

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**Gestión administrativa y su impacto en el diagnóstico económico financiero
de una asociación cafetalera en la ciudad de Chiclayo, 2020-2023**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Maria Claudia Trelles Rodriguez

ASESOR

Pedro Jesus Cuyate Reque

<https://orcid.org/0000-0003-2228-7535>

Chiclayo, 2025

**Gestión administrativa y su impacto en el diagnóstico económico
financiero de una asociación cafetalera en la ciudad de Chiclayo,
2020-2023**

PRESENTADA POR:

Maria Claudia Trelles Rodriguez

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Leoncio Oliva Pasapera

PRESIDENTE

Jorge Alberto Garces Angulo

SECRETARIO

Pedro Jesus Cuyate Reque

VOCAL

Dedicatoria

A mi papá Gustavo, mi mentor y mi apoyo incondicional, quien siempre veló por mi educación y por formarme profesionalmente y con valores.

A mi mamá María Elena, por ser mi aliento, alegría y fortaleza ante las dificultades

A mi hermana Bianca, porque gracias a ti quiero ser mejor cada día.

Agradecimientos

A Dios, por darme salud, bienestar y fortaleza para poder superar los objetivos e iluminar mis días en los momentos difíciles.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y a sus docentes, porque gracias a ellos adquirí todos los conocimientos necesarios para formarme como profesional y como persona.

A los asesores que fueron partícipes en esta investigación, pues gracias a su profesionalismo, paciencia y motivación ha sido posible la estructuración y el desarrollo de la investigación.

Gestión administrativa y su impacto en el diagnóstico económico financiero en una asociación cafetalera en la ciudad de Chiclayo, 2020-2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%	16%	5%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	tesis.unap.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	1library.co Fuente de Internet	1%
8	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de literatura	10
Materiales y métodos	19
Resultados y discusión	25
Discusión	55
Conclusiones	58
Recomendaciones.....	59
Lista de referencias.....	60
Anexos.....	65

Resumen

El sistema empresarial en el mundo se conforma por recursos que se deben administrar eficientemente para así tomar las mejores decisiones frente a diversas variables y así lograr la efectividad empresarial. Una de las herramientas indispensables que permiten manejar, controlar y mejorar el uso adecuado de los recursos es el diagnóstico económico financiero, para así, con conocimiento objetivo, se obtenga una óptima gestión administrativa. La presente investigación tiene como objetivo evaluar la gestión administrativa y su impacto en el diagnóstico económico financiero de una asociación cafetalera en la ciudad de Chiclayo, 2020 – 2023. La investigación tiene un enfoque cualitativo, de tipo aplicada, de nivel descriptivo y corte transversal, teniendo como técnicas la entrevista dirigida al director ejecutivo y el análisis documental. Según los resultados obtenidos, la asociación cumple con lo estipulado en el código civil, asimismo, cumple con sus obligaciones tributarias y con los libros contables vinculados. Con respecto a la descripción de las funciones de la gestión administrativa, se detectó que la asociación tiene los documentos necesarios para llevar a cabo una correcta gestión, pero, se pueden encontrar deficiencias especialmente en las funciones de planificación, dirección y control. En el análisis de la situación económica financiera se muestra índices bajos de efectivo inmediato para afrontar obligaciones, la rotación de inventarios no es óptima, altos índices de endeudamiento y no hay resultados óptimos en los márgenes de utilidad. Tras este análisis, en el último objetivo se establecieron estrategias de gestión administrativa que impacten de manera favorable en la asociación.

Palabras clave: *Gestión administrativa, situación económica financiera, diagnóstico económico financiero*

Abstract

The global business system is made up of resources that must be efficiently managed to make the best decisions in the face of various variables and thus achieve business effectiveness. One of the essential tools for managing, controlling, and improving the proper use of resources is the economic and financial assessment, so that, with objective knowledge, optimal administrative management can be achieved. This research aims to evaluate administrative management and its impact on the economic and financial assessment of a coffee-growing association in the city of Chiclayo, 2020–2023. The research has a qualitative, applied, descriptive, and cross-sectional approach, using interviews with the executive director and documentary analysis as techniques. According to the results obtained, the association complies with the provisions of the Civil Code, as well as its tax obligations and the associated accounting records. Regarding the description of the administrative management functions, it was found that the association has the necessary documents to carry out proper management, but deficiencies can be found especially in the planning, direction, and control functions. The analysis of the financial situation reveals low levels of immediate cash to meet obligations, suboptimal inventory turnover, high debt ratios, and suboptimal profit margins. Following this analysis, the final objective established administrative management strategies that would have a favorable impact on the association.

Keywords: *Administrative management, financial economic situation, financial economic diagnosis*

Introducción

Ante la actual necesidad del desarrollo empresarial, la administración representa un progreso científico y tecnológico dentro del mundo globalizado. Se debe saber que una entidad ejecuta ideas de acuerdo con un plan, por lo que debe tener la misión, planificación estratégica y objetivos específicos según condiciones socioeconómicas y políticas. Otro aspecto importante que las empresas deben tomar en consideración en sus estrategias es la información económica y financiera que complementa en una eficiente toma de decisiones. Ante esto Marcillo, Aguilar y Gutiérrez (2021) establecen que hay entidades frágiles por inestabilidad financiera debido a políticas que son escasamente efectivas. Asimismo, Castellón, Cuevas y Calderón (2021) manifiestan que es de vital importancia el control de la información para así conocer la situación financiera de manera oportuna, razonable y fiable.

A nivel internacional, Hilario et al. (2020) explican mediante su artículo que en México existe la problemática que la dirección frecuentemente desconoce el verdadero significado de las finanzas, y no utiliza los instrumentos financieros en los que se pueden respaldar, y por eso se toman decisiones solo por instinto y sin ningún soporte. Asimismo, Cabrera, Fuentes y Cerezo (2017) añaden que, en Ecuador, una organización que enfrenta alguna problemática en su entorno, especialmente por dificultades por deficiencia en la rentabilidad, riesgo y dificultada para financiación propia, decisiones de inversión ineficientes, etc. debe formular medidas que les permita aumentar la competitividad y eficiencia en el área económica y financiera de ésta. Además, Barberan, Fernández y Ávila (2019) manifiestan que, ante la falta de instrumentos y técnicas para el estudio financiero en una empresa, impulsa a que no haya un adecuado control de la información económica y financiera, y ante ellos se toman decisiones empíricas y se utiliza el financiamiento de manera excesiva lo que conlleva a pérdidas.

A nivel nacional, Barreto (2020) manifiesta que las empresas en la actualidad afrontan dificultades a la hora de tomar decisiones acertadas sobre el futuro de la compañía, puesto que hay una escasa información financiera de ésta, por el hecho que no tiene una propia área de contabilidad, por lo que normalmente no se elabora algún tipo de análisis financiero constante. Huacchillo, Ramos y Pulache (2020) afirman que, en Piura, la gestión de las organizaciones es imperfecto y regulado, porque no hay una adecuada toma decisiones con respecto al cumplimiento de recursos de financiamiento y obligaciones financieras. Del mismo modo, hay desconocimiento de los costos y gastos de operación de las actividades económicas de la

compañía, puesto que no poseen indicadores periódicos de rentabilidad y endeudamiento lo cual genera problemática en la gestión.

A nivel local, Ruiz, Rosas y Flores (2018) acuerdan que actualmente los directivos y gerentes no toman importancia el tomar decisiones y el camino que se puede obtener al implementarlas. Por ello, una herramienta importante que las entidades deben poseer para evaluar el correcto uso adecuado de sus recursos es la aplicación de un diagnóstico económico financiero permanente que le permita evaluar la eficiencia y eficacia de sus actividades operacionales para así gerenciar con conocimiento objetivo y así obtener una óptima gestión administrativa.

Ante lo dicho se debe manifestar que la asociación cafetalera a investigar presenta las siguientes deficiencias a nivel administrativo: ausencia de herramientas de detección de errores y fraudes así como de falta de control de ingresos y gastos, ausencia de presupuesto para cada área de la asociación así como falta de control presupuestal, carencia de planificación de actividades así como de recursos humanos para control interno, lo cual es necesario para el correcto funcionamiento de la asociación. En la parte económica – financiera manifiesta el uso inadecuado de la información financiera, la carencia de innovación en herramientas financieras y tecnológicas, así como el atraso en la información contable. Asimismo, la gerencia tiene un desconocimiento de las ventajas de elaborar el diagnóstico económico financiero, por lo que no permite direccionar a la asociación en toma de decisiones efectivas. En base a esto, se formuló la pregunta general ¿De qué manera la gestión administrativa impacta en el diagnóstico económico financiero en una asociación cafetalera, 2020 - 2023? Tiene como objetivo general: Evaluar la gestión administrativa y su impacto en el diagnóstico económico financiero de una asociación cafetalera en la ciudad de Chiclayo, 2020 - 2023. y sus objetivos específicos son: Describir los aspectos generales de la asociación cafetalera según reglamento vigente, describir las funciones de la gestión administrativa, analizar la situación económica financiera en los periodos 2020 – 2023 y elaborar estrategias de gestión administrativa que impacte de manera favorable en la situación económica y financiera. La investigación es pertinente y oportuna porque mediante la aplicación de teorías y conceptos se van a elaborar estrategias de gestión administrativas que impacten de manera favorable en la situación económica financiera por lo que este resultado ayudará a resolver problemas similares en otras organizaciones.

Revisión de literatura

Antecedentes

Se ha revisado diversa bibliografía para la investigación:

Valle, Veloz y Jiménez (2021) en su investigación tuvieron como objetivo analizar sobre la gestión financiera y su impacto en el desarrollo empresarial. La investigación se basó en análisis documental, con un enfoque cualitativo y descriptivo. Se concluyó que diversos instrumentos administrativos y financieros contribuyen al correcto desarrollo y posicionamiento de la empresa.

Brossard-Grenot (2021) en su investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico económico financiero que permita mostrar una situación financiera actual y que permita tomar decisiones de gestión administrativa a través eficiencia, eficacia y efectividad. El trabajo se realizó mediante entrevistas y análisis de documentación financiera. Se concluye que lo realizado proporciona una herramienta para evaluar la gestión económica financiera, así como las debilidades y fortalezas relacionadas.

Zambrano y Mogro (2023) plantearon como objetivo analizar la gestión administrativa financiera y su repercusión en la productividad mediante la utilización de ratios financieros. Su investigación se realizó mediante encuesta y análisis de documentación financiera. Concluyeron que en sus resultados financieros se refleja que no hubo una efectiva administración de ingresos y gastos por lo que afecta la gestión operativa.

Mosquera, Erazo y Narváez (2019) en su investigación tiene como objetivo formar estrategias administrativas y financieras para así reducir el nivel de endeudamiento en la entidad investigada. La metodología fue explicativa – descriptiva de tipo no experimental con enfoque cualitativo usando técnicas como cuestionarios, observaciones, entrevistas, foro grupal, etc. Concluye que la entidad estudiada no tiene instrumentos financieros que puedan ser analizados para brindar información confiable a sus administradores, y que varios procesos administrativos financieros no se realizan correctamente o no se realizan en absoluto.

Díaz, Perero, García, Vivas, Castro y Rodríguez (2022) el objetivo de su investigación es analizar la relevancia de la utilización de indicadores financieros para la efectiva toma de decisiones en la gestión empresarial. Es de método descriptivo y se empleó la información financiera para el análisis financiero. Concluyen que se debe tomar en cuenta el análisis financiero como estrategia e indicador permanente en toma de decisiones.

Hernández, Osorio y Toloza (2020) establecieron como objetivo de su investigación realizar propuestas de mejorar gestión administrativa y financiera. Tiene metodología de

investigación mixta y uso técnicas de análisis documental y entrevistas. Se concluyó que existen problemas en la gestión comercial, fallas en la gestión de talento humano y promoción de un buen clima organizacional, asimismo en el tema financiero no está del todo estructurado porque no se cuenta con información oportuna para que gerencia tome decisiones.

Suclupe (2022) en su investigación planteó como objetivo elaborar estrategias de gestión administrativa para mejorar la rentabilidad. Con respecto a la metodología es de tipo básica, no experimental – transaccional y se utilizó la técnica de análisis documental. Como resultado de la investigación se establecieron estrategias en base a las funciones de la administración en base a los resultados de los niveles de rentabilidad.

Bases teóricas

Gestión administrativa

La gestión administrativa es según Mendoza (2017) es el emprender acciones consistentes orientadas a objetivos mediante el desempeño de las funciones clásicas de gestión en el proceso administrativo los cuales son la planificación, organización, dirección y control.

Funciones de la gestión administrativa

a) Planificación

Según Chiavenato (2019) es la función administrativa que predetermina los objetivos a alcanzar y las medidas que se deben tomar para lograr estos. Además, Luna (2014) agrega que esta función establece desea ser la empresa, donde se entablará, en qué momento comenzará operaciones y cómo lo conseguirá.

Elementos de la planificación

Diversos autores como Koontz, Weihrich y Cannice (2012) y Luna (2014) plantean los siguientes elementos de planificación:

- **Misiones o propósitos:** Se dice que las misiones o propósitos distinguen el oficio o las funciones básicas de una organización.
- **Objetivos:** Son las metas, las cuales forman parte del proyecto principal de la compañía. que persiguen la organización y estas muestran el fin al que se dirige las distintas fases de la administración.

- **Estrategias:** Son las formas en que se disponen los objetivos prolongados en la organización, la ejecución de los planes de acción y la consignación de los medios fundamentales para lograr estos.
- **Políticas:** Son notificaciones o glosarios generales que guían el conocimiento y acción para la correcta toma de decisiones.
- **Procedimientos:** son designios que instauran un sistema de acción importante para sostener labores futuras.
- **Programas:** Son establecimientos programados en base a calendario para que se cumplan a tiempo y con medios necesarios para lograr eficientemente los objetivos trazados.
- **Presupuestos:** Es una herramienta importante en muchas empresas, porque en esta se elabora de manera adelantada (en semanas o años) una compilación numérica de los diferentes flujos y aspectos económicos y financieros que se esperan alcanzar.

b) Organización

Según Chiavenato (2019) a partir de la perspectiva de la funcionalidad administrativa, esta establece como ente material y social de una organización. Entonces, desde la parte social, conforma un conjunto de trabajadores que realizan actividades para alcanzar metas específicas. Además, Hernández et al. (2014) lo define como un conjunto organizado de individuos en el cual se ha predeterminado una secuencia de métodos y normas que, con los recursos oportunos, trabajan para obtener un fin definido, el cual no podrían conseguir de forma individual.

Fases de la organización

Luna (2014) plantea las diversas etapas de la organización:

- **División del trabajo:** En esta fase se encuentra la división de trabajo horizontal y vertical, la primera se basa en la especialidad; así se generan más labores con el mismo esfuerzo para así aumentar la eficiencia. La segunda división se valida en la implantación de medidas de autoridad y establece los grados que integran la organización vertical, haciendo más fácil además el sentido de la comunicación.
- **Departamentalización:** Es la división y unión de los servicios y actividades en espacios específicos. Asimismo, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) plantea que unir operaciones y trabajadores en departamentos posibilita que la organización se expanda

a un nivel indeterminado. Existen distintos tipos de departamentalización planteados por Luna y Koontz, Weihrich y Cannice los cuales los principales son la departamentalización de funciones, por productos, geográfica o por territorios, por clientes y por procesos o equipos.

- **Jerarquización:** Se trata de la localización de las funcionalidades de una organización tomando como base el orden de nivel, grado o trascendencia.

c) Dirección

Según Chiavenato (2019) es el proceso administrativo que explica las metas y planes para conseguirlos, lo cual maneja a los trabajadores hacia ellos. Además, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la define como el desarrollo de la influencia en los trabajadores para que contribuyan a los objetivos organizacionales y de conjunto.

Etapas de la dirección

- **Supervisión:** Se trata del manejo y rumbo de los trabajadores de categoría inferior en una organización.

- **Comunicación:** Es el procedimiento en que apoya en que el emisor recopila una comunicación y finaliza en el momento en que el receptor lo interpreta.

- **Liderazgo:** Es el desarrollo de influir en los trabajadores para que intervenga con participación y vitalidad para que se logren los objetivos de la entidad. Hay tres tipos de habilidad que utilizan los líderes según Robert L. Kjatz, los cuales son: las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Existen también tres tipos de liderazgo planteados por Luna (2014) los cuales son: el estilo autocrático, democrático y liberal.

- **Motivación:** Es el método que se utiliza para incentivar a los trabajadores para que cumplan sus labores, que los llevará a cumplir con los objetivos deseados.

- **Toma de decisiones:** Para llevar a cabo esta etapa se necesita los principales elementos: El estado de la naturaleza, tomador de la decisión, los objetivos, preferencias, la situación, estrategia y el resultado.

d) Control

Chiavenato (2019) define al control como el proceso administrativo que se encarga de verificar que las actividades vayan en base a las pautas dadas y las disposiciones que se emitieron.” Además, Luna (2014) la plantea como el aspecto final del proceso administrativo que valoriza lo que se ha realizado en la planeación, organización y dirección.

Etapas de control:

Tanto Luna (2014) como Hernández et al. (2014) establecen etapas en el control de la gestión administrativa, las cuales son:

- **Establecimiento de estándares:** Es un valor predefinido en condiciones evaluables que sirve como referencia con la que comparar los resultados obtenidos en el marco de una acción controlada. Representan el estado operativo correcto; de hecho, son los planes los que definen el negocio.
- **Medición de los resultados:** Se trata de evaluar las actividades y los resultados, aplicando unidades de medida que deben definirse según estándares.
- **Comparación del desempeño con el estándar:** En este paso del proceso de control, se trata de comparar los rendimientos con el estándar. Los encargados del control deben interpretar y evaluar cuidadosamente los resultados, porque todo es importante.
- **Corrección:** Consiste en tomar decisiones regulatorias que es función del CEO. Antes de comenzar, es importante saber si la irregularidad es una causa o un efecto.
- **Retroalimentación:** Esta etapa es fundamental en la función de control, pues a través de él la información encontrada se irá ajustando en el sistema administrativo a lo largo del tiempo.

Estrategias de gestión administrativa

Marr y García (1997) establecen que la estrategia es el instrumento de adaptación que trata de desarrollar los valores corporativos de acuerdo con la dinámica y exigencias de un entorno competitivo, para que así la empresa logre la adaptación de los costos de coordinación más bajos posibles. Se puede decir que la estrategia determina en el ámbito empresarial el espacio económico en el cual tiene que desenvolverse la empresa y define el procedimiento. Afirman también que el éxito de una estrategia empresarial depende de la capacidad de dirección de los recursos humanos necesaria para desarrollar la orientación estratégica.

Luna (2014) menciona que la elaboración de estrategias es un procedimiento de establecimiento de objetivos y definición de las acciones necesarias para lograrlas. Es un esfuerzo de solución de problemas y toma de decisiones que implica: reflexionar lo que se desea a largo plazo, tomar decisiones sobre futuras aspiraciones y establecer acciones para lograr aquellas metas.

Asimismo, sugiere un conjunto de aspectos clave que se debe considerar al diseñar la estrategia de una entidad:

- Visión de largo plazo
- Aceptación del riesgo
- Anticipación
- Velocidad
- Concentrar esfuerzos
- Compromiso
- Flexibilidad
- Creatividad
- Conocimiento
- Comunicación

Diagnóstico económico financiero

Definición

Autores como Pérez (2010) definen al diagnóstico como un análisis de la realidad, reconocimiento de oportunidades y riesgos en el contexto de fortalezas y debilidades internas y cuestionar el futuro factible, todo ello para tomar elecciones e indicar ideas de acción. Además, Cibrán, Prado, Crespo & Huarte (2013) añaden que también el diagnóstico es la etapa de la administración financiera que se apoya en examinar el caso económica y financiera de la compañía para evaluar la conducta de las variables que tienen que ver en el desarrollo de la actividad empresarial, e identificar los recursos que tengan la posibilidad de dañar al cumplimiento de las metas que se buscan. Dentro del diagnóstico, se pueden distinguir dos importantes, el diagnóstico económico y el diagnóstico financiero, el primero que según Vidales (2003) se trata de la presentación y análisis del estado actual y la evolución de la existencia económica de algún fenómeno variable que se desea evaluar.

Tomando definiciones de diversos autores se puede llegar a definir esta variable como la valuación y estudio de la situación tanto económica como financiera que tiene la finalidad de determinar la capacidad de las empresas para así detectar puntos débiles sobre la situación económica-financiera.

Estados financieros para el diagnóstico económico – financiero

Román (2019) define a los Estados Financieros como la mayor declaración de la información financiera, es la realidad estructurada de la situación y desarrollo de una empresa a una fecha determinada o un periodo en específico. Además, Pérez (2010) a partir de la perspectiva de la eventualidad de la información el análisis puede ser estático o dinámico según de cómo se preparan los Estados financieros, si es de un solo ciclo económico o de varios sucesivos. Asimismo, De Jaime (2003) añade que en el análisis y diagnóstico económico-financiero gira alrededor de los estados contables financieros por excelencia: el Balance General y la Cuenta de pérdidas y ganancias o Estado de Ganancias y pérdidas.

Técnicas del diagnóstico económico – financiero

Según Córdoba (2012) existen los siguientes instrumentos de análisis e interpretación de estados financieros: análisis vertical, análisis horizontal y análisis histórico que se hace mediante indicadores o razones financieras.

a) Análisis horizontal

Según Barajas (2008) este análisis tiene relación al paralelismo de los resultados de los estados financieros de diversos ciclos económicos respecto a los rendimientos de un periodo base.

b) Análisis vertical

Según Tanaka, G. (2016) este análisis compara dos o más partidas de manera porcentual de un mismo resultado, este obtenido se examinará así sea con su correspondiente en otro lapso pasado o contra otro de otra organización o con el promedio de esta.

c) Indicadores financieros

Según López y Nevado (2006) la realización del análisis económico-financiero requiere la evaluación de 4 áreas: liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.

