

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – SUB SEDE MATAGALPA



COORDINACIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES Y JURÍDICAS

**Proyecto de Graduación para optar al título de grado en Licenciatura en
Administración De Empresas.**

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**Plan estratégico para la gestión administrativa de la cooperativa de servicio
múltiples productores de Matagalpa (COPROMAT R.L.) en la ciudad de
Matagalpa, departamento de Matagalpa, en el i semestre del año 2024.**

Elaborado por:

Br. Lara Urbina Marcos Antonio

Br. Montenegro Tórrez Hazel Carolina

Br. Pineda Gómez Karina María

TUTOR TÉCNICO: MSc. José Ernesto Rodríguez Moreno

TUTOR METODOLÓGICO: MSc. Evelyn Kuan Torres

Matagalpa, 30 de junio, 2024

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – SUB SEDE MATAGALPA



COORDINACIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES Y JURÍDICAS

**Proyecto de Graduación para optar al título de grado en Licenciatura en
Administración De Empresas.**

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**Plan estratégico para la gestión administrativa de la cooperativa de servicio
múltiples productores de Matagalpa (COPROMAT R.L.) en la ciudad de
Matagalpa, departamento de Matagalpa, en el I semestre del año 2024.**

Elaborado por:

Br. Lara Urbina Marcos Antonio

Br. Montenegro Tórrez Hazel Carolina

Br. Pineda Gómez Karina María

TUTOR TÉCNICO: MSc. José Ernesto Rodríguez Moreno

TUTOR METODOLÓGICO: MSc. Evelyn Kuan Torres

Matagalpa, 30 de junio, 2024

DEDICATORIA

Con todo mi corazón y gratitud a mi madre **Raquel Torrez**, por su gran ejemplo de superación y amor, por ser un pilar fundamental a lo largo de estos años, pues sin ella no lo habría logrado. Gracias por enseñarme a perseguir mis sueños con determinación y perseverancia.

A mi novio **Diego Zeledón**, por su paciencia, comprensión y constante aliento. Gracias por estar a mi lado en cada paso a lo largo de este viaje académico, por creer en mí y por brindarme el amor y la motivación necesarios para alcanzar esta meta.

Br. Hazel Montenegro

La presente tesis está dedicada principalmente a mi madre **Norma Urbina**, por ser mi mayor motor en esta vida y una gran fuente de inspiración para mí por ser la mujer fuerte, trabajadora y valiente que siempre ha sido.

A mi hermanita **Kendra** por ser una de las personas más valiosas para mí, quien siempre me anima y me da fortaleza para seguir, y a mi familia y amigos en general por formar parte de este proceso lleno de aprendizaje y crecimiento.

Br. Marcos Antonio Lara Urbina

Este proyecto lo dedico a mi padre celestial porque ha estado conmigo en cada paso que doy guiándome y dándome la sabiduría y fortaleza para seguir adelante.

A mis hijas **Breydeling Artola Pineda y Kathiela Artola pineda** por ser mi fuente de inspiración y motivación, Gracias por darme confianza en cada reto que se me presenta, a mi compañero de vida **Jader Artola** que ha estado siempre apoyándome, dándome su cariño y comprensión, a mi mamá **Máxima Gómez** porque ella siempre me aconseja para ser de mí una mejor persona.

Br. Karina Pineda

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a quienes nos han brindado apoyo para la realización de este trabajo, entre ellas:

Primeramente, a Dios nuestro señor por brindarnos su paciencia y su amor por brindarnos siempre fuerzas para continuar en lo adverso, por guiarnos en el camino de lo prudente y darnos sabiduría para mejorar día a día en nuestro quehacer profesional.

En especial a nuestros padres por brindamos ese apoyo incondicional y sus consejos que nos ayudaron a seguir adelante ante las dificultades que se nos presentaron durante estos años.

A nuestros maestros que sirvieron de guía en esta etapa tan importante de nuestra vida queremos darles las gracias por compartir sus conocimientos para nuestro mayor aprendizaje, a todos ellos y en especial a la maestra MSc. Aura Lila Sevilla Kuan.

Y por último y no menos importante a nuestros tutores por su apoyo a MSc. José Ernesto Rodríguez Moreno y MSc. Evelyn Kuan Torres

Muchas gracias a todos.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – SUB SEDE MATAGALPA



COORDINACIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES Y JURÍDICAS

Culminación de Pensum

Proyecto de Graduación para optar al título de grado en Licenciatura en Administración de Empresas

AVAL DEL TUTOR

MSc. Evelyn Kuan Torres y MSc. José Ernesto Rodríguez Moreno, tienen a bien:

CERTIFICAR

Que: El Proyecto de Graduación con el título: “**Plan estratégico para la gestión administrativa de la cooperativa de servicio múltiples productores de Matagalpa (COPROMAT R.L.) en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, en el I semestre del año 2024.**”, elaborado por los estudiantes **Br. Karina Pineda Gómez (2017440M832)**, **Br. Marcos Lara Urbina (201944M297)** y **Br. Hazel Montenegro Tórrez (202044M238)**, ha sido dirigida por los suscritos.

Al haber cumplido con los requisitos académicos y metodológicos del Proyecto de Graduación, damos de conformidad a la presentación de dicho trabajo de culminación de estudios para proceder a su lectura y defensa, de acuerdo con la normativa vigente del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil y Reglamento de Investigación, Innovación y Transferencia.

Para que conste donde proceda, se firma la presente en UCC sub sede Matagalpa 30 de junio del 2024.

MSc. José Ernesto Rodríguez Moreno
Tutor Técnico

MSc. Evelyn Kuan Torres
Tutor Metodológico

RESUMEN

La presente investigación realizada en la cooperativa de servicio múltiples productores de Matagalpa (COPROMAT) en el municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa, kilómetro 122 carretera Sébaco-Matagalpa, contiguo a la sexta región militar, en el I semestre del año 2024, con el objetivo de diseñar un plan estratégico para la gestión administrativa. El tipo de muestreo del estudio fue de carácter no probabilístico. Las técnicas aplicadas fueron entrevistas, encuestas y Guía de observación, según su enfoque es cuantitativo, con elementos cualitativos, de diseño tipo no experimental, y de alcance transversal, la población y la muestra está compuesta por 10 colaboradores de la cooperativa del área administrativa de la misma. Los resultados obtenidos destacaron que la falta de comunicación efectiva o la falta de integración de algunos elementos de la filosofía organizacional en las actividades cotidianas son esenciales para la correcta gestión administrativa, en base a los resultados obtenidos y en las necesidades específicas se realizó una propuesta de un plan estratégico de gestión administrativa, la cual es una herramienta de utilidad de uso diario que favorece positivamente a la cooperativa y es por ello que se propone la aportación de un plan.

Palabras claves: Diagnóstico situacional, análisis FODA, Factores externos e internos, Plan estratégico

ABSTRACT

This research was carried out in the Cooperative of Multiple Producers Service of Matagalpa (COPROMAT) in the municipality of Matagalpa of the department of Matagalpa, kilometer 122 of the Sébaco-Matagalpa highway, adjacent to the sixth military region, in the first semester of the year 2024, with the objective of designing a strategic plan for administrative management. The type of sampling of the study was non-probabilistic due to the size of the population. The techniques applied were interviews, surveys and observation guide, according to its approach is quantitative, with qualitative elements, non-experimental design, and cross-sectional scope, the population and the sample is composed of 10 employees of the cooperative of the administrative area of the same. The results of the management interview highlighted that the cooperative is committed to a continuous process of review and improvement. The lack of effective communication or the lack of integration of some elements of the organizational philosophy in the daily activities, based on the results obtained and on the specific needs, a proposal for a strategic plan of administrative management was made, which is a useful tool for daily use that positively favors the cooperative and that is why the contribution of a plan is proposed.

Key words: Situational diagnosis, SWOT analysis, External and internal factors, Strategic plan.

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Carta Aval	iii
Resumen	iv
Abstract	v

Índice de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	3
1.1. Antecedentes y Contexto del Problema	3
1.1.1. Internacionales	3
1.1.2. Regionales	4
1.1.3. Nacionales.....	5
1.1.4. Locales	7
1.2. Objetivos del Proyecto	8
1.3.- Descripción del problema y Preguntas de Investigación	9
1.4. Justificación	11
1.5. Alcance y Limitaciones del Proyecto	12
1.5.1. Alcance.....	12
1.5.2. Limitaciones	12
1.6. Hipótesis	13
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	14
2.1. Teorías y Conceptos Asumidos	14
2.1.1. Concepto de Diagnóstico Situacional	14
2.1.1.1 Filosofía Empresarial.	14
2.1.1.2 Principios Administrativos	14
2.1.1.3 Misión.	15
2.1.1.4 Visión.	15
2.1.1.5 Objetivos.....	16
2.1.1.6 Políticas.....	16

2.1.1.7 Fortalezas.....	16
2.1.2. Análisis FODA	17
2.1.2.1. Fortalezas.....	17
2.1.2.2. Oportunidades.....	18
2.1.2.3. Debilidades.....	18
2.1.2.4. Amenazas.....	19
2.1.2.5. Macro Entorno	19
2.1.2.6. Factores Políticos.....	20
2.1.2.7. Factores Económicos	20
2.1.2.8. Factores Sociales- Cultural.....	21
2.1.2.9. Factores Tecnológicos.....	21
2.1.2.10. Factores demográficos.....	22
2.1.3. Concepto de Análisis Interno	22
2.1.3.1. Micro Entorno.....	23
2.1.3.2. Clientes.....	23
2.1.3.3. Competidores	24
2.1.4. Concepto de Habilidades y Competencias	24
2.1.4.1. Habilidades.....	24
2.1.4.2. Conocimientos.....	25
2.1.4.3. Actitudes.....	25
2.1.5. Concepto de Plan Estratégico	25
2.1.5.1. Planeación Estratégica	26
2.1.5.2. Principios de la Planificación Estratégica.....	27
2.1.5.3. Cultura Organizacional	27
2.1.5.4. Estrategias.....	28
2.1.5.5. Proceso Administrativo.....	28
2.1.5.5.1. Planificación.....	28
2.1.5.6. Organización.....	29
2.1.5.7. Dirección.....	29
2.1.5.8. Control.....	30
2.2. Marco Legal.....	31
2.3. Marco Contextual, Institucional	32

2.3.1. Misión	32
2.3.2. Visión.....	32
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	33
3.1. Tipo de Estudio	33
3.1.1. Según su enfoque	33
3.1.2. Según su alcance	34
3.1.3. Según su diseño.....	34
3.1.4. Según su temporalidad.....	34
3.1.5. Según su propósito.....	35
3.2. Área de estudio	35
3.2.1. Macro Localización.....	35
3.3.1. Población.....	36
3.3.2. Muestra	36
3.3.3. Muestreo	36
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	37
3.4.1. Entrevista	37
3.4.2. Encuesta	37
3.4.3. Guía de Observación.....	37
3.5 Confiabilidad y Validez de los Instrumentos	38
3.6. Procesamiento de Datos y Análisis de la información.	41
3.6.1. Primera Fase	41
3.6.2. Segunda Fase	41
3.6.3. Tercera Fase	42
3.6.4. Cuarta Fase.....	42
3.7. Operacionalización de Variables	42
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
Diagnóstico empresarial.....	43
Proceso administrativo	43
Filosofía organizacional.....	44
Principios administrativos.....	45
Objetivos organizacionales.....	46
FODA	48

Macro Entorno.....	55
Micro Entorno.....	57
Habilidades Interpersonales.....	59
Plan Estratégico.....	60
Cultura Organizacional.....	62
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	64
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES.....	65
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de la filosofía organizacional	44
Figura 2 Principios administrativos	45
Figura 3 Objetivos Organizacionales.....	46
Figura 4 Objetivos Organizacionales 2.....	47
Figura 5 Análisis FODA.....	48
Figura 6 Fortalezas	49
Figura 7 Oportunidades.....	50
Figura 8 Debildades	52
Figura 9 Amenazas	53
Figura 10 Análisis Externo.....	55
Figura 11 Análisis Externo 2.....	56
Figura 12 Análisis Interno.....	57
Figura 13 Habilidades Técnicas	58
Figura 14 Habilidades Interpersonales	59
Figura 15 Plan Estratégico	60
Figura 16 Plan Estratégico No.2.....	61
Figura 17 Cultura Organizacional.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Marco Legal.....	31
Tabla 2 Datos del especialista Validador	39

INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico para la gestión administrativa de una cooperativa es un documento vital que establece la hoja de ruta para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización, asegurando su crecimiento sostenible y adaptabilidad en un entorno dinámico. Este plan combina una visión clara del futuro con acciones concretas y medibles, y abarca áreas críticas como la gobernanza, la gestión financiera, el desarrollo de capacidades, la participación y satisfacción de los socios. Al alinear recursos y esfuerzos con una estrategia bien definida, la cooperativa puede optimizar sus operaciones, mejorar la toma de decisiones y reforzar su misión y valores cooperativos.

Tomando como referencia este planteamiento, el objetivo de la investigación fue realizar un diagnóstico de la situación actual de COPROMAT en relación a la gestión administrativa. Teniendo un alcance descriptivo, conforme a su enfoque es cuantitativo con elementos cualitativos y según su temporalidad de alcance transversal.

Por otra parte, la investigación está conformada por VIII capítulos adoptando la siguiente estructura:

En el capítulo I se presentó el planteamiento de la investigación donde se plantean los antecedentes, los objetivos tanto general como específicos desarrollados en la investigación, los cuales surgieron del problema de investigación con la finalidad de delimitar el mismo, las limitaciones encontradas durante la investigación y la hipótesis planteada así mismo la justificación del origen de la investigación.

El Capítulo II se aprecia el Marco Referencial; el cual se encuentra organizado de forma coherente las aportaciones importantes y detalladas de los autores respecto a la problemática en estudio.

El Capítulo III se presenta el Diseño Metodológico del tema donde se menciona el tipo de estudio, área de estudio, unidades de análisis, las técnicas y herramientas utilizadas para obtener los datos que fueron analizados en base a los procedimientos indicados; lo cual constituye la base fundamental de esta investigación y la

Operacionalización de las variables presentadas en un matriz, la cual se encuentra relacionada tanto con los objetivos como con el Marco Referencial.

El capítulo IV se exponen el análisis de resultados derivados de la aplicación de los instrumentos recolectores de datos. El capítulo V: se comparten las conclusiones y futuras líneas de investigación. Capítulo VI: las recomendaciones. Capítulo VII: Referencias bibliográficas y, por último, Capítulo VIII: Anexos

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1. Antecedentes y Contexto del Problema

1.1.1. Internacionales

En Lima Perú, Cangahuala y otros (2023) realizaron el estudio **“Plan estratégico de gestión humana para contribuir a la auto sostenibilidad de la clínica central de una organización no gubernamental sin fines de lucro”**. Con el objetivo de formular el plan estratégico de gestión humana 2023-2025. El diagnóstico realizado evidenció que la organización no cuenta con un plan y soporte estratégico de recursos humanos que contribuya al logro de sus objetivos estratégicos, ni con la identificación de sus fuentes de ventaja competitiva. Asimismo, producto de la investigación cuantitativa realizada, se identificaron brechas importantes por atender con relación a la percepción del desempeño de los servicios de gestión humana por parte de los empleados y líderes de la institución Finalmente, de acuerdo con los resultados del impacto cuantitativo y cualitativo. Los resultados de estudio concluyen que la propuesta es viable.

El plan estratégico de gestión humana contribuirá con el fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad, por medio de estrategias orientadas a los procesos críticos resultantes de la investigación en cuestión.

En Callao Perú Tineo & Viacava (2023), realizó un **“Plan estratégico para la mejora continua de la calidad en la atención a los usuarios del Reniec, brindada en el centro de atención Mac lima norte**, énfasis en el análisis de la calidad de atención a cada servicio que requiera el usuario. El diseño de la investigación es no experimental y de enfoque descriptivo. Los resultados del estudio sugieren que, las dimensiones de aspectos tangibles, confiabilidad y confianza de la calidad en el servicio, tienen una relación significativa positiva con la satisfacción del cliente y en la variación de la percepción del mismo con respecto al servicio recibido.

Este estudio es importante porque permite identificar las necesidades y los recursos que se requiere para la mejora continua de la calidad en la atención del usuario, por lo cual se determina la relación en el estudio en cuestión.

En Calceta Ecuador Valdez (2021), realizo una **“Propuesta de un plan estratégico para la empresa Izaba S.A en la ciudad de Manta periodo 2021-2025**, con el objetivo principal elaborar un plan estratégico para la empresa IZABA S.A. El estudio presento un diseño correlacional, se enfocó en un diseño no experimental. Se determinó la existencia de una correlación fuerte y significativa aceptando la hipótesis alterna, según el 97% de aceptación. en el cual se identificó la ausencia de capacitación al personal y carencia de estrategias de crecimiento que les permita expandirse.

Este estudio es importante en el proceso investigativo, porque idéntica la ausencia de capacitación al personal y la carencia de estrategias asociados al proyecto en cuestión

1.1.2. Regionales

En Guanacaste Costa Rica Barahona (2023), efectuó el estudio **“Propuesta de Plan estratégico que contribuya a la rentabilidad del emprendimiento Deco Arte ubicado en el cantón de Bagaces centro “**. Con el objetivo de diseñar una propuesta de planeación estratégica que contribuya a una gestión eficiente y a la rentabilidad del emprendimiento. Las técnicas de recolección y análisis de los datos fueron guía de observación y entrevista. Según los resultados obtenidos se identificó que el negocio debe mejorar la gestión administrativa, comercial, operativa y financiera, por lo tanto, se estableció estrategias para cada área.

Un aporte significativo es que, en las empresas la aplicación de un plan estratégico es de relevancia por su contribución en la mejora de la rentabilidad de la misma.

En Costa Rica Salazar (2021), realizó una **“Propuesta de plan maestro para la gestión administrativa y operativa de las unidades académicas agropecuarias de la universidad EARTH**. Con el objetivo de generar una propuesta de plan maestro para la gestión administrativa y operativa. El estudio es de tipo cualitativo descriptivo, que tienen como único fin asegurar la eficiencia y productividad de la institución, como ente académico formador de líderes profesionales, de la mano con la calidad de la gestión académica y la optimización de recursos académicos.

Este estudio es relevante para la investigación en cuestión, dado que, la gestión administrativa en una empresa es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia.

El Salvador, Hernández & Ticas (2023), realizó un **“Plan de gestión para optimizar los procesos administrativos de la cooperativa “La red de unión de mujeres de R.L”, ubicada en el municipio de san salvador.** Con el objetivo de identificar en qué medida el plan de gestión ayudará a optimizar el proceso administrativo en la organización no gubernamental. El estudio fue de tipo explicativa no experimental, donde se emplearon técnicas analíticas y sintética. La recolección de datos se dio mediante la aplicación de encuestas y entrevistas con sus respectivos instrumentos, cuestionario y guía de observación. Según los resultados obtenidos se diagnosticó la deficiencia en la gestión administrativa producto de la poca documentación necesaria para el desarrollo de cada una de las actividades.

La documentación completa es esencial para garantizar la eficiencia, la consistencia, el cumplimiento normativo y la mejora continua por su aporte al estudio en cuestión.

1.1.3. Nacionales

En la ciudad de Managua Nicaragua, Cárcamo (2019), realizó una **“Propuesta de planeación estratégica en el área administrativa de la empresa Publidel ubicada en Managua, para el periodo 2019 – 2020”.** Con el objetivo de realizar la construcción de estrategias con la elaboración del plan estratégico y las actividades necesarias para su cumplimiento, a partir de la aplicación de la matriz FODA, el análisis de los entornos empresariales y las cinco fuerzas competitivas de Porter. El diseño metodológico fue descriptivo. El muestreo no probabilístico conformada por el personal del área gerencial y administrativa, 2 personas, 100% y no se aplica ninguna fórmula de cálculo. Las técnicas de recopilación de información se realizaron a través de encuesta, elaboración, análisis del FODA institucional y las 5 fuerzas de Porter, matriz de riesgo de procesos y entrevista. Según los resultados obtenidos se concluye que la implementación de una propuesta de una planeación estratégica en la empresa Publidel, S.A. permitirá mejorar las actividades en el área administrativa, siempre que

todos los trabajadores estén comprometidos con la misión, visión y objetivos institucionales.

Este estudio aporta pautas relevantes al diagnosticar la situación actual de la empresa en estudio, ya que la implementación de una planeación estratégica en las empresas significa analizar el entorno interno y externo con el objetivo de alcanzar los objetivos.

En la ciudad de Managua Nicaragua, Barahona y otros, (2019), ejecuto un **“Diagnóstico y Plan estratégico de comunicación Interna para el comité Olímpico Nicaragüense en el año 2019”**. Con el objetivo de elaborar una estrategia de comunicación interna en el comité olímpico nicaragüense, en la ciudad de Managua. La investigación se utilizó un enfoque mixto, investigación cualitativa y cuantitativa y de corte transversal. En los resultados se determinó que la organización presenta dificultades y amenazas, debido a que los resultados arrojaron que no hay socialización entre los colaboradores de distintas áreas.

Un aporte significativo en la investigación en cuestión, es que la comunicación desempeña un papel crucial en la implementación de estrategias en el área administrativa. Es fundamental que todos los miembros del equipo comprendan claramente los objetivos estratégicos, las acciones necesarias para alcanzarlos y su rol en el proceso.

En la ciudad de Managua Nicaragua, Siézar (2019), efectuó un **“Análisis de las Fases de elaboración de un Plan Estratégico en el sector Publico de Nicaragua periodo 2018 – 2023, Caso de estudio IPSA”**. Con el objetivo de analizar las fases que intervienen en la elaboración de un plan estratégico para el sector público. La metodología utilizada fue por medio de: paneles de expertos, muestras de funcionarios por tiempo de laborar en la institución, experiencias de instituciones del sector público. Se construyeron instrumentos para evaluar el entorno interno y externo de la institución: matriz DAFO, cuestionario PEST y cuestionario DELPHY; concluyendo que describir los indicadores para medir el cumplimiento de metas institucional, es un proceso clave ya que permite evaluar el desempeño de las metas institucionales además de efectuar los debidos ajustes por posibles desviaciones que puedan ocurrir en el periodo evaluado y corregirlas o mitigarlas según sea el caso.

Cada fase del plan estratégico es importante porque contribuye al éxito general del plan estratégico y garantiza que la organización esté preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en su entorno administrativo.

1.1.4. Locales

Matagalpa, Siles et al (2017), efectuó un **“Plan estratégico para la empresa Panadería y Repostería Belén de Matagalpa (Período 2018-2020)”**. Con el objetivo de incrementar los ingresos por ventas en un 20% anual comercializando los productos de la línea de pan de repostería. De acuerdo a la metodología empleada, se utilizaron fuentes primarias dentro de la organización, a través, de entrevistas al gerente general y de producción. Según los resultados obtenidos se concluye que existen condiciones macro ambientales relacionadas con el crecimiento económico del país.

Los factores que más inciden en el crecimiento de una empresa son la planeación, el control financiero, el uso de recursos tecnológico y el desarrollo de estrategias comerciales los cuales se consideran un punto de referencia a la hora de realizar la investigación en cuestión.

Matagalpa, Altamirano & Rizo (2015), realizó un **“Diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, Cooperativa de servicios Agropecuarios de exportación de café, del municipio de Jinotega del departamento de Jinotega, período 2014”**. Con el objetivo de elaborar el diagnóstico de la empresa COOPSAEC R.L. El estudio fue de tipo aplicada no experimental con un enfoque filosófico cualitativo. La metodología empleada se realizó mediante la aplicación de los métodos de razonamiento inductivo. Los instrumentos utilizados en el 100% de la población fue entrevista y encuesta. En conclusión, se encontró que la situación actual es estable, ya que se encontró que sus trabajadores manejan la filosofía empresarial, sin embargo, no cuentan con políticas definidas, ya que estas se practican de forma empírica.

1.2. Objetivos del Proyecto

1.2.1. General

Diseñar un plan estratégico para la gestión administrativa en la cooperativa de servicio múltiples productores de Matagalpa (COPROMAT) ubicada en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa en el primer semestre del año 2024.

1.2.2. Específicos

-  Realizar un diagnóstico de la situación actual de COPROMAT en relación a la gestión administrativa, I semestre 2024.
-  Describir el macro entorno y micro entorno orientado a la gestión administrativa de la cooperativa COPROMAT, I semestre 2024.
-  Identificar las habilidades y competencias necesarias para el personal administrativo de COPROMAT, I semestre 2024.
-  Proponer un plan estratégico para el desarrollo de la gestión administrativa de COPROMAT en la ciudad de Matagalpa, I semestre 2024.

1.3.- Descripción del problema y Preguntas de Investigación

COPROMAT es una cooperativa nicaragüense comercializadora de Rubros tales como Café, frijoles, maíz y ganado bovino. La cooperativa compra café directamente de los productores realizando el proceso secado, almacenado, trillado, seleccionado y escogido que luego es exportado para su comercialización internacional, de igual manera con los granos básicos.

