
- Chiavenato, I. (2004). *Introduccion a la teoria general de la administracion* (Septima ed.). Mexico, Mexico: McGrawHill.
- Chiliquinga Unaicho, E. P. (2013). *La gestion Administrativa y la optimizacion de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcan*. Ecuador: Universidad Politecnica de Carchi. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de [https://www.google.com.ni/?gws\\_rd=cr&ei=V9\\_eWI3ZOILPmwHSmoy4Bw#q=antecedentes+de+tesis+sobre+gestion+administrativa+y+procesos+productivos&](https://www.google.com.ni/?gws_rd=cr&ei=V9_eWI3ZOILPmwHSmoy4Bw#q=antecedentes+de+tesis+sobre+gestion+administrativa+y+procesos+productivos&)\*
- Cornejo, M. (26 de Noviembre de 2011). *Slideshare*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de slideshare.net: <https://es.slideshare.net/mirsaid/enfoque-mixto-10341307>
- Escuela Europea de Exelencia. (24 de Noviembre de 2014). *nueva-iso-9001-2015.com*. Recuperado el 2017, de nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>
- Gonzalez Benavidez, M. L., Huete Videa, S. E., & Montenegro Rodríguez, J. J. (2013). *Factores que inciden en los costos del bneficado seco del cafe, en la planta industrial, Beneficio seco de PRODECOOP R.L en el municipio de Palacaguina, ciclo 2011-2012*. Esteli: FAREM-Esteli. Recuperado el 15 de Marzo de 2017



- Iglesias Roque, F. d., & Amador Espinales, E. J. (2011). *Diagnostico Empresarial de la empresa Central de Cooperativas de Servicios Multiples PRODECOOP R.L.* Esteli: FAREM-Estelí. Recuperado el 15 de Marzo de 2017
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración-Una Perspectiva Global y Empresarial* (14 ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- López, P. L. (2004). *scielo.org*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de scielo.org:  
[http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- López, J. P. (2008). *Metodología de la investigación científica*.
- Lugo Marin, J. J. (07 de Junio de 2015). *slideshare.net*. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de slideshare: <https://es.slideshare.net/juanlugomarin/jl-curso-gestin-por-procesos-e-indicadores-de-gestion>
- Mendez A., C. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales*. Mexico: LIMUSA.
- Morales Gutiérrez, M. d., & Rugama Gutiérrez, F. I. (2012). *Influencia del proceso de Exportacion de cafe en los registros contables en la empresa PRODECOOP R.L de la ciudad de Esteli*. Esteli: FAREM- Esteli. Recuperado el 15 de Marzo de 2017
- Peralta, X., & Paulise, L. (2015). *pymerang*. Recuperado el 02 de Mayo de 2017, de pymerang.com:  
<http://www.pymerang.com/logistica-y-supply-chain/logistica/planeacion-o-programacion/metodos-de-produccion>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2008). *Definicion.de*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2017, de Definicion.de: <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación* (Segunda ed.). Washington, D.C. 20037, E.U.A., Washisgton, D.C E.U.A: Organización Panamericana de la Salud.
- Presa, M. (2014). Estelí.
- Preza, M. (09 de Septiembre de 2017). Gestion administrativa de PRODECOOP. (E. N. Martinez, Entrevistador)
- Riaño, S. Á. (10 de Septiembre de 2008). *Gerencie.com*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/cooperativas.html>
- Rosero, C. (s.f.). *Universidad Central de Ecuador*. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de UCE Academia: [http://www.academia.edu/6948825/Modelo\\_de\\_Gestion\\_Administrativa](http://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa)
- Tamayo, M. (27 de Junio de 2011). <http://tesisdeinvestig.blogspot.com>. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com>:  
<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
- Tamayo, T. M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. México: LIMUSA-Noriega Editores.





Thompson, I. (Enero de 2008). *Promonegocios.net*. Recuperado el 18 de Abril de 2017, de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Tórrez Castillo, M. F. (2015). *La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el Municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2013-2014*. Matagalpa: FAREM- Matagalpa. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de repositorio.unan.edu.ni/1801/1/5332.pdf

Treminio, Z. (2014). Estelí.