- **Liquidez:** Según Aching (2005) el análisis de la liquidez mide la suficiencia de pago de la compañía para cumplir su endeudamiento a corto plazo. Van Horne & Wachowicz (2010) añaden que desde estos indicadores se evidencia una vista de la solvencia de efectivo y su suficiencia si es que hay alguna dificultad.

Los indicadores de liquidez según autores como Aching (2005), Van Horne & Wachowicz (2010) y Gitmann y Zutter (2012) son:

Tabla 1 Indicadores de liquidez

INDICADOR	FÓRMULA
Liquidez general o razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
Prueba defensiva o liquidez absoluta	$\frac{\text{Caja Bancos} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$

Nota: *Elaborado en base de Aching (2005), Van Horne & Wachowicz (2010) y Gitmann y Zutter (2012)*

- **Solvencia:** Según Rodés (2014) estos indicadores analizan la capacidad de la organización a la hora de afrontar sus deudas en todos los plazos.

Los indicadores de solvencia según Aching (2005) son:

Tabla 2 Indicadores de solvencia

INDICADOR	FÓRMULA
Estructura de capital (deuda patrimonio)	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Cobertura de gastos financieros	$\frac{\text{Utilidad antes de Intereses}}{\text{Gastos financieros}}$
Cobertura de gastos fijos	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Gastos fijos}}$

Nota: *Elaborado en base de Aching (2005)*

- **Gestión:** Según Flores (2008) los indicadores de gestión evalúan el nivel de actividad de la entidad y la eficacia con la cuál se ha utilizado los recursos disponibles, a partir del cálculo del número de rotaciones de determinadas partidas durante el año.

Los indicadores financieros de gestión según Flores (2008) y Aching (2005) son:

Tabla 3 Indicadores de gestión

INDICADOR	FÓRMULA
Rotación de existencias	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$
Rotación de Cuentas por Cobrar Comerciales	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales}}$
Plazo promedio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar comerciales} \times 360}{\text{Ventas netas}}$
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$
Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo}}$
Periodo promedio de pago a proveedores	$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times 360}{\text{Compras a proveedores}}$

Nota: *Elaborado en base de Flores (2008) y Aching (2005)*

- **Rentabilidad:** Según Flores (2012) estos indicadores evalúan el resultado del correcto uso de los bienes económicos y financieros de la organización. Según Gitmann y Zutter (2012) y Flores (2012) los indicadores son:

Tabla 4 Indicadores de rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas netas}}$
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$
Rendimiento sobre el patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$
Rendimiento sobre el activo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$

Nota: *Elaborado en base Gitmann y Zutter (2012) y Flores (2012)*

Materiales y métodos

La siguiente investigación tiene un enfoque cualitativo porque se describió los aspectos generales y la gestión administrativa de la asociación, recolectar datos, se obtuvieron estados financieros, lo cual, arrojó cuantificablemente el diagnóstico económico financiero, con la utilización de las técnicas de ésta. Además, es de tipo aplicada porque busca la aplicación de la teoría de las variables para así resolver la problemática de la investigación.

El nivel de la investigación es descriptivo puesto que se determinó el diagnóstico económico financiero en base a las técnicas de ésta mediante la recolección de datos para así reportar los datos para su respectivo análisis, además se describieron las funciones de la gestión administrativa de la asociación a investigar.

El siguiente trabajo de investigación tuvo como población a la asociación cafetalera de la ciudad de Chiclayo para alcance información de los periodos 2020 - 2023. Para el desarrollo de la investigación se consideró como muestra al Área de Contabilidad, que en este caso es para la recolección de información financiera. Asimismo, se consideró al director ejecutivo. Se consideró el muestreo no probabilístico por conveniencia.

En este caso se escogió a la asociación cafetalera porque es una entidad que cumple con los objetivos de la investigación, además la asociación permitió el acceso a la documentación económica y financiera, lo cual es información primordial para cumplir con la respectiva investigación.

Tabla 5 Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
VARIABLE	CONCEPTO	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA / INSTRUMENTO
Gestión administrativa	Según Mendoza (2017) es el emprender acciones orientadas a objetivos mediante el desempeño de las funciones clásicas de gestión en el proceso administrativo conformado por la planificación, organización, dirección y control.	Son las acciones que la empresa realiza en cuatro componentes: Planificación, organización, dirección y control, con el fin de lograr los objetivos planteados por ésta.	Planificación	Misión y Visión Estrategias Objetivos Procedimientos Presupuesto anual Funciones y atribuciones Departamentalización	Entrevista/ Guía de entrevista
			Organización	Supervisión Comunicación Toma de decisiones	
			Dirección	Establecimiento de estándares Medición de resultados Retroalimentación	
			Control	Estado de Situación Financiera	
Diagnóstico económico financiero	Evaluación y análisis de la situación tanto económica como financiera que tiene la finalidad de determinar el comportamiento de los componentes del desarrollo empresarial para así poder identificar las debilidades que pueda tener la empresa referente al cumplimiento de sus objetivos empresariales.	Es el instrumento que utilizan las empresas para medir su capacidad para así detectar puntos débiles sobre la situación económica-financiera	Estados Financieros Técnicas del diagnóstico económico financiero	Estado de Resultados Análisis vertical Análisis Horizontal Indicadores de Liquidez Indicadores de Solvencia Indicadores de Gestión	Análisis documental/ Guía de análisis documental

Indicadores de rentabilidad

Las técnicas aplicadas en la investigación fueron el análisis documental y la entrevista y los instrumentos, la guía documental y la guía de entrevista respectivamente. Con el análisis documental la información de la asociación de manera económica y financiera obtenida será estudiada, interpretada y sintetizada minuciosamente. En este caso se utilizaron las técnicas del diagnóstico económico financiero en la asociación los cuales son los indicadores financieros además del análisis vertical y horizontal. Con respecto a la entrevista, se entrevistó al director ejecutivo para así obtener información sobre la gestión administrativa de la asociación, así como conocer los aspectos generales de la asociación según reglamento vigente.

Para el desarrollo de la investigación se realizó la entrevista al director ejecutivo para conocer los aspectos generales de la asociación según las normas vigentes relacionadas a la asociación. Luego se realizó la entrevista al director ejecutivo para conocer cómo se llevan a cabo las funciones de la gestión administrativa en la asociación cafetalera. Finalmente, se recopiló la información económica-financiera necesaria, para lo cual se procedió a realizar el análisis documental correspondiente de la situación económica – financiera mediante la utilización de indicadores financieros de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad, así como el análisis horizontal y vertical. Finalmente, se establecieron estrategias administrativas que impacte de manera positiva en la situación económica financiera de la asociación.

La investigación iniciará con el primer objetivo: Describir los aspectos de la asociación cafetalera según reglamento vigente, donde se realizó una entrevista al director ejecutivo sobre aspectos generales como la organización de los empleados, así como de su constitución.

Continuando con el segundo objetivo: Describir las funciones de la gestión administrativa, se realizó una entrevista al director ejecutivo, quien es el encargado de la gestión de la asociación en el cual se le hizo preguntas abiertas sobre las funciones de la gestión administrativa, las cuales son: planificación, organización, dirección y control.

Siguiendo con el tercer objetivo: Analizar la situación económica financiera, se aplicó el diagnóstico económico financiero, junto con sus técnicas se realizó el análisis documental solicitando a través del contador de la asociación cafetalera, los estados financieros pertinentes los cuáles son el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados, y a través de la guía se identificó la situación económica y financiera en lo que corresponden a sus elementos los cuales son: Ingresos, Costos, Gastos, Utilidad, Activo, Pasivo y Patrimonio para así hacer el análisis vertical y horizontal y la aplicación de indicadores financieros de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.

Finalmente, en el último objetivo, se elaboraron estrategias de gestión administrativa que impacten en la situación económica financiera de la asociación en base a los resultados obtenidos de los objetivos y en base a bibliografía recopilada.

Dentro de la investigación a la asociación cafetalera se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

Tabla 6 Consideraciones éticas

Confidencialidad	No se expondrá el nombre de la asociación en la investigación para así mantener reserva en la información, asimismo este trabajo se ha realizado solo para fines académicos.
Veracidad	La siguiente investigación demuestra los resultados finales en base a información y hechos tanto administrativos como financieros verificables.
Ética profesional	El siguiente trabajo se realizó en base a principios éticos y morales manteniendo la transparencia en la investigación por lo que asegura respeto y responsabilidad del manejo de la información brindada por la asociación.

Nota: *Elaboración propia*

Tabla 7 Matriz de consistencia

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVOS	VARIABLES
¿De qué manera la gestión administrativa impacta en el diagnóstico económico financiero de una asociación cafetalera, 2020 - 2023?	OBJETIVO GENERAL Evaluar la gestión administrativa y su impacto en el diagnóstico económico financiero de una asociación cafetalera en la ciudad de Chiclayo, 2020 - 2023.	Variable independiente: Gestión administrativa Variable dependiente: Diagnóstico económico financiero
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Describir los aspectos generales de la asociación cafetalera según reglamento vigente Describir las funciones de la gestión administrativa de la asociación cafetalera. Analizar la situación económica financiera en los periodos 2020 – 2023 de la asociación cafetalera Elaborar estrategias de gestión administrativa que impacte de manera favorable en la situación económica y financiera en la asociación cafetalera.	DIMENSIONES Estados Financieros Técnicas del diagnóstico económico financiero Planificación Organización Dirección Control
DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS
Enfoque: cualitativo	Población: Asociación cafetalera	En los dos primeros objetivos se realizaron entrevistas al director ejecutivo sobre los aspectos de la asociación según reglamento vigente y describió las funciones de la gestión administrativa, las cuales son: planificación, organización, dirección y control.
Tipo: Aplicada	Muestra: Área de Contabilidad, lo que corresponde a estados financieros, y director ejecutivo.	Después, se analizó la situación económica financiera, a través de la guía de análisis documental se identificó lo que corresponden los elementos de la situación económica y financiera.
Nivel: Descriptivo	Muestreo: Muestreo no probabilístico por conveniencia	Finalmente, en el último objetivo, se elaboraron estrategias de gestión administrativa que impacten en la situación económica financiera de la asociación en base a los resultados obtenidos de los objetivos y en base a bibliografía recopilada.
Corte: Transversal		

Resultados y discusión

Resultados

Descripción de los aspectos generales de la asociación cafetalera según reglamento vigente

Denominación, duración y domicilio

La asociación se constituyó en 1999, bajo una asociación de derecho privado, sin fines de lucro, por acuerdo junto con otras asociaciones cafetaleras y agropecuarias. Su domicilio fiscal se encuentra registrado en la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque pudiendo establecer agencias o sucursales en lugares que se considere necesario. Asimismo, la duración es indefinida e inició sus operaciones en la fecha de inscripción.

La asociación realizó modificaciones en su estatuto en el año 2010 respecto a su denominación y domicilio.

Finalidad

Tenía como finalidad común, prestar servicios de asesoría técnica, comercialización y financiamiento a sus asociados y para el cumplimiento de esos fines está facultado para captar y movilizar recursos nacionales e internacionales, estatales y privados. La asociación también realizó modificaciones en el estatuto hechas en el 2010, el fin de la asociación pasó a ser: Contribuir al mejoramiento y bienestar de la calidad de vida de sus socios, familia y comunidad, promoviendo el desarrollo sostenible y capacidad emprendedora de los mismos, en armonía con el medio ambiente.

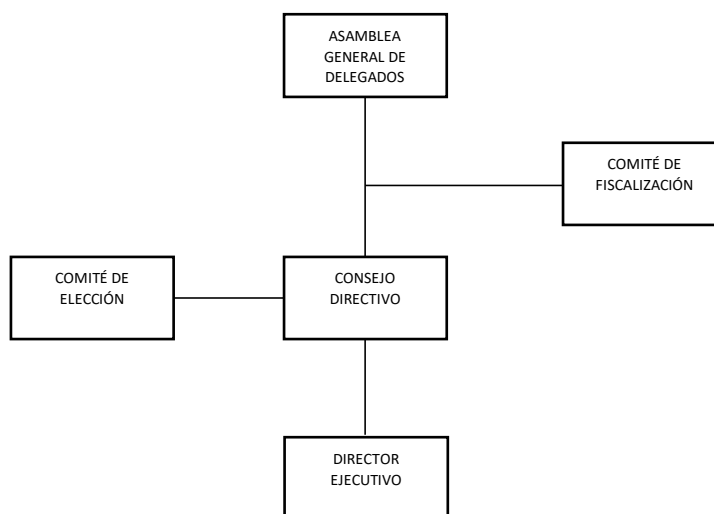
Patrimonio

El patrimonio está constituido por los bienes que se muestran en los Estados Financieros, lo cual está conformado por bienes de propiedad, donaciones de instituciones, aportes de asociados, utilidades arrojadas por la realización de actividades y las que arrojen las empresas de su propiedad o en las que participa, o por cualquier otro ingreso o bien obtenido por medios legales que son propios en calidad de asociación sin fines de lucro.

Órganos de la asociación

La asociación cuenta con los siguientes órganos, los cuales se señalan en el siguiente organigrama:

Figura 1 Organigrama de la asociación



Nota: Recopilada de la información brindada de la asociación

Estos órganos se dividen en:

Órganos de dirección y administración:

Para atender la gestión y dirección administrativa, existen los siguientes órganos de gobierno:

- La Asamblea General.
- El Consejo Directivo.

Órganos de control y apoyo:

Para una mejor administración tendrá órganos de control y apoyo que se regirán con su reglamentación pertinente:

- Comité de Fiscalización.
- Comité Electoral.

Órgano de gestión:

- Director ejecutivo

Asimismo, la asociación puede establecer Comisiones y Comités Especializados los cuales se pueden crear opcionalmente según sus necesidades comisiones y/o comités especializados que la asamblea.

Condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de los miembros de la asociación

Anteriormente los que podían integrar a ser socios eran las Asociaciones de Productores Cafetaleros con persona jurídica, pero actualmente para ser socio se necesita ser productor de café u otros productos agropecuarios con vocación ecológica, ser persona natural que se dedique a la actividad agraria, tener capacidad legal y solvencia moral, ser propietario o poseionario de una parcela agrícola dentro del radio de acción, pagar la cuota de afiliación o inscripción que fije el consejo directivo, aceptar lo dispuesto por el estatuto y los reglamentos y no tener intereses contrarios a los objetivos.

Para retirarse de esta se presentará una solicitud al Consejo Directivo, en la que se indique la determinación de la Asamblea de retirarse de la Central con la aprobación de los afiliados. Se aceptará la renuncia por el Consejo Directivo, quien resolverá dentro de los 60 días posteriores a la presentación y elevarlos a la Asamblea General para su conocimiento. La pérdida de la condición de asociado se da por fallecimiento, renuncia voluntaria o por sanción de falta muy grave.

Requisitos para modificación del estatuto

Para modificar el estatuto se requiere en primera convocatoria, la asistencia de las dos terceras partes de los delegados. Los acuerdos se adoptan con el voto de más de la presentación de los delegados y en segunda convocatoria los acuerdos se adoptan con la participación del 30% del total de los delegados hábiles

Régimen tributario

La asociación cafetalera se inscribió en SUNAT el 25 de mayo del 2000 e inició sus actividades el 01 de julio del 2000.

La asociación se encuentra afecta a los siguientes tributos:

Tabla 8 Tributos afectos de la asociación

TRIBUTO	AFECTO DESDE
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	01/07/2000
IGV - LIQUI COMPRA-RETENCIONES	01/07/2000
IMP.TEMPORAL A LOS ACTIV.NETOS	01/03/2007
RETENC. RTA. LIQUIDAC. COMPRAS	01/02/2006
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/01/2004

RENTA 5TA. CATEG. RETENCIONES	11/08/2003
RTA - LEY 31110 - CTA. PROPIA	01/01/2021
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	01/09/2001
SNP - LEY 19990	01/01/2014

Nota: *Recopilado de la información brindada de la asociación*

Libros sociales y contables

Lleva obligatoriamente los siguientes libros sociales:

- Libro de actas de Asambleas Generales.
- Libro de actas del Consejo Directivo.
- Libro Padrón de Socios.
- Libro de actas del Comité de Fiscalización.
- Libro de actas del Comité Electoral.
- Libros contables de acuerdo a las normas vigentes.

En el caso de aprobarse la creación de comisiones y comités de especialización llevarán obligatoriamente sus libros correspondientes.

Los libros contables, la asociación cuenta con libros físicos y electrónicos, los cuales son:

Tabla 9 Libros electrónicos y físicos de la asociación

LIBROS ELECTRÓNICOS	LIBROS FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> • PLE - Registro de compras electrónico • PLE - Registro de ventas electrónico • PLE – Libro diario electrónico • PDT 648 Impuesto Temporal a los Activos Netos 	<ul style="list-style-type: none"> • Libro de costos • Libro Bancos • Registro del inventario permanente valorizado • Libro Activo Fijo • Libro de inventario y balances

Nota: *Recopilado de la información brindada de la asociación*

Descripción de las funciones de la gestión administrativa de la asociación cafetalera

Planificación

Misión

Es una organización de productores que conducen sus fincas con criterio de rentabilidad y practican la igualdad entre hombres y mujeres, y que además canaliza diversos servicios productivos y de comercialización a sus asociados y asociadas para mejorar sus condiciones de vida y la conservación del medio ambiente.

Visión

Pequeños productores del Nor Oriente sólidamente organizados, produciendo café y otros productos orgánicos de alta calidad para el mercado interno y externo, fortalecidos por alianzas estratégicas para acceder a distintos servicios productivos buscando permanentemente mejorar las condiciones de vida de los productores y la protección del medio ambiente.

Objetivos

De acuerdo a la entrevista realizada al director ejecutivo, manifiesta que los objetivos más importantes son: Promover e incentivar la producción y productividad de la actividad agropecuaria, principalmente del cultivo del café, Ofrecer asesoría técnica a sus asociados en forma directa o en alianza con otras entidades especializadas para el mejoramiento de la productividad y la calidad de la producción y Desarrollar mecanismos para el mejoramiento de la calidad de los productos, en procura de mejores mercados nacionales e internacionales.

Además, en el estatuto de la asociación se cuentan con otros objetivos, los cuales son:

- Comercializar en forma directa o en alianza con otras entidades especializadas los productos agropecuarios de los productores y productoras asociadas.
- Suministrar equipos, herramientas, semillas e insumos preferentemente orgánicos para las actividades productivas de sus asociados.
- Establecer almacenes y organizar sistemas de acopio de los productos de sus asociados en las diferentes zonas de producción.
- Realizar cualquier actividad socioeconómica en beneficio de los productores.

- Impulsar la integración y cooperación recíproca entre las organizaciones de productores agrarios en su ámbito de influencia y a nivel nacional.
- Fomentar o participar en toda forma de organización empresarial o asociativa.
- Promover actividades educativas orientadas al tratamiento armónico de la producción con la preservación de la naturaleza y el desarrollo empresarial.

Medios para alcanzar los objetivos

El director ejecutivo señaló que para el logro de los objetivos se cuenta con el Plan Desarrollo de Comercio Justo, que se desarrolla y se detalla los objetivos generales que se quieren alcanzar en el año, así como sus actividades, metas y responsables. En este plan también se cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades para que la producción sea óptima y cumplan con las normas orgánicas. Los planes se muestran en los anexos del 5 al 10.

Asimismo, el director ejecutivo señala que por motivos de pandemia no se elaboró programas de capacitaciones para los años 2020 al 2023, algunos trabajadores tuvieron cursos virtuales sobre producción y normas orgánicas (equipo técnico) y actualización normas tributarias (contabilidad).

Asimismo, para lograr sus objetivos, se estableció en su Estatuto que se debe realizar lo siguiente:

- Brindar servicios de distribución, comercialización al por mayor y menor; importación y exportación de productos agropecuarios, maquinarias, equipos, e insumos para la actividad agraria y otras actividades permitidas por ley.
- Desarrollar operaciones propias de sus fines con sus socios y sin perseguir fines de lucro, respetando y aplicando el principio de igualdad de derechos y obligaciones.
- Buscar la solidaridad mediante aportes, donaciones, créditos de entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.
- Realizar sus operaciones y/o servicios con terceros, es decir con entidades productoras y/o proveedoras de insumos agropecuarios y otras operaciones afines con privados, nacionales o extranjeras que les permita desarrollar sus actividades.

- Integrarse a otras organizaciones afines o empresariales para cumplir con sus objetivos, designando a sus representantes para la constitución de empresas o asociaciones en las que se decida participar.

Presupuesto

El director ejecutivo señala que la asociación presenta a la Asamblea General un Plan de Comercio Justo Fairtrade donde están incorporados actividades para impulsar a los asociados para que su producción cumpla con las normas orgánicas. Este plan cuenta con sus respectivos presupuestos y eso es aprobado por la misma Asamblea. Pero no se cuenta con un presupuesto asignado para las actividades operativas y administrativas de la asociación. Por lo que, en opinión del director ejecutivo, manifiesta que no hay eficiencia para cubrir los gastos de cada área, pero se trata de priorizar. En los anexos del 5 al 10 se muestra el detalle del presupuesto necesario para las actividades.

Organización

Estructura orgánica

La asociación cuenta con una estructura orgánica en su Manual de Organización y Funciones, el cual se muestra en el Anexo 11. Se describe de manera global de la siguiente manera:

- **Alta dirección:** La asociación cuenta con un órgano de dirección general constituido por la Asamblea General de Delegados y el Consejo Directivo.
- **Director ejecutivo:** La ejecución operativa está a cargo del Director Ejecutivo, designado por el Consejo Directivo para tal fin. Siendo el máximo órgano ejecutor y de dirección en la institución.
- **Jefaturas:** La Dirección Ejecutiva, cuenta con el apoyo de un Jefe de Operaciones y de Equipo Técnico, las cuales se encargan de la gestión de las áreas de Operaciones y Equipo Técnico respectivamente
- **Mandos medios:** Personal que brinda apoyo y soporte operativo.