Las cooperativas son una expresión de economía social que dinamiza la economía mediante la organización de los pequeños y medianos productores y emprendedores. En Nicaragua la norma que regula a las cooperativas es la ley General de Cooperativas, Ley 499, en la que regulan la promoción, constitución, autorización, funcionamiento, integración, disolución y liquidación de las cooperativas.

Uno de los problemas que surge en la empresa, es la falta de un buena gestión administrativa, ya que a partir de ellos ayuda a mejorar los resultados como un todo y a trabajar en los procesos y resultados, en sí la empresa no tiene un sistema de control sobre los procesos administrativos de la empresa, según Arena (1990), en otras palabras la empresa labora de manera tradicional, No existe reglamento interno, no hay un manual de funciones que indique en si el trabajo que debe ejercer cada colaborador, no desarrolla la funciones de gestiones empresarial, de los cuales todas las decisiones quedan en el aire sin estar enmarcada por escrito ya que esta define como tal lo que es la empresa en sí.

Por ello se plantea la siguiente problemática:

¿De qué manera un plan estratégico ayudará a la gestión administrativa de COPROMAT en la ciudad de Matagalpa, I semestre 2024?

Preguntas Directrices

-  ¿Cuál es la situación actual de COPROMAT en cuanto a su gestión administrativa?
-  ¿Cómo afectan los factores el macro entorno y micro entorno orientado a la gestión administrativa de la cooperativa?
-  ¿Cuáles son las habilidades y competencias necesarias para el personal administrativo de COPROMAT?
-  ¿Cómo se puede desarrollar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de COPROMAT, en la ciudad de Matagalpa, en el primer semestre del año 2024?

1.4. Justificación

Una buena gestión administrativa en una cooperativa implica establecer procesos eficientes para la administración de recursos humanos, financieros y materiales, así como la implementación de políticas claras y transparentes, que permitan controlar de manera organizada los recursos y disponer de ellos de manera eficiente.

Ante esta situación se determina como propósito de estudio un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en COPROMAT ubicada en el departamento de Matagalpa, en el primer semestre del año 2024 con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, dado que no cuentan con una buena gestión administrativa.

La implementación de estrategias para fortalecer la gestión administrativa en COOPROMAT permitirá mejorar la eficiencia operativa, aumentar la productividad, optimizar el uso de recursos, reducir costos, minimizar riesgos y aumentar la competitividad en el mercado. Además, les facilitará la toma de decisiones informadas, promueve la transparencia y la rendición de cuentas, fortalece la relación con los socios, y contribuye al crecimiento sostenible de la cooperativa.

La integración y aplicación de la utilidad teórica metodológica es la utilización de técnicas basadas en el método científico que apoyarán a trabajos similares, además, la utilidad práctica de dicha investigación es la aplicación de la misma garantiza la validez y confianza de la propuesta que se genere a partir de estos resultados en otras empresas que ameriten disponer de estrategias para fortalecer su gestión administrativa.

La cooperativa obtendrá beneficios directos al implementar dicha propuesta, los socios o miembros verían mejoras en las transparencias fortaleciendo su confianza. Así mismo los colaboradores podrían beneficiarse de un entorno de trabajo más organizado y eficientes, los clientes o proveedores podrán experimentar mejoras en la calidad del servicio y la comunidad en general podría tener un impacto positivo en el desarrollo económico.

1.5. Alcance y Limitaciones del Proyecto

1.5.1. Alcance

El alcance de esta investigación consiste en diseñar un plan estratégico para la gestión administrativa en COPROMAT ubicada en la ciudad de Matagalpa , departamento de Matagalpa , en el primer semestre del año 2024, mediante la evaluación exhaustiva de factores internos y externos que influyen en la empresa, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de vincular los resultados obtenidos para proponer estrategias que permitan el fortalecimiento del área de la cooperativa en estudio, donde la principal fuente de información se centrara en los colaboradores del área administrativa.

1.5.2. Limitaciones

Dentro de las limitaciones durante el desarrollo del estudio podrían citarse las siguientes:

La falta de bibliografía actualizada en relación al tema al momento de indagar sobre antecedentes locales referentes a la investigación.

El tiempo para la realización la investigación en cuestión.

1.6. Hipótesis

La implementación del plan estratégico en la cooperativa de servicio múltiples productores de Matagalpa (COPROMAT), permitirá mejorar la gestión administrativa, a través de los resultados semestrales, durante el período 2024.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1. Teorías y Conceptos Asumidos

2.1.1. Concepto de Diagnóstico Situacional

2.1.1.1 Filosofía Empresarial. Según Loza & Hernández (2021), considera que la filosofía empresarial, que impacta en todos y cada uno de los procesos productivos de la organización, así como en todos los recursos involucrados en ella, como lo son los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos económicos.

La filosofía empresarial es el conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el trabajo de una organización, Es decir la manera de pensar o de ver las cosas en la empresa. Elementos que definen las prácticas empresariales que utiliza un negocio para alcanzar sus objetivos comerciales.

Son un conjunto de palabras y elementos que motivan las acciones de una organización y sus miembros, en lo cual permite fortalecer las relaciones con sus clientes y resume el ambiente, la cultura y los valores de la empresa.

2.1.1.2 Principios Administrativos. Según Fayol (1916), plantea que, es el Conjunto de medidas y condiciones que aseguren el normal funcionamiento del equipo para que se desarrollen eficientemente las funciones de una empresa División del trabajo.

Los principios de la administración para él son: planificación, organización, dirección y control, ellos son base fundamental de lo que hoy conocemos como proceso administrativo, Con algunas diversificaciones como la previsión que hace parte de la planeación actual.

Hay que especializar a los trabajadores para que sean experimentados y productivos, que tengan el derecho de impartir órdenes y el poder de hacerlas cumplir, asignando responsabilidades, ya que dentro de los principios administrativos están muchos como la Iniciativa que concebir un plan y asegurar

su éxito y la unión hace la fuerza y el jefe de la empresa la obtiene practicando la unidad de mando, evitando dividir al personal y evitando también abusar de las comunicaciones escritas.

2.1.1.3 Misión. Para Calpena (2009), la Misión de una empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización.

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Es un elemento que planifica estrategia el propósito de dirigir, estimular y guiar la búsqueda de oportunidades con el fin de reforzar el compromiso y la trayectoria de la organización.

Esta es más que una simple declaración; es un pilar fundamental para las empresas, que define su propósito, guía su dirección estratégica moldea su cultura organizacional.

2.1.1.4 Visión. Para González y otros (2010) la visión, es el aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y, por tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo.

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como empresa, en un futuro definido, también nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

La visión en una empresa es un componente esencial para su éxito a largo plazo. No solo establece una meta futura inspiradora y clara, sino que también influye en la estrategia y la cultura organizacional.

2.1.1.5 Objetivos. según Puentes (2020) Los objetivos organizacionales son un conjunto de ideas realizables que tiene la alta gerencia en distintas áreas de su interés, las cual son plasmadas en su proyección futura y que se encuentran contenidas en la misión y visión.

Son las metas que las organizaciones tratan de alcanzar, ya sea a corto, mediano y largo plazo, y que te ayudan a designar recursos y a determinar las políticas que vas a establecer como empresa. Los resultados futuros que se espera alcanzar en una organización, Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles.

Los objetivos en una empresa son fundamentales para guiar las acciones y decisiones estratégicas. Estos deben de contribuir efectivamente al éxito y crecimiento de la organización.

2.1.1.6 Políticas. según Jiménez (2012) la política es un escenario de disputa y antagonismo civilizado, donde se plantean diferentes posiciones y alternativas sobre la manera de entender y resolver los conflictos sociales, estos diferentes planteamientos son defendidos por grupos de ciudadanos o por partidos políticos, los cuales entran en pugna dados los diversos intereses que representan y la diferente aproximación ideológica en que se sustentan.

La política es la ciencia del poder y la capacidad de una persona o un grupo de personas de influir sobre la voluntad de los demás aun estando en contra de su propia voluntad. Son las acciones del gobierno, son emitida por éste, que busca cómo dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad, es una actividad es el ejercicio del poder político que cada persona posee como parte del pueblo.

Estas políticas dentro de una empresa abarcan la evaluación de su propósito, efectividad, impacto cultural, repercusiones externas y adaptabilidad.

2.1.1.7 Fortalezas. Según Porto & Fonseca (2016) Las fortalezas son características positivas reflejadas en pensamientos, sentimientos y comportamientos que pueden contribuir al buen desarrollo de los individuos.

Las fortalezas son vistas como el determinante interior de una vida satisfecha, feliz y bien llevada, lo que se puede reflejar en factores externos como obtener una buena educación, un ambiente social estable y seguridad financiera. Son la capacidad de comportarse, pensar y sentir que es auténtica y energizante para la persona, y permite un funcionamiento, desarrollo y rendimiento.

El análisis de las fortalezas de una empresa no solo identifica lo que la empresa hace bien, sino también como estas capacidades y recursos pueden ser utilizados y mejorados para mantener y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

2.1.2. Análisis FODA

Para Ponce (2006) un análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

Un análisis FODA es una lista de las fortalezas y debilidades de una organización analizando sus recursos y capacidades, así como una lista de las amenazas y oportunidades que se identifica con el análisis de su entorno.

El uso del análisis FODA puede traer muchos beneficios a las organizaciones. Como en la mejora del trabajo en equipo y los factores que la afectan el desarrollo planes estratégicos para la empresa, entre otros.

2.1.2.1. Fortalezas. Para Chiguano & Vega (2018) son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

Las fortalezas nos ayudan a tener mayor confianza en nosotros mismos, representan los factores positivos de una organización que se pueden controlar como es la fuerza de trabajo, la ubicación de la organización, la calidad del producto, el precio del producto.

2.1.2.2. Oportunidades. Para Talancon (2006) Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría, en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Oportunidades son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas. Las oportunidades como ideas para alcanzar fines económicos, creencias acerca de lo favorable de estos y acciones para implementarlos, considera que una idea se convierte en oportunidad cuando esta es deseada por los clientes.

El éxito y la sostenibilidad de una empresa son las oportunidades, identificarlas, evaluar, aprovechar y monitorearlas permite a las empresas adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico.

2.1.2.3. Debilidades. Se Definen la debilidad como aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente al medio, que entorpecen el alcance de los objetivos o que enlentecen los procesos, como recursos insuficientes, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente (Ballesteros, 2010)

Son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. pero que podemos tener influencia sobre ellas al conocerlas, para reducir sus efectos en la empresa. Aspectos negativos internos que dependen de la organización, para los que

existen pues importantes márgenes de mejora, pueden ser aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Las debilidades de una empresa so aquellos factores internos que limitan su capacidad para alcanzar sus objetivos y competir eficazmente en el mercado.

2.1.2.4. Amenazas. Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales, obstáculos o limitaciones externos que pueden impedir o limitar el desarrollo de un país o de un sector (como por ejemplo el industrial). A menudo se encuentran fuera del área de influencia del país o al margen (p. ej. repentino desinterés de los consumidores por un producto (Sarli, 2015)

Las amenazas son situaciones que provienen del entorno (variables externas) y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, difícilmente podemos incidir en estas, sin embargo, es esencial conocerlas para minimizar la capacidad que tienen de afectarnos. Se definen como aquellas situaciones que provienen del entorno, que son como riesgos significativos y que pueden llegar a atentar contra el prestigio institucional.

En el ámbito empresarial, las amenazas se refieren a los factores externos que pueden obstaculizar el desempeño o la viabilidad de esta.

Concepto de Análisis Externo

2.1.2.5. Macro Entorno. El macro entorno, grandes fuerzas de la sociedad que afectan al micro entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. (Kotler & Armstrong, 2017)

El macroentorno de una empresa se refiere a todos los factores externos e incontrolables que afectan su funcionamiento y desempeño, pero que no son específicamente manejados por la organización misma. Estos factores pueden

incluir tendencias económicas, políticas, tecnológicas, sociales, ambientales y legales.

El análisis del macroentorno proporciona a la empresa una comprensión más profunda de su entorno operativo y ayuda a identificar riesgos y oportunidades clave. Por ejemplo, una empresa de tecnología puede beneficiarse de un entorno político que favorezca la inversión en investigación y desarrollo

2.1.2.6. Factores Políticos. Los factores políticos son aquellos elementos del entorno político que pueden afectar a una empresa o industria. Estos factores incluyen el sistema político, la ideología del gobierno, las leyes y regulaciones, la estabilidad política y las relaciones internacionales (Kotler y otros, 2020).

Los factores políticos en una empresa se refieren a las influencias y dinámicas internas que surgen de las relaciones de poder, la toma de decisiones y la interacción entre los diferentes grupos de interés dentro de la organización.

El análisis de los factores políticos en una empresa requiere una comprensión profunda de las dinámicas de poder y las relaciones interpersonales dentro de la organización, así como la capacidad de implementar estrategias efectivas para gestionar y mitigar los conflictos políticos que puedan surgir.

2.1.2.7. Factores Económicos. Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada (Hill & Jones, 2009).

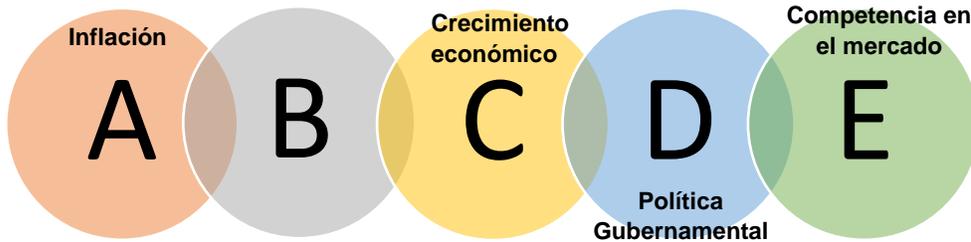
Los factores económicos son variables que influyen en el funcionamiento de la economía, tanto a nivel macroeconómico como microeconómico. Estos factores pueden ser internos o externos a una economía y pueden tener un impacto positivo o negativo en el crecimiento, la estabilidad y el desarrollo económico.

El análisis de factores económicos es esencial para comprender el entorno en el que opera una empresa, identificar riesgos y oportunidades, y desarrollar

estrategias efectivas para mantener su rentabilidad y competitividad a largo plazo.

Ilustración 1

Resumen de los factores económicos que afectan las tasas de interés



Fuente: Elaboración propia a partir de cómo afectan los factores económicos a las tasas de interés de los depósitos a plazos.

2.1.2.8. Factores Sociales- Cultural. Los factores sociales culturales son un conjunto de elementos que forman parte del contexto social y cultural de un individuo o grupo, y que influyen en su comportamiento, valores, creencias, actitudes y formas de vida (Pérez, 2023).

Estos factores son interdependientes, lo que significa que se influyen mutuamente. Por ejemplo, las normas sociales pueden influir en los valores de una persona, y los valores de una persona pueden influir en sus creencias.

Los factores sociales culturales también son dinámicos, lo que significa que cambian con el tiempo. Por ejemplo, las normas sociales sobre el matrimonio han cambiado significativamente en las últimas décadas.

2.1.2.9. Factores Tecnológicos. Los factores tecnológicos son el conjunto de conocimientos, técnicas y herramientas que se utilizan para transformar recursos en bienes y servicios. (Chiaveato, 2007)

Estos factores incluyen:

- **Tecnología de hardware:** maquinaria, equipos, herramientas e instalaciones.
- **Tecnología de software:** programas, sistemas y aplicaciones informáticas.

- **Tecnología de organización:** métodos, procedimientos y sistemas de trabajo.
- **Tecnología de gestión:** técnicas de planificación, control y dirección.

2.1.2.10. Factores demográficos. Los factores demográficos son aquellos que permiten describir a una población en términos de su tamaño, estructura y distribución espacial, así como sus cambios a lo largo del tiempo" (Salas, 2017).

Los factores demográficos son importantes para:

- **Comprender la dinámica de las poblaciones:** Los datos demográficos permiten analizar cómo las poblaciones crecen, envejecen y se distribuyen en el territorio.
- **Diseñar políticas públicas:** Los gobiernos utilizan los datos demográficos para formular políticas públicas en áreas como la educación, la salud, la vivienda y el mercado laboral.
- **Realizar estudios de mercado:** Las empresas utilizan los datos demográficos para segmentar sus mercados y desarrollar estrategias de marketing más efectivas.
- **Investigación científica:** Los datos demográficos son utilizados por investigadores en diversas áreas del conocimiento, como la sociología, la economía, la epidemiología y la geografía

Los factores demográficos son una herramienta fundamental para comprender las sociedades y formular políticas públicas efectivas. El análisis de los datos demográficos permite a los gobiernos, las empresas y los investigadores tomar decisiones informadas sobre una amplia gama de temas.

2.1.3. Concepto de Análisis Interno

Arthur et al., (2017) En su libro "Strategic Management: Concepts and Cases", Thompson y Gamble definen el análisis interno como "el proceso de evaluar las fortalezas, debilidades, recursos y capacidades de una empresa". Thompson y Gamble argumentan que el análisis interno es esencial para comprender las capacidades de la empresa y su posición competitiva.

El análisis interno es una herramienta estratégica fundamental para las empresas que buscan alcanzar sus objetivos.

El análisis FODA es una herramienta popular para realizar un análisis interno, pero existen otras herramientas disponibles. La elección de la herramienta adecuada dependerá de las necesidades específicas de la empresa.

2.1.3.1. Micro Entorno. El micro entorno de la empresa está formado por las cinco fuerzas competitivas: proveedores, clientes, competidores, nuevos entrantes y productos sustitutos. Estas fuerzas determinan la intensidad de la competencia en un mercado y la rentabilidad a largo plazo de la empresa (Porter, Competitive strategy, 2008).

El microentorno de una empresa no solo se trata de factores externos y estructuras organizacionales, sino también de relaciones humanas, dinámicas de poder y percepciones.

El análisis del microentorno de una empresa implica no solo identificar y comprender los factores y actores externos, sino también interpretar las relaciones, dinámicas de poder y percepciones que influyen en las decisiones y el desempeño de la organización.

2.1.3.2. Clientes. Los clientes son personas, organizaciones o instituciones que compran o alquilan bienes o servicios para satisfacer sus necesidades o deseos. (Kotler & Keller, 2016, p. 7)

Los clientes son el elemento central de cualquier negocio. Al comprender sus necesidades y deseos, puedes desarrollar productos y servicios que satisfagan sus expectativas y te ayuden a alcanzar tus objetivos comerciales.

Los clientes en una empresa implican examinar diversos aspectos relacionados con la segmentación, el valor, la experiencia, el ciclo de vida, la lealtad y la competencia para informar estrategias efectivas de marketing, ventas y servicio al cliente.

2.1.3.3. Competidores. De acuerdo con Ferraz et al, (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible.

Es fundamental realizar un análisis de la competencia para comprender mejor el mercado y las estrategias de los competidores. Esto incluye:

- **Identificar a los competidores:** Es importante identificar a todos los competidores, tanto directos como indirectos.
- **Evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores:** Es importante analizar las fortalezas y debilidades de cada competidor para identificar sus puntos fuertes y débiles.
- **Analizar las estrategias de los competidores:** Es importante analizar las estrategias de los competidores para comprender cómo compiten en el mercado.
- **Identificar oportunidades y amenazas:** El análisis de la competencia puede ayudar a identificar oportunidades y amenazas en el mercado.

2.1.4. Concepto de Habilidades y Competencias

2.1.4.1. Habilidades. Las habilidades son los conocimientos, las destrezas y las actitudes que permiten a las personas realizar tareas y actividades de manera eficiente y eficaz. (Chiavenato, 2023)

Las habilidades son las capacidades que las personas tienen para realizar tareas con un alto nivel de rendimiento. (Robbins & Judge, 2020)

Las habilidades son esenciales para el éxito en el trabajo. Las personas con las habilidades adecuadas pueden:

- **Realizar su trabajo de manera efectiva:** Las habilidades permiten a las personas realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.
- **Ser más productivos:** Las personas con las habilidades adecuadas pueden ser más productivas y contribuir más a la organización.

- **Ser más adaptables:** Las habilidades permiten a las personas adaptarse a los cambios en el entorno laboral.
- **Ser más pro movibles:** Las personas con las habilidades adecuadas tienen más probabilidades de ser promovidas a puestos de mayor responsabilidad.

2.1.4.2. Conocimientos. El conocimiento es una creencia justificada que se puede utilizar para tomar decisiones y actuar (Nonaka & Takeuchi, 1995). Es decir, de adquirir información valiosa para comprender la realidad por medio de la razón, el entendimiento y la inteligencia. Se refiere, pues, a lo que resulta de un proceso de aprendizaje.

Es fundamental para desarrollar las habilidades de pensamiento crítico, resolución de problemas y creatividad.

2.1.4.3. Actitudes. Las actitudes forman parte de nuestra vida y de nuestro comportamiento. Poseemos múltiples actitudes, La actitud es un estado mental y neutral de predisposición organizada a través de la experiencia que ejerce una influencia directiva o dinámica (Ortego & López, 1944).

Las actitudes son un tema complejo que ha sido estudiado por psicólogos y sociólogos durante muchos años. Al comprender las actitudes, se puede entender mejor cómo las personas piensan, sienten y se comportan.

Las actitudes son fundamentales para comprender cómo las personas evalúan y responden al mundo que las rodea, y su análisis detallado implica considerar sus componentes, formación, funciones, cambio y aplicaciones en diversos contextos.

2.1.5. Concepto de Plan Estratégico

Según Martínez (2001), un plan estratégico es un proceso por el cual una Institución o una Unidad Organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y, por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras.

Un Plan estratégico se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge decisiones estratégicas corporativas que han adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

La planificación estratégica es esencial para cualquier organización, independientemente de su tamaño o industria. Proporciona un sentido de dirección, ayuda a tomar decisiones informadas y crea un marco para medir el progreso. Sin embargo, es importante señalar que un plan estratégico no debe ser rígido. Debe revisarse y adaptarse periódicamente para reflejar los cambios en el entorno externo y las capacidades internas de la organización. Además, que requiere la participación activa y la aceptación de todos los niveles de la organización para que sea verdaderamente eficaz. No es sólo un documento, sino un proceso vivo que guía las operaciones diarias y la toma de decisiones.

2.1.5.1. Planeación Estratégica. La planeación estratégica está vinculada de manera inédita con el proceso total de la dirección, por lo que cualquier empresa que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación corre el riesgo de que suceda un siniestro ineludible. El presente artículo enseña la conceptualización de la estrategia, formulación, sus componentes, las características de la planeación los beneficios, sus limitaciones, y su aplicación como una herramienta en las organizaciones (Peñafiel & Muñis, 2020)

La planeación estratégica es un proceso de gestión que permite establecer metas y objetivos de una organización, así como las acciones concretas que se deben llevar a cabo para alcanzarlos. Es esencial para que las empresas tengan una dirección clara y puedan trabajar hacia objetivos comunes de manera productiva.

La planeación estratégica no elimina riesgos, sino que los identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada caso.

Además, es importante para mantener la alineación de toda la organización y lograr las metas deseadas. La planeación estratégica es esencial para el cumplimiento de metas en tiempo y forma.

2.1.5.2. Principios de la Planificación Estratégica. Según (Martin, 2017), la planeación estratégica, al igual que cualquier otro proceso que se ejecute dentro de los parámetros administrativos, se rige por principios, los cuales darán el lineamiento interno a las empresas respecto a las conductas a seguir dentro del ejercicio de la administración.

2.1.5.3. Cultura Organizacional. Según Pursell (2023), la cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar sus actividades hacia una misma meta. Representa una ayuda para el cumplimiento de las entidades correspondientes Mena (2019), define la cultura organizacional como “es el espejo de la compañía. Una empresa debe tener bien definida su cultura, y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo”

La cultura organizacional se refiere a las normas, valores y comportamientos compartidos por las personas o grupos que dan forma a una institución y que influyen en la forma en que interactúan entre sí y con el entorno. En otras palabras, la cultura organizacional es la personalidad de la organización, que la distingue y le da identidad.

La cultura organizacional es fundamental para definir la identidad de la empresa, influir en el clima laboral, y promover el trabajo en equipo como estrategia para alcanzar metas comunes. Además, una cultura organizacional sólida puede ser una ventaja competitiva, ya que influye directamente en los resultados y en la imagen de la empresa.

2.1.5.4. Estrategias. La estrategia empresarial consiste en la creación de planes y la aplicación de tácticas para alcanzar un objetivo en los negocios, se puede gestionar, controlar y mejorar el desarrollo de una empresa, así como asegurar que se cumplirán las metas previamente trazadas (Pursell, 2023).

La estrategia empresarial es esencial para la gestión, control y mejora del desarrollo de un negocio, permitiendo adaptarse al entorno y sobrevivir a la competencia.

Las estrategias empresariales implican una evaluación exhaustiva de los factores internos y externos que influyen en el éxito de una empresa, así como la aplicación de marcos y herramientas analíticas para identificar y ejecutar estrategias efectivas a largo plazo.