Universidad Galileo. (Julio de 2011). *blogspot.com*. Recuperado el 2017 de Mayo de 2017, de [blogspot.com: http://resumen-veliz.blogspot.com/2011/07/resumen-del-capitulo-2-diagramas.html](http://resumen-veliz.blogspot.com/2011/07/resumen-del-capitulo-2-diagramas.html)

Valdez, M. d., & Otros. (03 de Septiembre de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>



## XI. ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta

#### UNAN-Managua/ FAREM- Estelí

DIRIGIDO AL PERSONAL DE PRODECOOP R.L

Estimados colaboradores: La presente encuesta tiene por objetivo evaluar la gestión administrativa de PRODECOOP R.L Su aporte será de beneficio a la investigación que se realiza sobre estudio de tesis cuyo objetivo general es determinar el aporte de la Gestión Administrativa de PRODECOOP R.L en los procesos productivos de las cooperativas de base del municipio de san Juan del Rio Coco, año 2016.

La información que proporcione será sumamente para fines académicos. De antemano le agradecemos sus aportes.

1. Dirección de correo electrónico \*

\_\_\_\_\_

2. Edad

Marca solo un óvalo.

- De 16 a 30 Años
- De 31 a 45 Años
- De 46 a 60 Años
- De 61 a mas

3. Tiempo de laborar en PRODECOOP.

\_\_\_\_\_

4. La empresa dispone con los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo

Marca solo un óvalo.

- Si
- No



5. Si su respuesta es Sí, seleccione los que considere importantes: \* Marca solo un óvalo por fila.

Si No

Recursos financieros	Tecnológicos	y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De gestión ambiental			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Para que su labor en la empresa se lleve a cabo de manera eficiente que aspectos considera importantes? Marca solo un óvalo.

- Misión y visión de la empresa
- Valores de la empresa
- Actividades que desempeña
- La Planificación y dirección de la empresa
- Otros

\_\_\_\_\_

7. Participa en la formulación y mejora de los procesos administrativos de la empresa. Marca solo un óvalo.

- Si
- No

8. Participa en la formulación y mejora de los procesos administrativos de la empresa. Marca solo un óvalo.

- Si
- No

9. Considera necesario ser partícipe en las actividades del proceso administrativo y planificación de la empresa Marca solo un óvalo.

- Si
- No

10. ¿PRODECOOP realiza una planeación estratégica permanente en sus operaciones. ? Marca solo un óvalo.

- Siempre
- A veces
- Nunca



11. ¿Existe un organigrama en PRODECOOP según la ubicación de los cargos?  
Marca solo un óvalo.

Si

No

12. ¿Cómo se integra el personal administrativo y técnico en las actividades que ejecuta PRODECOOP?

Marca solo un óvalo.

Activamente

No todos

En algunas ocasiones

13. ¿Existe relación directa entre la dirección de PRODECOOP y las cooperativas de base? Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca

14. ¿Los objetivos de PRODECOOP están orientados a la mejora de los procesos productivos en las cooperativas de base? Marca solo un óvalo.

Si

No

15. ¿Se lleva un control administrativo de todas las cooperativas asociadas a la central? Marca solo un óvalo.

Si

No

16. ¿Existe trabajo de equipo en la división del trabajo que ejecuta PRODECOOP donde puede involucrar a las cooperativas? Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca

17. ¿Se cumple con la autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos y cargos? Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca



18. ¿Conocen con exactitud quiénes son sus jefes directos y cuáles son las líneas autoridad existente en la empresa? Marca solo un óvalo.

Si

No

19. ¿En la dirección se mantiene sinergia y liderazgo con su personal? Marca solo un óvalo.

Excelente

Buena

Regular

20. ¿Qué tipo de liderazgo considera que se aplica en la empresa? Marca solo un óvalo.

Democrático

Autocrático

Burocrático

21. Su satisfacción respecto con su remuneración según sus funciones es: Marca solo un óvalo.

Excelente

Muy Buena

No satisfecho

22. ¿El personal goza de estabilidad laboral en sus funciones? Marca solo un óvalo.

Si

No

23. ¿Existe un orden interno en la organización? Marca solo un óvalo.

Si

No

24. ¿Predomina el principio de la equidad en la organización? Marca solo un óvalo.