Funciones y atribuciones

Dentro del Manual de Organización y Funciones, se incluye la misión y las funciones de cada área y puestos a su cargo, los cuales se muestran en los anexos 12 al 21.

Dirección

Supervisión

El director ejecutivo comenta que anteriormente se tenía un área de control interno en donde había supervisión de trabajo permanente, pero en 2018 hubo cambios y ya no se implementó, por lo que se establecieron reuniones cada dos meses donde lo más relevante que se habla es el trabajo que se viene realizando en la asociación como sus logros y dificultades para así establecer acciones de mejora.

Clima laboral

Con respecto a este ítem, el director ejecutivo manifiesta que hay dificultades en la forma en que se viene trabajando con la asistencia técnica, debido a una falta de compromiso en la asistencia a capacitaciones. Asimismo, ocurren dificultades en la compra del café debido a que hay normas tributarias por seguir en la asociación como la bancarización por compras mayores a S/2,000.00 y \$500.00 pero algunos de los productores no se acomodan a las normas tributarias.

Toma de decisiones

Quienes toman decisiones es el Consejo Directivo pues ellos cumplen con esa función, más mediante estatuto no se establece que el director ejecutivo las tome. Además, estas decisiones se toman en base a estados financieros anuales, el equipo técnico y una empresa asociada encargada de la comercialización.

Control

Manejo de indicadores

La asociación no cuenta con un manejo de indicadores para llevar a cabo el control de la gestión administrativa.

Correcciones y retroalimentación

A partir de las conclusiones y recomendaciones efectuadas por el comité de fiscalización y auditorías tributarias y financiera, la parte administrativa establece medidas para dar solución a las observaciones que se hayan hecho en el proceso. Asimismo, se plantean reuniones para la corrección de errores en actividades.

En base a lo recopilado de la entrevista al director ejecutivo y lo plasmado en sus documentos administrativos, se puede evidenciar que la asociación tiene documentos

necesarios para llevar a cabo una correcta gestión administrativa, sin embargo, se pueden encontrar deficiencias.

Con respecto a la planificación y organización, si bien es cierto, la asociación cuenta con los documentos necesarios como el estatuto y el Manual de Organización y Funciones, pero en lo que se deben centrar es en cómo llevar a cabo las actividades que se necesitan para lograr los objetivos, dado que solo se centran en la parte técnica y de producción más no en los empleados que tienen dependencia jerárquica del director ejecutivo, que es la parte administrativa, quienes son parte fundamental de la asociación debido a que conocen las operaciones diarias de la asociación. Esto se manifiesta también en su presupuesto, que tiene un monto bajo en lo que es capacitación, y no se muestra alguna actividad específica que se centre a los gastos que este personal tiene.

La asociación tiene deficiencias en las funciones de dirección y control debido a que la supervisión de los empleados y actividades, solo se llevan a cabo mediante reuniones y auditorías y al no contar tampoco con control interno, no hay parámetros necesarios para medir eficientemente el trabajo que se maneja en la asociación. Además, hay dificultades con respecto al compromiso a la asistencia de capacitaciones. Asimismo, el director ejecutivo no tiene el poder de tomar decisiones en la asociación, solo puede sugerir propuestas de mejoramiento, pero quienes toman decisiones son los miembros del Consejo Directivo mediante reuniones trimestrales.

Análisis de la situación económica y financiera en los periodos 2020 – 2023 de la asociación cafetalera

Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

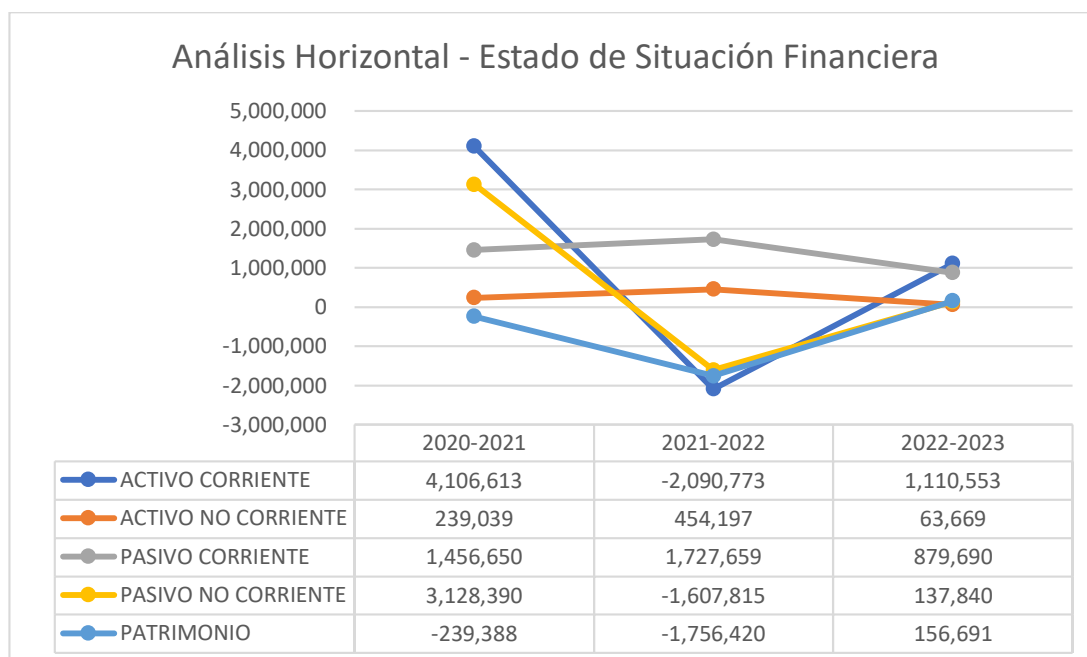
Tabla 10 Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera en los periodos 2020-2023

	2020	2021	2022	2023	2020-2021	%	2021-2022	%	2022-2023	%
ACTIVO CORRIENTE										
Efectivo y Equivalentes de Efe	61,467	453,837	184,390	82,980	392,370	638%	-269,445	-59%	-101,409	-55%
Cuentas por Cobrar Comerciales	740,010	2,081,314	1,943,286	2,299,014	1,341,304	181%	-138,027	-7%	355,727	18%
Cuentas por Cobrar Personal Ac	237,990	115,926	44,375	321,287	-122,065	-51%	-71,550	-62%	276,912	624%
Cuentas por Cobrar Diversas Tercer	1,966	108,436	117,104	2,654	106,470	5416%	8,668	8%	-114,450	-98%
Gastos Pagado por Anticipado	551	1,592	2,089	743	1,042	189%	496	31%	-1,345	-64%
Existencias	2,117,962	4,583,460	2,833,823	3,159,249	2,465,498	116%	-1,749,637	-38%	325,426	11%
Otros Activos	1,145,387	1,084,396	1,227,872	1,546,272	-60,991	-5%	143,476	13%	318,400	26%
Anticipos Proveedores	55,789	38,775	24,022	75,315	-17,014	0%	-14,752	-38%	51,293	214%
Total Activo Corriente	4,361,122	8,467,736	6,376,963	7,487,515	4,106,613	94%	-2,090,773	-25%	1,110,553	17%
ACTIVO NO CORRIENTE										
Inversiones Mobiliarias	476,470	569,800	569,800	643,235	93,330	20%	0	0%	73,435	13%
Inmueble, Maquinaria y Equipo	291,725	453,276	930,041	943,829	161,551	55%	476,765	105%	13,788	1%
Deprec. Inm. Maq. Equipos	-105,601	-121,840	-144,207	-167,561	-16,239	15%	-22,368	18%	-23,354	16%
Intangibles	12,242	12,242	12,242	12,242	0	0%	0	0%	-0.2	0%
Amortizacion Intangibles	-10,805	-10,409	-10,609	-10,809	396	-4%	-200	2%	-200	2%
Total Activo no Corriente	664,031	903,069	1,357,266	1,420,935	239,039	36%	454,197	50%	63,669	5%
TOTAL ACTIVO	5,025,153	9,370,805	7,734,229	8,908,450	4,345,652	86%	-1,636,576	-17%	1,174,221	15%
PASIVO CORRIENTE										
Tributos y Aportes al Sistema	12,037	6,329	5,577	16,250	-5,708	-47%	-752	-12%	10,673	191%

	2020	2021	2022	2023	2020-2021	%	2021-2022	%	2022-2023	%
Remuneraciones y Partic por Pa	6,499	8,655	10,040	8,774	2,156	33%	1,384	16%	-1,266	-13%
Ctas.por Pagar Comerciales-ter	591,972	662,246	537,580	799,162	70,274	12%	-124,666	-19%	261,582	49%
Ctas.por Pagar Div- relacionadas		1,389,928	3,241,620	3,850,321	1,389,928	%	1,851,692	133%	608,701	19%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	610,508	2,067,158	3,794,817	4,674,507	1,456,650	239%	1,727,659	84%	879,690	23%
PASIVO NO CORRIENTE										
Obligaciones Financieras	1,200,000	953,812	354,765	736,382	-246,188	-21%	-599,047	-63%	381,617	108%
Ctas.por Pagar Diversas-terceros	421,515	3,796,092	2,787,324	2,543,548	3,374,578	801%	-1,008,768	-27%	-243,776	-9%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,621,515	4,749,904	3,142,090	3,279,930	3,128,390	193%	-1,607,815	-34%	137,840	4%
Total Pasivo	2,232,023	6,817,063	6,936,907	7,954,437	4,585,040	205%	119,844	2%	1,017,531	15%
PATRIMONIO										
Capital Adicional	1,015,469	1,015,469	1,015,469	1,015,469	0	0.00%	0	0%	0.00	0%
Resultados Acumulados	1,401,552	1,719,462	1,545,617	-218,320	317,909	22.68%	-173,845	-10%	-1,763,937	-114%
Resultado del Ejercicio	376,109	-181,189	-1,763,764	156,864	-557,298	-148.17%	-1,582,575	873%	1,920,628	-109%
Total Patrimonio	2,793,130	2,553,742	797,322	954,013	-239,388	-9%	-1,756,420	-69%	156,691	20%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	5,025,153	9,370,805	7,734,229	8,908,450	4,345,652	86.48%	-1,636,576	-17%	1,174,221	15%

Nota: Información recopilada de los estados financieros de la asociación

Figura 2 Variación de cuentas en base al Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera



Nota: Información recopilada de los resultados del análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

Como se puede evidenciar en la tabla 10 y en la figura 2, hubo variaciones significativas entre los periodos 2020 al 2023, son las siguientes:

Análisis descriptivo del Estado de Situación Financiera de los periodos 2020-2021

En el rubro Activo Corriente, hay un incremento de S/4,106,613, es decir el 94% con respecto al año 2020; esto como consecuencia del aumento de Efectivo y Equivalentes de Efectivo de 638%, del incremento de las cuentas por cobrar comerciales en 181% y un incremento excesivo de la cuenta Existencias de 116%. Estas son las partidas más significativas en esta variación en este componente.

El aumento de las cuentas Efectivo y equivalentes de efectivo y de Cuentas por cobrar Comerciales es efecto de las ventas realizadas en el 2021 a comparación dado que en el periodo 2020 hubo paralización de actividades económicas por el COVID 19.

Con respecto a las existencias, hubo incremento excesivo de S/2,465,498 lo que representa un aumento del 116% porque hubo alto almacenaje de su producto, el café oro, debido a que por pandemia hubo dificultades en la gestión de ventas puesto que no se alcanzaron la meta de ventas proyectadas en el año 2021, no se realizaron algunos embarques

de exportación y hubo mayor acopio porque los productores pudieron ofertar café de cosechas anteriores.

En el rubro Activo no Corriente hay un incremento de S/239,039, es decir del 36% con respecto al 2020; esto debido al aumento de las dos partidas más significativas las cuales son las inversiones mobiliarias, las cuales son colocaciones en acciones representativas de capital de la empresa comercializadora asociada, que se incrementan por la capitalización de sus utilidades de los ejercicios 2019 y 2020. También, la cuenta Inmuebles, Maquinaria y Equipo aumentó S/161,551 por la compra de dos activos inmuebles en Lonya Grande donde se implementarán oficinas y un almacén de café.

Con respecto al rubro Pasivo Corriente tuvo un incremento del 239%, en soles S/1,456,650, como consecuencia del incremento de las Cuentas por Pagar Relacionadas en S/1,389,928 porque se ha creado una deuda con la empresa comercializadora asociada con el fin de acopiar mayor café pergamino. Además, las Cuentas por Pagar Comerciales incrementaron en 12%, lo que en términos monetarios representa S/70,274 debido a las compras de materiales, servicios y suministros para las operaciones pendientes de pago, principalmente a liquidaciones de compra por pagar a proveedores de café pergamino (Socios de Organizaciones).

En el Pasivo no Corriente observamos que se incrementa la deuda por préstamos de terceros en 801% (S/3,796,092); monto que se utilizó como financiamiento para el acopio de café pergamino. Por otro lado, se han devengado los intereses del Programa Reactiva por lo que disminuyeron las obligaciones financieras.

En el Patrimonio disminuyó en 9% (S/239,388) debido a que hubo pérdida del periodo por S/181,189

Análisis descriptivo del Estado de Situación Financiera de los periodos 2021-2022

En el 2022 el rubro Activo Corriente disminuyó 25% con respecto al 2021 representando monetariamente S/2,090,773, por efecto de la disminución de las cuentas Efectivo y Equivalentes de Efectivo en 59%, el decrecimiento de las Cuentas por Cobrar Comerciales en S/138,027, la disminución de las Cuentas por Cobrar Personal Accionistas en un 62% y de el decrecimiento de las Existencias en un S/1,749,637 que corresponde a un 38%

Con respecto a la cuenta de Efectivo y equivalentes disminuyó debido a que las cuentas están denominadas en moneda local y dólares y hubo pérdida por diferencia de tipo de cambio,

además han adquirido inversiones en activos. Las cuentas por cobrar comerciales decrecieron porque las actividades económicas volvieron a funcionar y los clientes poco a poco pudieron cumplir con sus pagos. En las Cuentas por Cobrar Personal Accionistas corresponde a que los acopiadores entregaron café obtenido en la zona y pudieron compensar sus anticipos otorgados. Por último, las existencias disminuyeron debido a que las ventas incrementaron.

En el Activo no Corriente aumentó en 50% lo que representa S/454,197 debido a que adquirieron un inmueble en Lonya grande e invirtieron su remodelación y también adquirieron un terreno.

En el rubro Pasivo Corriente aumentó en 84% (S/1,727,659), porque la asociación aumentó su deuda con la empresa comercializadora asociada por habilitaciones dinerarias para acopio de café pergamino. Con respecto al Pasivo no Corriente, terminó de pagar una deuda pendiente y adquirió otra deuda con un tercero el cual se siguió utilizando como capital de trabajo para el acopio de café, además disminuyó su deuda con el banco por el préstamo Reactiva.

En el Patrimonio disminuyó en 69% debido a que hubo pérdida del ejercicio por S/1,763,764

Análisis descriptivo del Estado de Situación Financiera de los periodos 2022-2023

En el 2023 el rubro Activo Corriente aumentó 17% con respecto al 2022 representando monetariamente S/1,110,553 por el aumento de Cuentas por Cobrar Comerciales en un 18%, incremento de las Cuentas por Cobrar Personal Accionistas en un 624%, aumento del 11% de las Existencias y el incremento en un 26% de Otros Activos.

El aumento de las Cuentas por Cobrar Comerciales es debido a una menor rotación de cobranzas. Las existencias incrementaron debido a que no se generaron las ventas que se esperaban. También aumentaron las Cuentas por Cobrar Personal por adelantos otorgados a las organizaciones por acopio de café y en sus Otros Activos el incremento corresponde a saldos a favor en tributos a la SUNAT.

Con respecto al Pasivo Corriente, aumentó en 23% (S/879,690) principalmente por sus Cuentas por Pagar Comerciales, correspondiente a liquidaciones de compra por pagar a proveedores de café pergamino y de las cuentas por pagar relacionadas con la empresa asociada encargada de comercializar el café. En el Pasivo no corriente aumentó en 4% (S/137,840) pese a que estuvo pagando su deuda con terceros, aumentaron sus obligaciones financieras.

En el Patrimonio, aumentó en 20% a diferencia de los otros años debido a que el año 2023 obtuvo resultados positivos.

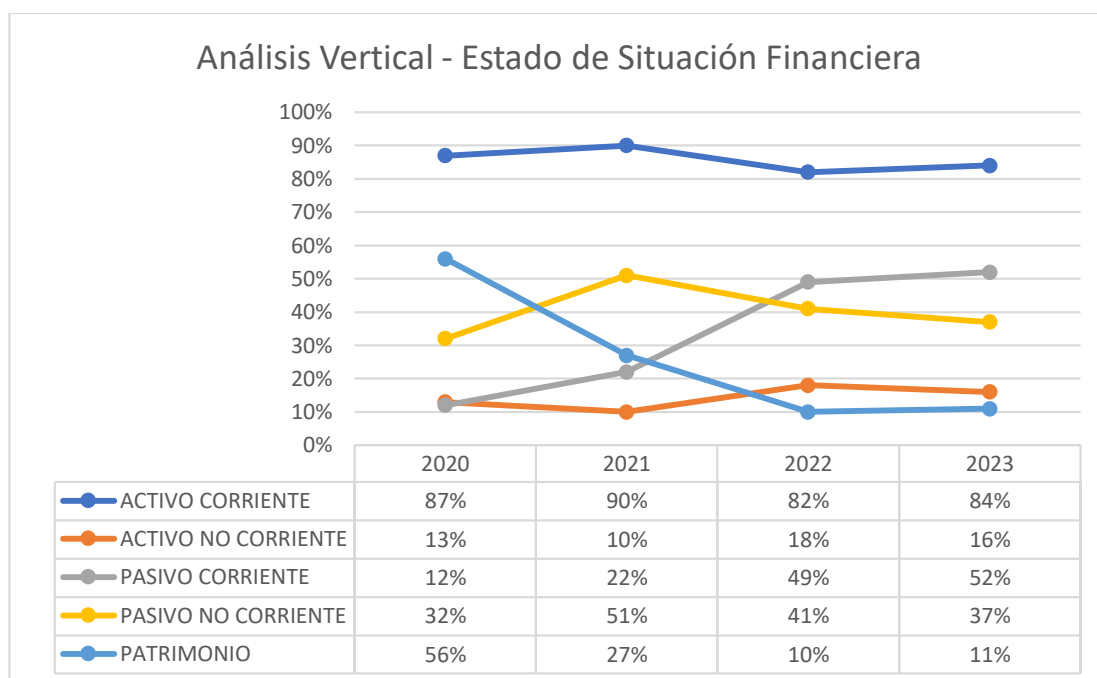
Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

Tabla 11 Análisis vertical del Estado de Situación Financiera de los periodos 2020 - 2023

	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
ACTIVO CORRIENTE								
Efectivo y Equivalentes de Efe	61,467	1%	453,837	5%	184,390	2%	82,980	1%
Cuentas por Cobrar Comerciales	740,010	15%	2,081,314	22%	1,943,286	25%	2,299,014	26%
Cuentas por Cobrar Personal Ac	237,990	5%	115,926	1%	44,375	1%	321,287	4%
Cuentas por Cobrar Diversas Ter	1,966	0%	108,436	1%	117,104	2%	2,654	0%
Gastos Pagado por Anticipado	551	0%	1,592	0%	2,089	0%	743	0%
Existencias	2,117,962	42%	4,583,460	49%	2,833,823	37%	3,159,249	35%
Otros Activos	1,145,387	23%	1,084,396	12%	1,227,872	16%	1,546,272	17%
Anticipos Proveedores	55,789	1%	38,775	0%	24,022	0%	75,315	1%
Total Activo Corriente	4,361,122	87%	8,467,736	90%	6,376,963	82%	7,487,515	84%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Inversiones Mobiliarias	476,470	9%	569,800	6%	569,800	7%	643,235	7%
Inmueble, Maquinaria y Equipo	291,725	6%	453,276	5%	930,041	12%	943,829	11%
Deprec. Inm. Maq. Equipos	-105,601	-2%	-121,840	-1%	-144,207	-2%	-167,561	-2%
Intangibles	12,242	0%	12,242	0%	12,242	0%	12,242	0%
Amortizacion Intangibles	-10,805	0%	-10,409	0%	-10,609	0%	-10,809	0%
Total Activo no Corriente	664,031	13%	903,069	10%	1,357,266	18%	1,420,935	16%
TOTAL ACTIVO	5,025,153	100%	9,370,805	100%	7,734,229	100%	8,908,450	100%
PASIVO CORRIENTE								
Tributos y Aportes al Sistema	12,037	0%	6,329	0%	5,577	0%	16,250	0%
Remuneraciones y Partic por Pa	6,499	0%	8,655	0%	10,040	0%	8,774	0%
Ctas.por Pagar Comerciales-ter	591,972	12%	662,246	7%	537,580	7%	799,162	9%
Ctas.por Pagar a Relacionadas	-	0%	1,389,928	15%	3,241,620	42%	3,850,321	43%
Total Pasivo Corriente	610,508	12%	2,067,158	22%	3,794,817	49%	4,674,507	52%
PASIVO NO CORRIENTE								
Obligaciones Financieras	1,200,000	24%	953,812	10%	354,765	5%	736,382	8%
Ctas.por Pagar Diversas	421,515	8%	3,796,092	41%	2,787,324	36%	2,543,548	29%
Total Pasivo no Corriente	1,621,515	32%	4,749,904	51%	3,142,090	41%	3,279,930	37%
Total Pasivo	2,232,023	44%	6,817,063	73%	6,936,907	90%	7,954,437	89%
PATRIMONIO								
Capital Adicional	1,015,469	20%	1,015,469	11%	1,015,469	13%	1,015,469	11%
Resultados Acumulados	1,401,552	28%	1,719,462	18%	1,545,617	20%	-218,320	-2%
Resultado del Ejercicio	376,109	7%	-181,189	-2%	1,763,764	-23%	-156,864	2%
Total Patrimonio	2,793,130	56%	2,553,742	27%	797,322	10%	954,013	11%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	5,025,153	100%	9,370,805	100%	7,734,229	100%	8,908,450	100%

Nota: Información recopilada de los estados financieros de la asociación

Figura 3 Variación de cuentas en base a Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera



Nota: Información recopilada de los resultados del análisis vertical del Estado de Situación Financiera

Como se puede evidenciar en la tabla 11 y en la figura 3, en términos porcentuales hubo variaciones significativas entre los periodos 2020 al 2023, los cuales son los siguientes:

En el Estado de Situación Financiera se observa que en los 4 periodos (2020-2023) el Activo Corriente representa la mayor parte del rubro Activo mostrando porcentajes de 87%, 90%, 82% y 84% respectivamente. Como se evidencia, el Efectivo y equivalentes de efectivo no tiene una gran representación. La cuenta más resaltante es Existencias para todos los periodos con una representación para el 2020 el 42%, 2021 con el 49%, 2022 con el 37% y 2023 con el 35%. Asimismo, las cuentas por cobrar comerciales 2020 (15%), 2021 (22%), 2022 (25%) y 2023 (26%) corresponde partidas significativas en este rubro.