2.1.5.5. Proceso Administrativo. Define el proceso administrativo como un conjunto de funciones administrativas que se realizan de forma secuencial. Su propósito principal es ayudar a la empresa a hacer un mejor uso de sus recursos y alcanzar sus objetivos de forma más eficiente (Lopez, 2021).

El proceso administrativo está conformado de cuatro fases principales: planificación, organización, dirección y control. En conjunto, todas siguen un proceso cíclico, por lo que se reiniciarán al completar su última fase.

El proceso administrativo es fundamental para el funcionamiento eficiente de una empresa, ya que su adecuada implementación permite optimizar los recursos, desarrollar fortalezas competitivas, elevar la productividad y promover el bienestar laboral de los integrantes. La importancia de este proceso radica en su capacidad para aprovechar al máximo los recursos existentes de forma correcta, rápida y eficaz, lo que contribuye al éxito y desarrollo de la empresa

2.1.5.5.1. Planificación. Según López (2021), la fase de planificación es el primer paso de todo proceso administrativo. Es en este punto donde se

establecen los objetivos y metas de la empresa. Sin embargo, aquí también se debe incluir los medios por los cuales se pretende alcanzar tales objetivos.

En otras palabras, se traza una ruta de acción. La importancia de la planificación es que reduce la incertidumbre e incrementa las posibilidades de éxito. Esta etapa se enfoca en el futuro de la empresa, por lo que funciona por medio de proyecciones y se analiza cómo los factores actuales pueden influenciar el futuro.

La planificación en el proceso administrativo es fundamental para establecer una ruta de acción que permita alcanzar los objetivos de la empresa de la manera más eficiente posible.

2.1.5.6. Organización. Consiste en distribuir las tareas y responsabilidades entre los diferentes grupos de trabajo que componen la empresa. Este es el proceso de división de labores en grupos, los cuales deben estar interconectados y trabajar de forma conjunta.

El propósito principal de la organización es asignar objetivos específicos a cada actividad de la compañía (Lopez, 2021).

La etapa de organización en el desarrollo organizacional de una empresa es crucial, ya que implica la coordinación de actividades y recursos para alcanzar los objetivos establecidos. Esta etapa es fundamental, ya que permite establecer la estructura organizativa, asignar responsabilidades, definir canales de comunicación y fomentar la integración entre los miembros de la organización.

Además, la organización eficaz contribuye a la identidad empresarial y al sentido de pertenencia de los empleados, lo que puede impactar positivamente en el clima laboral y en la consecución de metas. En resumen, considero que la etapa de organización es un pilar fundamental en el desarrollo organizacional, ya que sienta las bases para el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

2.1.5.7. Dirección. Las dos primeras etapas implican la planificación y la organización, las cuales tienen una naturaleza teórica. A partir de este punto,

se pone en ejecución el engranaje interno de la compañía. Por esta razón, la dirección es considerada como una de las etapas dinámicas dentro del proceso administrativo. Con las actividades de la empresa divididas en tareas a cargo de diferentes áreas, los colaboradores son los principales responsables de la ejecución del plan y aseguran el correcto funcionamiento de la compañía (Gomez, 2021).

Ella se ocupa de ejecutar los lineamientos proyectados en fases previas (planeación y organización) para obtener de la estructura organizacional el mejor desempeño posible.

La dirección en el proceso administrativo es la esencia y el corazón de lo administrativo, y su importancia radica en su capacidad para guiar, motivar y coordinar a los miembros de la organización para alcanzar los objetivos establecidos.

2.1.5.8. Control. La última parte del proceso consiste en asegurarse de que las acciones planificadas se realicen tal como fueron trazadas. Al igual que la fase de dirección, esta pertenece a la etapa dinámica, ya que implica acciones concretas dentro de la empresa. El control de las actividades realizadas por la empresa ayuda a analizar sus puntos más altos y bajos. Luego de conseguir los resultados, se realizan modificaciones a fin de corregir las posibles deficiencias y dificultades durante la ejecución del plan (Lopez, 2021).

El control en el proceso administrativo es crucial para garantizar que las actividades y operaciones de una empresa se desarrollen de manera eficiente y efectiva. Esta función permite evaluar y medir la ejecución de los planes, detectar desviaciones y tomar medidas correctivas necesarias.

El control administrativo contribuye a la mejora continua de los procesos, la optimización de recursos y la prevención de posibles problemas. Además, proporciona retroalimentación que puede influir en la planificación futura.

En resumen, el control en el proceso administrativo es una herramienta fundamental para el buen funcionamiento y la eficacia de una organización.

2.2. Marco Legal

En el presente apartado se describen las leyes de conformidad a la investigación aplicadas al tema de estudio.

La unidad ejecutora de la investigación adopta una forma jurídica de cooperativa la cual está regida por la LEY N°449 de Nicaragua, según el art. 5, Cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Tabla 1

Marco Legal

Ley	Año de Aprobación y Publicación	Objetivo de la ley
Ley General de Cooperativa, Ley 499	Aprobada el 29 de septiembre de 2004 Publicada en la Gaceta No 17 del 25 de enero de 2005	La presente Ley establece el conjunto de normas jurídicas que regulan la promoción, constitución, autorización, funcionamiento, integración, disolución y liquidación de las cooperativas como personas de derecho cooperativo y de interés común y de sus interrelaciones dentro de ese sector de la economía nacional.
Ley N° 539 Ley de la Seguridad Social	Aprobada el 12 de mayo del 2005 Publicada en La Gaceta, Diario Oficial N°. 225 del 20 de noviembre del 2006	Tiene por objeto establecer el sistema de Seguro Social en el marco de la Constitución Política de la República, para regular y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y los ciudadanos, para la protección de los trabajadores y sus familias frente a las contingencias sociales de la vida y del trabajo.

Ley del Código del Comercio	Aprobado el 30 de abril de 1914 Público en La Gaceta, Diario Oficial N°. 248 del 30 de octubre de 1916	Este Código, al igual que cualquier otra norma reguladora jurídica, tiene como objetivo la justicia y normativizar la conducta humana.
Ley N° 539 Ley de la Seguridad Social	Ley N° 539 Ley de la Seguridad Social	Tiene por objeto establecer el sistema de Seguro Social en el marco de la Constitución Política de la República, para regular y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y los ciudadanos, para la protección de los trabajadores y sus familias frente a las contingencias sociales de la vida y del trabajo.
Ley N° 185 Código del Trabajo	Aprobada el 5 de septiembre de 1996 Publicada en La Gaceta No. 205 del 30 de octubre de 1996	Regula las relaciones entre el capital y el trabajo, colocándolas sobre una base de justicia social a fin de garantizar al trabajador las condiciones necesarias para una vida normal y al capital una compensación equitativa de su inversión.

Fuente: Elaboración propia

2.3. Marco Contextual, Institucional

El marco institucional de una cooperativa es fundamental para guiar su funcionamiento y asegurar su éxito sostenible. Este marco presenta los elementos de la filosofía organizacional con los que cuenta COPROMAT.

2.3.1. Misión: Ser una cooperativa de asociados comprometidos en producir, seleccionar y comercializar Granos básicos de Calidad a nivel nacional e internacional.

2.3.2. Visión: Ser una Cooperativa competitiva y sobre salir en la calidad de nuestros productos ofrecidos, siendo reconocida y preferida a nivel nacional e internacional, contando con personal capacitado para dar acompañamiento a cada uno de nuestros cooperados, y clientes en la continua mejora de la producción, trabajando de la mano con las organizaciones institucionales para el bienestar social y ambiental.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo define el procedimiento que se llevó al realizar la investigación, incluyendo: alcance, enfoque, tiempo, área de estudio, así como la unidad de análisis, confiabilidad de datos y análisis de los instrumentos empleados, dicho de otra manera, se proporcionará una visión general del diseño metodológico. En las siguientes secciones se desarrollará cada uno de los apartados mencionados con mayor detalle.

3.1. Tipo de Estudio

3.1.1. Según su enfoque

Según Cáceres (1996), la Investigación Cuantitativa, se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos educativos, utiliza la metodología empírico-analítica y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos.

De igual manera, Hernández señalan que para que esto ocurra, el investigador debe llevar un proceso que se inicia con una idea, el planteamiento del problema, revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico, asimismo debe visualizar el alcance del estudio, elaborar la hipótesis y la definición de variables, desarrollo del diseño de investigación definición y selección de la muestra, realizar la recolección de datos, el análisis y la elaboración del reporte final de resultados, con lo cual se podrá evidenciar la coincidencia de la realidad percibida para fundamentar una teoría; por las características de la investigación se conjetura que presenta un enfoque cuantitativo, con elementos cualitativos.

Dicha investigación es cuantitativa, ya que a través de las encuestas se recolectaron opiniones de la muestra seleccionada para su debido análisis y se hace referencia a elementos cualitativos; dado que, la compilación de la información obtenida se fundamentó en la entrevista realizada a la gerencia de dicha cooperativa.

3.1.2. Según su alcance

Al mismo tiempo por la particularidad del estudio, tiene alcance descriptivo que Espinoza (2014), afirma que la investigación descriptiva tiene como propósito describir los objetos de investigación tal como están funcionando u ocurriendo. La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

En este caso se trata de recopilar información y aspectos específicos sobre la gestión administrativa que realiza COPROMAT, es por ello que, dicha investigación es de carácter descriptiva, ya que hace una descripción de las variables a fin de proponer estrategias que le permitan a la empresa tomar decisiones.

3.1.3. Según su diseño

Según Hernandez et al., (2010), la investigación no experimental consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (p.149)

Por la característica del caso en estudio, se considera que la investigación es de tipo no experimental, dado a que no se realiza ninguna manipulación de las variables de estudio ya que se observaran en su estado natural.

3.1.4. Según su temporalidad

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010), el alcance transversal es uno de los tipos de alcance que puede tener una investigación, junto con el exploratorio, el descriptivo, el correlacional y el explicativo (p. 149).

Esta investigación es de alcance transversal, ya que, recopila la información en un momento dado, en este caso I semestre 2024.

3.1.5. Según su propósito

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación aplicada tiene como objetivo la resolución de problemas prácticos y el mejoramiento de prácticas' (p. 10).

El propósito del presente estudio es aplicado, porque pretende realizar una propuesta estratégica basados en los resultados de la investigación.

3.2. Área de estudio

3.2.1. Macro Localización

La investigación tuvo lugar en Nicaragua, departamento de Matagalpa



Fuente: <https://cloud.google.com/maps-platfor>

3.2.2. Micro Localización

El área geográfica sujeta a estudio se encuentra ubicada en el departamento de Matagalpa, municipio de Matagalpa, kilómetro 122 carretera Sébaco-Matagalpa,



contiguo a la sexta región militar. Segunda sede, detrás de vía Kokomo.

Fuente: <https://cloud.google.com/maps-platform/>

3.3. Unidades de análisis

3.3.1. Población

Chávez (2013), define la población como la totalidad del fenómeno a estudiar, conjunto de personas, objetos o eventos de los cuales se debe hacer inferencias. (p.05)

La población está compuesta por 30 colaboradores de la cooperativa, de los cuales 20 son colaboradores de patio por temporada y 10 colaboradores del área administrativa.

3.3.2. Muestra

Retomando a Chávez (2013), una muestra es una parte representativa de la población, Subconjunto de personas, objetos o eventos de una población más grande que se recolecta y analiza para hacer inferencias.

La muestra de estudio estuvo sustentada por 10 colaboradores del área administrativa. Dada las características de las preguntas relacionadas a la gestión administrativa se utilizaron criterios de inclusión, estos fueron:

- 1- Personas que participan con voluntad de brindar información.
- 2- Sin distingo de género.
- 3- Actualmente ocupando un puesto en el área administrativa.
- 4- Colaboradores cuyas funciones y responsabilidades estén directamente relacionadas con los objetivos y preguntas de investigación.

3.3.3. Muestreo

Según Kothari (2004), el muestreo es un método que se utiliza para hacer inferencias acerca de una población tomando observaciones de una parte de la población, y basándose en ellas para llegar a conclusiones sobre la totalidad de la población.

El tipo de muestreo del estudio fue no probabilístico donde los elementos de la muestra se basaron con criterios de conveniencia de acuerdo a la facilidad de acceso y peculiares características.

Atendiendo el enfoque y características de la investigación, se aplicaron los siguientes instrumentos

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Una entrevista es recíproca, donde el entrevistado utiliza una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre en ambos casos se utiliza un formulario o esquema con preguntas o cuestiones para enfocar la charla que sirven como guía.

3.4.1. Entrevista

Según Colas, Buendía & Hernández Pina (2005)

la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

La entrevista fue aplicada a la Gerente de la Cooperativa, (Anexo No.2)

3.4.2. Encuesta

De acuerdo con Bernal (2010)

el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (p.194)

La encuesta aplicada a 10 colaboradores del área administrativa de COOPROMAT (Anexo No.3)

3.4.3. Guía de Observación

Según Pérez (2020) es una herramienta fundamental para sistematizar la recogida de datos en investigaciones cualitativas (p. 45)

Los criterios de la guía de observación se realizaron mediante la visita del equipo investigador al negocio, ver anexo No.4

3.5 Confiabilidad y Validez de los Instrumentos

Según Narváez (2017) La validez y la confiabilidad son conceptos utilizados para evaluar la calidad de un estudio, y principalmente se utilizan en la investigación cuantitativa para indicar hasta qué punto un método, una técnica o una prueba mide algo de manera efectiva.

Es decir que, la validez se define como la medida en que un concepto se mide con precisión, por ejemplo, en un estudio cuantitativo y, la fiabilidad a la medida en que un instrumento de investigación obtiene sistemáticamente los mismos resultados si se utiliza en la misma situación en repetidas ocasiones.

La confiabilidad de los instrumentos se realizó de la siguiente manera

Encuestas. Se realizó a través del programa estadístico SPSS, mediante el alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados (Cronbach, 1999, p. 15).

Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

		N	%
Casos	Válido	10	55.6
	Excluido ^a	8	44.4
	Total	18	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.767	18

Se aplicó la encuesta piloto, que consiste en una estrategia que ayuda a evaluar o probar un cuestionario utilizando un tamaño de muestra más pequeño que el de la muestra planeada.

En el caso del estudio se trabajó con 10 casos, teniendo como resultado, 0767, por tanto, el resultado de la muestra piloto se considera un coeficiente aceptable.

Como criterio general, George & Mallery, (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable (p.231).

Las entrevistas se validaron a través de la opinión de juicios de expertos.

Los instrumentos que se aplicaron en la recolección de datos, los cuales fueron sometidos a validación, para los cuales se consideró el apoyo de:

Tabla 2

Datos del especialista Validador

N.º	Nombre y grado académico del Especialista validador	Síntesis del currículo	Temas en los que ha asesorado
1	MSc Aura Lila Sevilla Kuan	Licenciada en Administración de Empresas. Master en Desarrollo Rural Territorial Sustentable. 27 años de experiencia en docencia en educación superior. Cursos especializados en: Marketing e innovación, Mercados Internacionales, Políticas públicas y	Docente de seminario de tesis en UNAN-FAREM del 2010 al 2014 Tutora de Monografías en UNAN-FAREM del 2010-2014 Docente de las asignaturas de investigación en UNAN-FAREM 2007 al 2014. Docente en cursos de especialización en UCC-Matagalpa, 2018-2021

N.º	Nombre y grado académico del Especialista validador	Síntesis del currículo	Temas en los que ha asesorado
		<p>estratégicas, Indicadores de Sustentabilidad, Educación basado en competencias, Metodologías de la Investigación, Gestión Empresarial, planes de negocios y Formulación de Proyectos.</p> <p>Diplomado en Gestión de Empresas Asociativas Rurales.</p> <p>Especialidad en Turismo Rural.</p>	<p>Docente de las asignaturas de investigación en UCC-Matagalpa del 2021 al 2024.</p> <p>Tutora de cursos de culminación en UCC-Matagalpa del 2022 al 2024.</p> <p>Coordinadora de equipos consultores para elaboración de planes estratégicos, Políticas estratégicas, Estrategias de comunicación promoción y publicidad del 2010-2020.</p> <p>Asesora de tesis estudiantes externos.</p>
2	MSc. Juan Carlos González Siézar.	<p>Experiencia en las áreas de: Docencia Universitaria, Administrador de Centro de Cómputos, Consultoría Informática, Procesos de Autoevaluación Institucional, Plan de Mejora Institucional, Auto verificación de mínimos de calidad del CNEA según Ley 704; Coordinador de Gestión de la Calidad, Diseño y Desarrollo Web, Análisis de Datos, Kardex, Inventario y Facturación, Manejo de Personal, Manejo de Ventas y Servicio al Cliente, Diseño Curricular y Procesos de Investigación.</p>	<p>facturación e Inventario.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis de indicadores de cumplimientos - Elaboración de Informes de: Autoevaluación Institucional, Plan de Mejora Institucional y Auto verificación Institucional. <p>Entre otros en las diferentes áreas del conocimiento: Periodismo, Psicología y Administración de empresas.</p>

N.º	Nombre y grado académico del Especialista validador	Síntesis del currículum	Temas en los que ha asesorado
3	MSc. Isabel Centeno	Licenciada en Administración de Empresas. Master en docencia Universitaria Más de 15 años laborando en área administrativa de RR.HH.	Directora administrativa de UNAN- CUR Asesora de Tesis de pre y postgrado en UNAN CUR Matagalpa Docente universitaria Especialista en temas de Administración y Gestión del Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

3.6. Procesamiento de Datos y Análisis de la información.

3.6.1. Primera Fase

En la primera fase de la investigación se aplicaron los métodos teórico, deductivo e inductivo en la recopilación de información secundaria que se obtendrán de consultas a diferentes fuentes de información (libros, revistas, internet, documental, todos afines al tema de estudio), información que se analizó, sintetizo y contextualizo para elaborar el protocolo de investigación y redacción del informe final.

3.6.2. Segunda Fase

En la fase de ejecución que corresponde al levantamiento de la Información se realizó mediante método empírico con recopilación de información primaria de la siguiente manera:

-  Una Visita de familiarización a la cooperativa para entrar en un primer contacto con la gerente y algunos trabajadores, conocer su opinión sobre el proyecto de investigación y coordinar las siguientes visitas.

- 📍 Entrevista a la gerente de COPROMAT ubicada en el departamento de Matagalpa, municipio de Matagalpa, kilómetro 122 carretera Sébaco-Matagalpa, contiguo a la sexta región militar. Segunda sede, detrás de vía Kokomo. (Anexo No.2)
- 📍 Aplicación de encuesta y guía de observación. (Anexo No.3 y No.4)

3.6.3. Tercera Fase

Comprende el procesamiento y análisis de la información primaria.

- 📍 La entrevista se procesó interpretando y sintetizando los resultados. El análisis de los resultados se realizó mediante la triangulación de la información obtenida a través de la aplicación de los diferentes instrumentos. Los resultados finales del estudio se presentaron de forma sintetizada en tablas y deducciones obtenidos de los resultados de la investigación con los cuales se redactará el informe final de investigación.

3.6.4. Cuarta Fase

Pre-defensa y Defensa: Consiste en la elaboración de ayudas didácticas para la pre-defensa y defensa del trabajo de tesis en el plazo establecido por la universidad. Para finalizar con la incorporación de las recomendaciones del tribunal examinador para la entrega final del documento a la universidad.

3.7. Operacionalización de Variables

Véase anexo No. 1

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos recolectores de datos, los cuales consistieron en entrevista semiestructurada acompañadas y encuesta, y guía de observación con la finalidad del Diseño de plan estratégico para la gestión administrativa en la cooperativa de servicio múltiples productores de Matagalpa (COPROMAT) ubicada en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa en el primer semestre del año 2024.

El estudio de los datos recopilados consistió en un análisis en el que se realizó triangulación de los diferentes instrumentos de recolección de datos.

 En relación al primer objetivo: **Realizar un diagnóstico de la situación actual de COPROMAT en relación a la gestión administrativa, I semestre 2024**

Diagnóstico empresarial.

Proceso administrativo

Gómez (2020) afirma que los principios administrativos son fundamentales para la gestión eficiente de cualquier organización, ya que proporcionan directrices claras y establecen un marco de referencia para la toma de decisiones" (p. 45).

Durante una entrevista con el Gerente, se destacó que la Cooperativa se compromete con un proceso continuo de revisión y mejora. Se enfatizó que las reuniones se llevan a cabo mediante asambleas y discusiones, especialmente centradas en los puntos que se consideran fundamentales para el progreso y la optimización de la organización.

Es evidente mencionar se mencionar que, en proceso administrativo, se resalta los siguientes aspectos.

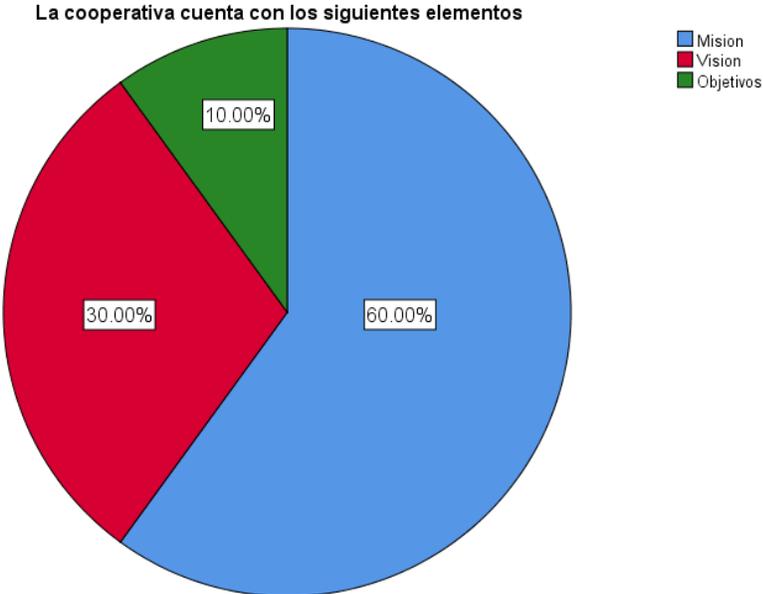
La declaración del Gerente refleja un compromiso sólido con la mejora constante de la cooperativa. Esto indica una mentalidad proactiva hacia la evolución y el crecimiento de la organización. La referencia a las reuniones mediante asambleas y discusiones destaca la importancia de la participación activa y la transparencia en el proceso de toma de decisiones.

Al centrarse en los puntos fundamentales para el progreso y la optimización de la organización, la cooperativa demuestra una atención estratégica a los aspectos clave que impulsan su desarrollo y éxito a largo plazo.

Filosofía organizacional

Figura 1

Elementos de la filosofía Organizacional



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Según Loza & Hernández (2021), considera que la filosofía empresarial, que impacta en todos y cada uno de los procesos productivos de la organización, así como en todos los recursos involucrados en ella, como lo son los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos económicos.

Cuando los colaboradores de la Cooperativa son consultados en la encuesta sobre los elementos que conforman su Filosofía organizacional, la distribución de respuestas es la siguiente: el 60% menciona la misión, el 30% la visión y el 10% los objetivos.

Durante la entrevista con el Gerente, se confirmó que la Cooperativa tiene objetivos estratégicos en curso. Sin embargo, al contrastar esta información con los criterios establecidos en la guía de observación, se apreció una falta de visibilidad de la misión, visión y valores de la cooperativa.

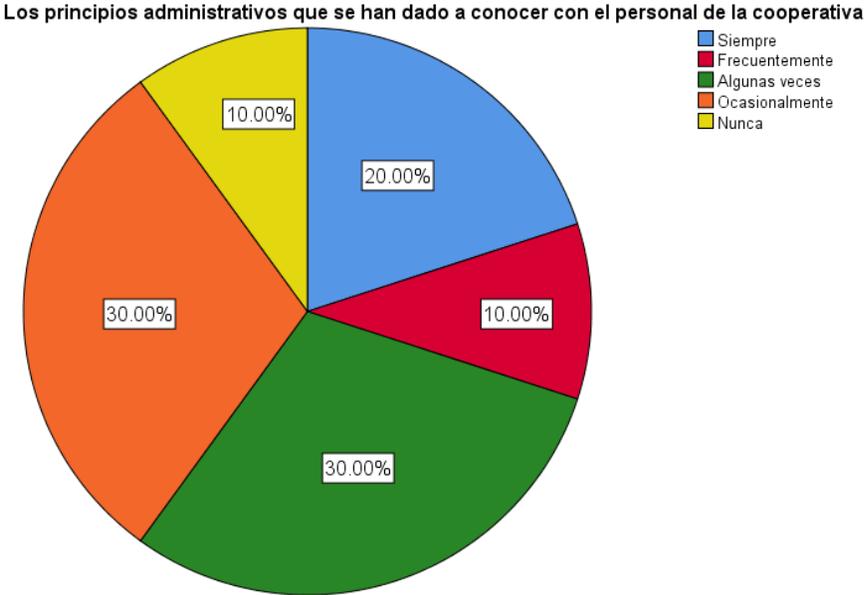
Aunque la mayoría de los colaboradores mencionan la misión como parte de la filosofía organizacional, la entrevista con el Gerente revela que la misión, la visión y los valores no son visibles en la práctica. Esto sugiere una posible desconexión entre la percepción de los colaboradores y la realidad organizacional. Esto conlleva a profundizar en las posibles causas de esta discrepancia, como la falta de comunicación efectiva o la falta de integración de la filosofía organizacional en las actividades cotidianas.