En algunas ocasiones

A veces

Nunca



25. ¿Existe seguimiento al análisis de la estructura funcional del personal? Marca solo un óvalo.

- Siempre
- En algunas ocasiones
- Nunca

26. ¿Existe seguimiento al análisis de la estructura funcional del personal? Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- A veces

27. ¿Se realizan ajustes funcionales en la organización? Marca solo un óvalo.

- En todo el proceso administrativo
- En la dirección y control
- En Ninguna de las anteriores

28. ¿Se aplican herramientas de gestión en las cooperativas de PRODECOOP? Marca solo un óvalo.

- En todas las cooperativas
- En las cooperativas que lo meritan
- En Ninguna cooperativa

29. ¿Cuál es su punto de vista sobre la relación de las cooperativas de base con PRODECOOP?

30. OBSERVACIONES QUE CONSIDERA APORTARAN A LA INVESTIGACIÓN



## Anexo 2. Entrevista

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
FAREM - ESTELI  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A ORGANOS DE DIRRECCION DE LAS COOPERATIVAS  
DE BASE**

Estimados miembros del consejo de administración la presente entrevista tiene por objetivo determinar el Aporte de la Gestión administrativa de PRODECOOP R.L en los procesos productivos de las cooperativas de base del municipio de San Juan del Rio Coco, año 2016

***Objetivo: Diagnosticar los beneficios obtenidos por las cooperativas de base en la gestión de los procesos productivos.***

1. ¿Cuenta con el apoyo de PRODECOOP Para cubrir las necesidades de la administración de su cooperativa?

R//

2. ¿Cuáles son los beneficios brindados a la cooperativa respecto a la administración de estas?

R//

4. ¿Cuáles son los beneficios que han obtenido las cooperativas en relación con los procesos de producción?

R//

4 ¿De qué manera enfrenta los problemas o desafíos que se presentan en la cooperativa?

R//

5 ¿Qué conocimientos ha logrado adquirir en relación con los procesos de producción que les ha brindado PRODECOOP R.L., a la cooperativa?

R//

6 ¿Ha recibido capacitación por parte de PRODECOOP R.L. sobre el proceso de producción?

R//

7 ¿Realiza modificaciones en el proceso al momento de tener ciertas variaciones en la producción?

R//

8 ¿La cooperativa elabora un plan anual de trabajo relacionado a las actividades productivas?



R//

9 ¿Cuál es el apoyo que reciben de parte de PRODECOOP R.L. en los diferentes ciclos del año?

R//

10 ¿Qué relación existe entre PRODECOOP R.L. y la cooperativa y desde cuándo está asociada?

R//

11 . ¿Qué otros beneficios recibe de PRODECOOP?

R//





**Anexo 3. Guía de Observación**

**UNAN- MANAGUA**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria**  
**FAREM - ESTELI**  
**PRODECOOP RL. COOPERATIVAS DE BASE EN SAN JUAN DEL RIO COCO.**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo:**

**Analizar la productividad y la eficiencia que tiene la gestión administrativa de PRODECOOP en el proceso productivo de las cooperativas de base en el año 2016.**

**Observador** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_

**INDICACION.**

**Selecciona en escala del 1 al 5 el aspecto que considere apropiado.**

**1. Excelente    2. Muy Bien    3. Bien    4. Regular    5. Mal**

<b>No</b>	<b>Aspectos a Observar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	Gestión de la Tecnología de Información						
<b>2</b>	Proceso Administrativo de PRODECOOP hacia las cooperativas de base.						
<b>3</b>	Identificación de los procesos de la empresa						
<b>4</b>	El desempeño y mejora continua en						



	el proceso productivo.						
4	Cuentan con un flujo gram de proceso						
5	Existe un control en los procesos utilizados por las cooperativas.						
6	Tienen la capacidad de adaptarse al cambio.						
7	Existe comunicación directa entre PRODECOOP y las cooperativas de base.						
8	Satisfacción de los productores de las cooperativas al estar asociados a PRODECOOP.						
9	Beneficios obtenidos por las cooperativas de parte de la central.						
10	Estrategias que diseña PRODECOOP para el proceso productivo de las cooperativas.						