La asociación tiene activos suficientes que pueden convertirse en efectivo en el corto plazo y tener la capacidad de cumplir sus obligaciones corrientes.

En cuenta Inmueble, Maquinaria y Equipo observamos que año a año va incrementando en valor debido a la adquisición de inmuebles como adquisición de inversiones futuras más no

cuenta con una planta de producción propia, alquila a un tercero por lo tanto no cuenta con una política de inversión para producción.

Con respecto al rubro Pasivo, se evidencia que el Pasivo no Corriente representa la mayor parte del rubro para los periodos 2020 (32%) y 2021 (51%), pero también para el 2021 hubo participación de la cuenta Cuentas por pagar a Relacionadas en el corto plazo (15%) debido al aumento de deudas que se generaron que si bien siempre tiene préstamos de un tercero, esta vez aumento su importe de manera significativa y se demuestra en los años 2022 y 2023 cuyo porcentaje representa el 42% y 43% haciendo que el Pasivo Corriente tuviera mayor participación el rubro. Estos préstamos se hacen para una mayor inversión para el acopio de café, así también, se puede identificar que las obligaciones financieras han disminuido hasta el año 2022 su participación debido al pago de la devolución e intereses del Programa Reactiva. Para el 2023, la asociación obtuvo un nuevo préstamo bancario para poder hacer frente a sus obligaciones, pero aun así subsiste por financiamiento de terceras personas que de financiamiento propio, manifestando una deficiente gestión financiera y falta de toma de decisiones de financiamiento eficaz.

Con respecto al rubro Patrimonio para el 2020 tiene mayor representación que el Pasivo debido a que el Resultado del Ejercicio fue óptimo. Pero para los siguientes años esta participación disminuye, del 2021 al 2023 cuenta con 27%, 10% y 11% respectivamente debido a que la cuenta de Resultado del ejercicio del 2021 y 2022 fue negativo.

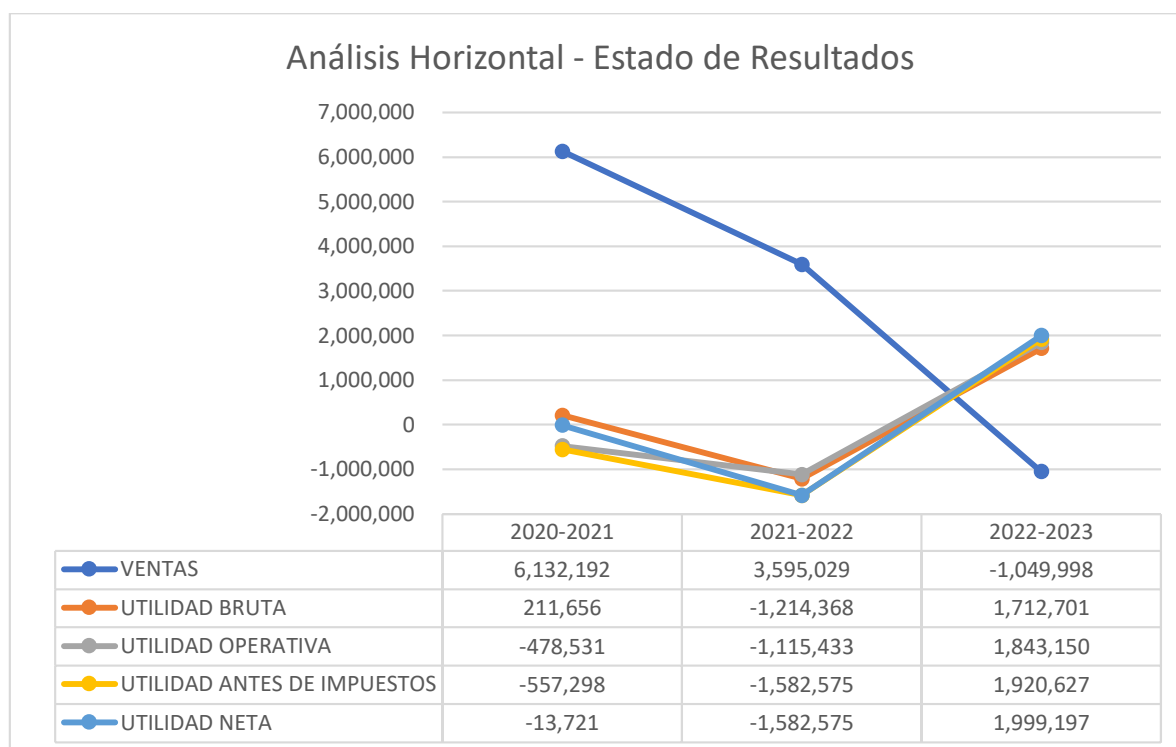
Análisis horizontal del Estado de Resultados

Tabla 12 Análisis horizontal del Estado de Resultados de los periodos 2020 - 2023

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2020-2021	%	2021-2022	%	2022-2023	%
(+) Ventas Brutas	5,974,015	12,106,208	15,701,237	14,651,239	6,132,192	103%	3,595,029	30%	-1,049,998	-7%
VENTAS	5,974,015	12,106,208	15,701,237	14,651,239	6,132,192	103%	3,595,029	30%	-1,049,998	-7%
(-) Costo de Ventas	4,488,662	10,409,198	15,218,595	12,455,896	5,920,536	132%	4,809,397	46%	-2,762,699	-18%
UTILIDAD BRUTA	1,485,353	1,697,010	482,642	2,195,343	211,656	14%	-1,214,368	-72%	1,712,701	355%
(-) Gastos de Ventas	543,413	1,072,715	813,983	789,608	529,302	97%	-258,731	-24%	-24,376	-3%
(-) Gastos de Administracion	513,168	674,053	833,850	727,777	160,885	31%	159,797	24%	-106,073	-13%
UTILIDAD OPERATIVA	428,772	-49,758	-1,165,191	677,959	-478,531	-112%	-1,115,433	2242%	1,843,150	-158%
(+) Ingresos Financieros	55,890	233,159	182,674	75,452	177,269	317%	-50,486	-22%	-107,222	-59%
(-) Gastos Financieros	109,656	370,297	782,989	598,036	260,641	238%	412,692	111%	-184,954	-24%
(+) Otros Ingresos	1,103	5,708	1,743	1,489	4,604	417%	-3,964	-69%	-254	-15%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	376,109	-181,189	-1,763,764	156,864	-557,298	-148%	-1,582,575	873%	1,920,627	-109%
(-) Impuesto a la Renta	58,200	0	0	78,570	-58,200	-100%	0	0%	78,570	0%
UTILIDAD NETA	317,909	-181,189	-1,763,764	78,294	-499,098	-157%	-1,582,575	873%	1,842,057	-104%

Nota: Información recopilada de los estados financieros de la asociación

Figura 4 Variación de cuentas en el Análisis Horizontal del Estado de Resultados



Nota: Información recopilada de los resultados del análisis horizontal del Estado de Resultados

Como se puede evidenciar en la tabla 12 y en la figura 4, hubo variaciones significativas entre los periodos 2020 al 2023, los cuales son los siguientes:

Análisis descriptivo del Estado de Resultados 2020-2021

Para estos años aumentaron los ingresos de ventas en 103%, en términos monetarios representa S/6,132,192, asimismo aumentó en un 132% el costo de ventas obteniendo un buen resultado de utilidad bruta. Sin embargo, esto cambia en el cálculo de la utilidad operativa, puesto que disminuye considerablemente, 112% (S/478,531) en total, porque aumentaron los gastos de venta. Si bien aumentaron los ingresos financieros, por ganancia por diferencia del tipo de cambio y dividendos correspondientes a su asociado, se incrementaron los gastos financieros por los intereses, generando finalmente pérdida neta en el periodo 2021 a diferencia al 2020.

Análisis descriptivo del Estado de Resultados 2021-2022

Para el año 2022 aumentaron las ventas en 30% (S/3,595,029), además aumentó en 46% (S/4,809,397) el costo de ventas. Si bien tuvo utilidad bruta, se nota una gran disminución a diferencia en el 2021 por el alto incremento de costo de ventas. Redujeron los gastos de ventas,

pero aumentaron los gastos administrativos, especialmente en Gastos de Personal por lo que la Utilidad Operativa resultó negativa. Con respecto a los gastos financieros, aumentaron porque se siguió devengando los intereses del préstamo Reactiva generando pérdida por segundo año consecutivo.

Análisis descriptivo del Estado de Resultados 2022-2023

Para el 2023 disminuyeron las ventas a comparación del 2022 en 7% (S/1,049,998) así como los costos de venta en un 18% (S/2,762,699), por lo que tuvo una utilidad bruta óptima aumentando de un año a otro en 355%(S/1,712,701). Los gastos financieros se redujeron porque hubo pérdida por diferencia de tipo de cambio y esto hizo que la Utilidad Operativa se mantuviera positiva teniendo como resultado utilidad neta a diferencia de los dos últimos años, pero no es la óptima.

Lo que coincide en los periodos son los gastos en exceso vinculados a las ventas y producción, así como de gastos financieros, debido a que no hubo control financiero eficiente, así como también que la asignación presupuestal no era eficiente para todos los gastos que debía incurrir la asociación.

Análisis Vertical del Estado de Resultados

Tabla 13 Análisis vertical del Estado de Resultados de los periodos 2020 - 2023

	CONCEPTO	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
(+)	Ventas Brutas	5,974,015	100%	12,106,208	100%	15,701,237	100%	14,651,239	100%
	VENTAS	5,974,015	100%	12,106,208	100%	15,701,237	100%	14,651,239	100%
(-)	Costo de Ventas	4,488,662	75%	10,409,198	86%	15,218,595	97%	12,455,896	85%
	UTILIDAD BRUTA	1,485,353	25%	1,697,010	14%	482,642	3%	2,195,343	15%
(-)	Gastos de Ventas	543,413	9%	1,072,715	9%	813,983	5%	789,608	5%
(-)	Gastos de Administracion	513,168	9%	674,053	6%	833,850	5%	727,777	5%
	UTILIDAD OPERATIVA	428,772	7%	-49,758	0%	-1,165,191	-7%	677,959	5%
(+)	Ingresos Financieros	55,890	1%	233,159	2%	182,674	1%	75,452	1%
(-)	Gastos Financieros	109,656	2%	370,297	3%	782,989	5%	598,036	4%
(+)	Otros Ingresos	1,103	0%	5,708	0%	1,743	0%	1,489	0%
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	376,109	6%	-181,189	-1%	-1,763,764	-11%	156,864	1%
(-)	Impuesto a la Renta	58,200	1%	0	0%	0	0%	78,570	1%
	UTILIDAD NETA	317,909	5%	-181,189	-1%	-1,763,764	-11%	78,294	1%

Nota: Información recopilada de los estados financieros de la asociación

En base al análisis vertical, se observa que para los años 2020-2023, el costo de ventas representaba el 75%, 86%, 97% y 85% de las ventas respectivamente debido al precio de venta en el mercado local e internacional. Particularmente en el año 2022 el precio del café disminuye afectando directamente a la utilidad bruta generando como consecuencia la pérdida de más de S/1,000,000 en el periodo. La utilidad Bruta para los periodos 2020 al 2023 representa el 25%, 14%, 3% y 15% respectivamente, para el 2020 es considerado óptimo pero para el resto de los años este porcentaje disminuye. Para el 2020, la Utilidad Neta representa el 5% de las ventas. En cambio, para el 2021 y 2022 los gastos de ventas y gastos financieros aumentaron haciendo que haya pérdida desde la utilidad operativa para posteriormente tener una pérdida representativa para esos años. En el caso del 2023 si bien hubo Utilidad Neta solo obtuvo el 1% de representación de las ventas.

Indicadores financieros

Indicadores de liquidez

Tabla 14 Resultados de indicadores de liquidez de los periodos 2020-2023

		2020	2021	2022	2023
Liquidez General	Activo Corriente	4,361,122	8,467,736	6,376,963	7,487,515
	Pasivo Corriente	610,508	2,067,158	3,794,817	4,674,507
		7.14	4.10	1.68	1.60
Prueba ácida	(Activo Corriente – Inventarios)	2,243,160	3,884,275	3,543,139	4,328,266
	Pasivo Corriente	610,508	2,067,158	3,794,817	4,674,507
		3.67	1.88	0.93	0.93
Prueba defensiva	(Caja Bancos + Valores negociables)	61,467	453,837	184,390	82,980
	Pasivo Corriente	610,508	2,067,158	3,794,817	4,674,507
		0.10	0.22	0.05	0.02
Capital de trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	3,750,614	6,400,577	2,582,146	2,813,008

Nota: Información recopilada de los estados financieros de la asociación

Como se muestra en la Tabla 14, la asociación tiene buena capacidad de pago de manera general para afrontar sus obligaciones a corto plazo contando con parámetros óptimos, es decir, cuenta con mayores activos que se pueden convertir en efectivo en menos de 12 meses que obligaciones, este resultado se relaciona con el indicador capital de trabajo mostrando un óptimo monto monetario para que pueda solventar a corto plazo. Asimismo, a la hora de medir los activos corrientes separando las existencias, se tienen parámetros óptimos para el 2020 y 2021, pero para el 2022 y 2023 el indicador muestra que tiene dificultades para enfrentar sus obligaciones, esto era importante de verificar, debido a la gran cantidad de existencias obtenida. Pero a la hora de medir el efectivo, que es la parte más líquida de la asociación, se muestran índices bajos debido a que la asociación no cuenta con efectivo inmediato para solventar sus obligaciones por lo que debe gestionar en forma óptima sus cuentas por cobrar y existencias para que pueda generar liquidez inmediata.

Indicadores de gestión

Tabla 15 Resultados de indicadores de gestión de los periodos 2020-2023

		2020	2021	2022	2023
Rotación de inventarios	Costo de ventas	4,488,662	10,409,198	15,218,595	12,455,896
	Inventarios	2,117,962	4,583,460	2,833,823	3,159,249
		2.12	2.27	5.37	3.94
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas	5,974,015	12,106,208	15,701,237	14,651,239
	Cuentas por Cobrar Comerciales	740,010	2,081,314	1,943,286	2,299,014
		8.07	5.82	8.08	6.37
Plazo promedio de cobranza	(Cuentas por Cobrar Comerciales x 360)	266,403,632	749,272,900	699,583,025	827,644,904
	Ventas netas	5,974,015	12,106,208	15,701,237	14,651,239
		44.59	61.89	44.56	56.49
Rotación de activos totales	Ventas netas	5,974,015	12,106,208	15,701,237	14,651,239
	Activos totales	5,025,154	9,370,805	7,734,229	8,908,450
		1.19	1.29	2.03	1.64
Rotación de activo fijo	Ventas netas	5,974,015	12,106,208	15,701,237	14,651,239
	Activo fijo	291,725	453,276	930,041	943,829
		20.48	26.71	16.88	15.52
Periodo promedio de pago proveedores	(Cuentas por pagar comerciales x 360)	213,109,920	238,408,618	193,528,696	287,698,392
	Compras a proveedores	7,056,304	12,874,696	13,468,958	13,889,235
		30.20	18.52	14.37	20.70

Nota: Información recopilada de los estados financieros de la Asociación

En la tabla 15 se muestra que la rotación de inventarios para el 2020 y 2021 es lenta puesto que hay sobrestock de productos en almacén, esto cambia para el 2022 pues se observa que se incrementa de cierta manera porque se reiniciaron las actividades económicas con mayor normalidad, pero para el 2023 disminuye. Asimismo, las cuentas por cobrar, circularon cada 45 días para el 2020, cada 62 días para el 2021, cada 45 días para el 2022 y cada 57 días para el 2023, se determina que es óptimo teniendo en cuenta que por política de la asociación estas cuentas por cobrar tengan vencimiento corriente. Asimismo, aumentó la rotación de activos del

año 2020 al 2023, pero el coeficiente no es del todo óptimo lo que indica que hay baja productividad de los activos para generar ventas y por tanto la rentabilidad del negocio, esto debido a que como mencionamos anteriormente, la rotación de existencias es lenta debido a que los productos no han logrado ser vendidos en su totalidad, pero en sus resultados de ventas, han aumentado, en especial en la venta interna, por lo que se puede decir que la asociación mantiene mercadería debiendo la asociación aplicar políticas de venta.

Indicadores de solvencia

Tabla 16 Resultados de indicadores de solvencia

		2020	2021	2022	2023
Estructura de capital	Pasivo Total	2,232,023	6,817,063	6,936,907	7,954,437
	Patrimonio	2,793,130	2,553,742	797,322	954,013
		0.80	2.67	8.70	8.34
Endeudamiento total	Pasivo Total	2,232,023	6,817,063	6,936,907	7,954,437
	Activo total	5,025,153	9,370,805	7,734,229	8,908,450
		0.44	0.73	0.90	0.89
Cobertura de gastos financieros	Utilidad antes de Intereses	428,772	-49,758	-1,165,191	677,959
	Gastos financieros	109,656	370,297	782,989	598,036
		3.91	-0.13	-1.49	1.13

Nota: Información recopilada de los estados financieros de la Asociación

Con respecto a estos indicadores, se puede reflejar que en el 2020 su capital propio no supera el monto comprometido con los acreedores teniendo un resultado óptimo de 0.80 para ese periodo por lo que se puede entender que hasta ese momento depende de fondos propios. Pero para los siguientes años los indicadores tienen resultados de 2.67, 8.70 y 8.34, esto porque las deudas que tiene la asociación superan al patrimonio por lo que se puede decir que se encuentra sobreendeudada y para acceder al préstamo del 2023 la asociación dejó en garantía el stock de café oro. Asimismo, para el 2020, el parámetro de endeudamiento era 0.44, por lo que la asociación valía menos del financiamiento de terceros para producir y generar beneficios, pero para los siguientes periodos, hubo coeficientes de 0.73, 0.90 y 0.89, esto se relaciona porque la asociación está empleando más préstamos para financiar sus activos y hay un alto volumen de deuda. Asimismo, para el 2020 la asociación tiene la capacidad de satisfacer sus pagos anuales de intereses, pero para el 2021 y 2022 este indicador se encuentra negativo por lo que tiene dificultades en pagar los intereses de sus deudas. En el 2023 este indicador es de 1.13 lo que significa que la asociación afronta con dificultad pagar sus intereses financieros

Indicadores de rentabilidad

Tabla 17 Resultados de indicadores de rentabilidad

			2020	2021	2022	2023
Margen de Utilidad bruta	Utilidad bruta		1,485,353	1,697,010	482,642	2,195,343
	Ventas		5,974,015	12,106,208	15,701,237	14,651,239
			0.25	0.14	0.03	0.15
Margen de Utilidad operativa	Utilidad operativa		428,772	-49,758	-1,165,191	677,959
	Ventas		5,974,015	12,106,208	15,701,237	14,651,329
			0.07	-0.004	-0.07	0.05
Margen de Utilidad neta	Utilidad neta		317,909	-181,189	-1,763,764	156,864
	Ventas		5,974,015	12,106,208	15,701,237	14,651,239
			0.05	-0.01	-0.11	0.01
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta		317,909	-181,189	-1,763,764	78,294
	Patrimonio neto		2,734,931	2,553,742	797,322	954,013
			0.12	-0.07	-2.21	0.08
Rentabilidad sobre los activos (ROA)	Utilidad neta	x100	317,909	-181,189	-1,763,764	78,294
	Activo		5,025,154	9,370,805	7,734,229	8,908,450
			0.06	-0.02	-0.23	0.01

Nota: Información recopilada de los estados financieros de la Asociación

En la siguiente tabla se puede visualizar los indicadores que miden la capacidad de la asociación para generar rentabilidad, la utilidad en margen bruto fue óptima para la asociación para el 2020 con un 25% pero para el 2021 el coeficiente bajó a 14% y para el 2022 descendió a 3% lo cual no es favorable, pero para el 2023 mejora obteniendo un 15%. En el caso del margen de utilidad operativa no se tienen resultados óptimos pues están por debajo de lo aceptable, esto debido al aumento de gastos de ventas y gastos financieros, generando pérdida neta para los años 2021 y 2022. Aunque hubo utilidad neta positiva en los periodos 2020 y 2023 no cumple con un parámetro óptimo. En el indicador ROE para el 2020 se refleja que hay capacidad por parte de la asociación para generar beneficios, a diferencia del 2021 y 2022 tomando en cuenta que esos periodos hubo pérdida, para el 2023 el parámetro mejora. En el ROA para el 2020 refleja 6% lo cual es óptimo, esto debido a que no ha tenido inversiones y sus gastos son menores, a diferencia del 2021, 2022 y 2023 que se tiene un resultado -2%, -23% y 1%.