Por otro lado, a pesar de tener objetivos estratégicos en curso, la falta de visibilidad de la misión, visión y valores sugiere que la Cooperativa puede estar perdiendo la oportunidad de alinear sus acciones con su filosofía organizacional. Es importante analizar cómo la falta de alineación podría afectar la efectividad de los esfuerzos estratégicos y sugerir formas de integrar más efectivamente la filosofía organizacional en la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Principios administrativos

Figura 2

Principios Administrativos



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Según Fayol (1916), plantea que, es el Conjunto de medidas y condiciones que aseguren el normal funcionamiento del equipo para que se desarrollen eficientemente las funciones de una empresa División del trabajo.

Según los resultados obtenidos en las encuestas es evidente la consistencia de la aplicación de los principios administrativos en la cooperativa, aunque un porcentaje significativo (30%) de colaboradores indica que algunas veces se comparte con el personal de la cooperativa, y otro 30% menciona que esto ocurre ocasionalmente, es alentador ver que un 20% percibe que siempre se comparte. Sin embargo, también es preocupante que un 10% sienta que nunca se comparte con el personal.

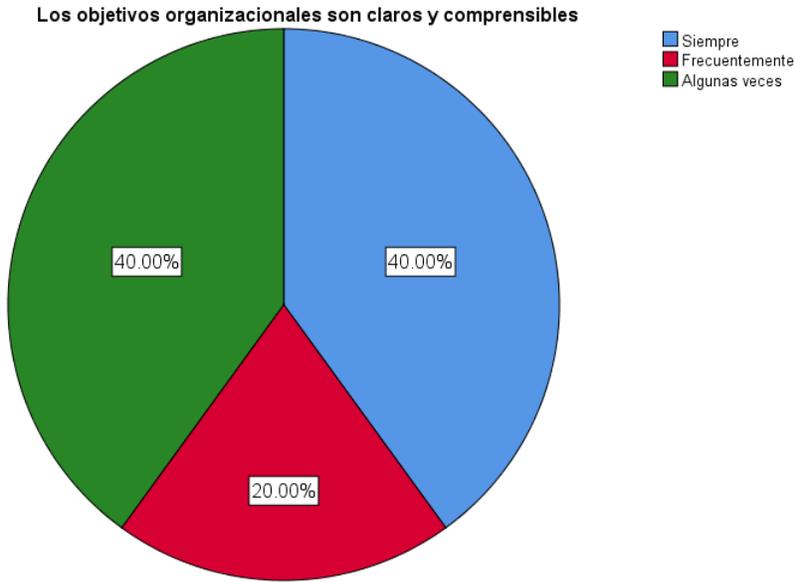
Si bien esta postura de los encuestados, muestran aspectos valiosos como: La discrepancia en las percepciones sugiere la necesidad de mejorar la comunicación interna dentro de la cooperativa.

Este análisis brinda a la cooperativa la oportunidad de reflexionar sobre su cultura organizacional y reforzar el compromiso con la transparencia, la participación y la comunicación abierta. Al mejorar la forma en que se comparte la información y se involucra al personal en los procesos de la cooperativa.

Objetivos organizacionales

Figura 3

Objetivos Organizacionales



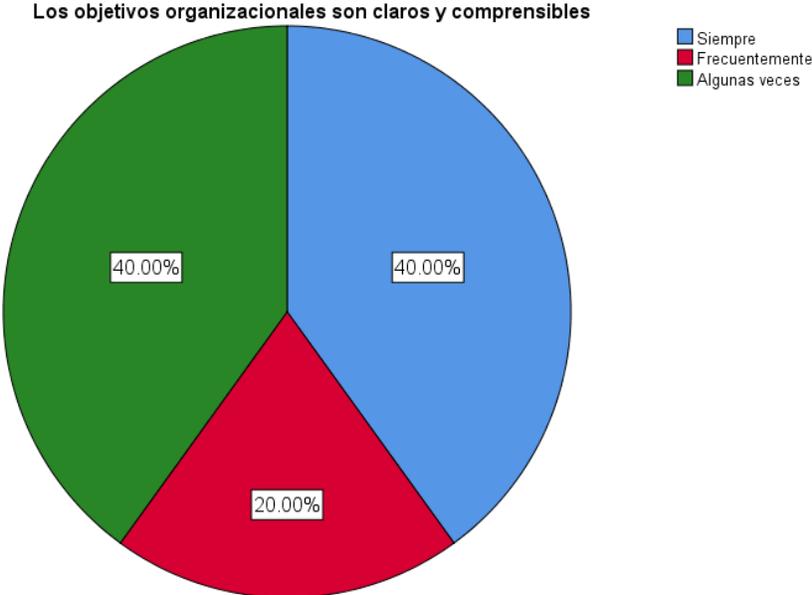
Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Los colaboradores manifiestan a través de encuestas que siempre los objetivos organizacionales son claros y comprensibles según lo indican un 40%, y mientras que un 30% dice que algunas veces, y un 20% dice que frecuentemente. Los resultados de la encuesta proporcionan información valiosa sobre la percepción de los colaboradores sobre la claridad y comprensibilidad de los objetivos organizacionales. Al abordar estas percepciones y tomar medidas para mejorar la comunicación de los objetivos, la organización puede fortalecer su alineación y efectividad en la consecución de sus metas. Estas respuestas señalan posibles áreas de mejora en la comunicación de objetivos.

En general, este análisis indica que la mayoría de los colaboradores perciben que los objetivos organizacionales son claros y comprensibles, aunque hay una proporción significativa que experimenta cierta falta de claridad en ocasiones. Esto resalta la importancia de mantener una comunicación clara y consistente de los objetivos para garantizar el alineamiento y el compromiso del equipo hacia el logro de metas comunes.

Figura 4

Objetivos organizacionales 2



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

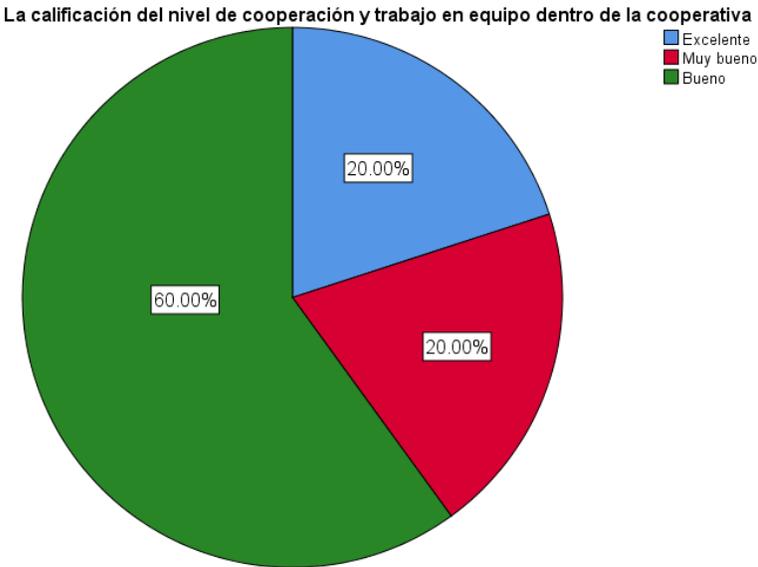
Según Puentes (2020) Los objetivos organizacionales son un conjunto de ideas realizables que tiene la alta gerencia en distintas áreas de su interés, las cual son plasmadas en su proyección futura y que se encuentran contenidas en la misión y visión.

Los resultados de la encuesta en relación a los objetivos organizacionales indican que el 40% de los colaboradores considera que los objetivos organizacionales siempre son claros y comprensibles. Sin embargo, un 40% menciona que algunas veces los objetivos no son tan claros, lo que sugiere que hay margen para mejorar la consistencia en la comunicación de los objetivos. Por su parte la encargada de COPROMAT aborda mediante entrevista que la cooperativa cuenta con objetivos estratégicos establecidos. Los resultados muestran una convergencia entre la percepción de los colaboradores sobre la claridad y comprensibilidad de los objetivos organizacionales y la importancia que la encargada de gerencia de COPROMAT atribuye para el éxito y la satisfacción de los asociados.

FODA

Figura 5

Análisis FODA



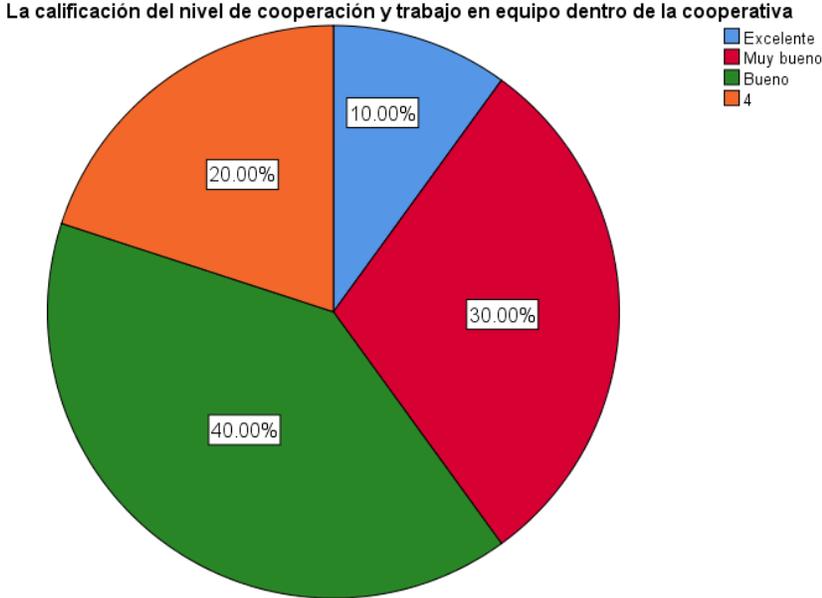
Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Para (Ponce, 2006) un análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

Los colaboradores de COOPROMAT califican que un 60%, hay buena cooperación y trabajo en equipo dentro de la Cooperativa y, sin embargo, el 20% consideran que son excelente, y otros un 20%, lo consideran como Muy bueno. Así como los colaboradores en su mayoría mencionan que hay una buena cooperación y trabajo en equipo, durante la entrevista con gerencia expone que la cooperativa está fortalecida en términos de recursos humanos con capacidad de negociación, calidad de servicio, comunicación constante, carisma entre otros; por lo que se considera que la empresa cumple con los factores que provocan una posición favorable en la cooperativa

Figura 6

Fortalezas



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

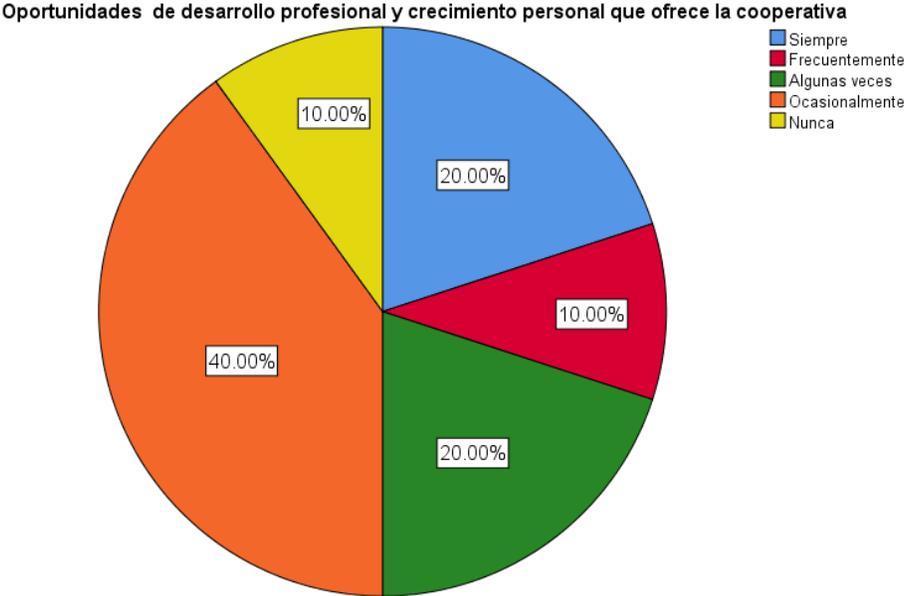
Al consultarles a los colaboradores a través de encuesta sobre los factores que se fomentan en su entorno laboral, el 70% de los colaboradores (40% + 30%) consideran que la comunicación en la cooperativa es efectiva o muy buena, el 20% percibe que

es mala. Esto sugiere que hay una diversidad de opiniones entre los colaboradores sobre la calidad de la comunicación en la organización.

La respuesta de la gerencia indica que hay una necesidad de mejorar la comunicación dentro de la cooperativa. Reconoce la importancia de transmitir ideas y necesidades de manera clara para evitar malentendidos y conflictos. Esto alude que la gerencia está abierta a abordar este problema y tomar medidas para mejorarlo. Aunque se destaca los esfuerzos realizados para mejorar la comunicación, la percepción de algunos colaboradores de que hay una comunicación deficiente indica que todavía hay trabajo por hacer. Es importante que la cooperativa tome medidas concretas para abordar las preocupaciones de los colaboradores y mejorar la comunicación en todos los niveles de la organización

Figura 7

Oportunidades



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Para Talancon (2006) Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría, en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Los colaboradores consultados a través de encuesta brindaron sus apreciaciones, siendo aspectos a considerar.

Oportunidades ocasionales (40%): Este grupo de colaboradores reconoce que la cooperativa ofrece oportunidades claras para el desarrollo profesional y el crecimiento personal, pero estas oportunidades parecen ser poco consistentes o no están disponibles de manera regular.

Oportunidades siempre disponibles (20%): Estos colaboradores sienten que la cooperativa ofrece oportunidades claras y constantes para su desarrollo y crecimiento.

Oportunidades ofrecidas algunas veces (20%): Este grupo percibe que las oportunidades para el desarrollo profesional y el crecimiento personal están disponibles en ocasiones, pero no de manera consistente.

Ausencia de oportunidades (10%): Un pequeño porcentaje de colaboradores siente que la cooperativa no ofrece oportunidades claras para su desarrollo y crecimiento personal. Esto puede ser indicativo de una falta de recursos, inversión o interés por parte de la dirección en el desarrollo del personal, lo que puede tener un impacto negativo en la moral y la retención del personal.

Al realizarle la entrevista a la encargada de la cooperativa respondió que cada oportunidad no se debe desaprovechar ya que es un bienestar para los socios como para los colaboradores.

Tanto la encuesta como la respuesta de gerencia resaltan la importancia de las oportunidades para el desarrollo profesional y el crecimiento personal dentro de la cooperativa. Estas oportunidades no solo benefician a los colaboradores en su crecimiento individual, sino que también contribuyen al fortalecimiento y la mejora continua de la organización en su conjunto.

A pesar de que la mayoría de los colaboradores perciben que se ofrecen oportunidades para el desarrollo, es importante abordar las preocupaciones del 10% que siente que estas oportunidades nunca son ofrecidas. Esto podría implicar una revisión de los procesos de comunicación interna y desarrollo de recursos humanos para garantizar que todas las oportunidades sean conocidas y accesibles para todos los empleados.

Debilidades

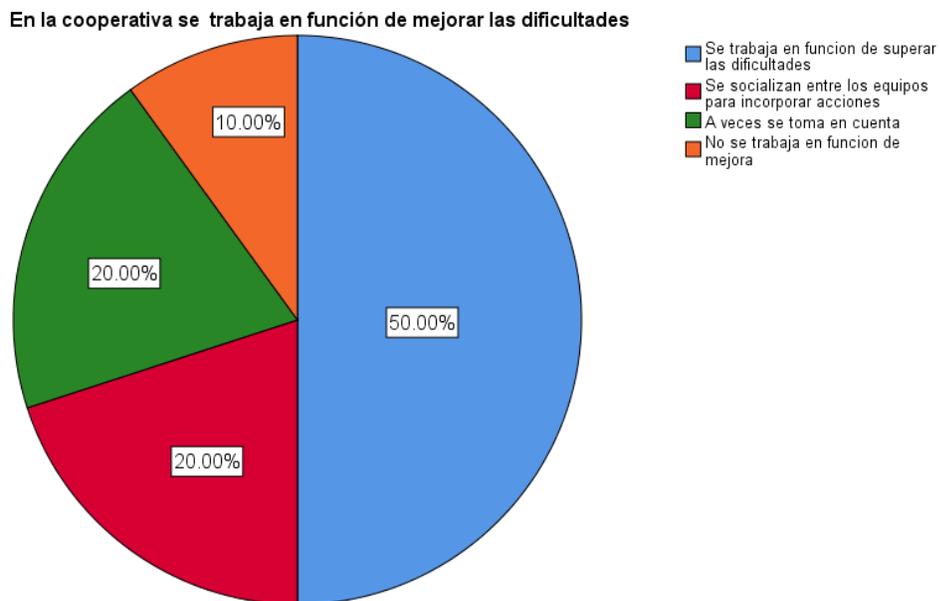
Se definen la debilidad como aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente al medio, que entorpecen el alcance de los objetivos o que enlentecen los procesos, como recursos insuficientes, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente (Ballesteros, 2010).

Al aplicarles una encuesta a los colaboradores de la cooperativa consideran que un 100% que si deben mejorar los procesos administrativos mediante un plan estratégico. Ver anexo No. 5

El hecho de que el 100% de los colaboradores indiquen que los procesos administrativos deben mejorar sugiere una preocupación generalizada dentro de la organización sobre la eficiencia y efectividad de estos procesos. El comentario de la encargada refleja una evaluación realista de las debilidades de la cooperativa y un enfoque proactivo en la mitigación de riesgos y el desarrollo de planes de contingencia. En resumen, el análisis revela una clara conciencia entre los colaboradores de la cooperativa sobre la necesidad de mejorar los procesos administrativos a través de un plan estratégico.

Figura 8

Debilidades



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

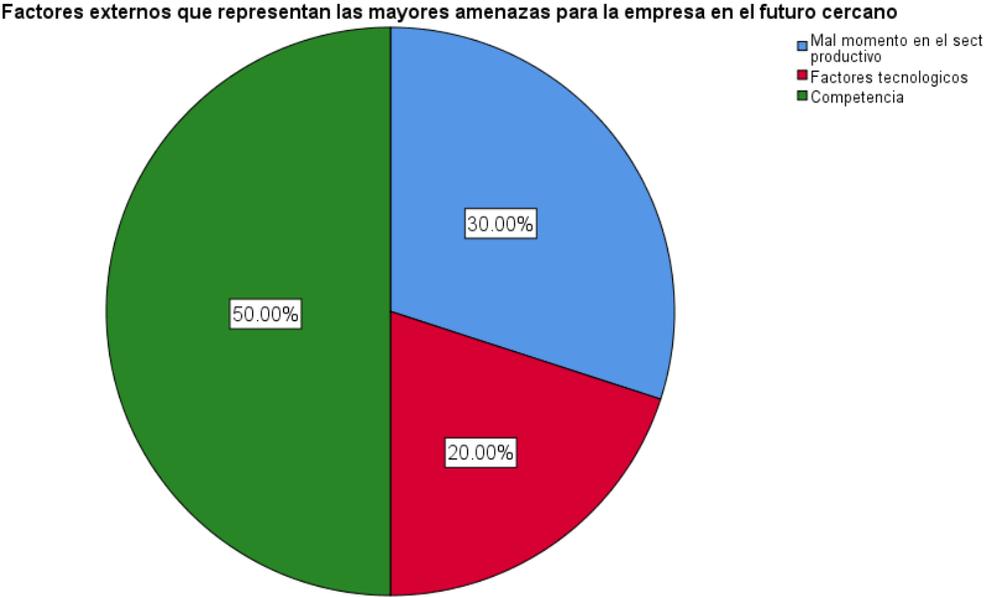
Los colaboradores manifiestan que trabajan en función de superar las dificultades según lo indican un 50%, de los consultados mientras que el 20% se socializan entre los equipos para incorporar acciones, por otro lado, el 20% dice que A Veces se toma en cuenta y el 10% responde que no se trabaja en fundación de mejoras.

Este hallazgo es significativo, pues resalta la diversidad de enfoques y actitudes entre los colaboradores de la cooperativa hacia la superación de dificultades y la implementación de acciones para mejorar. Identificar y abordar estas diferencias puede ser clave para promover una cultura organizacional más sólida y orientada hacia el éxito a largo plazo.

📍 En relación al segundo objetivo: **Analizar el macro entorno y micro entorno orientado a la gestión administrativa de la cooperativa COPROMAT, I semestre 2024.**

Figura 9

Amenazas



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales, obstáculos o limitaciones externos que pueden impedir o limitar el

desarrollo de un país o de un sector (como por ejemplo el industrial). A menudo se encuentran fuera del área de influencia del país o al margen (p. ej. repentino desinterés de los consumidores por un producto (Sarli, 2015)

Los colaboradores al preguntarle en las encuestas sobre si los factores externos representan las mayores amenazas para la empresa, el 50% considera que es la competencia, el 30% indica que es el mal momento en el sector productivo, y el 20% piensan amenazas en los factores tecnológicos. Por otra parte, al realizarle la entrevista a gerencia de la cooperativa considera que hay amenazas externas en la caída los precios y la poca demanda por lo que se presenta una deflación y que esto tiene efectos muy perjudiciales en la economía.

Este análisis revela una convergencia entre las percepciones de los colaboradores y las preocupaciones expresadas por la gerente de la cooperativa sobre las amenazas externas que enfrenta la empresa. Se puede resaltar lo siguiente.

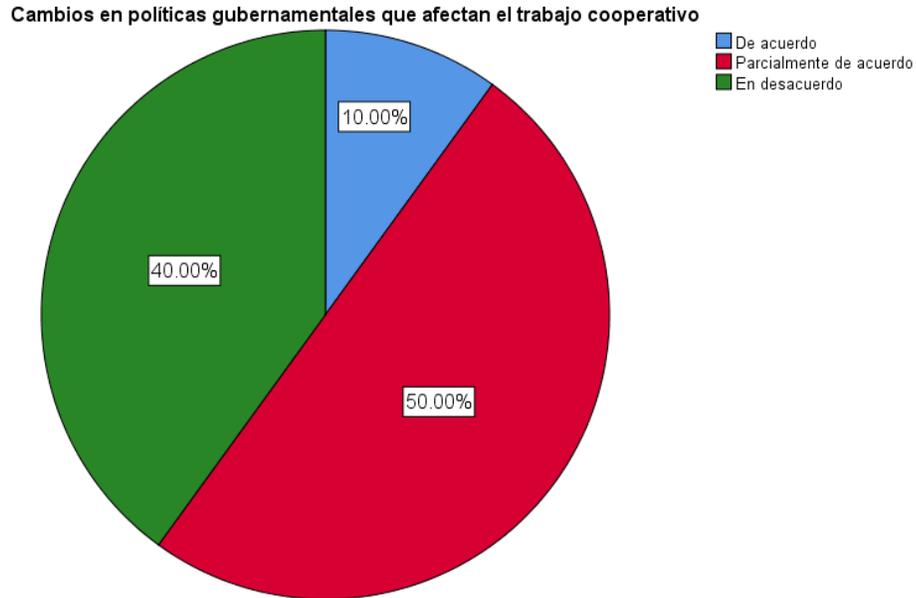
Tanto los colaboradores (50%) como la gerente expresan una preocupación significativa por la competencia en el mercado. Esto indica una conciencia generalizada dentro de la organización sobre la importancia de mantenerse competitivos y diferenciados en un entorno empresarial desafiante.

En un 30% los colaboradores destacan la sensibilidad de la Cooperativa a los ciclos económicos y las condiciones del mercado. Gerencia específicamente menciona la caída de los precios y la baja demanda como una amenaza externa, lo que sugiere una comprensión de los riesgos asociados con factores macroeconómicos y la necesidad de adaptarse a entornos cambiantes y aunque en menor medida, tanto los colaboradores (20%) como gerencia consideran las amenazas en los factores tecnológicos como un riesgo para la empresa. Esto subraya la importancia de estar al tanto de los avances tecnológicos y sus implicaciones para la organización, y la necesidad de invertir en innovación y actualización tecnológica para mantener la relevancia en el mercado.

Macro Entorno

Figura 10

Análisis Externo



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

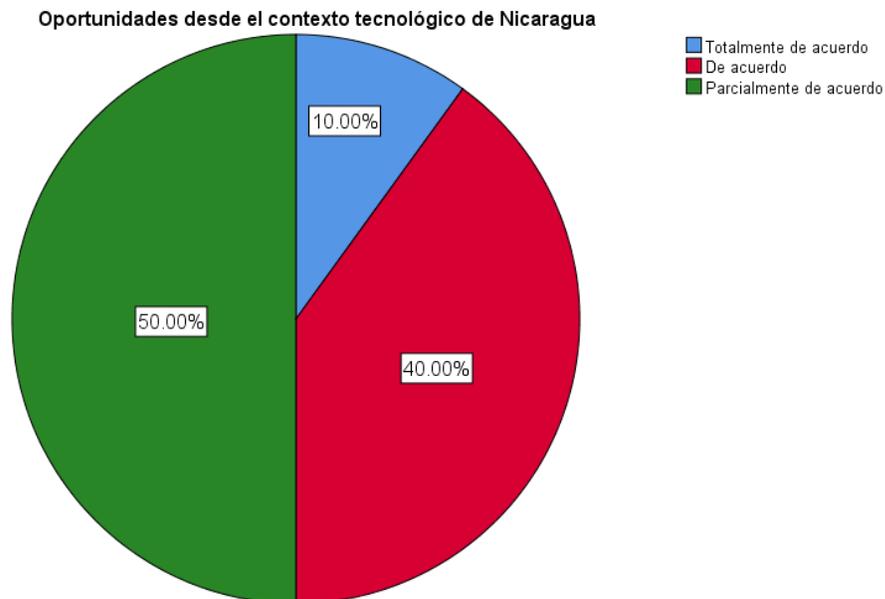
El macro entorno, grandes fuerzas de la sociedad que afectan al micro entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. (Kotler & Armstrong, 2017)

En conformidad al resultado de la encuesta los colaboradores consideran que la cooperativa ha experimentado cambios por políticas gubernamentales que afectan al trabajo cooperativo, se obtuvo que un 50% está parcialmente de acuerdo, y otros un 40% en desacuerdo, y mientras que un 10% estuvo de acuerdo. Esto sugiere que las políticas podrían haber tenido efectos mixtos o moderados, influenciando algunos aspectos del trabajo, podría deberse a que los cambios en las políticas no han sido suficientemente fuertes. Al abordar estas percepciones y realidades de manera proactiva, COOPROMAT podrá manejar mejor los impactos de las políticas gubernamentales y asegurar una operación más estable en el futuro, participando en asociaciones sectoriales para influir en futuras políticas, involucrarse en diálogos con autoridades gubernamentales

Por otro lado, percibe que las políticas gubernamentales han tenido un impacto notable en la cooperativa, también han percibido claramente cambios negativos o positivos que impactan directamente en sus labores o en la operación general de la cooperativa.

Figura 11

Análisis Externo 2



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Por ambiente externo se entienden todos los factores a los que los gerentes deben prestar atención para ayudar a sus organizaciones a competir con eficacia para sobrevivir. Muchos de estos factores son incontrolables. Son todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de una compañía, tales como competidores, clientes, gobierno y economía (Snell & Bateman, 2005).

Al aplicarles la encuesta a los colaboradores un 50% está parcialmente de acuerdo que la cooperativa tiene oportunidades desde el contexto tecnológico de Nicaragua, un 40% está de acuerdo, y los otros 10% está totalmente de acuerdo.

Por lo que, es considerable la importancia de la tecnología ya que esta, no solo mejora la eficiencia y comunicación dentro de la cooperativa, sino que también impulsa la innovación, expande el alcance de mercado y fortalece la competitividad.

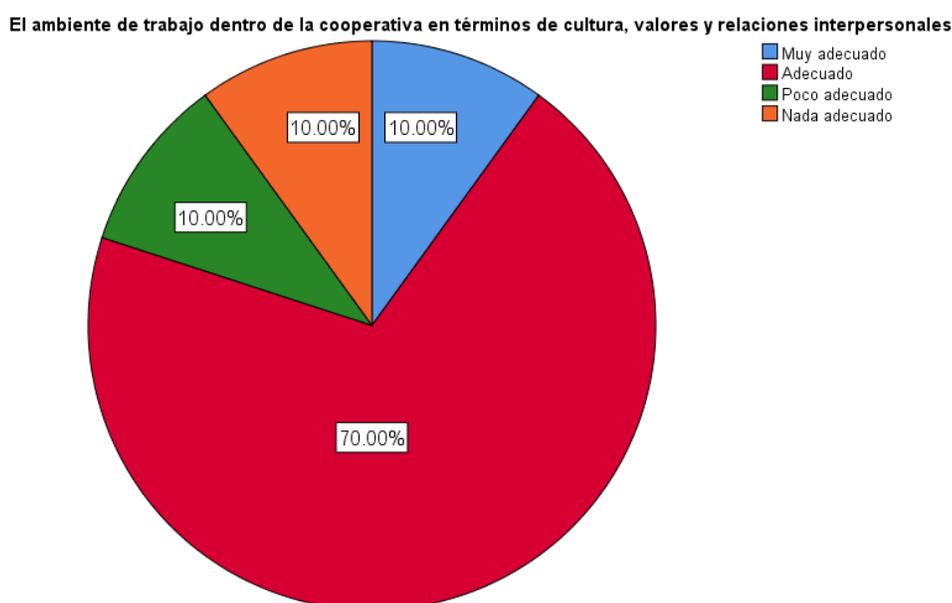
Los resultados de la encuesta indican que los colaboradores ven oportunidades tecnológicas para la cooperativa, pero también sugieren que hay áreas de mejora y

necesidad de mayor confianza en el aprovechamiento de estas oportunidades. Al implementar las recomendaciones anteriores, la cooperativa puede fortalecer su capacidad tecnológica y aumentar la percepción positiva entre sus colaboradores, lo que a su vez puede contribuir al éxito general de la organización.

Micro Entorno

Figura 12

Análisis Interno



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Arthur et al., (2017) En su libro "Strategic Management: Concepts and Cases", Thompson y Gamble definen el análisis interno como "el proceso de evaluar las fortalezas, debilidades, recursos y capacidades de una empresa". Thompson y Gamble argumentan que el análisis interno es esencial para comprender las capacidades de la empresa y su posición competitiva.

Los colaboradores consideran que el ambiente de trabajo de la cooperativa en un 70% manifestó que son adecuados, los otros un 10% muy adecuado, otros un 10% poco a adecuado, y otros consideran 10% nada adecuado.

Por otra parte, al realizarle la entrevista a la encargada de la cooperativa en el entorno consideró que los clientes que presentan un sin números de estrategias para satisfacer las necesidades y expectativas de segmento de clientes, mantienen la comunicación

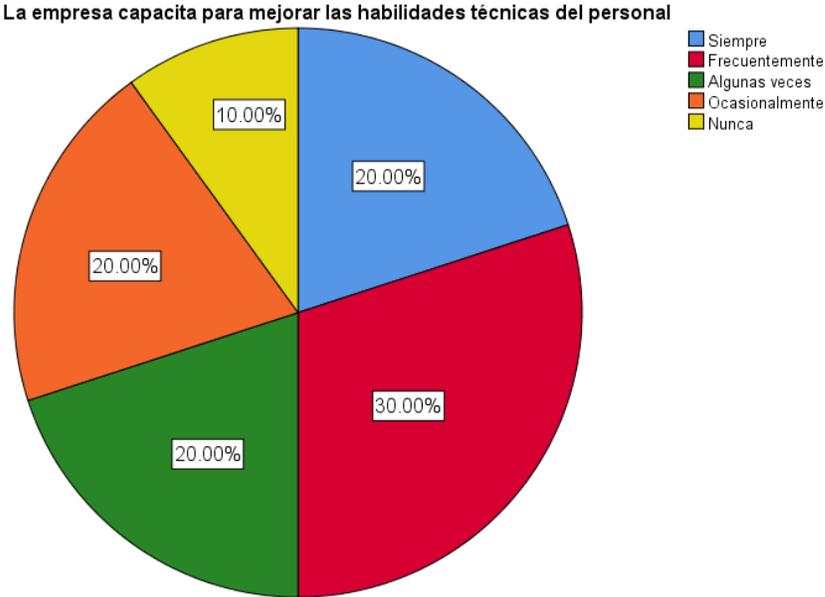
e interactúan con los proveedores-clientes entre otras. En el entorno interno, gerencia consideró que se lleva a cabo la gestión de RRHH en la cooperativa y por ende el área de Recursos Humanos juega un papel de gran importancia en el desarrollo de una cultura organizacional positiva; al contrastar esta información con la guía de observación se deduce que esto es contradictorio, ya que en la cooperativa no se identificó ningún espacio como área de RRHH.

Este hallazgo denota una visión mixta del ambiente de trabajo en la cooperativa, con percepciones variadas entre los colaboradores y la encargada de la cooperativa. el ambiente laboral.

🌟 En relación al tercer objetivo: Identificar las habilidades y competencias necesarias para el personal administrativo de COPROMAT, I semestre 2024.

Figura 13

Habilidades Técnicas



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Las habilidades son los conocimientos, las destrezas y las actitudes que permiten a las personas realizar tareas y actividades de manera eficiente y eficaz. (Chiavenato, 2023)

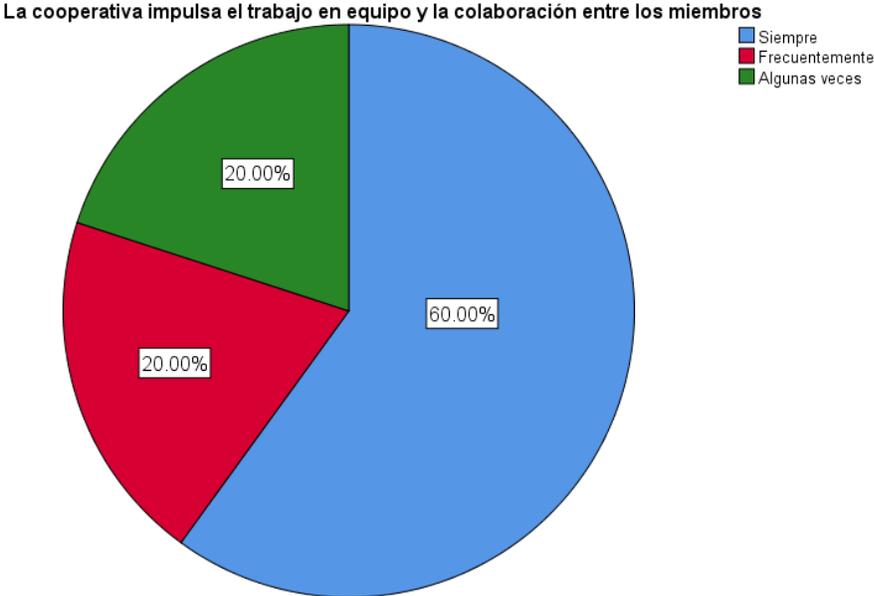
En la encuesta los colaboradores manifestaron que frecuentemente (30%), la empresa ofrece capacitaciones para mejorar las habilidades técnicas del personal, un 20% manifestó que en ocasiones al igual que siempre y otros manifestaron en un 20%

algunas veces y solo el 10% respondió que nunca. A su vez mediante la entrevista la encargada de la cooperativa manifestó que realizan constantes capacitaciones para desarrollar el trabajo en equipo para que la cooperativa fluya de forma efectiva. Esta investigación resalta una variedad de percepciones entre los colaboradores y la encargada de la cooperativa en relación con las capacitaciones ofrecidas para mejorar las habilidades técnicas y el trabajo en equipo. Esto explica que la percepción de la frecuencia de las capacitaciones varía significativamente entre los empleados y gerencia destaca que se realizan constantes capacitaciones para desarrollar el trabajo en equipo. Independientemente de la percepción variada sobre la frecuencia de las capacitaciones, tanto los resultados de la encuesta como los comentarios de la encargada subrayan la importancia de la capacitación continua para mejorar las habilidades técnicas y promover el trabajo en equipo.

Habilidades Interpersonales

Figura 14

Habilidades interpersonales



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Las habilidades son los conocimientos, las destrezas y las actitudes que permiten a las personas realizar tareas y actividades de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, 2023).

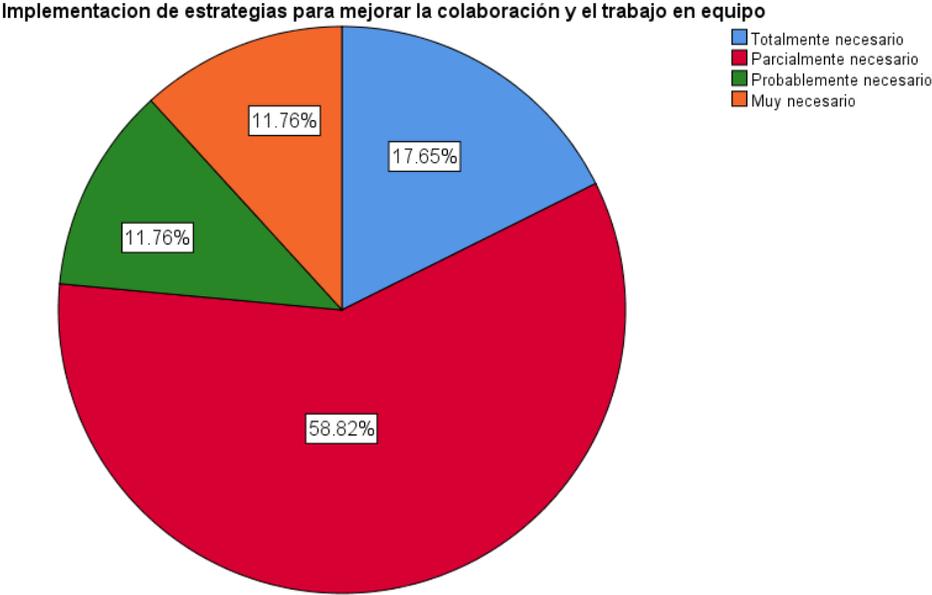
Al realizar la encuesta a los colaboradores el análisis de resultados arrojó que un 60% siempre promueven el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros de la cooperativa, y otros 20% frecuentemente y los otros un 20% contestaron que algunas veces y en relación a la entrevista realizada a la gerente exponen que toman medidas para fomentar la comunicación efectiva y resolución de conflicto. Esto refleja un enfoque proactivo hacia la creación de un entorno de trabajo colaborativo y aunque la mayoría de los colaboradores perciben que se promueve el trabajo en equipo, es importante notar que un 20% indica que esto ocurre frecuentemente y otro 20% algunas veces.

📍 En relación al cuarto objetivo: **Proponer un plan estratégico para el desarrollo de la gestión empresarial de COPROMAT en la ciudad de Matagalpa, I semestre 2024.**

Plan Estratégico

Figura 15

Plan Estratégico



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Según Martínez (2001), un plan estratégico es un proceso por el cual una Institución o una Unidad Organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo

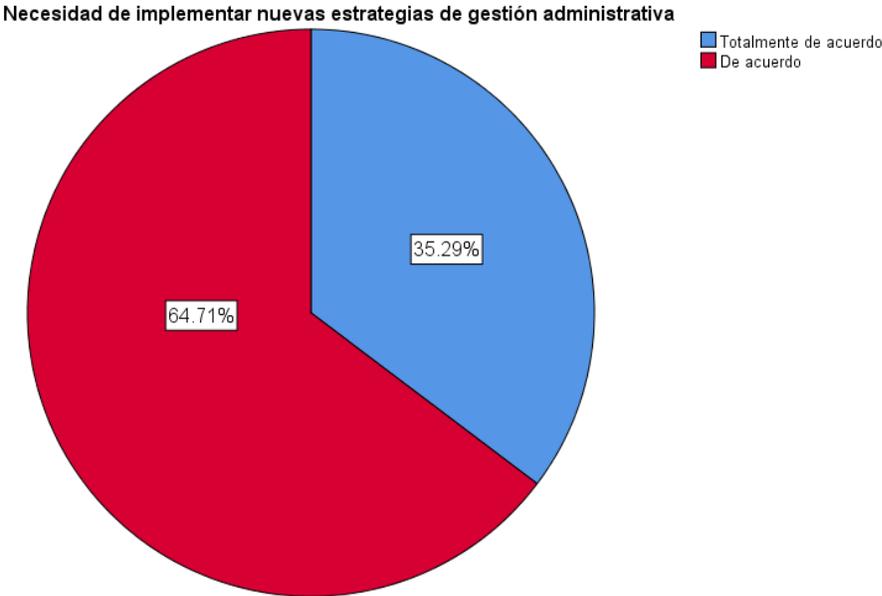
oportunidades y amenazas, y, por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras.

Los colaboradores en la encuesta realizada aportaron que un 58.82% es parcialmente necesario las estrategias para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, otros consideran que un 17.85% es totalmente necesario, otros manifestaron un 11.76% lo consideraron probablemente necesario, y otros 11.76% muy necesario.

Es menester destacar la importancia de abordar las áreas de colaboración y trabajo en equipo dentro de la cooperativa, así como el reconocimiento generalizado de la necesidad de desarrollar estrategias efectivas para mejorar estas áreas. Al trabajar en conjunto para implementar estas estrategias, la cooperativa puede fortalecer su capacidad para trabajar de manera más colaborativa y eficaz. Es por ello que se realizó una propuesta de un plan de gestión administrativa. **Ver Anexo No.10**

Figura 16

Plan Estratégico No.2



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Según (Prahalad G. , 2005), la planeación estratégica consiste en el desarrollo de un ejercicio el cual pretende realizar la formulación de estrategias y el planteamiento de objetivos, los cuales se entenderán como prioritarios, para proceder a realizar un

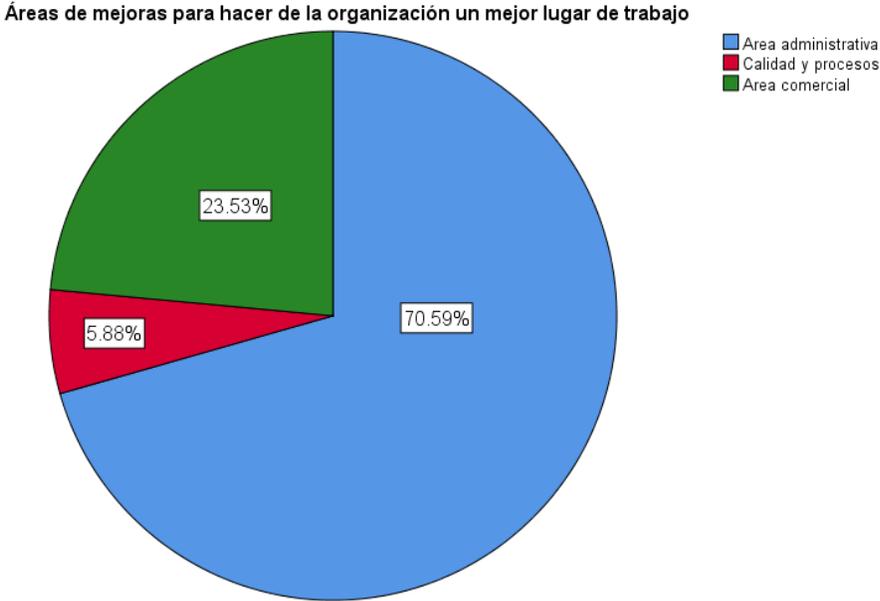
adecuado planteamiento de actividades a realizar de forma tal que se puedan lograr los objetivos establecidos.

Este resultado destella una clara tendencia entre los colaboradores hacia el apoyo a la implementación de estrategias para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la cooperativa. La mayoría de los colaboradores, representados por el 64.71%, están de acuerdo con la idea de implementar estrategias para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo. Este alto porcentaje explica un reconocimiento generalizado de la importancia de fortalecer estas áreas dentro de la organización. Además, un porcentaje considerable del equipo, el 35.29%, está totalmente de acuerdo con la implementación de estas estrategias. Esto demuestra un nivel aún mayor de compromiso y respaldo hacia la iniciativa de mejorar la colaboración y el trabajo en equipo.

Cultura Organizacional

Figura 17

Cultura Organizacional



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Cooperativa COOPROMAT I semestre 2024

Según Pursell (2023), la cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar sus actividades

hacia una misma meta. Representa una ayuda para el cumplimiento de las entidades correspondientes.

Al realizarle una encuesta a los colaboradores contestaron que un 70.59% consideraron que hay que mejorar el área administrativa, otras 23.53% aportaron que se deben mejorar las áreas comerciales, y otras 5.88% la calidad y el proceso.

También en la entrevista gerencia manifestó que la atmosfera de trabajo en la empresa es muy agradable, donde también expresó que por medio de los objetivos claves le gustaría alcanzar mejoras en la organización control y trabajo en conjunto. Sin embargo, en la guía observamos que no proporcionan las técnicas y herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo con más factibilidad.

Este análisis revela una percepción variada entre los colaboradores y la gerencia con respecto a las áreas que necesitan mejoras dentro de la empresa, así como también una discrepancia entre la percepción del ambiente de trabajo y las herramientas proporcionadas para el desempeño laboral.

La encuesta muestra que los colaboradores identificaron principalmente el área administrativa como la que necesita más mejoras, seguida por las áreas comerciales y la calidad y el proceso. Esto apunta a una variedad de áreas que pueden requerir atención y enfoque para optimizar el funcionamiento general de la empresa. La identificación de áreas para mejoras y la discrepancia en la provisión de herramientas y técnicas de trabajo presentan oportunidades claras para el desarrollo y la mejora continua dentro de la empresa. Abordar estas áreas identificadas puede contribuir a fortalecer el funcionamiento general de la organización y a mejorar la satisfacción y el desempeño de los colaboradores.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez realizado el análisis de la situación actual de COPROMAT; mediante los resultados se confirma la hipótesis en la que se expresa que: La implementación de la propuesta de planeación estratégica en la cooperativa de servicio múltiples productores de Matagalpa (COPROMAT), permitirá mejorar la gestión administrativa.

Posteriormente una vez desarrollado el estudio sobre el Plan estratégico para la gestión administrativa de la cooperativa de servicio múltiples productores de Matagalpa (COPROMAT) en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, en el I semestre del año 2024, se llegó a las siguientes conclusiones:

-  La situación actual de COPROMAT en relación a la gestión administrativa presenta debilidades significativas, como la falta de integración de la filosofía organizacional en las actividades diarias y la ausencia de canales de comunicación eficaces entre colaboradores y miembros, que impide compartir información crucial. Además, carece de planes estratégicos robustos y proactivos, para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades efectivas.
-  El análisis de la situación actual de la cooperativa revela que tanto los factores externos como internos impactan significativamente la gestión administrativa. La regulación gubernamental, si se maneja proactivamente, puede ser beneficiosa, mientras que la competencia del mercado también influye en las decisiones administrativas
-  Las habilidades y competencias necesarias para el personal administrativo de COPROMAT radican en fortalecer la cultura organizacional, una sólida cultura de trabajo en equipo y comunicación abierta permitirá una mejor adaptación a los cambios externos y una respuesta efectiva a los desafíos, mejorando así la eficiencia y resiliencia de la cooperativa.
-  La propuesta de Plan estratégico para el desarrollo de la gestión administrativa de COPROMAT en Matagalpa se enfoca en fortalecer la cultura organizacional, Crecimiento y enfoque, diferenciación, crecimiento, mejorar la comunicación y colaboración interna, desarrollar habilidades y competencias clave en el personal administrativo para enfrentar los desafíos y aprovechar oportunidades.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados y conclusiones se llega a las siguientes recomendaciones:

Se sugiere a la cooperativa que:

-  Fomente la transparencia y la comunicación abierta en todos los niveles, mediante la creación de canales de retroalimentación para que los colaboradores puedan expresar sus opiniones. Además, promover actividades que fortalezcan lazos entre los miembros de la cooperativa para ayudar a crear un sentido de comunidad y pertenencia.
-  Realizar análisis externos e internos de manera regular y sistemática que proporcione información valiosa que pueda guiar la toma de decisiones estratégicas y ayudar a la cooperativa a adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.
-  Implementar un programa de desarrollo profesional continuo para el personal administrativo para fortalecer el equipo y mejorar su capacidad para alcanzar sus objetivos organizacionales a largo plazo.
- Implementar estrategias de gestión administrativa, para que de este modo la cooperativa este mejor posicionada para alcanzar sus metas y mantener su competitividad en el mercado, así como: Aprovechamiento de la experiencia en el mercado para expandirse a nuevos mercados. Mejoramiento de la capacitación y formación de los colaboradores. Mitigación de los efectos de la competencia y la inestabilidad del mercado. Fortalecimiento de la cultura organizacional y los procesos administrativos. Aumento en la captación y retención de socios. Aprovechamiento de políticas gubernamentales favorables para mejorar la sostenibilidad financiera.

CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, A. (2022). *Roas Hunter*. Roas Hunter: <https://roashunter.com/piramide-de-maslow-la-jerarquia-de-las-necesidades-humanas/#:~:text=La%20pir%C3%A1mide%20de%20Maslow%20es,la%20pe rtenencia%20y%20el%20amor>.
- Altamirano, Y., & Rizo, Y. (2015). *Diagnóstico estratégico de la empresa COOPSAEC R.L, Cooperativa de servicios Agropecuarios de exportacion de café, del municipio de Jinotega del departamento de Jinotega, período 2014*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN MANAGUA .
- Arthur, A., Thompson, J., & John, E. (2017). *Strategic management: Concepts and cases (17th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Asamblea Nacional. (29 de septiembre de 2004). *Ley N° 499: Ley General de Cooperativas. Aprobada el 29 de Septiembre del 2004. Publicada en La Gaceta No. 17 del 25 de Enero del 2005*. legislación.asamblea.gob.ni/
- Azogue, D. (2023). *Plan Estratégico Para El Mejoramiento De La Gestión Administrativa De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Salinas Ltda., Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, Periodo 2023 - 2027*. Guaranda-Ecuador: Universidad Estatal de Bolívar.
- Ballesteros, H. (2010). *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades diagnóstico de situación de las Cátedras de la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República*. Universidad de la Republica de Uruguay.
- Barahona, D., Calero, K., & Gago, X. (2019). *Diagnostico y Plan estrategico de comunicacion Interna para el comite Olimpico Nicaraguense en el año 2019*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA.
- Barahona, K. (2023). *Plan estrategico que contribuya a la rentabilidad del emprendimiento Deco.Guanacaste, Costa Rica* . Universidad Nacional Sede regional Chorotega .

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (tercera edición ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bolaños, G., Ponce, K., & Segovia, A. (2015). “*Diseño de un Plan Estratégico Para Mejorar la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Nuevo Puerto de R.L en la Ciudad de la Unión*”. San Miguel- El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Bold. (2022). *Planeación estratégica*. Bold - Consulting in group: <https://bold.com.ec/tipos-de-planeacion-estrategica/>
- Cabrera, C. (2012). *Fortalezas de carácter según género, en personas de salinas de Guardas*: Universidad Mariana, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales.
- Calpena, R. (2009). *Cultura corporativa mision, vision, y valores en la Gestion Estrategica de las Empresas del Sector de la Autonomia en España*. Universidad Politecnica de Catalunya.
- Cangahuala, D., Champac, J., Franco, P., & Matta, D. (2023). *Plan estrategico de gestion para contribuir a la autosostenibilidad de la clinica centralde una organizacion no gubernamental sin fines de lucro* . Lima, Peru : Universidad del Pacifico.
- Cantellano, F. (2023). *DocuSign*. DocuSign: <https://www.docusign.com/es-mx/blog/tipos-de-estrategias-empresa>
- Cárcamo, K. (2019). *Propuesta de planeación estratégica en el área administrativa de la empresa Publidel ubicada en Managua, para el periodo 2019 – 2020*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, UNAN MANAGUA
- Chiaveato, I. (2007). *Administracion: teoría y practica*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2023). *Adminisracion de Recursos humanos*. Mexico city : McGraw-Hill.

- Chiguano, A., & Vega, R. (2018). *Importancia del Análisis FODA Para La Elaboración de Estrategias en Organizaciones Americanas Una Revisión en la Última Década*. Universidad de las Fuerzas Armadas Especiales.
- COMPROMAT R.L. (2024). *PLAN DE MEJORA SALARIAL (Objetivos y Seguimiento)*. Matagalpa-Nicaragua: (S.Edit).
- COMPROMAT RL. (2020). *Reglamento Interno De Trabajo De Compromat RL*. Matagalpa-Nicaragua : sin editorial.
- COMPROMAT RL. (2024). *Plan De Emergencias*. Matagalpa-Nicaragua: Sin editorial.
- Cronbach, L. J. (1999). *Investigación y lectura crítica de estudios*.
- Escudero, J. (2009). *Selección de proveedores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Espinoza, B. (2023). *Gestión administrativa para el clima laboral en una empresa de comercialización de vehículos pesados, Lambayeque*. Chiclayo Perú: Universidad César Vallejo.
- FAO. (25 de mayo de 2024). <https://www.fao.org/nicaragua/es/>
- Fayol, H. (1916). *Administración de Servicio de Alimentación*. Universidad Central de Venezuela Facultad de Medicina.
- freeman, C. (1994). *The economics of innovation*. Pinter Publishers.
- Giddens, A. (2019). *Sociología (7ª ed.)*. Alianza Editorial.
- Gomez, F. (2021). *CERTUS*. CERTUS: <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-proceso-administrativo/>
- Gonzalez , J., Salas, O., & Gonzalez, O. (2010). *La visión gerencial como factor de competitividad*. Universidad EAN Bogotá Colombia .
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *Diseño transversal descriptivo, según Hernández & otros*. ClubEnsayos: <https://www.clubensayos.com/Informes-de-Libros/Dise%C3%B1o-transversal-descriptivo-seg%C3%BAn-Hern%C3%A1ndez-otros/5311602.html>

- Hernandez, H., & Ticas, K. (2023). *Plan de gestion para optimizar los procesos administrativos de la cooperativa la red de union de mujeres de R.L Ubicada en el municipio de san salvador*. Universidad de El Salvador.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la investigacion*. McGraw-Hill (6ta ed.).
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: The McGRAW-Hill companies, Inc.
- Institución de Banca Múltiple, C. d. (2021). *BBVA*. BBVA: <https://www.conekta.com/blog/recursos-de-una-empresa>
- Jimenez, W. (2012). *El concepto de política y sus implicaciones en la ética pública: reflexiones a partir de Carl*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Caracas Venezuela.
- Kotler , P., & Keller, K. (2016). *Marketing management*. Boston: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing (13 ed.)*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Direccion de marketing*. Mexico D.F.: Pearson Educacion.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2020). *Principles of marketing (17th ed.)*. Pearson.
- Lopez, C. (2021). *Certus*. Certus: <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-proceso-administrativo/>
- Loza, I., & Hernandez, O. (2021). *Filosofia Empresarial Resultado del Liderazgo basado en calidad total en las Mipymes de Aguascalientes Mexico*. Universidad Autonoma Aguascalientes Mexico.
- Lusthaus, C., Adrien, H., & Anderson, G. (2002). *Evaluacion organizciona marco para mejorar desempeños*. EEUU: Bookstore.

- Martin, R. L. (2017). *Harvard Business Review*. Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/04/strategic-choices-need-to-be-made-simultaneously-not-sequentially>
- Martinez, A. (2001). Metodología Para Elaborar Un Plan Estrategico Y Rediseño Organizacional De Una Unidad De Produccion Agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 09.
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. Bogotá, Colombia: Pensamiento & Gestión, (46),. Mena Méndez, D., (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. : <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge- creating*. New York : Oxford University Press.
- Ortego, M., & López, S. (1944). *Ciencias Psicosociales*. Universidad de Cantabria.
- Peñafiel, J., & Muñis, L. (2020). *La Planeación Estratégica Como Herramienta En Las Empresas*. Universidad Estatal Del Sur De Manabí.
- Pérez, A. (2023). *Los Factores sociales culturales y su influencia en el comportamiento humano*.
- Ponce, H. (2006). *"Contribuciones a la Economía"*. Escuela Superior de Comercio y Administración.
- Porras, F. (2012). *Manual Único de Cooperativas, Nicaragua*, . Managua-Nicaragua: (S.Edit).
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2008). *Competitive strategy*.

- Porto, A., & Fonseca, D. (2016). *Asociaciones entre Fortalezas del Caracter Y Satisfacion con la vida, Un Estudio Con Universitarios*. Universidad Catolica de Colombia.
- Prahalad, G. (2005). Competitive Strategy. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, G. H. (2005). Competitive Strategy. *Harvard Business Review*.
- Puentes, D. (2020). *Como Lograr Objetivos Organizacionales En Empresas Del Sector Real*. Universidad Militar Nueva Granada Bogota-Colombia.
- Pursell, S. (2023). *hupspot*. hupspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Rios, D. (2010). *Aprendiendo de Cooperativismo con doña María*. ASDIC.
- Robbins, S., & Judge, T. (2020). *Essentials oforganizational behavior*. Boston: Pearson.
- Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. issue.com: https://issuu.com/cengagelatam/docs/rodriguez_valencia
- Rojas, M. J. (2009). *Cooperativismo y Desarrollo Humano*. Matagalpa-Nicaragua: Apante, primera edición.
- Salas, R. (2017). *Demografía: análisis poblacional y desarrollo social*. Madrid: Alianza Editorial .
- Salazar , E. (2021). *Propuesta de plan maestro para la geston administrativa y operativo de las unidades academicas agropecuaria de la universidad EARTH*. Universidad de Costa Rica .
- Santana, M. L. (2017). *Fundación de Universidad del Área Andina*. Fundación de Universidad del Área Andina: https://digitek.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2832/RP_eje1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sarli, R. (2015). *Análisis foda.Una Herramienta necesaria*. Facultad de odontología Universidad Autónoma de Uncuyo.

- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión*. Legis Colombia.
- Siézar, R. (2019). *Análisis de las Fases de elaboración de un Plan Estratégico en el sector Público de Nicaragua periodo 2018 – 2023, Caso de estudio IPSA*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, UNAN MANAGUA.
- Siles, D., Raitt, L., & Rojas, J. (2017). *Plan estrategico para la empresa Panaderia y Reposteria Belen de Matagalpa (Período 2018-2020)*. Universidad de Ciencias Comerciales UCC.
- Snell, A., & Bateman, T. (2005). *Administracion Liderazgo y Colaboracion en un mundo competitivo*. Mexico D.F: Mc Graw Hill: octava edición ed.
- Sotelo, C. (2023). *Eurofins Enviroment Testing Spain*. Eurofins Enviroment Testing Spain: <https://www.eurofins-environment.es/es/coordinacion-actividades-empresariales-que-es/>
- Talancon, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervencion en las organizaciones productivas y sociales*. Escuela Superior de Comercio y Administración UNAM.
- Tineo, L., & Viacava, E. (2023). *Plan estrategico para la mejora continua de la calidad en la atencion a los usuarios del RENIEC brindada en el centro de atencion Maclima Norte*. Universidad Nacional del Callao.
- Valdez, M. (2021). *Propuesta de un plan estrategico para la empresa Izaba S.A de la ciudad de manta periodo 2021-2025*. Escuela superior Politécnica Agropecuaria de Manabi.
- Zurbano. (2023). *APD*. APD: <https://www.apd.es/niveles-gestion-empresarial/>

CAPÍTULO VIII: ANEXOS O APÉNDICES

Anexo 1

Operacionalización de Variables

Tema: Plan estratégico para la gestión administrativa en la cooperativa de servicio múltiples productores de Matagalpa (COPROMAT) en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, en el I semestre del año 2024.							
O	VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	UNIDAD DE ANÁLISIS Y TÉCNICA DEMUESTREO
OE:1 Realizar un diagnóstico de la situación actual de COPROMAT en relación a la gestión administrativa, I semestre 2024.	Diagnóstico situacional	Dependiente	El diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional cuya importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros (García et al., 2022)	filosofía organizacional	Principios Administrativos	La cooperativa cuenta actualmente con Misión Visión Valores Objetivos	Encuesta a colaboradores
					Principios Administrativos	En la cooperativa están visibles la misión, visión, valores	Guía de observación
						La estructura de la cooperativa	Guía de observación

						permite la coordinación de las actividades para el logro de los objetivos	
					Misión y Visión	¿Estos principios administrativos han sido compartidos con el personal de la cooperativa?	Encuesta a colaboradores
					Objetivos organizacionales	¿Consideras que los objetivos organizacionales son claros y comprensibles?	Encuesta a colaboradores
						¿Los objetivos son relevantes para tu área de trabajo?	Encuesta a colaboradores
						¿La cooperativa cuenta con objetivos estratégicos establecidos e implementados actualmente?	Entrevista a la Gerencia

						¿Cómo se realiza el proceso de gestión administrativa en la cooperativa?	
					Políticas	¿La cooperativa con un manual de políticas de gestión de recursos Humanos y de qué manera se garantiza su cumplimiento?	Entrevista a la Gerencia
						Existe un documento donde estén plasmadas las políticas	Guía de Observación
				Análisis FODA	Fortalezas	¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa en términos de recursos humanos,	Entrevista a Gerencia

						tecnológicos, o de otra índole?	
						¿Consideras que el personal está capacitado para fortalecer la gestión administrativa en las áreas establecidas?	Entrevista a la Gerencia
						¿Cómo calificarías el nivel de cooperación y trabajo en equipo dentro de la cooperativa?	Encuesta a colaboradores
						¿Cómo calificarías la comunicación y clima laboral dentro de la cooperativa?	Encuesta a colaboradores
					Debilidades	¿Consideras que se deben mejorar los procesos administrativos	Encuesta a colaboradores

						mediante un plan estratégico?	
						¿Cuáles considera que son las principales debilidades o áreas de mejora de la empresa?	Entrevista a gerencia
						¿Considera que se trabaja en función de mejorar las dificultades?	Encuesta a colaboradores
					Oportunidades	¿Se considera oportuno que la cooperativa aproveche las oportunidades emergentes en su sector o industria para beneficio de sus miembros?	Entrevista a Gerencia
						¿Sientes que la cooperativa ofrece oportunidades claras de desarrollo	Encuesta a colaboradores

						profesional y crecimiento personal?	
					Amenazas	¿Cuáles son las principales amenazas externas que enfrenta la cooperativa en el mercado actual?	Entrevista a Gerencia
						¿Qué factores externos crees que representan las mayores amenazas para la empresa en el futuro cercano?	Encuesta a colaboradores
OE:2 Describir el macro entorno y micro entorno orientado a la gestión administrativa de la cooperativa			El macro entorno, grandes fuerzas de la sociedad que afectan al micro entorno: demográficas, económicas, naturales,	Macro entorno	Factores Políticos	¿consideras que la cooperativa ha experimentado cambios en políticas gubernamentales que afecta el	

	Análisis Externo	Dependiente	tecnológicas, políticas y culturales (Kotler & Armstrong, 2017)			trabajo cooperativo	
					Tecnológicos	¿Crees que la cooperativa tiene oportunidades desde el contexto tecnológico de Nicaragua?	
						¿Se fomenta la capacitación y el desarrollo de habilidades tecnológicas entre los empleados?	
	Análisis Interno	Dependiente	Cuando hablamos de micro entorno nos estamos refiriendo a todos aquellos factores que tienen una vinculación directa con la empresa, es decir, agentes que pueden afectar o variar la actividad que se	Micro Entorno	Competidores	¿Qué oportunidades o amenazas presentan los competidores para la cooperativa en el futuro cercano?	Entrevista a Gerencia
Clientes					¿Qué estrategias se implementan para satisfacer las necesidades y expectativas de	Entrevista a Gerencia	

			desarrolla, pero, aun así, escapan de nuestro control. (Ilerna, 2020)			segmento de clientes de manera efectiva?	
					Entorno Interno	¿Cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos en la cooperativa?	Entrevista a Gerencia
						¿Cómo se describe el ambiente de trabajo dentro de la cooperativa en términos de cultura, valores y relaciones interpersonales?	Encuesta
OE3: Identificar las habilidades y competencias necesarias para el personal administrativo de COPROMAT, I semestre 2024.	Habilidades y competencias	Dependiente	Según Ferreiro, (2011) propone que las competencias son “formaciones psicológicas superiores que integran conocimientos de un área de desempeño, las habilidades de un	Habilidades	Habilidades Técnicas	¿La empresa ofrece capacitación para mejorar las habilidades técnicas del personal?	
						¿Qué métodos utilizas para capacitar y	Entrevista a Gerencia

OE4:Proponer un plan estratégico para el desarrollo de la gestión administrativa de COPROMAT en la ciudad de Matagalpa, I semestre 2024.	Plan estratégico	Dependiente	Para Díaz G (2001) plan estratégico es el conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégico, lo que implica definir y priorizar los problemas, plantear soluciones y determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.	Planificación estratégica	Principios	¿Consideras necesario implementar estrategias para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo?	Encuesta a colaboradores
						¿Estás de acuerdo que en la empresa implemente nuevas estrategias de gestión administrativa?	
						Cultura organizacional	¿Cómo describirías la atmosfera de trabajo en la empresa?
						Desde tu perspectiva, ¿Qué áreas pueden ser mejoradas para hacer de la organización un	Encuesta a colaboradores

						mejor lugar de trabajo?	
						Se les proporciona las técnicas y herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo con más factibilidad	Guía de Observación
						La mayoría de los colaboradores están comprometidos con su trabajo	Guía de Observación
						COOPROMAT manifiesta una cultura organizacional excelente en sus colaboradores	Guía de Observación
					Estrategias	¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico o un conjunto de objetivos para la gestión administrativa?	Entrevista Gerencia

						¿Consideras necesario que la cooperativa implemente un plan de gestión administrativa?	
						¿Cuáles son los objetivos claves que le gustaría alcanzar a través de estas estrategias?	

Colorimetría de Operacionalización de variables

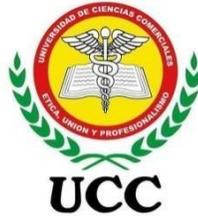
Morado: Indicadores de encuesta

Celeste: Indicadores de entrevista

Amarillo: Indicadores de guía de observación

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC- SUB SEDE MATAGALPA



ENTREVISTA

Dirigida a: Gerente Propietario de la Cooperativa COOPROMAT

Nombre del entrevistador _____ Fecha de aplicación_____

Somos egresados de la carrera de administración de empresas de la Universidad de Ciencias Comerciales UCC-Campus Matagalpa modalidad Sabatino. Actualmente estamos realizando el curso de Culminación en Proyecto de Investigación para optar al título de licenciadas en Administración de Empresas. Para materializar la investigación solicitamos nos conceda unos minutos para contestar la siguiente encuesta, **que tiene como objetivo Realizar un diagnóstico de la situación actual de COPROMAT en relación a la gestión administrativa.**

La información facilitada será confidencial para el trabajo investigativo; por tanto, le solicitamos sea parte de este proceso y responda con objetividad la siguiente encuesta, su opinión será valiosa en la mejora de la gestión administrativa.

I. Diagnóstico Organizacional

1.1. Objetivos Organizacionales

1.1.1. Objetivos

1. ¿La cooperativa cuenta con objetivos estratégicos establecidos e implementados actualmente?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de gestión administrativa en la cooperativa?

2.1. Políticas

3. ¿La cooperativa cuenta con un manual de políticas de gestión de Recursos Humanos y de qué manera se garantiza su cumplimiento?

II. Análisis FODA

2.1. Fortalezas

4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa en términos de recursos humanos, tecnológicos, o de otra índole?
5. ¿Consideras que esta el personal capacitado para fortalecer la gestión administrativa en las áreas establecidas?

2.2. Oportunidades

6. ¿Se considera oportuno que la cooperativa aproveche las oportunidades emergentes en su sector o industria para beneficio de sus miembros?

2.3. Debilidades

7. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades o áreas de mejora de la empresa?

2.4. Amenazas

8. ¿Cuáles son las principales amenazas externas que enfrenta la cooperativa en el mercado actual?

III. Micro Entorno

3.1. Competidores

9. ¿Qué oportunidades o amenazas presentan los competidores para la cooperativa en el futuro cercano?

3.2. Clientes

10. ¿Qué estrategias se implementan para satisfacer las necesidades y expectativas de segmento de clientes de manera efectiva?

3.3. Entorno Interno

11. ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos en la cooperativa?

IV. Habilidades y competencias

4.1. Habilidades técnicas

12. ¿Qué métodos utilizas para capacitar y desarrollar las habilidades técnicas de tu equipo?

4.2. Habilidades interpersonales

13. ¿Qué medidas se toman para fomentar la comunicación efectiva y la resolución de conflictos dentro de la cooperativa?

V. Plan estratégico

5.1. Cultura Organizacional

14. ¿Cómo describirías la atmosfera de trabajo en la empresa?

5.2. Estrategias

15. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico o un conjunto de objetivos para la gestión administrativa?

16. ¿Consideras necesario que la cooperativa implemente un plan de gestión Administrativa?

17. ¿Cuáles son los objetivos claves que le gustaría alcanzar a través de estas estrategias de gestión administrativa?

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – SUB SEDE MATAGALPA



ENCUESTA

Dirigida a Colaboradores de la cooperativa

Nombre del encuestador _____ Fecha de aplicación _____

Somos estudiantes de la carrera de administración de empresas de la Universidad de Ciencias Comerciales UCC-Campus Matagalpa modalidad Sabatino. Actualmente estamos realizando el curso de Culminación en Proyecto de Investigación para optar al título de licenciadas en Administración de Empresas. Para materializar la investigación solicitamos nos conceda unos minutos para contestar la siguiente encuesta, **que tiene como objetivo Realizar un diagnóstico de la situación actual de COPROMAT en relación a la gestión administrativa.**

La información facilitada será confidencial para el trabajo investigativo; por tanto, le solicitamos sea parte de este proceso y responda con objetividad la siguiente encuesta, su opinión será valiosa en la mejora de la gestión administrativa.

Marque con una (x) la alternativa que usted considera correcta. Se le agradece su participación.

I. Diagnóstico organizacional

1.1. Filosofía Organizacional

1.1.1. Principios Administrativos

1.1.1.1. La cooperativa cuenta actualmente con

- a) Misión
- b) Visión
- c) Valores
- d) Objetivos
- e) Ninguna

1.1.1.2. ¿Estos principios administrativos han sido compartidos con el personal de la cooperativa?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Algunas veces
- d) Ocasionalmente
- e) Nunca

1.1.2. Objetivos Organizacionales

1.1.2.1. ¿Consideras que los objetivos organizacionales son claros y comprensibles?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Algunas veces
- d) Ocasionalmente
- e) Nunca

1.1.2.2. ¿Los objetivos son relevantes para tu área de trabajo?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Algunas veces
- d) Ocasionalmente
- e) Nunca

1.2. Análisis FODA

1.2.1. Fortalezas

2.2.1.1 ¿Cómo calificarías el nivel de cooperación y trabajo en equipo dentro de la cooperativa?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Malo

2.2.1.2 ¿Cómo calificarías la comunicación y clima laboral dentro de la cooperativa?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Malo

1.2.2. Oportunidades

1.2.2.1. ¿Sientes que la cooperativa ofrece oportunidades claras de desarrollo profesional y crecimiento personal?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Algunas veces
- d) Ocasionalmente
- e) Nunca

1.2.3. Debilidades

1.2.3.1. ¿Consideras que se deben mejorar los procesos administrativos mediante un plan estratégico?

- a) Si
- b) No

c) Otro (por favor especifique)

1.2.3.2. ¿Considera que se trabaja en función de mejorar las dificultades?

a) Se trabaja en función de superar las dificultades

b) Se socializan entre los equipos para incorporar acciones

c) A veces se toman en cuenta

d) No se trabaja en función de mejorar

1.2.4. Amenazas

1.2.4.1. ¿Qué factores externos crees que representan las mayores amenazas para la empresa en el futuro cercano?

a) Mal momento en el sector productivo

b) Factores tecnológicos

c) Regulaciones Gubernamentales

d) Competencias

II. Análisis Externo

2.1. Macro Entorno

2.1.1. Factores Políticos

2.1.1.1. ¿consideras que la cooperativa ha experimentado cambios en políticas gubernamentales que afectan el trabajo cooperativo?

a) Muy de acuerdo

b) De acuerdo

c) Parcialmente de acuerdo

d) En desacuerdo

2.1.1.2. Tecnológico

2.1.1.2.1. ¿Crees que la cooperativa tiene oportunidades desde el contexto tecnológico de Nicaragua?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Parcialmente de acuerdo

d) En desacuerdo

III. Análisis Interno

3.1. Micro entorno

3.1.1. Entorno Interno

3.1.1.1. ¿Cómo se describe el ambiente de trabajo dentro de la cooperativa en términos de cultura, valores y relaciones interpersonales?

a) Muy adecuado

b) Adecuado

c) Poco adecuado

d) Nada adecuado

IV. Habilidades y competencias

4.1. Habilidades

4.1.1. Habilidades Técnicas

4.1.1.1. ¿La empresa ofrece capacitación para mejorar las habilidades técnicas del personal?

a) Siempre

b) Frecuentemente

c) Algunas veces

d) Ocasionalmente

e) Nunca

4.1.2. Habilidades Interpersonales

4.1.2.1. ¿Se promueve el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros de la cooperativa?

a) Siempre

b) Frecuentemente

c) Algunas veces

d) Ocasionalmente

e) Nunca

V. Plan Estratégico

5.1. Planificación estratégica

5.1.1. Principios

5.1.1.1. ¿Consideras necesario implementar estrategias para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo?

a) Totalmente necesario

b) Parcialmente necesario

c) Probablemente necesario

d) Muy necesario

5.1.1.2. ¿Estás de acuerdo que en la empresa implemente nuevas estrategias de gestión administrativa?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Parcialmente de acuerdo

d) En desacuerdo

5.1.2. Cultura Organizacional

5.1.2.1. Desde tu perspectiva, ¿Qué áreas pueden ser mejoradas para hacer de la organización un mejor lugar de trabajo?

a) Área Administrativa

b) Calidad y Procesos

c) Área Comercial

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – SUB SEDE MATAGALPA



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Verificar determinadas condiciones de las unidades de análisis en cuanto a la situación actual de COPROMAT en relación a la gestión administrativa, I semestre 2024.