Elaboración de estrategias de gestión administrativa que impacte de manera favorable la situación económica y financiera en la asociación cafetalera

En base a lo evaluado anteriormente las estrategias administrativas que impactarían financieramente se muestran a continuación:

Planificación

- **Gestión de capacitaciones:** Ante la falta de participación por parte de los asociados y el área técnica de la asociación, se deben implementar medidas para que promuevan la participación y asistencia de estos a las capacitaciones especialmente dirigidas para ellos como: Implementación de registro de asistencia y sanciones ante inasistencias injustificadas. Esto porque mediante las capacitaciones se obtienen conocimientos necesarios para que la producción sea eficiente y de calidad y así obtener mejores resultados.

- **Planificación de trabajo en todas las áreas:** La planificación no se debe basar solamente en el área productiva, sino que también se tiene que plantear en la parte administrativa, quienes son trabajadores que se encuentran a mando del director ejecutivo, cuyos integrantes se muestran en el Anexo 11.

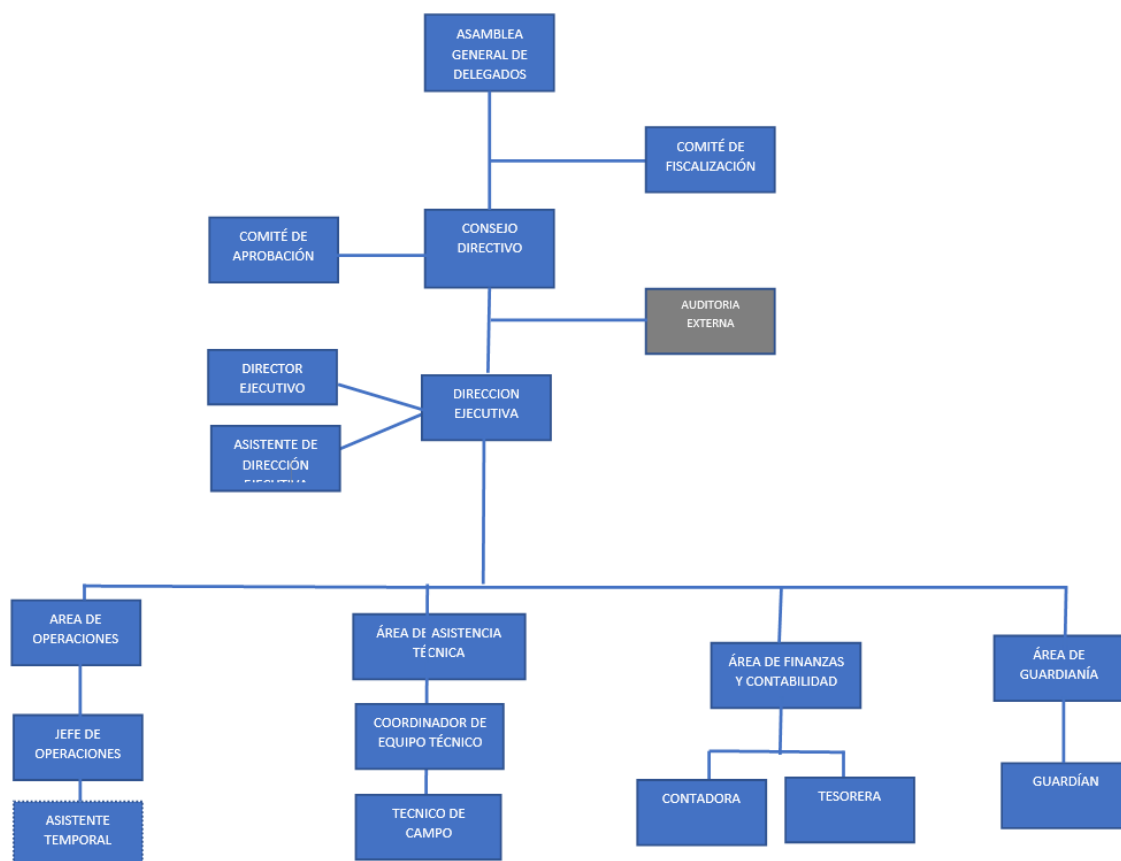
- **Implementación de presupuesto:** Plantear al consejo directivo, la asignación de mayor presupuesto con el cual se podrá cumplir todos los objetivos planteados de la asociación (en base a la estrategia anterior) y convenientes en todas las áreas de manera general a todos los empleados.

- **Proyección de ventas:** Teniendo como base lo ocurrido en los periodos 2020 – 2023 con respecto al manejo de existencias y a la generación de ingresos, la asociación deberá establecer proyecciones de ventas más reales, las mismas que impulsen el nivel de acopio de café pergamino y su transformación en café oro para la exportación en rangos del 95% – 98%

Organización

- **Revisión y actualización del Manual de Organización y Funciones:** Esta estrategia se refiere a reorganizar las áreas las cuales tienen dependencia jerárquica del director ejecutivo, debido a que estos trabajadores no tienen un área específica, por lo que se plantea lo siguiente:

Figura 5 Organigrama planteado para la Asociación



Nota: *Elaboración propia*

Dirección

- Mejora del ambiente laboral:** Dentro del presupuesto, debe haber actividades que contribuya a los empleados a aumentar su motivación en el trabajo y promover el trabajo en equipo. Esto se puede hacer mediante charlas y talleres de formación, así como dinámicas para así potencializar el fortalecimiento y desarrollo de las actividades y se elaboren de manera eficaz.
- Otorgar poder al director ejecutivo de tomar decisiones:** En los periodos analizados, el director ejecutivo no tiene poder ni atribución de tomar decisiones, lo cual se considera erróneo. Por lo que se debe plantear la modificación en el artículo referente de Funciones correspondientes al director ejecutivo de Tomar decisiones con el fin de garantizar una eficiente gestión en la asociación. Esto debido a que tiene conocimiento de la operatividad y administración de la asociación, por lo que su participación en la toma de decisiones contribuiría de manera positiva.

- **Basar la toma de decisiones en base a los resultados que arrojan el diagnóstico económico financiero de la asociación.** En base a lo analizado, se debe plantear lo siguiente:

- Gestionar de forma óptima el plazo de las cuentas por cobrar: Rediseñar las condiciones de crédito para que sean firmes, estableciendo políticas de factoring o e-conforming para mantener capital de trabajo disponible para acopio y pago de deudas.

- Mejorar la rotación de inventarios: Establecer una política de producción ajustado a la demanda real, y así reducir el excedente y hacer entregas frecuentes para reducir el inventario en almacén tomando en cuenta que las ventas más altas son locales, de esta manera se incrementa los ingresos obteniendo mejores resultados.

- Seguimiento de capacidad de endeudamiento: Como consecuencia de las dos decisiones anteriores se deberán evaluar la capacidad de endeudamiento priorizando las condiciones de préstamos y priorización del pago de intereses y endeudamiento pendientes mediante monitoreo mediante los indicadores financieros.

- Evaluación y seguimiento de los costos y gastos para asegurar que su eficiencia generando mayor rentabilidad a la asociación: Renegociación de contratos con proveedores y con las entidades financieras planteando condiciones óptimas para la asociación.

- Presentación de Estados Financieros de manera mensual con diagnóstico económico financiero para evaluar de manera inmediata el manejo de las inversiones, financiamientos y resultados de la asociación con la finalidad de medir y mejorar el resultado de las operaciones.

- Establecer política de inversión para la adquisición o construcción de planta de procesos y espacios de almacenamiento de café oro generando una disminución considerable en los gastos de servicios de terceros, asimismo el mejoramiento de la capacidad de respaldo frente endeudamientos.

Control

- **Establecer parámetro de control de la asociación para su respectiva medición:** Dos herramientas que ayudaría a establecer estos parámetros es el Control Interno y el Cuadro de Mando Integral por lo que la asociación debe implementar está en base a lo siguiente:

- Control Interno: Implementar el área de control interno para custodiar el patrimonio, evaluar y controlar los procesos de acopio y producción, etc. Logrando una gestión administrativa eficiente y eficaz. Toros del Río (2005, citado por Zambrano y

Concha, 2021) establecen los componentes que se deben tener en cuenta para la elaboración del control interno los cuales son:

Tabla 18 Componentes del control interno

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	
Ambiente de control	El diseño se basa en el ambiente de control, el cual refleja la importancia de dar dirección al control interno y el impacto de ese comportamiento en las actividades y resultados de la organización. Toros del Río (2005, citado por Zambrano y Concha, 2021)
Evaluación de riesgos	Los controles internos están inherentemente diseñados para limitar los riesgos que afectan las operaciones de la empresa. Se debe evaluar las vulnerabilidades del sistema investigando y analizando los riesgos relevantes y los controles actuales para mitigar los puntos de riesgo. Para hacer esto, es importante tener un conocimiento práctico del dispositivo y sus componentes, como una forma de identificar las debilidades centrándose en los riesgos del dispositivo (internos y externos) y las operaciones. Toros del Río (2005, citado por Zambrano y Concha, 2021)
Actividades de control	Después de identificar y evaluar los riesgos, se pueden establecer acciones de control para reducir la probabilidad de su ocurrencia y el potencial impacto negativo en los objetivos de la organización si estos riesgos ocurren. Toros del Río (2005, citado por Zambrano y Concha, 2021)
Supervisión	Vigilar el cumplimiento efectivo de las actividades asignadas a cada colaborador mediante un control continuo. Consta de dos partes - auditoría interna y externa Toros del Río (2005, citado por Zambrano y Concha, 2021)
Información y Comunicación	Se basa en identificar, recopilar y comunicar información relevante en forma y en tiempo que permita a cada colaborador el desempeño de sus funciones. Los sistemas informáticos generan reportes que contienen información y datos operativos y financieros que cumplen con las normas que permiten la adecuada gestión y control de las entidades. Toros del Río (2005, citado por Zambrano y Concha, 2021)

Nota: Recopilado de Zambrano y Concha (2021) con información del autor Toros del Río (2005)

Flores (2024) señala que las técnicas que se pueden utilizar para examinar y documentar la información son las descripciones narrativas, cuestionarios y flujogramas (pp.232-233)

- Cuadro de Mando Integral: Este mecanismo de gestión ha evolucionado con el tiempo, pero Kaplan y Norton (2009) consideraron que la estrategia para la creación de valor se debe basar en cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento. De esta manera, la asociación podrá medir sus actividades mediante indicadores para así poder cumplir las metas que se establezcan. La estructura se basa en la investigación de Campos (2024), la cual sería la siguiente:

Tabla 19 Estructura de Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Periodicidad de medición	Criterio de evaluación
Financiera	Estos objetivos deben estar alineados con las operaciones diarias de la asociación	Este indicador ayudará en la medición de los objetivos planteados	Se debe plantear un periodo de tiempo viable para que se pueda analizar el cumplimiento de objetivos	En base a los resultados de los indicadores se debe evaluar si este es óptimo o no para poder medir el cumplimiento de objetivos
Cliente				
Proceso interno				
Aprendizaje y crecimiento				

Nota: *Recopilado y basado de Campos (2024)*

Discusión

Esta investigación se realizó con el objetivo de evaluar la gestión administrativa y su impacto en el diagnóstico económico financiero de una asociación cafetalera, la cual resultó relevante porque permitió la aplicación de teorías y conceptos, y es pertinente porque se evaluó la gestión administrativa de la asociación a partir de sus funciones. Finalmente, se consideró oportuno porque se identificó la situación económica financiera de la asociación, y así ayudará a resolver problemas similares en otras organizaciones.

Al describir los aspectos generales de la asociación según norma vigente, se observa que la constitución de la asociación está elaborada de acuerdo con el Código Civil. Esto se corrobora con el artículo 82° del Código que establece que en el estatuto se debe constar de: La denominación, duración y domicilio, fines, bienes que integran el patrimonio social, constitución y funcionamiento de la asamblea general de asociados, consejo directivo y demás órganos de la asociación, condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros, derechos y deberes de los asociados, entre otros. Asimismo, la asociación cumple con sus obligaciones tributarias desde el momento de su constitución.

En el segundo objetivo, se describieron las funciones de la gestión administrativa de la asociación, y se observó que no se toma en cuenta a personal administrativo en la asignación de presupuesto y no cuenta con planificación de actividades. Además, el director ejecutivo no tiene poder de tomar decisiones en la asociación. Este resultado se encuentra relacionado con la investigación de Mosquera et al. (2019) donde manifiesta que su entidad investigada no involucra a todo el personal administrativo y operativo en el proceso de planificación, dejando a un lado a otras áreas que también son importantes en el giro del negocio y que podrían aportar con recomendaciones o sugerencias de gran valor. Asimismo, la supervisión de los empleados, el clima laboral y la toma de decisiones, las cuales son parte de la función de dirección, no se llevan de manera correcta. Cabe resaltar que el control en la asociación se basa en auditorías financieras y tributarias, así como reuniones, pero, no se manejan parámetros de control permanentes, por lo que, al no medir eficientemente el control de la gestión administrativa, no se puede reflejar el verdadero desempeño y no se puede plantear medidas correctivas ante la falta de eficiencia administrativa, lo que se coincide con la investigación de Zambrano y Mogro (2023) cuando mencionan que las acciones correctivas deben realizarse de manera regular para reducir el peligro de las variaciones en las planificación y presupuesto.

Con respecto al tercer objetivo, analizar la situación económica financiera, Mosquera et al. (2019) manifiesta en su investigación que la entidad investigada no tiene una herramienta financiera que sea capaz de realizar diagnósticos eficientes, lo cual se concuerda con esta investigación debido a que la asociación cafetalera no cuenta con indicadores financieros para conocer la situación económica financiera de la asociación. En la investigación se determinó que la asociación en los periodos 2020-2023, tiene buena capacidad de pago de manera general para afrontar sus obligaciones a corto plazo, pero a la hora de medir el efectivo, que es la parte más líquida de la asociación, se muestran índices bajos debido a que la asociación no contó con efectivo inmediato para solventar sus obligaciones, para el 2021 mejoraron sus indicadores monetarios, pero para el 2022 y 2023 los indicadores bajan por lo que la asociación debe gestionar en forma óptima sus cuentas por cobrar para que pueda generar liquidez inmediata. Asimismo, se muestra que la rotación de inventarios para estos periodos no es la óptima puesto que queda un sobrestock de productos en almacén, los cuales buscan ser vendidos. Adicionalmente, a partir del 2021, la asociación estuvo empleando préstamos para financiarse y así cumplir sus obligaciones y actividades teniendo como resultados altos índices de endeudamiento a través de los años por lo que se toma en cuenta lo que se dice en la investigación de Valle, Veloz y Jiménez (2021) que evidencian que un mal manejo de gestión

incluye complejidad financiera, mala gestión de fondos y la falta de disponibilidad de fondos para cubrir costos generando que los gastos afecten el desempeño. Con respecto a la rentabilidad, aunque se haya obtenido un buen margen bruto para los años 2020, 2021 y 2023, no se tienen resultados óptimos para el resto de los márgenes de utilidad pues están por debajo de lo aceptable para los periodos analizados, esto por el aumento de gastos de ventas y gastos financieros concordando con la investigación de Zambrano y Mogro (2023) donde manifiestan que en su entidad investigada no ha habido una eficiente administración afectando la gestión y se demuestra cualitativamente en los márgenes de rendimiento. Ante lo expuesto anteriormente se coincide con Brossard-Grenot (2021) donde expresa que el análisis económico financiero ofrece un instrumento para la gestión económica financiera y detectar fortalezas y debilidades relacionadas.

Valle, Veloz y Jiménez (2021) afirman en que actualmente las entidades tienen la necesidad de crear espacios para lograr una buena organización administrativa y financiera, estableciendo estrategias con proyecciones hacia el futuro con un control global permitiendo el cumplimiento de los objetivos. Ante esto, en el cuarto objetivo se elaboraron para la asociación estrategias administrativas que impacten de manera favorable en la situación económica financiera de la asociación las cuales se dividen en las cuatro fases de la administración. En la planificación se busca la gestión de capacitaciones y la mejora de la implementación del presupuesto, esto se asemeja a lo planteado por Suclupe (2022) que a través de estas estrategias ejerciendo el liderazgo permite la participación e involucramiento de cada uno de los integrantes. En la organización se propuso la reorganización del organigrama en base a áreas. En el caso de la dirección se busca la mejora del clima laboral, incluir al director ejecutivo en la toma de decisiones además de basar las decisiones en los resultados de los indicadores financieros. Para el control consiste en enfocarse en las herramientas de control, debido a que la asociación no cuenta con alguna por lo que al implementar el Cuadro de Mando Integral y un área de Control Interno ayudará a obtener ventaja competitiva ante otras empresas del sector. Hernández, Osorio y Toloza (2020) expresan en que su investigación tuvo el potencial de formular estrategias que desarrolle la eficiencia de la gestión administrativa, a base de realidad que afronta la entidad interna y externamente que han influido de manera positiva y negativa; producto de una falta de uso en herramientas y metodologías para planear, medir y controlar.

Conclusiones

La asociación cafetalera investigada cuenta con 23 años de funcionamiento, cuyo mercado se encuentra a nivel local e internacional y sus instalaciones se encuentran en Chiclayo. Esta entidad busca contribuir al mejoramiento y bienestar de la calidad de vida de sus socios, familia y comunidad mediante el desarrollo sostenible y capacidad emprendedora de ellos, siempre en armonía con el medio ambiente. Cuenta con lo estipulado en el código civil por lo que cumple lo establecido en la norma vigente, asimismo, cumple con sus obligaciones tributarias y con los libros de declaración vinculados.

La asociación tiene los documentos necesarios para llevar a cabo una correcta gestión administrativa, sin embargo, se pueden encontrar deficiencias, entre esas es que no hay presupuesto óptimo y, no hay cronograma de actividades y capacitaciones para una parte de la asociación. Además, hay dificultades en el clima laboral. Se determinó también que el director ejecutivo no tiene el poder de tomar decisiones y que el consejo directivo toma decisiones solo mediante estados financieros anuales, más no se realizaba un análisis económico financiero permanente que apoye a una correcta toma de decisiones. Asimismo, no hay medición correcta de la eficiencia de las actividades operacionales, debido a la falta de parámetros de control y de área de control interno.

Mediante el diagnóstico económico financiero se identificó que en los periodos 2020-2023, la asociación tiene buena capacidad de pago de manera general para afrontar sus obligaciones a corto plazo, pero a la hora de medir el efectivo, que es la cuenta más líquida disponible, se muestran índices bajos. Para el 2021 mejoraron sus indicadores monetarios, pero para el 2022 y 2023 estos bajan. La rotación de inventarios para estos periodos no es la óptima puesto que queda un sobrestock de productos en almacén, los cuales buscan ser vendidos. A partir del 2021, la asociación estuvo empleando préstamos para financiarse y así cumplir sus obligaciones y actividades teniendo como resultados altos índices de endeudamiento a través de los años. Además, no hay resultados óptimos para el resto de los márgenes de utilidad pues están por debajo de lo aceptable para los periodos analizados, esto por el aumento de gastos de ventas y gastos financieros

Finalmente, en base a lo analizado en los primeros objetivos, se establecieron estrategias de gestión administrativa que impacten de manera favorable en la asociación para que así se solidifique en el tiempo y así lograr sus objetivos y metas de manera estratégica y así impacte de manera favorable en su situación económica y financiera.

Recomendaciones

La asociación debe mantener su cumplimiento a las normas que regulan su tipo de entidad, para así garantizar su posicionamiento al mantener un buen margen corporativo.

Respecto a la gestión administrativa, se debe buscar el cumplimiento de los objetivos mediante el buen manejo de la dirección y control en las áreas. Para esto se debe tener en cuenta en la planificación a todos los empleados para el logro de metas de la asociación. En el proceso de toma de decisiones se debe dar poder al director ejecutivo para que pueda tomar estas, esto debido a su gran participación en las actividades operativas. Adicionalmente, debe tomar en cuenta los indicadores financieros para que la toma de decisiones se tome con mayor razonabilidad. Además, debe considerar establecer un área de control interno eficiente de las actividades, así como implementar el Cuadro de Mando Integral.

Se recomienda que la asociación implemente el diagnóstico económico financiero de manera permanente, y se analicen periódicamente, con el fin que se conozca su situación actual, para que así tome nuevas decisiones de inversión o capitalización y compruebe la ejecución de decisiones anteriores o el cumplimiento de las expectativas establecidas. El uso de instrumentos financieros, ayudará a largo plazo e impactará de manera positiva a la rentabilidad de la asociación

La asociación debería implementar las estrategias planteadas en base a las 4 fases del proceso administrativo, haciendo hincapié en basar la toma de decisiones en base a indicadores financieros, así como establecer los parámetros necesarios para medir el trabajo de todos los empleados de la asociación y en base eso mejorar las labores y su situación económica financiera y así superar las dificultades que muestran y obtener una gestión eficiente y eficaz.

Lista de referencias

- Aching, C. (2005). *Guía rápida ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Prociencia y Cultura S.A.
- Barajas, A. (2008). *Finanzas para no financistas*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Barberan Loor, M., Fernández Capestany, L., & Ávila Ramírez, P. (2019). Sistematización contable aplicada al análisis financiero para la toma de decisiones. *Suplemento CICA Multidisciplinario*, 3(7), 20-30.
<https://suplementocica.uileam.edu.ec/index.php/SuplementoCICA/article/view/74>
- Barreto Granda, N. B. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-129.pdf>
- Brossard-Grenot, A. (2021). Procedimiento de análisis económico-financiero para tomar decisiones en la gestión administrativa. *Ciencias Holguín*, 27(4).
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023003/html/>
- Cabrera Bravo, C.C., Fuentes Zurita, M. P. y Cerezo Segovia, G. W. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista Científica Domino de las ciencias*. 3 (4). 220-232. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174482.pdf>
- Campos García, J. A., (2024). Cuadro de Mando Integral: herramienta estratégica aplicada en una empresa venezolana de asesoría y consultoría. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11 (3), 374-387.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=564678430007>
- Castrellón Calderón, X., Cuevas Castillo, G. Y. y Calderón, R. E. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financieras contables. *Revista FAECO sapiens*. 4 (2), 82-92.
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2212240006/2212240006.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración [Décima edición.]*. McGraw Hill.
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M.A. & Huarte, C. (2013). *Planificación Financiera*. ESIC Editorial.

- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. ECOE Ediciones.
- De Jaime Eslava, J. (2003). *Análisis económico - financiero de las decisiones de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Díaz Briceño M. L., García Castro W.F., Castro Coello R.L., Perero Espinoza G.A., Vivas Vivas F.E. & Rodríguez Borges F.C. (2022). Gestión Empresarial: la evaluación financiera y su incidencia en la toma de decisiones. *Revista Polo del Conocimiento*. 7 (5), 1022-1034. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9042680.pdf>
- Flores, J. (2008). *Análisis e interpretación de Estados Financieros*. CECOF ASESORES E.I.R.L.
- Flores, J. (2012). *Contabilidad Gerencial. Contabilidad de Gestión empresarial*. Pacífico Editores SAC
- Flores, J. (2024). *Análisis financiero en el entorno empresarial*. CECOF ASESORES E.I.R.L.
- Gitmann, L. & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación de México, S.A.
- Griffin, R.W. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, M.J., Grande Torraleja, F.A., Fuentes Lombardo, G., Pedros Ortega, C., Fuentes Martínez, A.B., Ruiz Jiménez, M.C., Garrido Álvarez, M.T. y Velasco Gámez, M.M. (2014). *Administración de empresas*. Ediciones Pirámide. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A1ndez-administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20da%20edici%C3%B3n.pdf>
- Hernández Ortiz, C.D., Osorio Sánchez, Y.P. & Toloza Carrillo, N. (2020). *Propuestas de mejoras para la gestión administrativa y financiera en Inversiones Mi Tierra S.A.S*. [Monografía presentada para obtener el título de Especialistas en Gerencia y Administración Financiera, Universidad Piloto de Colombia]. <https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/9603>
- Hilario García, V.K., Castro Pérez, O., Mendoza Hernández, C., de León Vásquez, I.I., Vélez Díez, D. y Tapia Castillo, D. I. (2020). El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*. 8 (15). 25 – 31. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xikua/article/view/5309>

- Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Gestor 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- López Ruiz, V.R. & Nevado Peña, D. (2006). *Gestione y controle el valor integral de su empresa*. Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Luna, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. Grupo Editorial Patria S.A.
- Marr, R. & García, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Marcillo Cedeño, C.A., Aguilar Guijarro, C. L. y Gutiérrez Jaramillo N.D. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. 593 Digital Publisher CEIT. 6(3), (87-106). https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/544/671
- Mendoza, A.A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>
- Mosquera Choco, E. O., Erazo Álvarez, J. C. y Narváez Zurita, C. I. (2019). Estrategias Administrativas y Financieras: herramientas clave para una gestión eficiente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. 4 (1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062646>
- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, A., Comas, R. y Medina, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería Industrial*. 38 (1), 106 – 115. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360450397010.pdf>
- Pérez Carballo, J. (2010). *Diagnóstico económico-financiero de la empresa*. ESIC Editorial.
- Rodés Bach, A. (2014). *Gestión económica y financiera de la empresa*. Ediciones Paraninfo, S.A.

- Román Fuentes, J.C. (2019). *Estados financieros básicos 2019: Proceso de elaboración y reexpresión*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Ruiz Neira, P.A., Rosas Prado, C.E. y Flores Siapo, E.L.C. (2018). Estados financieros para evaluar la correcta toma de decisiones en una empresa comercial de Chiclayo. *Revista Tzhoecoén*, 2 (10), 287 – 294.
<http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/download/824/696/>
- Sánchez Morelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la Estrategia a los Resultados*. Palibrio LLC.
- Soria, J. (2012). *Contabilidad Gerencial: Contabilidad de Gestión empresarial*. Tercera Edición. CECOF ASESORES.
- Suclupe Sánchez, R.J. (2022). Estrategia de gestión administrativa para incrementar rentabilidad en un restaurante en Talara. [Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios – MBA, Universidad César Vallejo].
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_9a8c7450e9276a61da2f0d7ef61c_afa8
- Tanaka, G. (2016). *Contabilidad y análisis financiero: Un enfoque para el Perú*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Valle Bombón, J. S., Veloz Vasco J.R. y Jiménez Zavala, J.D. (2021). La gestión administrativa y financiera y su influencia en el desarrollo empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 6(4), 242-256.
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/480>
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación de México, S.A. de CV.
- Vidales Rubí, L. (2003). *Glosario de términos financieros*. Plaza y Valdés Editores.
- Zambrano Cedeño, J. P.& Concha Ramírez, J.A. (2021). Análisis de la gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa pinturas Mundocolor, del cantón Santo Domingo. *Polo del conocimiento*, 6 (4), 763-780.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927027>

Zambrano Rosado, M. J.& Mogro Rada F. A. (2023). Gestion administrativa financiera y su incidencia en la productividad en la empresa MAREROCE. Cía Ltda. Periodo 2020-2021. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*. 7 (13). 46-62. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/431>

Zeballos, E. (2017). *Contabilidad General: Teoría y práctica*. Impresiones Juve E.I.R.L.

Anexos

Anexo 1 Instrumento de recolección de objetivo 1 - Guía de entrevista

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA ASOCIACION



Objetivo: Describir los aspectos generales de la asociación según el reglamento vigente

Instrucciones: Se le agradecería de antemano a responder las siguientes preguntas para así poder cumplir el objetivo de la investigación

Constitución

- 1. Según el estatuto ¿Cuál es la denominación, duración y domicilio de la asociación?**
- 2. ¿Cuáles son los fines de la asociación según lo establecido en el estatuto?**
- 3. ¿Cuáles son los bienes que integran el patrimonio social de la asociación?**
- 4. ¿Cuáles son los órganos de la asociación según estatuto?**
- 5. ¿Cuáles son las funciones que tienen estos órganos en la asociación?**
- 6. ¿Cuáles han sido las condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de los miembros de la asociación?**
- 7. ¿Cuáles son los libros que debe llevar obligatoriamente la asociación?**
- 8. ¿Cuáles son los requisitos para la modificación del estatuto?**
- 9. ¿Qué modificaciones se han realizado en el estatuto de la asociación?**

Tratamiento tributario

- 10. ¿Cómo es el tratamiento tributario con respecto al Impuesto a la Renta en la asociación?**
- 11. ¿Cómo es el tratamiento tributario con respecto al Impuesto a las Ventas en la asociación?**
- 12. ¿Cómo es el tratamiento tributario con respecto a los derechos arancelarios si es que hubiera?**
- 13. ¿La asociación paga arbitrios, impuesto vehicular e impuesto predial?**

Anexo 2 Instrumento de recolección de objetivo 2 - Guía de entrevista

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA ASOCIACION



Objetivo: Describir las funciones de la gestión administrativa y analizar la situación económica y financiera

Instrucciones: Se le agradecería de antemano responder las siguientes preguntas para el trabajo de investigación

PLANIFICACION

- 1. ¿ de qué manera se transmite a los empleados la misión y visión de la asociación?**
- 2. ¿Dentro de los objetivos establecidos, puede señalar los 3 más importantes?**
- 3. ¿De qué manera la asociación busca cumplir con los objetivos?**
- 4. ¿De qué manera las diferentes áreas de la asociación planifican su actividad de trabajo?**
- 5. ¿Es eficiente el presupuesto emitido para los gastos de cada área de la asociación? Si/No ¿Por qué?**
- 6. ¿Cuáles son los factores de planificación para los gastos de las diferentes áreas de la asociación?**

ORGANIZACIÓN

- 7. ¿Cómo se encuentra estructurada la asociación en base a sus funciones?**
- 8. ¿De qué manera se evalúa el cumplimiento de las funciones por cada área de acuerdo el MOF?**
- 9. ¿Cómo se evalúa el proceso de reclutamiento para el nuevo personal?**
- 10. ¿De qué manera el área de tesorería cumple con sus funciones establecidas?**

DIRECCION

11. **¿De qué manera se lleva a cabo la supervisión de las operaciones de la asociación?**
12. **¿Cómo es el clima laboral dentro de la asociación?**
13. **¿De qué manera se incentiva a los trabajadores?**
14. **¿Cada cuanto tiempo se realizan capacitaciones al personal?**
15. **En su puesto como director ¿Cada cuanto tiempo realiza reuniones con los empleados?**
16. **¿Cuáles son los puntos más resaltantes que se llevan a cabo en dichas reuniones**
17. **¿De qué manera usted como Director ejecutivo lleva a cabo la toma de decisiones?**
18. **¿De qué manera, usted como director ejecutivo, toma decisiones de la situación económica y financiera de la asociación?**

CONTROL

19. **¿La asociación cuenta con estándares para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores? Si/No ¿De qué manera?**
20. **¿ De qué manera se dan las correcciones y la retroalimentación al personal de la Asociación?**
21. **¿ Cómo se aplica el control recurrente al personal de la asociación?**
22. **¿Cómo se maneja la gestión económica y financiera de la asociación?**
23. **¿El área de tesorería cumple con los parametros establecidos para una control de ingresos y gastos? Si/ No ¿De qué manera?**

FACTOR ECONOMICO FINANCIERO

24. **¿Cada que tiempo se realiza internamente los estados financieros para ver la situación económica financiera?**
25. **Considera que la asociación se encuentra en una situación economicamente estable? Si/ no ¿Por qué?**
26. **¿Qué diagnóstico económico ha obtenido la asociacion en su ultimo ejercicio contable**

Anexo 3 Instrumento de recolección de objetivo 3 - Guía de análisis documental

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL								
SUBCATEGORÍA	2020		2021		2022		2023	
Situación financiera	BALANCE GENERAL		BALANCE GENERAL		BALANCE GENERAL		BALANCE GENERAL	
Activo								
Pasivo								
Patrimonio								
Situación económica	ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE RESULTADOS	
Ingresos								
Costos								
Gastos								
Utilidad								

Anexo 4 Instrumento de recolección de objetivo 3 - Guía de análisis documental

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL					
SUBCATEGORÍA	FÓRMULAS	2020	2021	2022	2023
Técnicas del diagnóstico económico financiero					
1. Análisis vertical	$\% \text{ de participación} = \frac{\text{Valor de cada partida}}{\text{Valor de partida base}} \times 100$				
2. Análisis horizontal	$\text{Variación} = \frac{\text{Valor año actual} - \text{Valor año anterior}}{\text{Valor año anterior}} \times 100$				
Indicadores de liquidez					
Liquidez General	$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$				
Prueba ácida	$\text{Prueba ácida} = \frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$				

Prueba defensiva	Prueba defensiva =	$\frac{\text{(Caja Bancos + Valores negociables)}}{\text{Pasivo Corriente}}$				
Capital de trabajo	Capital de trabajo =	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$				
Indicadores de gestión						
Rotación de inventarios	Rotación de inventarios =	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$				
Rotación de cuentas por cobrar	Rotación de cuentas por cobrar =	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales}}$				
Plazo promedio de cobranza	Plazo promedio de cobranza =	$\frac{\text{(Cuentas por cobrar comerciales X 360)}}{\text{Ventas netas}}$				
Rotación de activos totales	Rotación de activos totales =	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$				
Rotación de activo fijo	Rotación de activo fijo =	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo}}$				
Periodo promedio de pago a proveedores	Periodo promedio de pago a proveedores =	$\frac{\text{(Cuentas por pagar comerciales X 360)}}{\text{Compras a proveedores}}$				

Indicadores de solvencia					
Estructura de capital	Estructura de capital = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$				
Endeudamiento total	Endeudamiento total = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$				
Cobertura de gastos financieros	Cobertura de gastos financieros = $\frac{\text{Utilidad antes de Intereses}}{\text{Gastos financieros}}$				
Indicadores de rentabilidad					
Margen de Utilidad bruta	Utilidad Bruta = $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$				
Margen de Utilidad operativa	Utilidad Operativa = $\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$				
Margen de Utilidad neta	Utilidad neta = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$				
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	ROE = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$				
Rentabilidad sobre los activos (ROA)	ROA = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}} \times 100$				

Anexo 5 Plan de Comercio Justo Precio Fair Trade 2020 – Resultado 1

REFORMULACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMERCIO JUSTO FAIRTRADE 2020							
RESULTADO 1: Productores y productoras son premiados por aplicar las normas de producción orgánica y de comercio justo							
Nº	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	CTA	DENOMINACION	PTTO S/.	RESPONSABLE
1	Incentivar a los productores que destacan y participan activamente en el fortalecimiento de la organización y entrega de café aplicando las normas de producción orgánica y de comercio justo	Compra de materiales y guano de isla para ser entregados a los productores que han calificado según los criterios del Reglamento de Premiación	Premiar a los productores que han hecho renovaciones, abonamiento, participación en capacitaciones y reuniones, calidad y entrega del mayor volumen de producción de café	101	PREMIO A PRODUCTORES	100,000.00	Consejo Directivo Equipo Técnico Director Ejecutivo
		Otorgar un incentivo para la fertilización de S/ 13.00 por quintal seco vendido en la campaña 2019	80% productores reciben incentivo	102	INCENTIVO PARA FERTILIZACION CAMPAÑA 2019	226,713.30	Consejo Directivo Equipo Técnico Director Ejecutivo
		Otorgar un incentivo para la fertilización de S/ 25.00 por quintal seco vendido en la campaña 2020	80% productores reciben incentivo	103	INCENTIVO PARA FERTILIZACION CAMPAÑA 2020	275,000.00	Consejo Directivo Equipo Técnico Director Ejecutivo
		Evaluación de las parcelas demostrativas en los comités zonales	Premiar a los productores de cada comité zonal que obtengan como mínimo 80 puntos según reglamento	104	PREMIO DE PARCELAS DEMOSTRATIVAS	8,000.00	Equipo Técnico
						609,713.30	

Anexo 6 Plan de Comercio Justo Precio Fair Trade 2020 – Resultado 2

REFORMULACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMERCIO JUSTO FAIRTRADE 2020							
RESULTADO 2: Productores y Productoras incrementan su producción y mejoran el rendimiento y calidad del café							
Nº	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	CTA	DENOMINACION	PTTO \$/.	RESPONSABLE
1	Contribuir al mejoramiento del manejo del cultivo de café, mediante la implementación de buenas prácticas agrícolas y sostenibles aplicando las normas de producción orgánica y de comercio justo	Talleres sobre normas de producción orgánica y de comercio justo	80% de productores y productoras conocen y aplican las normas de producción orgánica y comercio justo	201	CAPACITACION NORMAS ORGANICAS Y COMERCIO JUSTO	2,800.00	Equipo Técnico
		Talleres sobre fertilización, renovación y rehabilitación de cafetales		202	CAPACITACION FERTILIZACION, RENOVACION Y REHABILITACION DE CAFETALES	25,000.00	
		Elaborar la propuesta y diseñar la instalación de las parcelas demostrativas. Compra de plantones		203	INSTALACION DE PARCELAS DEMOSTRATIVAS	22,500.00	
		Facilitación talleres de capacitación		204	SUELDOS EQUIPO TECNICO	89,568.00	
2	Incrementar la calidad en taza y rendimiento físico del café	Talleres rendimiento, análisis físico y taceo del café	Taza a 83 puntos y rendimiento físico de 70%	205	CAPACITACION RENDIMIENTO, ANALISIS FISICO Y TACEO DEL CAFÉ	3,200.00	Jefe de operaciones
		Control de análisis físico y taza limpia del café		206	CONTROL DE CALIDAD DEL CAFÉ	0.00	
						143,068.00	

Anexo 7 Plan de Comercio Justo Precio Fair Trade 2020 – Resultado 3

REFORMULACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMERCIO JUSTO FAIRTRADE 2020							
RESULTADO 3: Sistema Interno de Control garantiza el cumplimiento de las normas orgánicas y comercio justo							
Nº	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	CTA	DENOMINACION	PTTO \$/.	RESPONSABLE
1	Fortalecer el funcionamiento del Sistema Interno de Control	Talleres de capacitación y evaluación a los integrantes del SIC y promotores	11 SIC trabaja de acuerdo al reglamento	301	CONTROL DEL FUNCIONAMIENTO Y CAPACITACION DEL SIC	17,400.00	Equipo Técnico Comité Aprobación
		Inspecciones a las fincas y beneficio húmedo (01 no avisada), recepción y revisión de las fichas de inspección interna en los comités zonales		302	INSPECCION INTERNA COMITES ZONALES	6,900.00	Comité Aprobación
2	Mejorar el manejo de los instrumentos de gestión en los comités zonales	Revisión de los instrumentos de gestión y verificación del cumplimiento del uso del premio de comercio justo	11 consejos directivos trabajan adecuadamente los instrumentos de gestión y ejecutan sus Planes Operativos	303	REVISION DE INSTRUMENTOS DE GESTION	4,300.00	Comité Fiscalización Equipo Técnico Director Ejecutivo
3	Mantener la vigencia de las certificaciones orgánicas y comercio justo	Cuotas de certificaciones e inspecciones IMOCERT, OCIA y FLOCERT	Renovar las Certificaciones Orgánicas y Comercio Justo	304	CUOTAS DE CERTIFICACION ORGANICAS Y COMERCIO JUSTO	75,000.00	Director Ejecutivo
		Auditorías Externas IMOCERT, OCIA y FLOCERT		305	AUDITORIAS EXTERNAS	19,000.00	Director Ejecutivo
		Contratación de auditoría externa para control del premio comercio justo		306	AUDITORIA PREMIO COMERCIO JUSTO	1,180.00	Consejo Directivo
						123,780.00	

Anexo 8 Plan de Comercio Justo Precio Fair Trade 2020 – Resultado 4

REFORMULACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMERCIO JUSTO FAIRTRADE 2020								
RESULTADO 4: La asociación y sus socios a través de los comités zonales inician un proceso de fortalecimiento e identificación organizacional								
Nº	OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	CTA	DENOMINACION	PTTO S/.	RESPONSABLE	
1	Imagen y participación institucional fortalecida	Entrega boletín informativo sobre uso del premio del comercio justo	90% de socios informados	401	BOLETIN PREMIO COMERCIO JUSTO	3,000.00	Director Ejecutivo	
		Entrega de la comisión de acopio a los presidentes de comités zonales de S/ 9.00 por quintal vendido más saldo no ejecutado en el 2018	Financiar las actividades de los planes operativos de 11 comités zonales		402	COMISION DE ACOPIO COMITÉS ZONALES	10,392.80	Director Ejecutivo <u>Presidentes</u> Tesoreros Comités Zonales
							13,343.00	
							15,453.70	
							34,450.30	
							10,274.60	
							15,186.00	
							62,811.60	
							7,588.70	
							2,268.30	
2,830.40								
21,333.77								
2	Promover la gestión de proyectos ante las instituciones del estado	Participación en las asambleas de los comités zonales	Orientar y controlar en forma permanente la operatividad integral de la Central con el 90% de participación de los directivos	403	PARTICIPACION ASAMBLEAS DE LOS COMITES ZONALES	19,539.03	Equipo Técnico Consejo Directivo	
		04 reuniones ordinarias de consejo directivo		404	REUNIONES CONSEJO DIRECTIVO	18,960.00	Consejo Directivo	
		04 reuniones ordinarias del comité fiscalización		405	REUNIONES COMITÉ DE FISCALIZACION	7,770.00	Comité Fiscalización	
		02 asambleas de delegados		406	ASAMBLEAS DE DELEGADOS	10,000.00	Consejo Directivo	
3	Preparar al personal de las diversas tareas propias del cargo y de la organización	Talleres de capacitación: control de calidad del café, actualización sistema operativo, normas tributarias, contables, otros	Capacitar al 80% del personal	408	CAPACITACION AL PERSONAL	6,500.00	Director Ejecutivo	
4	Constitución de un fondo para gastos de sepelio	Entrega del fondo mortuario a deudos de los socios que hayan cumplido con los requisitos exigidos en el reglamento interno	Fondo mortuario constituido	409	FONDO MORTUORIO	5,000.00	Director Ejecutivo	
5	Construcción de la planta industrial en alianza	Informar del uso del fondo de inversión a la Asamblea General de <u>Delegados</u>	Fondo de inversión constituido	410	FONDO DE INVERSION	500,000.00	Consejo Directivo	
						789,202.20		