Nombre del observador _____ Fecha de aplicación _____

Marca con una X de acuerdo a los criterios observados y a la par describes que observaste.

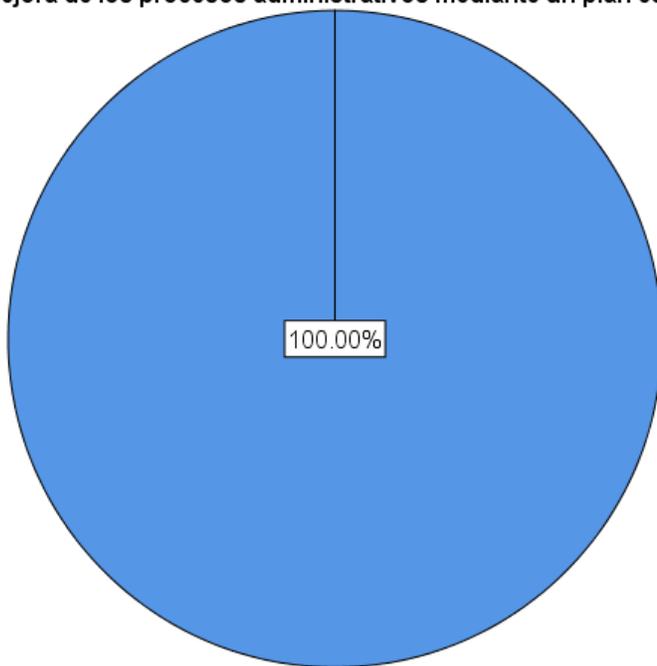
No	Criterios a observar	SI	No	¿Qué se observó?
	I. Diagnóstico Situacional			
	1.1. Filosofía Organizacional			
	1.1.1. Principios Administrativos			
1.1.1.1.	En la cooperativa están visibles la misión, visión, valores			
1.1.1.2.	Los colaboradores muestran sentido de identidad			
	1.1.1.2. Políticas			

1.1.1.2.1.	La cooperativa cuenta con un manual de políticas. Cuáles son esas políticas. y si se implementan en la actualidad.			
	II. Análisis Externo			
	2.1. Macro Entorno			
	2.1.1. Tecnológico			
2.1.1.1	Se fomenta la capacitación y el desarrollo de habilidades tecnológicas entre los empleados			
	III. Análisis Interno			
	3.1. Micro Entorno			
	3.1.1. Entorno Interno			
3.1.1.1.	La cooperativa cuenta con área específica de RRHH			
	IV. Habilidades y Competencias			
	4.1. Habilidades			
	4.1.1. Habilidades Interpersonales			
3.1.1.1.	Los colaboradores muestran eficiencia laboral			
	V. Plan estratégico			
	5.1. Planificación Estratégica			
	5.1.1. Cultura Organizacional			
4.1.1.1	Se les proporciona las técnicas y herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo con más factibilidad			
4.1.1.2.	La mayoría de los colaboradores están comprometidos con su trabajo.			
4.1.1.3.	COOPROMAT manifiesta una cultura organizacional excelente en sus colaboradores			

Anexo 5

La mejora de los procesos administrativos mediante un plan estratégico

■ Si



Anexo 8

Presupuesto o Recursos: humanos, materiales y financieros

Concepto	Costo Unitario	Costo Total
Impresiones de 3 informes engargolados	C\$350	C\$1,050
Impresión de instrumentos (aprox.20 hojas)	C\$5	C\$100
Impresión de 1 informes empastados	C\$800	C\$800
Alquiler de local (incluye almuerzo, refrigerio y suvenir)	C\$450	C\$1,350.00
TOTAL		C\$4,900.00

Anexo 9

Grupo Investigativo aplicando instrumentos



Anexo 10

Plan Estratégico De Gestión Administrativa

Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Matagalpa “COPROMAT R.L”.



Plan Estratégico para la Gestión Administrativa

Índice

I. Introducción	1
II. Filosofía Organizacional	2
2.1. Misión	2
2.2. Visión	2
2.3. Propuesta de Valores	3
2.4. Establecimiento de los Objetivos del Plan Estratégico	4
III. Análisis del entorno	5
3.1. Macro entorno	5
3.1.1. Político y legal	5
3.1.2. Economía	6
3.1.3. Sociocultural y Demografía.....	7
3.1.4. Tecnología.....	9
3.1.5. Ambiente	10
3.2. Micro entorno.....	11
3.2.1. Miembros, Socios, colaboradores	11
3.2.2. Proveedores	12
3.2.3. Clientes,	13
3.2.4. Competidores	13
3.3. Conclusiones del entorno	13
3.4. Matriz FODA.....	15
3.5. Competencia de la cooperativa	16
III Metodología	18
IV. Selección de estrategias	19
4.1. Planteamiento de las estrategias.....	20
4.2. Prioridades	21
4.3. Selección de acciones.....	22
V. Plan de acción	25
VI. Control y evaluación de las estrategias	31
VII. Bibliografía	34

I. Introducción

El presente escrito es un Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Matagalpa “COPROMAT R.L”. Es un documento integral que define la dirección y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos a largo plazo de la cooperativa. Este plan se enfoca en optimizar y coordinar las actividades administrativas para mejorar la eficiencia, la productividad y la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios.

En la actualidad, las cooperativas de pequeños productores enfrentan desafíos y oportunidades sin precedentes. La eficiencia y eficacia en la gestión administrativa se han convertido en factores cruciales para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la cooperativa. Este Plan ha sido diseñado con el propósito de proporcionar una guía clara y estructurada para mejorar las operaciones administrativas, alineando esfuerzos con los objetivos generales de la cooperativa.

Este documento presenta un análisis tanto del macro entorno como del micro entorno en el que se opera; se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan la capacidad para servir a sus miembros. A partir de este análisis, se han definido una serie de objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción específicos que permitirán optimizar procesos; fortalecer las capacidades del personal, e implementar tecnologías avanzadas para una administración más eficiente.

Además, este plan establece indicadores de desempeño claros para monitorear el progreso y asegurar que las acciones estén alineadas con las metas. Con un enfoque en la transparencia, la colaboración y la mejora continua, este Plan Estratégico de Gestión Administrativa es una herramienta vital para guiar a “COPROMAT R.L hacia un futuro más próspero y sostenible.

Se hace una invitación a todos los miembros, empleados y socios a unirse en la implementación de este plan, ya que su éxito depende del compromiso y la participación activa de todos. En conjunto se puede construir una cooperativa más fuerte y capaz de enfrentar los desafíos del mañana con confianza y resiliencia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

II. Filosofía Organizacional

2.1. Misión

- ⊕ Ser una cooperativa de asociados comprometidos en producir, seleccionar y comercializar Granos básicos de Calidad a nivel nacional e internacional. Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad, para así cumplir con sus necesidades, evitando la utilización de agroquímicos restringidos por las organizaciones de salud, garantizando a los consumidores de nuestros productos, calidad y seguridad para su salud.

2.2. Visión

- ⊕ Ser una Cooperativa competitiva y sobresalir en la calidad de nuestros productos ofrecidos, siendo reconocida y preferida a nivel nacional e internacional, contando con personal capacitado para dar acompañamiento a cada uno de nuestros cooperados, y clientes en la continua mejora de la producción, trabajando de la mano con las organizaciones institucionales para el bienestar social y ambiental.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

2.3. Propuesta de Valores

Tabla 1

Valores propuestos para COPROMAT

<p>☺ Honestidad:</p>	<p>Tener confianza y cercanía con los clientes y proveedores</p>
<p>☺ Confianza:</p>	<p>Construir y mantener relaciones basadas en la confianza mutua entre los socios y con los clientes.</p>
<p>☺ Transparencia:</p>	<p>Mantener claridad en todas las operaciones y decisiones, asegurando que todos los socios estén informados y comprendan el funcionamiento de la cooperativa.</p>
<p>☺ Equidad:</p>	<p>Tratar a todos los socios por igual, ofreciendo las mismas oportunidades y beneficios.</p>
<p>☺ Responsabilidad Social:</p>	<p>Comprometerse con el bienestar de la comunidad local y los trabajadores, asegurando condiciones laborales justas y contribuyendo al desarrollo de la región.</p>

Fuente: Elaboración propia



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

2.4. Establecimiento de los Objetivos del Plan Estratégico

- 👤 Expandir la presencia de la cooperativa en al menos dos nuevos mercados en los próximos tres años.
- 👤 Implementar un programa integral de capacitación y formación que cubra al 100% de los colaboradores en el próximo año.
- 👤 Establecer un departamento de Recursos Humanos y actualizar los sistemas administrativos para el fortalecimiento de la estructura organizacional y administrativa, en los próximos dos años.
- 👤 Aumentar el número de nuevos socios en un 50% y prevenir la tasa de deserción de socios en los próximos dos años.
- 👤 Desarrollar una estrategia competitiva que aumente la cuota de mercado en un 10% en los próximos dos años.
- 👤 Incrementar los ingresos de la cooperativa en un 20% aprovechando las políticas gubernamentales en los próximos tres años.

Estos objetivos estratégicos son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Son específicos porque se centran en resultados concretos. Son medibles porque se pueden cuantificar y monitorear. Son alcanzables porque son factibles de lograr con los recursos disponibles. Son relevantes porque están alineados con la filosofía organizacional de la cooperativa y se desprenden del diagnóstico situacional. Son temporales porque se establecen para un período determinado.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

III. Análisis del entorno

3.1. Macro entorno

3.1.1. Político y legal

La situación política y legal de Nicaragua respecto a las cooperativas de producción agrícola se enmarca en un contexto complejo, influido por factores históricos, políticos, y socioeconómicos.

En Nicaragua el cooperativismo, ha sido, es y será, a medio y largo plazo, un factor clave de desarrollo socio-económico. A pesar de los diferentes regímenes políticos, el cooperativismo no solo se ha mantenido, sino que se ha desarrollado y consolidado.

El marco legal que rige las cooperativas de producción agrícola en Nicaragua se basa en varias leyes y decretos, entre ellos: Ley General de Cooperativas (Ley No. 499) que establece las bases para la formación, operación y supervisión de las cooperativas en Nicaragua. Esta ley promueve la autogestión, la solidaridad y la cooperación entre los miembros. Ley de Reforma Agraria, esta ley facilitó la redistribución de tierras y promovió la creación de cooperativas agrarias durante la Revolución Sandinista, aunque en la práctica su implementación ha variado a lo largo de los años. Reglamentos Específicos que detallan aspectos operativos y fiscales de las cooperativas, incluyendo incentivos y beneficios tributarios.

La situación política en Nicaragua presenta una serie de factores que pueden influir positivamente en las cooperativas de producción y exportación, a pesar de un contexto general de desafíos y tensiones.

Actualmente se han mantenido programas de apoyo y subvenciones para las cooperativas agrícolas; hay programas gubernamentales que buscan mitigar barreras como, el acceso a mercados internacionales, financiamiento y tecnología, pero la efectividad y alcance de estos programas es variable.

La crisis política de 2018, ha afectado la estabilidad del sector agrícola. Las cooperativas, al ser actores económicos clave en las zonas rurales, han sido impactadas por la inseguridad y la incertidumbre política.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Pese a lo anterior, el gobierno de Nicaragua ha trabajado junto con la FAO para actualizar y dinamizar la Política de Fomento de la Producción Agroecológica y la Agricultura Orgánica. Esta política busca promover sistemas agroalimentarios sostenibles, inclusivos y resilientes al cambio climático, basados en principios agroecológicos. Esto es favorable para las cooperativas de producción agrícola, ya que pueden beneficiarse de un entorno que promueve prácticas sostenibles y el uso eficiente de recursos naturales. (FAO, 2024)

Es claro que las cooperativas agrícolas también enfrentan desafíos significativos debido al cambio climático, con fenómenos meteorológicos extremos que afectan la producción. El gobierno ha implementado programas de resiliencia y adaptación, pero la eficacia de estos programas está en debate.

3.1.2. Economía

Las cooperativas de producción agrícola en el norte de Nicaragua desempeñan un papel vital en la economía local y nacional. El análisis económico de estas cooperativas revela varios aspectos claves que incluyen su contribución al PIB, empleo, exportaciones y desarrollo rural, así como los desafíos y oportunidades que enfrentan.

La producción agrícola en Nicaragua ha visto un aumento significativo en los últimos años. Este crecimiento en la producción puede fortalecer la capacidad de exportación de las cooperativas, al tener un excedente que puede ser comercializado en mercados internacionales.

El café es uno de los principales productos de exportación de Nicaragua y las cooperativas del norte son importantes actores en este mercado. La producción de café de alta calidad, ha permitido acceder a mercados internacionales y obtener precios competitivos.

Las cooperativas en el norte de Nicaragua, en especial regiones como Jinotega, Estelí y Matagalpa, son fundamentales en la producción de café, tabaco, hortalizas y granos básicos. Estas áreas son conocidas por su alta productividad agrícola gracias a sus condiciones climáticas favorables y suelos fértiles. Es bien sabido que generan una

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

cantidad significativa de empleo en el sector rural. Además de proporcionar trabajo directo en la producción agrícola, también generan empleo indirecto en actividades relacionadas, como el procesamiento, transporte y comercialización de productos.

Las cooperativas juegan un papel crucial en el desarrollo rural. Promueven la organización comunitaria, la inversión en infraestructuras locales, y mejoran el acceso a servicios básicos como educación y salud a través de proyectos comunitarios.

Sin embargo, todos esos beneficios encuentran una barrera en los desafíos que se presentan:

Aunque las cooperativas tienen un potencial considerable, enfrentan dificultades para acceder a financiamiento adecuado. Las limitaciones en capital de trabajo y la falta de garantías dificultan la obtención de préstamos necesarios para mejorar la producción y comercialización.

La dependencia de productos agrícolas como el café expone a las cooperativas a la volatilidad de los precios internacionales. Las fluctuaciones en los precios pueden afectar significativamente los ingresos de los productores.

Las cooperativas agrícolas enfrentan desafíos debido al cambio climático. Fenómenos como sequías prolongadas, lluvias intensas y plagas afectan la productividad y la calidad de los cultivos.

La infraestructura insuficiente y las dificultades logísticas son problemas recurrentes. El mal estado de las carreteras y la falta de acceso a tecnología adecuada limitan la eficiencia de la producción y la capacidad de llevar productos al mercado en condiciones óptimas

3.1.3. Sociocultural y Demografía

En el norte de Nicaragua, las cooperativas agrícolas no solo son entidades económicas, sino también instituciones sociales profundamente arraigadas en la cultura local. La tradición cooperativista se remonta a las reformas agrarias y las políticas de redistribución de tierras de la Revolución Sandinista en los años 80, lo que ha fomentado un fuerte sentido de comunidad y solidaridad entre los miembros.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Las cooperativas promueven una cultura de colaboración y apoyo mutuo. Esta cultura está basada en principios de ayuda mutua, democracia, igualdad y equidad, que son fundamentales para el funcionamiento de estas organizaciones. La participación activa de los miembros en la toma de decisiones fortalece la cohesión social y el sentido de pertenencia.

Las actividades de las cooperativas agrícolas están entrelazadas con la identidad cultural local. La producción de café, tabaco y otros cultivos no solo es una fuente de ingresos, sino también una parte integral de las festividades, tradiciones y prácticas culturales de la región.

Las cooperativas han sido instrumentos en el empoderamiento de mujeres y jóvenes en las comunidades rurales. A través de programas específicos, estas cooperativas fomentan la inclusión y la participación equitativa, ofreciendo oportunidades de capacitación y liderazgo.

Análisis Demográfico

El norte de Nicaragua es predominantemente rural, con una alta proporción de la población dedicada a la agricultura. La estructura demográfica muestra una alta densidad de población en áreas rurales, donde las cooperativas agrícolas son una fuente importante de empleo y sustento.

Las cooperativas juegan un papel crucial en mitigar la migración rural-urbana. Al proporcionar empleo y mejorar las condiciones de vida en las áreas rurales, ayudan a reducir la presión migratoria hacia las ciudades, contribuyendo a la estabilidad demográfica regional.

Las cooperativas agrícolas han invertido en la capacitación de sus miembros, mejorando los niveles educativos y técnicos de la población rural. Programas de alfabetización, formación técnica y desarrollo de habilidades empresariales son comunes, contribuyendo al desarrollo humano y a la mejora de las condiciones socioeconómicas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

3.1.4. Tecnología

En los últimos años, Nicaragua ha experimentado avances significativos en tecnología administrativa en el sector de las cooperativas de producción agrícola en el norte del país. Estos avances se han centrado en mejorar la eficiencia, la transparencia y la gestión de las operaciones de las cooperativas.

Se ha observado una mayor adopción de sistemas de gestión de información que permiten a las cooperativas almacenar, procesar y analizar datos relacionados con la producción, ventas, finanzas y recursos humanos. Estos sistemas ayudan a agilizar los procesos administrativos y facilitan la toma de decisiones informadas.

La implementación de software de gestión empresarial ha permitido automatizar tareas administrativas repetitivas, como la contabilidad, la nómina y la gestión de inventarios. Esto libera tiempo y recursos que pueden dedicarse a actividades más estratégicas.

Las cooperativas están utilizando herramientas de comunicación interna, como correos electrónicos, aplicaciones de mensajería instantánea y plataformas colaborativas en línea, para mejorar la comunicación entre los miembros y los diferentes niveles de la organización. Esto facilita la coordinación y el trabajo en equipo.

En la Comunicación Externa, las redes sociales y las plataformas de comercio electrónico se están utilizando para promover los productos de las cooperativas y establecer relaciones con clientes y proveedores. Esto amplía el alcance de las cooperativas y les permite llegar a nuevos mercados.

En la implementación de Tecnologías Agrícolas se están utilizando como sensores remotos, drones y sistemas de información geográfica (SIG), para monitorear y gestionar los cultivos de manera más eficiente. Estas tecnologías permiten detectar problemas de manera temprana, optimizar el uso de recursos y aumentar los rendimientos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Las cooperativas están adoptando prácticas agrícolas sostenibles con la ayuda de tecnologías que permiten una gestión más eficiente de los recursos naturales, como el agua y el suelo. Esto incluye sistemas de riego inteligente, técnicas de conservación del suelo y la implementación de prácticas agroecológicas.

Se están llevando a cabo programas de capacitación y educación para los miembros de las cooperativas, con el fin de familiarizarlos con las nuevas tecnologías y mejorar sus habilidades digitales. Esto incluye talleres, cursos en línea y asesoramiento técnico.

Se están estableciendo centros de innovación y tecnología agrícola en algunas regiones, donde las cooperativas pueden acceder a recursos y expertos en tecnología para apoyar su desarrollo y adoptar nuevas soluciones.

3.1.5. Ambiente

La situación ambiental de Nicaragua en relación con las cooperativas de producción presenta una serie de desafíos y oportunidades que deben abordarse para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de estas actividades agrícolas.

La expansión de la agricultura, incluidas las actividades de las cooperativas, ha contribuido a la deforestación y la pérdida de hábitat en áreas como la Reserva de Biosfera Bosawás. Esto tiene impactos negativos en la biodiversidad, incluida la pérdida de especies de flora y fauna endémicas.

Las prácticas agrícolas intensivas, como la monocultura y el uso excesivo de agroquímicos, pueden provocar la erosión del suelo y la degradación de la tierra. Esto reduce la fertilidad del suelo, disminuye la capacidad de retención de agua y aumenta la vulnerabilidad a fenómenos climáticos extremos.

El uso de pesticidas y fertilizantes químicos puede contaminar los cuerpos de agua cercanos a las zonas agrícolas, afectando la calidad del agua y la salud de los ecosistemas acuáticos. Esto también puede tener impactos negativos en la salud humana si se consumen alimentos o agua contaminados.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nicaragua es vulnerable a los efectos del cambio climático, que incluyen fenómenos meteorológicos extremos como sequías, inundaciones y huracanes. Estos eventos climáticos pueden afectar la producción agrícola y la resiliencia de las cooperativas, especialmente en áreas vulnerables del norte del país.

Tales desafíos conllevan una serie de oportunidades ambientales: las cooperativas tienen la oportunidad de adoptar prácticas agrícolas sostenibles que minimicen el impacto ambiental y promuevan la conservación de los recursos naturales. Esto incluye la implementación de técnicas de agricultura orgánica, agroecología y rotación de cultivos.

También, pueden desempeñar un papel importante en la conservación de la biodiversidad mediante la protección y restauración de áreas de bosque y hábitat natural en sus tierras. La implementación de corredores biológicos y la adopción de prácticas de agricultura biodiversa pueden ayudar a fomentar la coexistencia entre la agricultura y la vida silvestre.

La gestión sostenible del agua es fundamental para la agricultura en Nicaragua. Las cooperativas pueden implementar prácticas de riego eficientes, como el riego por goteo y la captación de agua de lluvia, para conservar este recurso vital y reducir la presión sobre los acuíferos locales.

Las cooperativas pueden desarrollar estrategias de adaptación al cambio climático para mitigar los riesgos asociados con eventos climáticos extremos. Esto puede incluir la diversificación de cultivos, la construcción de infraestructuras resistentes al clima y la promoción de sistemas agrícolas resilientes

3.2. Micro entorno

3.2.1. Miembros, Socios, colaboradores

Ser socio de una cooperativa es más que una mera transacción financiera; es formar parte de una comunidad que valora la cooperación y el desarrollo mutuo. Los socios de COOPROMAT R.L. son un gremio se unen bajo una identidad común y un conjunto de intereses para mejorar sus condiciones de vida.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Pensando en el crecimiento de la cooperativa se aceptan nuevos socios, que deben cumplir con los siguientes requisitos: Compromiso, cooperativismo, interesados en el desarrollo, cooperación y servicio a los miembros, disponibles para poder ser parte de cualquier cargo que fuese electo, trabajar para un bien común, capacidad de trabajar en equipo y una colaboración inicial de C\$ 50,000.00

La cooperativa tiene por aliados a trabajadores que, de forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente se obligan con la cooperativa a una relación de trabajo.

COOPROMAT R.L. tiene 20 socios y 10 colaboradores administrativos

<p>Entre los puestos destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> 👤 Gerencia 👤 Bodeguero 👤 Responsable de compra 👤 Contador 👤 Planillero 	<ul style="list-style-type: none"> 👤 Responsable de caja 👤 Responsable de calidad y procesos 👤 Responsable de bandas escogedoras 👤 Recepcionista 👤 CPF
---	---

La cooperativa contrata a cuadrillas de trabajadores. La cantidad de cuadrillas va en dependencia de las temporadas, se puede calcular un total aproximado de 100 trabajadores. Las cuadrillas se conforman de 15 a 20 trabajadores. La temporada de frijol que va de febrero a mayo y temporada de café que va de octubre a enero

3.2.2. Proveedores

Un proveedor es una persona o empresa que suministra bienes o servicios a otras empresas o personas. Son esenciales para el funcionamiento de cualquier negocio, ya que proporcionan los recursos necesarios para la producción, distribución y venta de productos o servicios. Los proveedores son socios estratégicos que pueden ayudar a alcanzar los objetivos comerciales. Al elegir y gestionar a los proveedores de manera eficaz, puede mejorar la eficiencia, la rentabilidad y la competitividad del negocio o empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Los proveedores son los productores del campo. La compra de grano se hace en cualquier parte, algunos lugares son: Jalapa, Chontales, Bocay, Ayapal, Río Blanco, Bonanza, Puerto Cabezas. Se cuenta con alrededor de 100 proveedores.

3.2.3. Clientes,

Los clientes son el elemento central de cualquier negocio. Al comprender sus necesidades y deseos, puedes desarrollar productos y servicios que satisfagan sus expectativas y te ayuden a alcanzar tus objetivos comerciales.

A nivel nacional la venta es mínima, uno de los compradores es ENABAS.

A Nivel internacional se exporta a Estados Unidos, también se le vende a El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Brasil y Honduras. Ellos se encargan de los fletes, la cooperativa solo se encarga de tenerles el producto listo, cantidades y tipo de embalaje.

3.2.4. Competidores

Los competidores son las empresas que forman parte del mismo conjunto competitivo, que es el grupo de empresas que compiten directamente entre sí por los mismos clientes.

3.3. Conclusiones del entorno

La situación de las cooperativas de producción agrícola en Nicaragua está profundamente influenciada por el entorno político y legal del país. Mientras que el gobierno ofrece apoyo y reconoce la importancia de estas cooperativas, la intervención estatal son retos significativos que influyen en su funcionamiento y desarrollo. Para avanzar, es esencial un enfoque más inclusivo y autónomo que permita a las cooperativas maximizar su potencial y contribuir al desarrollo rural sostenible de Nicaragua.