Anexo 9 Plan de Comercio Justo Precio Fair Trade 2021

REFORMULACION PLAN DE DESARROLLO COMERCIO JUSTO FAIRTRADE 2021								
Nº	OBJETIVO	ACTIVIDAD	META	CTA	DENOMINACION	PTTO \$/.	RESPONSABLE	
1	Retribuir a productores y productoras que participan activamente en la organización, mediante un incentivo económico y entrega de materiales para promover la inversión en la finca de café	Premiar con abonos y materiales a productores que aprobaron los criterios de evaluación del reglamento de premiación	60% productores reciben premio	101	PREMIO A PRODUCTORES	100,000.00	Consejo Directivo Equipo Técnico Director Ejecutivo	
		Otorgar un incentivo para la fertilización de S/ 25.00 por quintal, proyectando acopiar 15,000 quintales en la campaña 2021	80% productores reciben incentivo	102	INCENTIVO PARA FERTILIZACION CAMPAÑA 2021	440,000.00	Consejo Directivo Equipo Técnico Director Ejecutivo	
2	Fortalecer capacidades de productores y productoras en las etapas fenológicas del café para mejorar la calidad e incrementar la producción de café	Talleres de capacitación sobre normas de producción orgánica y comercio justo, fertilización, renovación y rehabilitación de cafetales	22 talleres	201	TALLERES DE CAPACITACIÓN TÉCNICA	25,000.00	Equipo Técnico	
		Pago de remuneraciones y de servicios profesionales de los integrantes del equipo técnico	Conformar un equipo técnico para el cumplimiento de las metas del Plan de Asistencia Técnica 2021	202	EQUIPO TECNICO	100,000.00	Equipo Técnico	
		PLAN DE NEGOCIO	75 productores del comité zonal mejoran su producción y calidad del café	203	PLAN DE NEGOCIO	221,632.00	Consejo Directivo Equipo Técnico Director Ejecutivo	
3	Mejorar el funcionamiento del Sistema Interno de Control para garantizar el cumplimiento de las normas orgánicas y comercio justo	Talleres de capacitación y evaluación a los integrantes del SIC y promotores	11 SIC trabaja de acuerdo al reglamento	301	CONTROL DEL FUNCIONAMIENTO Y CAPACITACION DEL SIC	19,197.20	Equipo Técnico Comité Aprobación	
		Inspecciones a las fincas y beneficio húmedo, recepción y revisión de las fichas de inspección interna en los comités zonales	Inspecciones internas en los 11 comités zonales y 01 inspección no avisada	302	INSPECCION INTERNA COMITES ZONALES	15,900.00	Comité Aprobación	
		Revisión de los instrumentos de gestión y verificación del cumplimiento del uso del premio de comercio justo en los comités zonales	11 consejos directivos	303	REVISION DE INSTRUMENTOS DE GESTION	2,000.00	Comité Fiscalización Equipo Técnico Director Ejecutivo	
		Cuotas de certificación de IMOCERT, OCIA y FLOCERT	03 cuotas de certificación canceladas	304	CUOTAS DE CERTIFICACION ORGANICA Y COMERCIO JUSTO	70,000.00	Director Ejecutivo	
		Procesos de inspección de IMOCERT, OCIA y auditoría FLOCERT	Cumplir favorablemente con los procesos de inspección y auditoría	305	INSPECCIONES EXTERNAS DE CERTIFICACIÓN ORGÁNICA Y AUDITORIA FLOCERT	15,000.00	Director Ejecutivo	
		Contratación de auditoría externa para control del premio comercio justo	Elaboración del dictamen del uso del premio comercio justo	306	AUDITORIA PREMIO COMERCIO JUSTO	1,180.00	Consejo Directivo	
4	Orientar y controlar la operatividad integral de la Central para fortalecer la imagen institucional	Entrega de boletín informativo sobre uso del premio del comercio justo	90% de socios reciben boletín informativo	401	BOLETIN PREMIO COMERCIO JUSTO	3,500.00	Director Ejecutivo	
						14,731.30	C.D	
						14,602.20	C.D	
						16,398.70	C.D	
						44,223.00	C.D	
						11,618.10	C.D	
						14,540.50	C.D	
		Entrega de la comisión de acopio a los comités zonales de S/ 9.00 por quintal vendido	Financiar Plan Operativo de comités zonales	402	COMISION DE ACOPIOS COMITES ZONALES	88,653.30	C.D	
						4,333.50	C.D	
						3,608.50	C.D	
						2,641.40	C.D	
				15,247.30	C.D			

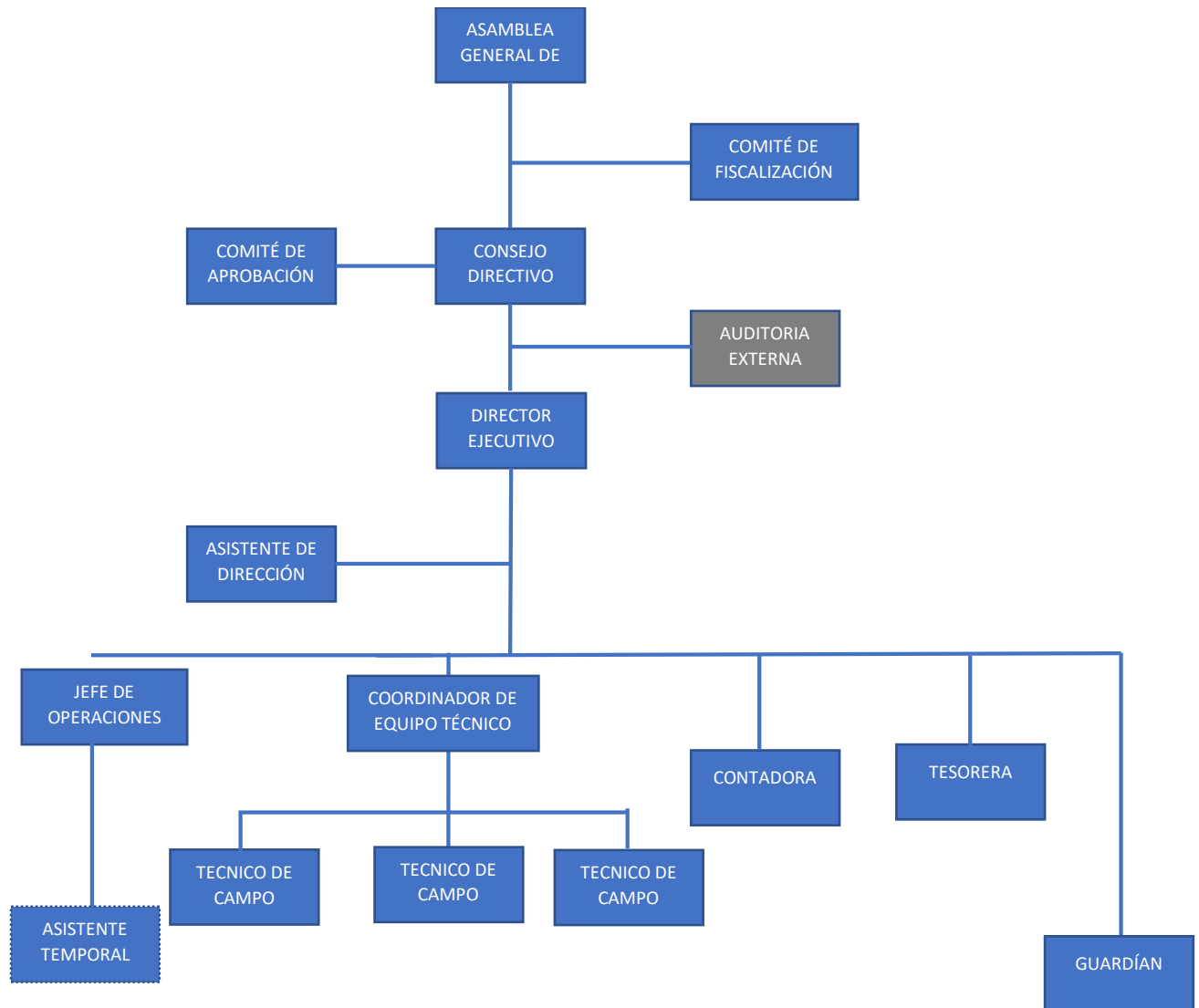
		Participación en las asambleas de los comités zonales	11 asambleas	403	PARTICIPACION A SAMBLEAS DE LOS COMITES ZONALES	29,210.60	Equipo Técnico Consejo Directivo
		Reuniones ordinarias de consejo directivo	06 reuniones	404	REUNIONES CONSEJO DIRECTIVO	12,480.00	Consejo Directivo
		Reuniones ordinarias del comité fiscalización	04 reuniones	405	REUNIONES COMITÉ DE FISCALIZACION	3,885.00	Comité Fiscalización
		Asambleas de delegados	02 asambleas	406	ASAMBLEAS DE DELEGADOS	6,000.00	Consejo Directivo
		Gestión de proyectos en entidades del sector público	01 proyecto aprobado	407	GESTION DE PROYECTOS	5,500.00	Consejo Directivo
		Capacitación de trabajadores	80% de trabajadores capacitados	408	CAPACITACION DE TRABAJADORES	3,000.00	Director Ejecutivo
		Instalación de equipos de radio enlace entre local institucional y almacén central	Mejoramiento de los procesos de información a través del sistema de gestión Navasoft	409	MEJORAMIENTO DE LA CONECTIVIDAD A INTERNET	13,000.00	Director Ejecutivo
		Entrega del fondo mortuario a deudos de los socios que hayan cumplido con los requisitos exigidos en el reglamento interno	100% de solicitudes aprobadas	410	FONDO MORTUORIO	5,000.00	Director Ejecutivo
5	Fomentar e impulsar la inversión de los recursos para lograr la sostenibilidad económica y social de la organización	Verificación y control del uso del fondo de inversión e informar a la Asamblea General de <u>Delegados</u>	Fondo de inversión constituido	501	FONDO DE INVERSION	310,000.00	Consejo Directivo
		Contrato compra-venta, pago, trámites notariales y registrales en Bagua	Compra de local de Lonya Grande	502	INVERSION INMOBILIARIA	190,000.00	
6	Proteger la salud y seguridad de los asociados y trabajadores a través de la implementación de un protocolo de prevención y control para evitar la propagación del COVID-19	Implementación del protocolo de prevención y control COVID-19	Minimizar los efectos que pueda ocasionar la pandemia y garantizar el desarrollo normal de las actividades productivas, labores y comerciales	601	PROTOCOLO DE PREVENCION Y CONTROL COVID-19	8,000.00	Consejo Directivo <u>Director Ejecutivo</u>
7	Apoyar económicamente a los asociados y trabajadores para enfrentar los efectos y atender las necesidades derivadas de la crisis sanitaria causada por el COVID-19	Elaborar e implementar una política del uso del fondo de emergencia para tratamiento COVID-19	Entregar el fondo a todos los asociados y trabajadores que han sido diagnosticados con el COVID-19	701	FONDO DE EMERGENCIA TRATAMIENTO COVID-19	25,000.00	Consejo Directivo <u>Director Ejecutivo</u>
TOTAL PRESUPUESTO REFORMULADO PLAN PREMIO COMERCIO JUSTO 2021 S/						1,855,082.60	

Anexo 10 Plan de Comercio Justo Premio Fair Trade 2022

FLO ID: 885						
REFORMULACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMERCIO JUSTO FAIRTRADE 2022						
Cód	Partida presupuestaria	ACTIVIDAD	META	PLAZO	RESPONSABLES	Total Presupuesto
101	PREMIO A PRODUCTORES	Premiar con abonos y materiales a productores que aprobaron los criterios de evaluación del reglamento de premiación	30% productores reciben premio	enero - diciembre	Consejo Directivo Equipo Técnico Director Ejecutivo	64,800.00
102	INCENTIVO PARA FERTILIZACION CAMPAÑA 2022	Otorgar un incentivo para fertilización de S/ 25.00 para café acopiado hasta el 11 de setiembre e incrementar a S/ 31.00 a partir del 12 de setiembre	60% productores reciben incentivo	mayo - noviembre	Consejo Directivo Director Ejecutivo	425,000.00
103	PREMIO PARCELAS DEMOSTRATIVAS	Premiar con abonos a productores que participen en el concurso de parcelas demostrativas y obtengan el puntaje mínimo según el reglamento de evaluación	60% de parcelas demostrativas son premiadas	diciembre	Consejo Directivo Equipo Técnico Director Ejecutivo	0.00
201	PLAN DE ASISTENCIA TÉCNICA	Talleres y actividades programadas en el Plan de Asistencia Técnica 2022	Cumplimiento del 80%	enero - diciembre	Consejo Directivo Equipo Técnico	42,000.00
202	EQUIPO TECNICO	Pago de remuneraciones y de servicios profesionales de los integrantes del equipo técnico	Conformar un equipo técnico para el cumplimiento de las metas del Plan de Asistencia Técnica 2022	enero - diciembre	Consejo Directivo Equipo Técnico	153,432.00
203	PLAN DE NEGOCIO	Financiar la partida presupuestal del 2do POA del Plan de Negocio	Cumplir con los objetivos, actividades e indicadores del 2do POA	enero - diciembre	Consejo Directivo Equipo Técnico Director Ejecutivo	10,000.00
301	CONTROL DEL FUNCIONAMIENTO Y CAPACITACION DEL SIC	Talleres de capacitación y evaluación a los integrantes del SIC y promotores	04 SIC y 50 promotores trabajan de acuerdo al reglamento del SIC	octubre - noviembre	Equipo Técnico Comité Aprobación	10,000.00
302	INSPECCION INTERNA COMITES ZONALES	Inspecciones a las fincas y beneficio húmedo, recepción y revisión de las fichas de inspección interna en los comités zonales	12 inspecciones internas y 01 inspección no avisada en los comités zonales	enero - febrero	Equipo Técnico Comité Aprobación	14,780.00
303	REVISION DE INSTRUMENTOS DE GESTION	Revisión de los instrumentos de gestión y verificación del cumplimiento del uso del premio de comercio justo en los comités zonales	12 consejos directivos	enero - febrero	Comité Fiscalización Equipo Técnico Director Ejecutivo	1,500.00
304	CUOTAS CERTIFICACION ORGANICA Y COMERCIO JUSTO	Cuotas de certificación para el programa orgánico y comercio justo (IMOCERT y FLOCERT)	Cuotas de certificación canceladas	mayo - junio	Director Ejecutivo	82,200.00
305	INSPECCIONES EXTERNAS DE CERTIFICACIÓN ORGÁNICA Y AUDITORIA FLOCERT	Procesos de inspección de IMOCERT y auditoría FLOCERT	Cumplir favorablemente con el proceso de inspección orgánica y auditoría FLOCERT	abril - mayo	Consejo Directivo Equipo Técnico Director Ejecutivo	20,000.00
306	AUDITORIA PREMIO COMERCIO JUSTO	Contratación de auditoría externa para control del premio comercio justo	Elaboración del dictamen del uso del premio comercio justo	marzo	Director Ejecutivo	2,000.00
401	BOLETIN PREMIO COMERCIO JUSTO	Entrega de boletín informativo sobre uso del premio del comercio justo	100% de socios reciben boletín informativo	abril	Director Ejecutivo	2,150.00
402	COMISION ACOPIO	Entrega de la comisión de acopio a los comités zonales de S/ 9.00 por quintal vendido	Financiar Plan Operativo	enero - diciembre	C.D	3,780.10
					C.D	9,228.80

					C.D	5,809.20
					C.D	28,356.80
					C.D	5,397.20
					C.D	10,083.30
					C.D	59,811.30
					C.D	8,933.00
					C.D	2,695.90
					C.D	4,685.30
					C.D	15,480.10
					C.D	4,141.40
403	PARTICIPACION ASAMBLEAS DE LOS COMITES ZONALES	Participación en las asambleas de los comités zonales	12 asambleas	enero - diciembre	Equipo Técnico Consejo Directivo	18,000.00
404	REUNIONES CONSEJO DIRECTIVO	Reuniones del consejo directivo	05 reuniones (04 ordinarias y 01 extraordinaria)	enero - diciembre	Consejo Directivo	19,901.00
405	REUNIONES COMITÉ DE FISCALIZACION	Reuniones del comité fiscalización	04 reuniones ordinarias	enero - diciembre	Comité Fiscalización	7,360.00
406	ASAMBLEAS DE DELEGADOS	Asambleas de delegados	02 asambleas (01 ordinaria y 03 extraordinaria)	enero - marzo	Consejo Directivo	8,000.00
407	REUNIONES COMITÉ ELECTORAL	Reuniones del comité electoral	02 reuniones	enero - marzo	Comité Electoral	2,230.00
408	GESTION DE PROYECTOS	Gestión de proyectos en entidades del sector público	01 proyecto aprobado	setiembre	Consejo Directivo	500.00
409	CAPACITACION DE TRABAJADORES	Formación e imagen corporativa laboral	100 % de trabajadores	enero - diciembre	Director Ejecutivo	2,500.00
410	FONDO MORTUORIO	Entregar el fondo mortuario a deudos de socios que hayan cumplido con los requisitos del reglamento interno	100% de solicitudes atendidas	enero - diciembre	Director Ejecutivo	1,000.00
501	FONDO DE INVERSIÓN - COMPRA DE TERRENO	Conformación del comité de compra para gestionar la compra del terreno	Compra del terreno realizado conjuntamente	marzo	Consejo Directivo Director Ejecutivo	446,862.50
502	ADQUISICIÓN DE BIEN INMUEBLE - LONYA GRANDE	Cancelación del saldo, trámites notariales y registrales en Bagua	Compra del local de Lonya Grande inscrita en SUNARP	mayo	Consejo Directivo Director Ejecutivo	34,000.00
503	MEJORAMIENTO Y REMODELACIÓN LOCAL LONYA GRANDE	Remodelación del local de Lonya Grande	Funcionamiento del local	mayo	Consejo Directivo Director Ejecutivo	57,600.00
601	PROTOCOLO DE PREVENCIÓN Y CONTROL COVID-19	Implementar el protocolo de prevención y control COVID-19	Minimizar los efectos que pueda ocasionar la pandemia y garantizar el desarrollo normal de las actividades productivas, laborales y comerciales	enero - diciembre	Consejo Directivo Director Ejecutivo	600.00
701	FONDO DE EMERGENCIA TRATAMIENTO COVID-19	Implementar la política del uso del fondo de emergencia para tratamiento COVID-19	Entregar el fondo a los asociados y trabajadores que han sido diagnosticados con el COVID-19	enero - diciembre	Consejo Directivo Director Ejecutivo	0.00
801	ENCUENTRO DE CAFÉ FEMENINO	Encuentro de la Asociación Femenina de Café y Quinua	01 Encuentro	diciembre	Consejo Directivo Director Ejecutivo	1,200.00
						1,586,017.90

Anexo 11 Estructura Orgánica



Anexo 12 Descripción de funciones de Asamblea General de Delegados

ESTRUCTURA ORGÁNICA	Asamblea General de <u>Delegados</u>
ORGANO DE DIRECCIÓN	Asamblea General de <u>Delegados</u>
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Asamblea General de <u>Delegados</u>
CODIGO DEL CARGO	CEC-DIR-001
DEPENDENCIA JERARQUICA	-
PUESTOS A SU CARGO	-
MISION	
La Asamblea General constituye el máximo órgano de gobierno de la Central y puede ser ordinaria y extraordinaria; está constituida por los delegados plenos y natos. Son delegados plenos los elegidos por la asamblea general por un período de tres años y delegados natos son los presidentes de cada Comité Zonal.	
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
Las atribuciones de la Asamblea General Ordinaria son:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar o desaprobar la gestión de la Central y los Estados Económico-Financieros. • Fijar las dietas de los miembros del consejo directivo. 	

- Elegir a los miembros del consejo directivo.
- Determinar el monto mínimo de aportación de los asociados.
- Tratar los demás asuntos que le sean propios, conforme al presente Estatuto.
- Resolver la admisión como asociada a las organizaciones que hayan solicitado su incorporación.

Corresponde a la Asamblea General Extraordinaria

- Modificar o reformar el Estatuto.
- Remover por causa justificada a los miembros del consejo directivo.
- Autorizar al consejo directivo la adquisición, enajenación y gravámenes de los bienes y derechos de la Central, cuyo monto fuera mayor al aprobado por la asamblea ordinaria.
- Resolver las reclamaciones de las organizaciones asociadas.
- Acordar la disolución, fusión o participación de la Central como socia de otras personas jurídicas.
- Resolver otros problemas no previstos en el presente Estatuto.

Anexo 13 Descripción de funciones de Consejo Directivo

ESTRUCTURA ORGÁNICA	Consejo Directivo
ORGANO DE DIRECCIÓN	Consejo Directivo
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Consejo Directivo
CODIGO DEL CARGO	CEC-DIR-002
DEPENDENCIA JERARQUICA	Asamblea General de <u>Delegados</u>
PUESTOS A SU CARGO	Director Ejecutivo
MISION	
Es el órgano de Dirección, tiene plenos poderes y representación, dicta diversas políticas y es responsable conjuntamente con el <u>Director Ejecutivo</u> del control y de la gestión económica, financiera, contable y administrativa de la institución y está conformado por siete integrantes: presidente, Vice-Presidente, Secretario, Tesorero, Secretaría de Asuntos de la Mujer, Fiscal y Vocal.	
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, las decisiones de la asamblea general y sus propios acuerdos. • Dirigir la administración de la Central y supervisar el funcionamiento del director ejecutivo. • Designar y destituir al director ejecutivo. • Otorgar poderes necesarios al director ejecutivo, a favor de sus miembros o de terceros para la mejor administración de la Central, siempre que no sean facultades que correspondan a otros órganos o al presidente. • Convocar a asamblea general con determinación de su agenda. • Conservar y llevar al día los libros de actas, padrón de asociados, libros contables y la documentación oficial de la Central. • Presentar a la asamblea general la Memoria, el Balance y las Cuentas Anuales respectivas, los Planes y Proyectos de Desarrollo y el Presupuesto Anual. • Designar a los representantes de la Central ante otros organismos. 	

Anexo 14 Descripción de funciones del Director Ejecutivo

ESTRUCTURA ORGÁNICA	Dirección Ejecutiva
ORGANO DE DIRECCIÓN	Dirección Ejecutiva
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Director Ejecutivo
CODIGO DEL CARGO	CEC-DIR-001
DEPENDENCIA JERARQUICA	Consejo Directivo
PUESTOS A SU CARGO	Jefe de Equipo Técnico Contador (a) Tesorero (a) Jefe de Operaciones Asistente de Dirección Ejecutiva Guardián
MISION	
Es el funcionario ejecutivo de más alto nivel en la Central y es el responsable de la gestión económica financiera y administrativa, con el apoyo y soporte de la alianza estratégica, se encarga también de ejecutar las disposiciones y acuerdos del Consejo Directivo y de la Asamblea General de Delegados .	
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente ante toda clase de autoridades de acuerdo con las leyes vigentes, el estatuto y las atribuciones que acuerde otorgarle el Consejo Directivo o la Asamblea General de Delegados. • Informar al Consejo Directivo sobre desempeño y resultados de la organización, proporcionándole la información necesaria para facilitar las decisiones más adecuadas. • Administrar los recursos financieros, humanos y materiales de la organización, estableciendo un adecuado sistema de control interno. • Liderar el equipo, monitoreando y evaluando constantemente el desempeño de los trabajadores. • Establecer un plan de trabajo anual de las áreas a su cargo. • Establecer, sistematizar y monitorear los indicadores de gestión, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos. • Elaborar y ejecutar políticas, reglamentos, manuales, dispositivos internos, nuevas modalidades operativas, y mejoras a productos y servicios existentes, aprobados por el consejo directivo o la Asamblea General de Delegados y asegurar su cumplimiento en todos los niveles de la Institución. • Establecer los procedimientos u otros documentos internos, en coordinación las áreas a su cargo. • Guardar la más absoluta confidencialidad de la información económica, financiera y empresarial que tenga en el ejercicio de su cargo que se le confiere. • Gestionar las necesidades de información, organización, procesamiento de datos y racionalización de servicios u operaciones precisando las prioridades y aprobando los procedimientos diseñados. • Supervisar por el cumplimiento de la Ley, Estatuto, Manuales, Reglamentos y Políticas de la Institución y demás disposiciones que afecten. • Formular al Consejo Directivo las modificaciones en la organización. 	

Anexo 15 Descripción de funciones del Asistente de Dirección Ejecutiva

ESTRUCTURA ORGÁNICA	Dirección Ejecutiva
ORGANO DE DIRECCIÓN	Dirección Ejecutiva
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Asistente de Dirección Ejecutiva
CODIGO DEL CARGO	CEC-ASI-001
DEPENDENCIA JERARQUICA	Dirección Ejecutiva
PUESTOS A SU CARGO	-
MISION	
Prestar apoyo en las tareas ejecutivas, administrativas y operacionales para lograr el óptimo funcionamiento y rendimiento de la organización.	
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar información física y virtual (bases de datos, fichas técnicas, Novasoft, entre otros). • Emitir informes de forma periódica a la Dirección Ejecutiva. • Velar por el cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos e informar a la dirección ejecutiva sobre los mismos. • Imprimir y entregar las liquidaciones de compra que sustenten la adquisición de café durante la campaña cuando sean solicitadas. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Informar al <u>Director Ejecutivo</u> el estado real de la producción, cantidad, y certificación para cada campaña por productor y en forma global. • Ejecutar cotizaciones con proveedores de servicios. • Recepcionar y entregar rendiciones de gastos al área de Tesorería. • Gestionar la caja chica de la organización. • Validar información de acuerdo con las políticas establecidas (guías de emisión, instrucciones de embarque, certificados, observaciones, entre otros) • Realizar cobranzas y abonos de créditos de los productores. • Registrar visitas, llamadas, mensajes, documentación y control de asistencia del personal. • Distribuir y transmitir documentos, mensajes y llamadas telefónicas a las áreas correspondientes. • Coordinar servicios de Courier y mensajería. • Habilitar espacios físicos para diversas reuniones. • Realizar actividades de apoyo a empresas asociadas (eventos, ferias, entre otros). • Apoyar a los comités zonales con el llenado del libro de caja. • Comprar y apoyar en la entrega de merchandising (panetones, calendarios, entre otros). • Coordinar hospedaje, alimentación y todo lo relacionado para las visitas externas. • Organizar y archivar documentos tanto en físico como en forma digital. • Guardar la más absoluta confidencialidad de la información económica, financiera y asociativa que tenga en el ejercicio de su cargo que se le confiere. • Realizar otras funciones afines o complementarias dispuestas por el Director Ejecutivo.

Anexo 16 Descripción de funciones del Jefe de Operaciones

ESTRUCTURA ORGÁNICA	Operaciones
ORGANO DE DIRECCIÓN	Jefatura de Operaciones
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe de Operaciones
CODIGO DEL CARGO	CEC-JEF-001
DEPENDENCIA JERARQUICA	Dirección Ejecutiva
PUESTOS A SU CARGO	Asistentes temporales por campaña. Asistente administrativo por campaña.
MISION	
Garantizar la correcta recepción, almacenamiento, conservación, selección, control de calidad, supervisión y seguridad de los productos que comercializa.	
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el almacenamiento de los productos que ingresen al almacén, de acuerdo con las normas técnicas y recomendaciones de la entidad certificadora. • Ejecutar la evaluación física y sensorial de la materia prima, para su clasificación y calificación. • Monitorear y evaluar el desempeño de los trabajadores a su cargo. • Establecer y velar por el cumplimiento del plan de trabajo anual del área a su cargo • Establecer, sistematizar y monitorear los indicadores de gestión, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos. • Emitir informes de forma periódica o cuando lo soliciten la Dirección Ejecutiva y/o el área comercial. • Llevar registro de control de calidad del producto obtenido y subproductos. • Asegurar la actualización de la información referente a la cantidad del producto acopiado, humedad, calidad, rendimiento, evaluando permanentemente su comportamiento, para el reporte diario. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar las muestras de café que será enviadas a los clientes (Preembarque). • Efectuar y supervisar todo el proceso de preparación de la mercadería, desde su recepción hasta su entrega en puerto, cumpliendo con las especificaciones y plazos previstos con el cliente. • Emitir y validar órdenes de proceso, así como otra documentación propia del área. • Coordinar con los responsables de acopio muestras físicas, para su evaluación. • Establecer las medidas que correspondan para garantizar la seguridad del local y los productos almacenados. • Ejecutar compras y gastos menores. • Coordinar la compra de equipos, herramientas o afines con el Director Ejecutivo. • Visitar los comités de productores y capacitar al personal en campo. • Realizar otras funciones afines o complementarias dispuestas por el Director Ejecutivo. • Guardar la más absoluta confidencialidad de la información económica, financiera y comercial que tenga en el ejercicio de su cargo que se le confiere. 	

Anexo 17 Descripción de funciones del Jefe de Equipo Técnico

ESTRUCTURA ORGÁNICA	Equipo Técnico
ORGANO DE DIRECCIÓN	Jefe de Equipo Técnico
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe de Equipo Técnico
CODIGO DEL CARGO	CEC-JET-001
DEPENDENCIA JERARQUICA	Dirección Ejecutiva
PUESTOS A SU CARGO	Técnico de Campo
MISION	
Cumplir con el Plan de Asistencia Técnica elaborado por la alianza estratégica, el cual contiene los lineamientos de la producción orgánica y Comercio Justo aplicable a los cultivos de café para su ingreso a mercados internacionales.	
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar al equipo técnico a través de capacitación, monitoreo y evaluación del cumplimiento de actividades establecidas en su plan anual. • Establecer, sistematizar y monitorear los indicadores de gestión, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos. • Proponer y ejecutar iniciativas que mejoren el plan de asistencia técnica y evalúen su eficacia concretizando en resultados cuantificables (incremento de productores y proveedores de café). • Gestionar evaluaciones económicas de las actividades productivas de los productores, para afianzar la relación con ellos. • Emitir informes de forma periódica a la Dirección Ejecutiva. • Gestionar las actividades para la Certificación Orgánica y de Comercio Justo de acuerdo con las Normas de Producción Orgánica y manejo ambiental. • Organizar y actualizar la información técnica de los productores ya sea en medios físicos como informáticos para su evaluación y seguimiento, con la finalidad de disminuir las observaciones en auditorias. • Desarrollar y facilitar talleres de capacitación que aseguren la producción de acuerdo con los lineamientos y estándares establecidos (mejoramiento en la 	

<p>producción, técnicas de producción, calidad de café, entre otras), así como, del proceso de certificación y al sistema de control interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de asistencia técnica de campo en coordinación con el equipo técnico. • Presentar el plan y coordinar su ejecución para el crecimiento de la organización en distintas zonas. • Monitorear, supervisar y garantizar el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Asistencia Técnica. • Proponer y define estrategias para la sostenibilidad de la propuesta de agricultura orgánica. • Coordinar y supervisar la ejecución de las inspecciones internas para el cumplimiento del plan de asistencia técnica, así como el seguimiento y acompañamiento en campo durante auditorías. • Informar a la Dirección Ejecutiva respecto a la situación de los cultivos, productores, organizaciones y otros temas que involucren el normal desarrollo de las actividades. • Coordinar con Dirección Ejecutiva la provisión de recursos financieros, materiales, equipamiento, entre otros (días de campo, compra de abono, material de acuerdo con la actividad, coordinación de viáticos, alimentación a los productores). • Asesorar a los productores, comités y asociaciones en el manejo de sus cultivos. • Supervisar la implementación de los instrumentos de gestión en los Comités Zonales. • Coordinar y brindar información para planes de negocios o proyectos nuevos (información de los productores, ventas, entre otros). • Participar en reuniones para el acopio del café, en conjunto con el Director Ejecutivo. • Guardar la más absoluta confidencialidad de la información económica, financiera y comercial que tenga en el ejercicio de su cargo conferido. • Participar en asambleas de campo y de oficina, (presentación de los resultados de asistencia técnica anual sustentada con fotos). • Ejecutar la evaluación para la premiación de productores (indicadores: asistencia a talleres, capacitaciones, y cumplimiento de metas de producción). • Salvaguardar los recursos tangibles e intangibles de la organización. • Levantamiento de observaciones de las auditorías orgánica y comercio justo. • Facilitar el otorgamiento de semillas e insumos a los agricultores, de acuerdo con los requerimientos. • Realizar otras funciones afines o complementarias dispuestas por el Director Ejecutivo.
--

Anexo 18 Descripción de funciones del Técnico de Campo

ESTRUCTURA ORGÁNICA	Equipo Técnico
ORGANO DE DIRECCIÓN	Jefe de Equipo Técnico
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Técnico de Campo
CODIGO DEL CARGO	CEC-ANA-001
DEPENDENCIA JERARQUICA	Jefe de Equipo Técnico
PUESTOS A SU CARGO	-
MISION	
Cumplir con el Plan de Asistencia Técnica elaborado por la alianza estratégica, el cual contiene los lineamientos de la producción orgánica aplicable a los cultivos de café para su ingreso a mercados internacionales.	

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en temas técnicos de cultivo agroforestal de café, hortalizas y otros a los asociados. • Ejecutar visitas de demostración en campo acerca del proceso de cultivo de café, del proceso de beneficio húmedo (cosecha y post cosecha), calidad y producción. • Emitir informes de forma periódica a la Dirección Ejecutiva. • Velar por el cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos e informar a la dirección ejecutiva sobre los mismos. • Capacitar a agricultores, promotores e inspectores internos de la organización. • Programar y evaluar las actividades realizadas mensualmente y los resultados obtenidos. • Fortalecer la asociatividad de los agricultores, resaltando la importancia de estar organizados. • Garantizar la implementación de los instrumentos de gestión en los Comités Zonales a su <u>cargo</u> así como su actualización en los RRPP. • Coordinar, programar y participar en comités con los agricultores (procesos de elecciones y reuniones). • Identificar e incorporar nuevos agricultores a través de sus directivos o líderes de asociación, cumpliendo con las normas internas. • Facilitar el otorgamiento de semillas e insumos a los agricultores, de acuerdo con los requerimientos. • Ejecutar proceso de pasantías con los mejores productores. • Apoyar en actividades relevantes para Fundación Café Femenino: cultivo de cacao, hortalizas, construcción de infraestructura de beneficio húmedo, cosecha de agua para riego, etc. • Informar sobre el cumplimiento de metas de capacitación. • Realizar otras funciones afines o complementarias dispuestas por el Jefe de Equipo. • Actualizar el Plan Medio Ambiental de la Asociación. • Guardar la más absoluta confidencialidad de la información económica, financiera y comercial que tenga en el ejercicio de su cargo que se le confiere. • Coordinar acciones para el acopio del café con el responsable del acopio de cada localidad. 	

Anexo 19 Descripción de funciones del Contador

ESTRUCTURA ORGÁNICA	Contabilidad
ÓRGANO DE DIRECCIÓN	Contabilidad
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Contador
CÓDIGO DEL CARGO	CEC-ANA-002
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Director Ejecutivo
PUESTOS A SU CARGO	-
MISION	
Realizar actividades contables y tributarias de la organización, en constante coordinación con la dirección ejecutiva, control interno y asesoría contable.	
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y analizar de los EE. FF mensuales de la organización, así como todo informe contable y financiero requerido por la Dirección Ejecutiva, basándose siempre en la documentación remitida por el área administrativa. • Emitir informes de forma periódica a la Dirección Ejecutiva. • Velar por el cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos, e informar a la dirección ejecutiva sobre los mismos. • Refrendar con firma los EEFF de la organización, a solicitud de las instituciones: bancos (carta fianza). • Participar de reuniones de Consejo Directivo y Asamblea General de acuerdo a su requerimiento, para la exposición de EEFF o levantar las observaciones de 	

control interno y auditoria externa, así como proyección de la situación financiera y contable de la organización.

- Validar y enviar libros electrónicos de compra y venta, libro diario y mayor a SUNAT.
- Realizar el proceso de pago de tributos e impuestos (elaboración, levantamiento de observaciones, declaración y pago) a declarar por la organización como la presentación del impuesto a la renta anual correspondiente por cada ejercicio, declaraciones mensuales de IGV, pagos a cuenta del impuesto a la renta, tributos laborales, retenciones efectuadas tanto a domiciliados como a no domiciliados, anotaciones de los libros electrónicos y cualquier otro informe requerido por SUNAT (PDT 621, 617, Plame, Renta no domiciliados, declaración anual y ITAN).
- Revisar, validar, registrar y archivar en el sistema contable, las diversas actividades realizadas en la organización, (Compras de mercaderías y activos, ventas, pagos diversos, provisiones, etc.), para obtener oportunamente el movimiento de los libros contables.
- Elaborar mensualmente las provisiones sociales, gratificaciones, indemnizaciones, vacaciones, CTS, amortización, y depreciación.
- Validar y generar reportes de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar pendientes en la organización.
- Registrar las operaciones en el Libro banco, conciliación bancaria de los ingresos y salidas por ventas y gastos, así como otros ingresos diversos a las cuentas corrientes de la organización.
- Mantener actualizado los libros contables físicos: libro banco, libro de activo fijo y libro de inventario y balance- Kardex, entre otros.
- Registrar anticipos y habilitaciones comerciales a proveedores, cálculo de interés y emisión de factura-
- Elaborar la planilla de remuneración y descargar las boletas de pago de los trabajadores, así como de gratificaciones de fiestas patrias, navidad y CTS.
- Ejecutar la presentación y pago de la AFPnet.
- Ejecutar y pagar detracciones de clientes y proveedores en SUNAT.
- Verificar y registrar la información referente al proceso de costo de ventas realizado por la Administración de la organización.
- Validar el libro Kardex con las cuentas contables.
- Realizar la facturación de exportaciones o de ventas nacionales, así como facturas, boletas, entre otras.
- Realizar encuestas económicas solicitadas por el INEI.
- Orientar y realizar los trámites y gestiones necesarias para el trabajador y sus familiares ante el ESSALUD, AFP y lo relacionado a su CTS.
- Revisar y controlar del devengo de los intereses de préstamos recibidos y otorgados.
- Realizar informes económicos y financieros de la ejecución de gastos en los proyectos requeridos.
- Realizar otras funciones afines o complementarias dispuestas por el Director Ejecutivo.
- Recepcionar documentos y codificar cuentas contables.
- Realizar conciliaciones bancarias de manera mensual.
- Atender auditorías preventivas previa fiscalización.
- Compensar los pagos contra las liquidaciones de compra electrónica.
- Guardar la más absoluta confidencialidad de la información económica, financiera y empresarial que tenga en el ejercicio de su cargo que se le confiere.

Anexo 20 Descripción de funciones del Tesorero

ESTRUCTURA ORGÁNICA	Tesorería
ORGANO DE DIRECCIÓN	Tesorería
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Tesorera
DEPENDENCIA JERARQUICA	Director Ejecutivo
PUESTOS A SU CARGO	-
MISION	
Apoyar en el cumplimiento de las obligaciones de pago, mediante el adecuado manejo del efectivo generando procesos eficientes y seguros de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.	
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar las cuentas bancarias de la organización. • Emitir informes de forma periódica a la Dirección Ejecutiva. • Velar por el cumplimiento de los indicadores de gestión establecido e informar a la dirección ejecutiva sobre los mismos. • Ejecutar pagos en efectivo (gastos de consejo directivos, viajes, alimentación, planillas de personal, proveedores). • Revisar y validar los sustentos para los pagos, previa a la aprobación del área contable. • Procesar planillas en el sistema, y entregar las liquidaciones al área contable. • Ingresar información sobre los asociados en el sistema (hectáreas, parcelas, inspecciones, fechas de inspección, observaciones), para realizar los procesos de certificación. • Apoyar en la realización de las guías de remisión. • Comprar y vender dólares. • Ejecutar adelantos de acopio y realizar seguimiento de cobro (Campañas). • Ejecutar transferencias bancarias (Campañas). • Ejecutar la planilla de almacén. • Emitir cheques. • Retirar y realizar pagos en efectivos diarios. • Realizar de pago electrónico a SENASA. • Realizar otras funciones que asigne su jefe inmediato. • Guardar la más absoluta confidencialidad de la información económica, financiera y comercial que tenga en el ejercicio de su cargo que se le confiere. 	

Anexo 21 Descripción de funciones del Guardián

ESTRUCTURA ORGÁNICA	Dirección Ejecutiva
ORGANO DE DIRECCIÓN	Dirección Ejecutiva
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Guardian
DEPENDENCIA JERARQUICA	Dirección Ejecutiva
PUESTOS A SU CARGO	-
MISION	
Prestar apoyo en las tareas ejecutivas, administrativas y operacionales para lograr el óptimo funcionamiento y rendimiento de la organización.	
FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar y proteger los bienes muebles e inmuebles de la organización. • Revisar permanentemente el funcionamiento del sistema de seguridad del local institucional. • Mantener debidamente limpios todos los ambientes de los locales institucionales. • Realizar otras funciones que le asigne su jefe inmediato. • Guardar la más absoluta confidencialidad de la información económica, financiera y comercial que tenga en el ejercicio de su cargo que se le confiere. 	

Anexo 22 Estado de Situación Financiera 2020-2023

	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalentes de Efe	61,467	453,837	184,390	82,980
Cuentas por Cobrar Comerciales	740,010	2,081,314	1,943,286	2,299,014
Cuentas por Cobrar Personal Ac	237,990	115,926	44,375	321,287
Cuentas por Cobrar Diversas Tercer	1,966	108,436	117,104	2,654
Cuentas por Cobrar Diversas Relaci	0			0
Gastos Pagado por Anticipado	551	1,592	2,089	743
Existencias	2,117,962	4,583,460	2,833,823	3,159,249
Otros Activos	1,145,387	1,084,396	1,227,872	1,546,272
Anticipos Proveedores	55,789	38,775	24,022	75,315
Total Activo Corriente	4,361,122	8,467,736	6,376,963	7,487,515
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inversiones Mobiliarias	476,470	569,800	569,800	643,235
Inmueble, Maquinaria y Equipo	291,725	453,276	930,041	943,829
Deprec. Inm. Maq. Equipos	-105,601	-121,840	144,207	-167,561
Intangibles	12,242	12,242	12,242	12,242
Amortizacion Intangibles	-10,805	-10,409	10,609	-10,809
Total Activo no Corriente	664,031	903,069	1,357,266	1,420,935
TOTAL ACTIVO	5,025,153	9,370,805	7,734,229	8,908,450
PASIVO CORRIENTE				
Tributos y Aportes al Sistema	12,037	6,329	5,577	16,250
Remuneraciones y Partic por Pa	6,499	8,655	10,040	8,774
Ctas.por Pagar Comerciales-ter	591,972	662,246	537,580	799,162
Ctas.por Pagar Div- relacionadas		1,389,928	3,241,620	3,850,321
TOTAL PASIVO CORRIENTE	610,508	2,067,158	3,794,817	4,674,507
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones Financieras	1,200,000	953,812	354,765	736,382
Ctas.por Pagar Diversas-terceros	421,515	3,796,092	2,787,324	2,543,548
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,621,515	4,749,904	3,142,090	3,279,930
Total Pasivo	2,232,023	6,817,063	6,936,907	7,954,437
PATRIMONIO				
Capital Adicional	1,015,469	1,015,469	1,015,469	1,015,469
Resultados Acumulados	1,401,552	1,719,462	1,545,617	156,864
Resultado del Ejercicio	376,109	-181,189	1,763,764	-218,320
Total Patrimonio	2,793,130	2,553,742	797,322	954,013
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	5,025,153	9,370,805	7,734,229	8,908,450

Anexo 23 Estado de Resultados 2020 - 2023

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023
(+) Ventas Brutas	5,974,015	12,106,208	15,701,237	14,651,239
VENTAS	5,974,015	12,106,208	15,701,237	14,651,239
(-) Costo de Ventas	4,488,662	10,409,198	15,218,595	12,455,896
UTILIDAD BRUTA	1,485,353	1,697,010	482,642	2,195,343
(-) Gastos de Ventas	543,413	1,072,715	813,983	789,608
(-) Gastos de Administracion	513,168	674,053	833,850	727,777
UTILIDAD OPERATIVA	428,772	-49,758	-1,165,191	677,959
(+) Ingresos Financieros	55,890	233,159	182,674	75,452
(-) Gastos Financieros	109,656	370,297	782,989	598,036
(+) Otros Ingresos	1,103	5,708	1,743	1,489
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	376,109	-181,189	-1,763,764	156,864
(-) Impuesto a la Renta	58,200	0	0	78,570
UTILIDAD NETA	317,909	-181,189	-1,763,764	78,294