Las cooperativas son esenciales para la economía del país, contribuyendo significativamente al empleo, las exportaciones y el desarrollo rural. Sin embargo, enfrentan varios desafíos, incluyendo el acceso limitado a financiamiento, la volatilidad de los precios, el cambio climático y las deficiencias en infraestructura.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Para maximizar su potencial económico, es crucial abordar estos desafíos a través de políticas y programas que apoyen la diversificación de cultivos, la certificación de productos, la adopción de tecnologías avanzadas y el fortalecimiento institucional. Con un enfoque adecuado, las cooperativas pueden mejorar su sostenibilidad económica y continuar siendo motores clave del desarrollo rural en Nicaragua.

Las cooperativas son mucho más que unidades económicas; son pilares socioculturales y demográficos en sus comunidades. Promueven la cohesión social, la identidad cultural y el desarrollo económico inclusivo. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos en términos de equidad, sostenibilidad y adaptación a los cambios. Abordar estos desafíos con políticas adecuadas y programas de apoyo será crucial para su futuro y para el bienestar de las comunidades rurales en la región.

Los avances en tecnología administrativa están transformando el panorama de las cooperativas de producción agrícola en el norte de Nicaragua, mejorando su eficiencia, competitividad y sostenibilidad. Sin embargo, persisten desafíos que deben abordarse para garantizar que todos los miembros de las cooperativas puedan beneficiarse plenamente de estas tecnologías.

La situación ambiental del país presenta desafíos significativos, pero también oportunidades para promover la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente. Con un enfoque en prácticas agrícolas sostenibles, conservación de la biodiversidad y adaptación al cambio climático, las cooperativas pueden desempeñar un papel clave en el desarrollo de un sector agrícola más resiliente y sostenible en Nicaragua.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

3.4. Matriz FODA

Tabla 2

Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS +	DEBILIDADES -
<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia en el mercado - Los socios ven a la cooperativa como una empresa solidad y confiable - Facilidad para que le otorguen créditos. - La toma de decisiones administrativas es realizada por el consejo Directivo -Cuentan con reglamento interno -Cuentan con maquinarias y equipos especializados propios - Acceso a Mercados por su diversificación de productos - Compromiso y dedicación con los miembros - Excelente ambiente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de elementos de la filosofía organizacional: valores y objetivos estratégicos - Incapacidad para adaptarse al cambio - No cuenta con un departamento de Recursos Humanos, ni procesos de reclutamiento y selección del personal. -No cuentan con una planificación estratégica actualizada. - No cuenta con personal especializado en el área administrativa - No se realiza publicidad para la captación de nuevos socios -No hay manual de funciones por departamentos. - Falta de sistemas administrativos - Falta de innovación - Ineficiencia operativa - Inestabilidad organizacional
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES +	AMENAZAS -
<ul style="list-style-type: none"> -Nuevo plan estratégico diseñado por egresados de UCC -Avances tecnológicos - Políticas gubernamentales favorables -Baja tasas de interés que llamen la atención a los clientes - Expansión a nuevos mercados geográficos para incrementar y diversificar los ingresos. - Desarrollo de publicidad creative - - Predisposición de los colaboradores para ser capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de migraciones que disminuye la capacidad de los productores - Inestabilidad política del país -Desconocimiento de los servicios que brinda la cooperativa -Competencia en el sector, que brinde mejores estrategias de servicios - Desastres naturales -Cambios climáticos que afecten la productividad. -Competencia desleal - Falta de información de los servicios y actividades que brinda la cooperativa.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

3.5. Competencia de la cooperativa

Tabla 3

Comparación de la Competencia

Nombre de la cooperativa	Producto con los que trabajan	Cantidad de socios	Año de fundación	Tienen marcas	Redes virtuales	Mercado	Servicios de fletes
Central de Cooperativas de Servicios Múltiples PRODECOOP, R.L. 	Café oro Café de palo tradicional, Premium 50,000qq anual	Representa a 39 cooperativas de 2,300 pequeños productores de café de la región de las Segovias, al norte de Nicaragua.	1993	Si “Café de Palo y Cafecito Segoviano”	No	Mercado Nacional e internacional	Si (contenedores)
Cooperativas de Servicios Múltiples Flor de café, R.L. 	Café	918 socios, donde 220 mujeres y 698 hombres	1996		Página Web Facebook - Inactiva	Mercado nacional e internacional	No
Cooperativa Multisectorial Café de alturas, R.L. (COOMCAFE, R.L.) 	Café	198 asociados al realizar una selección de productores	2006	Café del corte Café molido, Café de la cordillera café especial orgánico Café Cuspire	No	Mercado internacional	Si (contenedores)
Cooperativa multifuncional 27 de junio paz y Reconciliación, R.L, (COMPARE, R.L.)	Frijol rojo Frijol INTA Norte Frijol INTA rojo Café Granos básicos	94 socios 300 pre socios productores	2010	No	No	Mercado Nacional	No

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Plan Estratégico para la Gestión Administrativa

Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Matagalpa “**COPROMAT R.L**”

Versión 1.

	<p align="center">-200 toneladas al año</p>						
<p align="center">Cooperativa de Servicios Múltiples Campesinos Activos de Jalapa, R.L. (CCAJ R.L.)</p> 	<p align="center">Café Granos básicos (Maíz y frijol)</p>	<p>Cuenta con 511 socios, de los que 280 son pequeños caficultores y el resto se dedican a la actividad de granos básicos y otros cultivos.</p>	<p align="center">2021</p>	<p align="center">Café orgánico Coffe arábica</p>	<p align="center">- Facebook (Cooperat iva CCAJ)</p>	<p align="center">Mercado internacional</p>	<p align="center">Si (contened ores)</p>

Fuente: Elaboración propia con base a las indagaciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

III Metodología

En este apartado se define el procedimiento que se llevó para diseñar el presente Plan estratégico de Administración. La muestra de estudio estuvo sustentada por una muestra a conveniencia de 10 colaboradores del área administrativa de COOPROMAT.

En principio, se hizo revisión bibliográfica que permitió tener una visión teórica de los términos involucrados en el estudio, así mismo se revisaron otros planes estratégicos de cooperativas de producción y comercialización.

Se diseñaron instrumentos que permitieran recopilar datos para diagnosticar la situación actual en base a su gestión administrativa. La entrevista fue aplicada a la Gerencia de la Cooperativa y la encuesta aplicada a 10 colaboradores del área administrativa de COOPROMAT, así mismo se aplicó una guía de observación.

Los datos recabados permitieron, además del análisis del entorno, el análisis FODA. De ahí se dedujeron los objetivos estratégicos del presente plan. De manera posterior se procedió a definir las estrategias a conseguir y al final se construyó el plan de acción.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

IV. Selección de estrategias

La comparación de las fortalezas y debilidades (internas) de la cooperativa con las oportunidades y amenazas (externas) es esencial para la formulación de una estrategia.

Tabla 4

Matriz de selección de Estrategias

	FORTALEZAS		
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Aprovechamiento de la experiencia en el mercado para expandirse a nuevos mercados. 👉 Mejoramiento de la capacitación y formación de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Mitigación de los efectos de la competencia y la inestabilidad del mercado 	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Aprovechamiento de políticas gubernamentales favorables para mejorar la sostenibilidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Fortalecimiento de la estructura organizacional y los procesos administrativos. 👉 Aumento en la captación y retención de socios 	
	DEBILIDADES		

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.1. Planteamiento de las estrategias

Tabla 5

Estrategias planteadas

Estrategia	Tipo de estrategia	Resultado esperado
Aprovechamiento de la experiencia en el mercado para expandirse a nuevos mercados.	Crecimiento y enfoque.	Expandir la presencia de la cooperativa en al menos dos nuevos mercados en los próximos tres años.
Mejoramiento de la capacitación y formación de los colaboradores.	Diferenciación	Implementar un programa integral de capacitación y formación que cubra al 50% de los colaboradores en el próximo año.
Mitigación de los efectos de la competencia y la inestabilidad del mercado	Costo	Establecer un departamento de Recursos Humanos y actualizar los sistemas administrativos para el fortalecimiento de la estructura organizacional y administrativa, en los próximos dos años.
Fortalecimiento de la estructura organizacional y los procesos administrativos.	Diferenciación y Costo	Desarrollar una estrategia competitiva que aumente la cuota de mercado en un 10% en los próximos dos años.
Aumento en la captación y retención de socios	Crecimiento	Aumentar el número de nuevos socios en un 50% y prevenir la tasa de deserción de socios en los próximos dos años.
Aprovechamiento de políticas gubernamentales favorables para mejorar la sostenibilidad financiera	Costo	Incrementar los ingresos de la cooperativa en un 20% aprovechando las políticas gubernamentales en los próximos tres años.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.2. Prioridades

Tabla 6

Estrategias y prioridades

Estrategias	Prioridades
Aprovechamiento la experiencia en el mercado para expandirse a nuevos mercados.	Estudios de mercado y análisis comparativos Adaptación de productos Campañas publicitarias en canales digitales y televisivos Alianzas estratégicas Participaciones en ferias comerciales
Mejoramiento de la capacitación y formación de los colaboradores	Desarrollo de un Plan de Capacitación Integral Encuentros con especialistas Evaluación y Seguimiento Incentivos y reconocimientos.
Fortalecimiento de la estructura organizacional y los procesos administrativos	Creación de departamento de Recursos Humanos Modernización de los sistemas administrativos. Desarrollo de políticas y procedimientos (creación de manuales de funciones)
Aumento en la captación y retención de socios	Campaña de captación de socios Programas de fidelización de clientes Talleres de Integración y bienvenida a nuevos socios Comunicación efectiva. Comunicación escrita
Mitigación de los efectos de la competencia y la inestabilidad del mercado	Análisis continuo del mercado. Diferenciación del producto (Creación de una marca) Alianzas con organizaciones. Monitoreo del mercado .
Aprovechamiento de las políticas gubernamentales favorables para mejorar la sostenibilidad financiera	Solicitud de subvenciones y fondos. Participación en programas gubernamentales Eficiencia en el uso de recursos. Prácticas amigables con el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.3. Selección de acciones

Aprovechamiento de la experiencia en el mercado para expandirse a nuevos mercados.

Acciones propuestas:

- 🌱 Realizar estudios de mercado para identificar oportunidades de expansión.
- 🌱 Utilizar avances tecnológicos para mejorar la oferta de productos.
- 🌱 Desarrollar campañas de publicidad creativas y efectivas.
- 🌱 Usar canales digitales y tradicionales.
- 🌱 Formar alianzas con distribuidores y socios locales.
- 🌱 Participar en ferias y exposiciones comerciales

Mejoramiento de la capacitación y formación de los colaboradores.

Acciones propuestas:

- 🌱 Diseñar e implementar un plan de capacitación basado en las necesidades identificadas.
- 🌱 Invitar a expertos y organizar talleres de formación.
- 🌱 Establecer un sistema de evaluación continua de las habilidades de los colaboradores.
- 🌱 Realizar encuestas de satisfacción y efectividad de los programas de capacitación.

Mitigación de los efectos de la competencia y la inestabilidad del mercado.

Acciones propuestas:

- 🌱 Realizar un análisis de la competencia y adaptar la oferta de productos para diferenciarse.
- 🌱 (implementar sistema de monitoreo de tendencia y competencia)
- 🌱 Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para fortalecer la posición en el mercado.
- 🌱 Implementar un sistema de monitoreo continuo del mercado para anticipar y adaptarse a cambios

Fortalecimiento de la estructura organizacional y los procesos administrativos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Acciones propuestas:

- ⊕ Contratar a un equipo especializado para la gestión de recursos humanos.
- ⊕ Implementar un sistema administrativo moderno y eficiente.
- ⊕ (implementar software de gestión empresarial, digitalizar procesos administrativos de RRHH)
- ⊕ Desarrollar políticas claras y procesos estandarizados para la selección y gestión del personal (redacción de manuales)

Aumento en la captación y retención de socios.

Acciones propuestas:

- ⊕ Desarrollar una campaña de captación dirigida a nuevos socios, destacando los beneficios y servicios de la cooperativa.
- ⊕ Implementar programas de fidelización para los socios actuales.
- ⊕ Ofrecer talleres informativos y de integración para nuevos socios.
- ⊕ Comunicación constante y transparente
- ⊕ Usar boletines informativos, redes sociales y reuniones

Aprovechamiento de políticas gubernamentales favorables para mejorar la sostenibilidad financiera.

Acciones propuestas:

- ⊕ Solicitar subvenciones y fondos disponibles para cooperativas.
- ⊕ Participar en programas y proyectos gubernamentales que beneficien a la cooperativa.
- ⊕ Implementar medidas de eficiencia operativa para reducir costos.
- ⊕ Implementar prácticas amigables con el medio ambiente u sostenibles

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

V. Plan de acción

Tabla 7

Propuesta de plan de acción

“Cualquier plan será tan bueno como la visión que lo haga funcionar”
Bates

Nº	Objetivo estratégico	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Posibles Recursos	Responsables
1	Expandir la presencia de la cooperativa en al menos dos nuevos mercados en los próximos tres años.	Aprovechar la experiencia en el mercado para expandirse a nuevos mercados.	<p>Realizar estudios de mercado para identificar oportunidades de expansión.</p> <p>Utilizar avances tecnológicos para mejorar la oferta de productos.</p> <p>Desarrollar campañas de publicidad creativas y efectivas.</p> <p>Usar canales digitales y tradicionales.</p>	<p>Número de oportunidades de expansión identificadas</p> <p>Número de tecnologías implementadas</p> <p>Alcance de la campaña.</p> <p>Diversificación de canales.</p>	<p>Consultores de mercado, herramientas de análisis de datos, presupuesto de investigación.</p> <p>Inversión en tecnología, capacitación del personal.</p> <p>Equipo creativo, software de marketing, presupuesto publicitario</p> <p>Plataformas digitales, medios tradicionales.</p>	Gerencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nº	Objetivo estratégico	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Posibles Recursos	Responsables
			Formar alianzas con distribuidores y socios locales. Participar en ferias y exposiciones comerciales	Número de alianzas formadas. Número de ferias y exposiciones participadas	Equipo de desarrollo de negocios, presupuesto de negociación, contratos y acuerdos. Tarifas de participación, materiales promocionales, equipo de ventas y marketing	
2	Implementar un programa integral de capacitación que cubra al 100% de los colaboradores en el próximo año	Mejorar la capacitación y formación de los colaboradores	Diseñar e implementar un plan de capacitación basado en las necesidades identificadas. Invitar a expertos y organizar talleres de formación. Establecer un sistema de evaluación continua de las habilidades de los colaboradores.	Número de capacitaciones diseñadas e implementadas. Número de talleres realizados. Frecuencia y resultados de evaluaciones.	Materiales de formación. Honorarios de expertos, logística de eventos (locales, equipo), materiales de formación. Software de evaluación, personal evaluador, herramientas de seguimiento.	Gerencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Plan Estratégico para la Gestión Administrativa Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Matagalpa “COPROMAT R.L”	Versión 1.
--	------------

Nº	Objetivo estratégico	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Posibles Recursos	Responsables
			Realizar encuestas de satisfacción y efectividad de los programas de capacitación.	Tasa de satisfacción de los participantes.	Plataforma de encuestas, tiempo para análisis de datos, personal de soporte	
3	Establecer un departamento de Recursos Humanos y actualizar los sistemas administrativos en los próximos dos años.	Fortalecer la estructura organizacional y los procesos administrativos	<p>Contratar a un equipo especializado para la gestión de recursos humanos.</p> <p>Implementar un sistema administrativo moderno y eficiente.</p> <p>Desarrollar políticas claras y procesos estandarizados para la selección y gestión del personal (redacción de manuales)</p>	<p>Contratación con éxito.</p> <p>Tasa de adopción y uso del sistema</p> <p>Número de manuales de desarrollados</p>	<p>Presupuesto de contratación.</p> <p>Software administrativo, capacitación para el personal, soporte técnico</p> <p>Equipo de recursos humanos, tiempo del personal, herramientas de documentación</p>	Socios en conjunto con la encargada de Gerencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nº	Objetivo estratégico	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Posibles Recursos	Responsables
4	Aumentar el número de nuevos socios en un 25% y reducir la tasa de deserción de socios en un 15% en los próximos dos años.	Incrementar la captación y retención de socios	Desarrollar una campaña de captación dirigida a nuevos socios, destacando los beneficios y servicios de la cooperativa. Implementar programas de fidelización para los socios actuales. Ofrecer talleres informativos y de integración para nuevos socios. Comunicación constante y transparente Usar boletines informativos, redes sociales y reuniones	Número de nuevos socios captados Tasa de retención de socios Número de talleres realizados y asistencia Frecuencia y calidad de las comunicaciones Numero de publicaciones	Equipo de marketing, presupuesto publicitario, materiales promocionales. Incentivos de fidelización, personal de atención al cliente. Local para talleres, materiales educativos, facilitadores de talleres Equipo de comunicación, herramientas de comunicación (email, redes sociales, reuniones) Boletines, equipo de redes sociales, recursos para organizar reuniones	Socios

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Plan Estratégico para la Gestión Administrativa Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Matagalpa “COPROMAT R.L”	Versión 1.
--	------------

Nº	Objetivo estratégico	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Posibles Recursos	Responsables
5	Desarrollar una estrategia competitiva que aumente la cuota de mercado en un 10% en los próximos dos años.	Mitigar los efectos de la competencia y la inestabilidad del mercado	<p>Realizar un análisis de la competencia y adaptar la oferta de productos para diferenciarse.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para fortalecer la posición en el mercado.</p> <p>Implementar un sistema de monitoreo continuo del mercado para anticipar y adaptarse a cambios</p>	<p>Número de productos adaptados y diferenciados</p> <p>Número de alianzas estratégicas establecidas</p> <p>Tasa de adaptación a cambios del mercado</p>	<p>Herramientas de análisis de mercado, equipo de desarrollo de productos, consultores de mercado.</p> <p>Equipo de desarrollo de negocios, presupuesto de negociación, contratos y acuerdos legales.</p> <p>Software de monitoreo del mercado, equipo de análisis de mercado, herramientas de predicción.</p>	Especialista en marketing
6	Incrementar los ingresos de la cooperativa en un 20% aprovechando las	Aprovechar políticas gubernamentales favorables para mejorar la	Solicitar subvenciones y fondos disponibles para cooperativas.	Número de subvenciones y fondos obtenidos.	Redacción de propuestas, bases de datos de fondos.	Gerencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Plan Estratégico para la Gestión Administrativa Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Matagalpa “COPROMAT R.L”	Versión 1.
--	------------

Nº	Objetivo estratégico	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Posibles Recursos	Responsables
	políticas gubernamentales en los próximos tres años.	sostenibilidad financiera	<p>Participar en programas y proyectos gubernamentales que beneficien a la cooperativa.</p> <p>Implementar medidas de eficiencia operativa para reducir costos.</p> <p>Implementar prácticas amigables con el medio ambiente y/o sostenibles.</p>	<p>Número de programas y proyectos participados.</p> <p>Porcentaje de reducción de costos operativos</p> <p>Número de prácticas sostenibles implementadas</p>	<p>Personal de enlace con el gobierno, información sobre programas gubernamentales, tiempo de aplicación.</p> <p>Consultores en eficiencia operativa, herramientas de análisis de procesos, software de gestión de operaciones</p> <p>Medidas amigables con el medio ambiente.</p>	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

VI. Control y evaluación de las estrategias

Tabla 8

Control y evaluación de las estrategias

Estrategia	¿Cómo Controlar?	¿Qué Evaluar?	Instrumento de Evaluación
		KPI: Indicador Clave de Rendimiento	
Aprovechamiento de la experiencia en el mercado para expandirse a nuevos mercados	Realizar seguimiento regular del progreso en la penetración de nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Tasa de penetración en el nuevo mercado. ⊕ Tasa de crecimiento de ingresos en el nuevo mercado. ⊕ Número de nuevos clientes adquiridos en el nuevo mercado. ⊕ Retorno de inversión (ROI) en la expansión a nuevos mercados. ⊕ Índice de satisfacción del cliente en el nuevo mercado. 	Informes de ventas Encuestas de satisfacción del cliente en nuevos mercados
Mejoramiento de la capacitación y formación de los colaboradores	Monitorear la participación de los empleados en programas de capacitación y obtener retroalimentación sobre su efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Porcentaje de colaboradores que completan programas de capacitación. ⊕ Mejora en las calificaciones de desempeño después de la capacitación. ⊕ Tasa de retención de empleados después de la capacitación. ⊕ Tiempo promedio para completar la capacitación. 	Registros de asistencia Encuestas de satisfacción del empleado

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Plan Estratégico para la Gestión Administrativa Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Matagalpa “COPROMAT R.L”	Versión 1.
--	------------

		<ul style="list-style-type: none"> 📌 Índice de satisfacción del empleado con los programas de capacitación. 	
Fortalecimiento de la estructura organizacional y los procesos administrativos	Implementar sistemas de gestión de calidad y realizar auditorías periódicas de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> 📌 Tiempo promedio de ejecución de procesos administrativos. 📌 Nivel de satisfacción del cliente interno (empleados) con los procesos administrativos. 📌 Porcentaje de errores en los procesos administrativos. 📌 Número de mejoras implementadas en los procesos administrativos. 📌 Índice de eficiencia operativa. 	Auditorías internas Informes de calidad de procesos
Aumento en la captación y retención de socios	Establecer programas de fidelización y realizar seguimiento de la satisfacción de los socios.	<ul style="list-style-type: none"> 📌 Tasa de retención de socios. 📌 Número de nuevos socios adquiridos. 📌 Tasa de crecimiento de ingresos provenientes de socios. 📌 Índice de satisfacción del socio. 📌 Porcentaje de socios participando en programas de fidelización. 	Encuestas de satisfacción del socio. Informes de retención de socios.
Mitigación de los efectos de la competencia y la inestabilidad del mercado	Realizar análisis periódicos de competencia y riesgos del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> 📌 Cuota de mercado en comparación con competidores. 📌 Tasa de cambio en la demanda del mercado. 	Análisis de competencia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Plan Estratégico para la Gestión Administrativa Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Matagalpa “ COPROMAT R.L ”	Versión 1.
---	------------

		<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Nivel de satisfacción del cliente en comparación con la competencia. ⊕ Tiempo promedio de respuesta a los cambios en el mercado. ⊕ Porcentaje de proyectos o iniciativas afectadas por la inestabilidad del mercado. 	Análisis de riesgos del mercado.
Aprovechamiento de las políticas gubernamentales favorables para mejorar la sostenibilidad financiera	Mantenerse informado sobre cambios en las políticas gubernamentales y analizar su impacto en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Ahorro o beneficio financiero obtenido a través de las políticas gubernamentales. ⊕ Cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios. ⊕ Número de incentivos fiscales o subsidios aprovechados. ⊕ Porcentaje de cumplimiento de los estándares de sostenibilidad exigidos por las políticas gubernamentales. ⊕ Índice de reputación y confianza de los inversores debido al cumplimiento de políticas gubernamentales. 	Análisis de políticas gubernamentales Auditorías de cumplimiento legal

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

VII. Bibliografía

Asamblea Nacional. (29 de septiembre de 2004). *Ley Nº 499: Ley General de Cooperativas. Aprobada el 29 de Septiembre del 2004. Publicada en La Gaceta No. 17 del 25 de Enero del 2005.* legislación.asamblea.gob.ni/

Azogue, D. (2023). *Plan Estratégico Para El Mejoramiento De La Gestión Administrativa De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Salinas Ltda., Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, Periodo 2023 - 2027.* Guaranda-Ecuador: Universidad Estatal de Bolivar.

Bolaños, G., Ponce, K., & Segovia, A. (2015). *“Diseño De Un Plan Estrategico Para Mejorar La Gestión Administrativa De La Asociación Cooperativa De Producción Pesquera El Nuevo Puerto De R.L En La Ciudad De La Unión”.* San Miguel- El Salvador: Universidad de El Salvador.

COMPROMAT R.L. (2024). *PLAN DE MEJORA SALARIAL(Objetivos y Seguimiento)* . Matagalpa-Nicaragua: (S.Edit).

COMPROMAT RL. (2020). *REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE COMPROMAT RL.* Matagalpa-Nicaragua : sin editorial.

COMPROMAT RL. (2024). *PLAN DE EMERGENCIAS.* Matagalpa-Nicaragua: Sin editorial.

FAO. (25 de mayo de 2024). <https://www.fao.org/nicaragua/es/>

Lusthaus, C., Adrien, H., & Anderson, G. (2002). *Evaluacion organizciona marco para mejorar desempeños.* EEUU: Bookstore.

Porras, F. (2012). *Manual Único de Cooperativas, Nicaragua,* . Managua-Nicaragua: (S.Edit).

Rios, D. (2010). *Aprendiendo de Cooperativismo con doña María.* ASDIC.

Rojas, M. J. (2009). *Cooperativismo y Desarrollo Humano.* Matagalpa-Nicaragua: Apante, primera edición.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: