

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



**ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA UNA
ADECUADA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO
LTDA., PERIODOS 2014 – 2015**

TESIS

PRESENTADA POR:

ROCIO CANDY QUISPE QUISPE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2017

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA., PERIODOS 2014 – 2015

**TESIS PRESENTADA POR:
ROCIO CANDY QUISPE QUISPE
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
CONTADOR PÚBLICO**



FECHA DE SUSTENTACIÓN: 15-06-2017

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE:

.....
Dr. ALFREDO DELAYO CALATAYUD MENDOZA

PRIMER MIEMBRO:

.....
M. Sc. MARCO ENRIQUE CONDORI ONOFRE

SEGUNDO MIEMBRO:

.....
M. Sc. EDITH PAMELA JIMENEZ CARRASCO

DIRECTOR DE TESIS:

.....
Dr. PERCY QUISPE PINEDA

**ÁREA: EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERO
TEMA: ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO**

DEDICATORIA

A Dios por permitirme lograr uno de mis grandes objetivos junto a la presencia de todos mis seres queridos y ayudarme a llegar hasta esta etapa de mi vida.

A la memoria de mi padre José Manuel Quispe Cauna, quien me dio las fuerzas para seguir adelante, y siempre estará presente en mí.

A mi querida madre Gloria, a mi inseparable hermano Ruiz, a mis tíos (as) y a todos mis primos (as) quienes con su apoyo y comprensión incondicional me dieron fuerza para seguir adelante y lograr uno de mis objetivos como la concretización de mi carrera profesional y la culminación de este trabajo de investigación.

A los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Contables, en especial a los que me formaron como profesional y por las enseñanzas impartidas durante mi etapa como estudiante.

A ustedes, mi eterna gratitud !!!.

Rocio Candy

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darme muchas bendiciones, vida y salud además de permitirme disfrutar de la vida.

A nuestra alma mater Universidad Nacional del Altiplano Puno y a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Ciencias Contables por darme la oportunidad de estudiar en sus aulas y en ellas desarrollar mis habilidades. A todos mis profesores, por compartir sus conocimientos en bien de mi formación profesional.

Mi especial agradecimiento al Dr. Percy Quispe Pineda, patrocinador de este trabajo, por su atinado asesoramiento y a mis jurados Dr. Alfredo Pelayo Calatayud Mendoza, M. Sc. Marco Enrique Condori Onofre y M. Sc. Edith Pamela Jiménez Carrasco por sus conocimientos impartidos para la culminación de esta investigación.

Mi inmensa gratitud a cada uno de los integrantes de la Cooperativa Agraria Cafetalera "San Juan del Oro Ltda.", por su apoyo, comprensión, enseñanza y colaboración, para la culminación de este trabajo.

A todos mis compañeros y amigos, sin excluir a ninguno, con quienes compartí experiencias inolvidables.

A mi madre Gloria por ser mi mejor ejemplo a seguir, mi hermano Ruiz por ser el mejor amigo y hermano, mis tíos Josué, Mateo, Joel, Benjamín, Edgar, Marcelino y mis tías Nohemí, Dina, Aurora, Ruth, Elena, Elsa, Gloria, Lidia de la misma manera a todos mis primos y primas por su apoyo incondicional; a todos mis compañeros de clase. Gracias a todos ustedes y a todas las personas que me brindaron Consejos y Ayuda en el momento cuando más lo necesitaba.

Gracias a todos ustedes!!!.

Rocío Candy

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE ESQUEMAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	12
ABSTRACT	14

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.3.1. Problema general.....	25
1.3.2. Problemas específicos	25
1.4. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ESTUDIO.....	26
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.5.1. Objetivo general	26
1.5.2. Objetivos específicos	26

1.6.	CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	27
------	--	----

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1.	MARCO TEÓRICO	34
2.1.1.	Análisis financiero	34
2.1.2.	Empresa cooperativa	43
2.1.3.	Estados financieros.....	46
2.1.4.	Tablero de mando integral (balanced score card).....	49
2.1.5.	Toma de decisiones.....	52
2.2.	MARCO CONCEPTUAL	55
2.3.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.3.1.	Hipótesis general	58
2.3.2.	Hipótesis específicas	59
2.3.3.	Operacionalización de variables.	59
2.3.4.	Indicadores para las hipótesis.....	59

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	61
3.1.1.	Materiales	61
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN	62
3.2.1.	Población	62
3.2.2.	Muestra	62

3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
	62	
3.3.1.	Análisis documental	62
3.3.2.	Observación y entrevista.....	62
3.3.3.	Encuesta	63
3.4	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	63
3.4.1.	Método descriptivo	63
3.4.2.	Método analítico.....	63
3.4.3.	Método inductivo	63
3.4.4.	Método estadístico.....	64
3.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	64
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		
4.1.	EXPOSICIÓN DE RESULTADOS	65
4.1.1.	Análisis del primer objetivo	65
4.1.2.	Análisis del segundo objetivo.....	72
4.1.3.	Análisis del tercer objetivo	84
4.2.	DISCUSIÓN.....	98
4.2.1.	Discusión del primer objetivo	98
4.2.2.	Discusión del segundo objetivo.....	99
4.3.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	99
	CONCLUSIONES.....	101



RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS.....	105

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Contenido	Pág.
Esquema 1: Cálculo del Sistema Dupont año 2014.....	66
Esquema 2: Cálculo del Sistema Dupont año 2015.....	68

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Pág.
Cuadro 1: Cálculo del NOPAT.	70
Cuadro 2: Capital invertido.....	70
Cuadro 3: Cálculo del WACC 2014.....	70
Cuadro 4: Cálculo del WACC 2015.....	71
Cuadro 5: Cálculo del EVA 2014.	71
Cuadro 6: Cálculo del EVA 2015	71
Cuadro 7: Satisfacción del cliente 2014.	73
Cuadro 8: Satisfacción del cliente 2015.	73
Cuadro 9: Reclamos resueltos 2014.	74
Cuadro 10: Reclamos resueltos 2015.	75
Cuadro 11: Retención de clientes.	76
Cuadro 12: Tiempo del ciclo del proceso del café.	77
Cuadro 13: Programación de otras actividades.	78
Cuadro 14: Nivel de producción del café.	79
Cuadro 15: Retención del personal clave.....	80
Cuadro 16: Satisfacción del socio.	81
Cuadro 17: Clima organizacional 2014.	82
Cuadro 18: Clima organizacional 2015.	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Pág.
Gráfico 1: Retorno sobre el capital 2014 y 2015.	69
Gráfico 2: Satisfacción del cliente 2014.	73
Gráfico 3: Satisfacción del cliente 2015.	73
Gráfico 4: Reclamos resueltos 2014.	74
Gráfico 5: Reclamos resueltos 2015.	75
Gráfico 6: Retención de clientes.	76
Gráfico 7: Tiempo del ciclo del proceso del café.	77
Gráfico 8: Programación de otras actividades.	78
Gráfico 9: Nivel de producción del café.	79
Gráfico 10: Retención del personal clave.	80
Gráfico 11: Satisfacción del socio.	81
Gráfico 12: Clima organizacional 2014.	83
Gráfico 13: Clima organizacional 2015.	83

RESUMEN

Este trabajo fue desarrollado en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.”, dedicada a la comercialización del café de sus asociados. Esta investigación se realizó con el objetivo de evaluar el análisis financiero y no financiero como base para una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” Periodos 2014 y 2015; teniendo los objetivos específicos que son: evaluar los indicadores financieros (Sistema DuPont y EVA), analizar los indicadores no financieros (Perspectivas) periodos 2014 y 2015 y proponer un modelo de control de gestión financiero y no financiero para que de esta manera se puedan tomar decisiones eficientes en la cooperativa para que sus actividades sean desarrolladas de una manera eficiente proyectándose hacia el futuro. La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo de investigación se inició con la recopilación de información que permitió conocer el estado en que se encontraba la entidad, partiendo de lo particular a lo general determinando los diferentes problemas que enfrenta y cuantificando sus operaciones para confirmar dicha información; es así, que con ayuda de técnicas, como: análisis documental se pudo conocer la realidad de la cooperativa, y mediante una entrevista se recolectó información y para verificarla se realizó una encuesta dando a conocer su situación financiera y administrativa. Para obtener los resultados se realizó la evaluación de los Estados Financieros aplicando el Sistema Dupont y el EVA para un mayor conocimiento de la rentabilidad que esta tiene; así mismo se analizó tres perspectivas: perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que estos no fueron tomados en cuenta por la cooperativa. Este trabajo enfoca el análisis financiero y no financiero para describir que los estados

financieros toman mayor relevancia para una adecuada toma de decisiones que conducirá a la cooperativa a un crecimiento y desarrollo, así como las perspectivas indicadas.

PALABRAS CLAVES: Indicadores financieros, Indicadores no financieros, Toma de decisiones, Sistema DuPont, Valor Económico Agregado (EVA).

ABSTRACT

This work was developed in the Cooperativa Agraria Cafetalera "San Juan del Oro Ltda.", Dedicated to the coffee commercialization of its associates. This research was carried out with the objective of evaluating the financial and non-financial analysis as a basis for an adequate decision-making in the Cooperativa Agraria Cafetalera "San Juan del Oro Ltda." Periods 2014 and 2015; (DuPont and EVA), analyze the non-financial indicators (Perspectives) for 2014 and 2015 and propose a model of control of financial and non-financial management so that they can be taken in this way Efficient decisions in the cooperative so that its activities are developed in an efficient way projecting towards the future. The methodology used for the development of the research work began with the collection of information that allowed to know the state in which the entity was, starting from the particular to the general, determining the different problems it faces and quantifying its operations to confirm this information ; Thus, with the help of techniques, such as: documentary analysis, the reality of the cooperative could be known, and through an interview information was collected and a survey was carried out to verify its financial and administrative situation. To obtain the results, the evaluation of the Financial Statements was carried out applying the Dupont System and the EVA for a better knowledge of the profitability that it has; three perspectives were analyzed: customer perspective, perspective of internal processes and perspective of learning and growth, since these were not taken into account by the cooperative. This paper focuses on financial and non-financial analysis to describe that the financial statements are more relevant to an appropriate decision making that will lead the cooperative to a growth and development, as well as the indicated perspectives.

KEYWORDS: Financial Indicators, Non-financial Indicators, Decision Making, DuPont System, Economic Value Added (EVA).

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el café es uno de los productos que está empezando a tener mayor demanda en el exterior; una fuerte competencia y constantes cambios, por lo que necesitan tomar decisiones con un mayor grado de exigencia y de manera acertada.

En esta nueva realidad, los responsables de las empresas y/o cooperativas que comercializan el café deben conocer e interpretar la situación financiera y no financiera de las mismas para poder utilizar estas variables como una herramienta para el éxito de su gestión.

La cooperativa, a lo largo de la creación, desarrollo y evolución de su proceso productivo, persigue fundamentalmente dos fines: desarrollo socioeconómico del Socio y su Familia y fomentar la capacidad empresarial de los mismos. Los objetivos que cualquier empresa y/o cooperativa se fije, deben centrarse en estos dos aspectos: la necesidad de asegurar en el futuro la posibilidad de seguir funcionando y conseguir que este funcionamiento se realice en las mejores condiciones de rentabilidad posibles.

Este trabajo de investigación analiza la situación financiera y no financiera su influencia en la toma de decisiones gerenciales. Debido a que la toma de

decisiones gerenciales de la CAC San Juan del Oro Ltda., no se realiza adecuadamente, debido al poco interés de los directivos de efectuar el análisis a los Estados Financieros y analizar las perspectivas.

Es así que esta investigación se justifica en su ejecución porque permite determinar la influencia del análisis de los Estados Financieros y las perspectivas en la toma de decisiones gerenciales, al mismo tiempo se propone alternativas para propiciar una mejora en la toma de decisiones gerenciales, y con ello mejorar la gestión financiera y administrativa de la CAC San Juan del Oro Ltda.

El desarrollo del trabajo de investigación se ha estructurado en los siguientes capítulos: Capítulo i: Introducción; en donde se plantea el problema objeto de estudio, los antecedentes de la investigación y los objetivos trazados en este trabajo; así mismo contiene las características del área de investigación; donde se describe el ámbito de investigación, ubicación, características más importantes del lugar o área de investigación. Capítulo ii: Revisión de Literatura; en donde se detalla el marco teórico que sirve de guía en esta investigación, marco conceptual e hipótesis de la investigación. Capítulo iii: Materiales y Métodos; donde se describe los métodos y técnicas utilizadas para alcanzar los objetivos. Capítulo iv: Resultados y discusión; donde se presenta mediante esquemas, cuadros y gráficos, correspondiente a la información obtenida. Conclusiones; donde se muestra los resultados obtenidos y las ideas esenciales que se desprende del trabajo. Recomendaciones; donde se muestran los deseos para la cooperativa, que surgieron después de haber realizado la investigación. Referencias. Y finalmente los anexos.

1.1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es motivada, porque la administración y la gerencia de la Cooperativa, no están tomando en cuenta los Estados Financieros, para la toma de decisiones y una adecuada marcha de la Cooperativa, porque en la observación realizada y la entrevista directa a los directivos, manifestaron que toman las decisiones en forma empírica y directa.

La Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro, es la primera Cooperativa cafetalera del Perú, fundada el 7 de enero de 1961. Posteriormente tuvo varias modificaciones de sus Estatutos la última fue en el año del 2005, su domicilio legal se ubica en el distrito de San Juan del Oro, provincia de Sandia y departamento de Puno.

La actividad principal de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., es la producción y comercialización del grano de café. El clima y la altitud de 1000 a 1900 msnm, permiten que su producción de café sea considerada como una de las mejores del Perú. Los socios son migrantes del altiplano conformados por indígenas quechuas y aymaras. Viendo todo este potencial del sector cafetalero y tomando en cuenta lo que esta zona del país ofrece surge la necesidad y deseo de investigar dicho sector del distrito de Putina Puncu dirigido al segmento de los pequeños socios productores.

La “Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda.”, al final de cada ejercicio económico oportunamente elabora sus Estados Financieros y tiene los instrumentos necesarios para poder interpretar la información mediante un análisis financiero y no financiero en forma razonable y real que permita conocer su situación actual y que sirvan para una adecuada toma de decisiones.

Si la cooperativa no toma decisiones acertadas para la continuidad de la misma para los próximos años el sector cafetalero disminuirá su consumo intermedio de origen nacional y por tanto, con el transcurso de los años se constituirá un desempleo de los pobladores y una significativa reducción de los ingresos económicos de la cooperativa. Además, si los pobladores no están satisfechos con los ingresos que les genera la cooperativa; estos optarían por cultivar otros productos que le generen mayor ingreso que el café, lo cual sería muy perjudicial para la región de puno.

Frente a ese problema el análisis financiero y no financiero, implicará la aplicación de técnicas y operaciones matemáticas con la finalidad de obtener medidas, relaciones y variaciones a efecto de evaluar el desempeño financiero y operacional de la “Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda.”, a través de ésta investigación analizaremos la información que suministran sus Estados Financieros, simultáneamente conoceremos cuáles han sido las causas y los efectos de la gestión que han originado la actual situación y, así planificar, dentro de ciertos parámetros cuál será su desarrollo en el futuro, para así tomar decisiones oportunas y eficientes. El análisis se realizará considerando que la cooperativa continuará en sus actividades, con el fin de entender el movimiento de la misma, por lo que será relevante el estudio comparativo de las cifras financieras durante el tiempo establecido en el proyecto de investigación.

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación, por su naturaleza eminentemente contable, se relaciona con diversas investigaciones las mismas que por las características peculiares de la empresa es que se relaciona con los trabajos de:

1. LEÓN, (2013). “Evaluación financiera a la cooperativa de transporte pesado alma lojana de la ciudad de Loja periodo 2011”. Tesis: Universidad Nacional de Loja; Área Jurídica Social y Administrativa Carrera De Contabilidad y Auditoría, concluye:

“La Cooperativa de Transporte Pesado “ALMA LOJANA” nunca ha realizado una evaluación financiera a sus estados financieros razón por la cual sus directivos no pueden tomar las decisiones más correctas para el mejor funcionamiento de la misma.

La estructura financiera de la cooperativa en el periodo 2011 me ayudó a demostrar que la estabilidad, solidez y rentabilidad se encuentran en un nivel normal, es por ello que la cooperativa sigue desempeñando sus actividades con normalidad.

Al aplicar el índice de solvencia en la Cooperativa de Transporte Pesado “ALMA LOJANA” refleja que la entidad mantiene liquidez debido a que la cuota de ingresos de los socios ayuda a cubrir parte de las obligaciones pendientes que tiene la cooperativa.

Las cuentas pendientes de cobro en la Cooperativa de Transporte Pesado “ALMA LOJANA” se vienen arrastrando de años anteriores y su periodo de cancelación son de 45 días debido a que no cuentan con políticas establecidas y un control adecuado para la cancelación de las mismas.

La Cooperativa “ALMA LOJANA” presenta un nivel de endeudamiento considerable con sus proveedores los que no han sido cancelados y su valor sigue arrastrando del año anterior.”

2. LLERENA, (2011), "Modelo de Control de Gestión para la empresa SERVIFACONZA, basados en indicadores financieros y no financieros". Tesis: Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito; Carrera de: Contabilidad y Auditoría, concluye:

Para la implementación de Balanced Scorecard se requiere el apoyo de la gerencia o dirección considerando que son herramientas modernas de gestión administrativa que ayudan en la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

Toda empresa debe contar con un plan estratégico y todos los esfuerzos deben ir enfocado a cumplir las metas.

Balanced Scorecard es una herramienta complementaria que guía mediante la medición de indicadores de desempeño, para lograr los objetivos estratégicos para alcanzar la visión de la empresa.

La administración debe medir el desempeño de la empresa caso contrario se vuelve un caos incurriendo en la desviación de la visión de la organización.

Antes de la implementación de Balanced Scorecard todos los involucrados deben estar socializados con esta herramienta a utilizarse.

Con la aplicación de los indicadores la Gerencia General tendrá lineamientos para tomar soluciones adecuadas.

Balanced Scorecard guía a la administración para ser proactiva puesto que toma en cuenta indicadores financieros y no financieros, contrario a lo que sucede en la administración tradicional que se basa solo en índices financieros.

La administración tradicional no facilita la coordinación de áreas.

El utilizar solo indicadores financieros no son suficientes, dejan aspectos importantes sin cubrir los mismos que pueden representar una oportunidad para la empresa.

El Balanced Scorecard (BSC) es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y las estrategias que usa para lograrlo, da una vista amplia del proceso de desarrollo de los negocios.

Los indicadores de gestión establecidos, constituyen un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, estos permitirán que la empresa a través de medios útiles pueda ejecutarlos de manera satisfactoria.

3. MENJIVAR, MIRANDA, MOLINA, (2014), "Medición de la rentabilidad basado en el Sistema Dupont, para las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos de ferretería del Municipio de San Salvador. Universidad de el Salvador". Tesis: Universidad de el Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, concluyen:

El hacer uso de las razones financieras ayuda a la empresa a conocer su situación económica y financiera, además logra tener las bases para tomar decisiones que contribuyan en mejorar la administración y operatividad de la empresa. Sin embargo el utilizar solo indicadores financieros no son suficientes, dejan aspectos importantes sin cubrir, los mismos que pueden representar una oportunidad para la entidad.

En el país las ferreterías constituyen un sector representativo del sector comercio, por lo que al no realizar análisis financiero y de rentabilidad con

frecuencia, les puede ocasionar repercusiones que se verán reflejados en las utilidades del negocio.

La mayoría de las compañías de este sector no poseen políticas y procedimientos por escrito para la realización de análisis y medición de la rentabilidad. Es de mencionar que estas operaciones son importantes ya que inciden en los resultados y en la toma de decisiones.

El sistema Dupont es una herramienta complementaria que guía mediante la medición de indicadores financieros, para lograr los objetivos estratégicos y alcanzar la visión, integra razones para medir rentabilidad que es de mucho beneficio a través de su aplicación pueden conocer y analizar el desempeño económico y operativo para determinar la eficiencia con la que la entidad está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital.

El sistema Dupont guía a la administración para ser proactiva puesto que toma en cuenta varios indicadores financieros, se requiere el apoyo de la gerencia o dirección considerando que es una herramienta de gestión administrativa que ayudan en la consecución de los objetivos de la empresa.

En el rubro de rentabilidad sobre ingreso, se pudo determinar, que existen varias estrategias que las entidades deben implementar para mejorar sus índices, si incrementa sus volúmenes de venta, pero mantiene o disminuye sus costos fijos.

4. MAMANI, (2017). "Impacto del Valor Económico Agregado en las decisiones financieras de la empresa San Gabán s.a., periodo 2014 - 2015". Tesis: Universidad Nacional del Altiplano; Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, concluye:

PRIMERA: La determinación del costo de oportunidad de capital constituye el criterio fundamental para medir la creación de valor de la Empresa San Gabán S.A. en un entorno de economía global así como también para las decisiones financieras; El cual fue de 6.78% y 9.31% para el año 2014, 7.14% y 9.60% para el año 2015, que representa el instrumento fundamental para poder evaluar las expectativas de sus inversiones, para establecer la correcta estructura de financiación con capital propio y/o de terceros, para la determinación de la mejor alternativa de inversión y para la definición de una apropiada política de dividendos. Existe una gran diferencia positiva entre el retorno de la empresa San Gabán S.A. que son de 10.3% y 14.5% para el año 2014, 10.9% y 13.9% para el año 2015; frente al retorno del sector promedio en el orbe que finalmente refleja la competitividad de las empresas. Todas las informaciones utilizadas en el cálculo de los costos de oportunidad del capital y las tasas de descuento son públicas, lo que permitirá una actualización permanente. El concepto del riesgo país, significa la incorporación de un riesgo adicional a una empresa o a una inversión dados por los acontecimientos políticos y económicos propios de una economía emergente.

SEGUNDA: Una empresa orientada al éxito debe buscar aumentar su creación de Valor de manera sostenida en el tiempo y esto es posible a través de decisiones financieras. La empresa San Gabán S.A. ha creado valor respecto a las empresas que operan en el mercado global, en los dos años por S/.15,454,997.33 y S/.16,077,242.92 respectivamente; considerando que su tasa de rendimiento está por encima del costo de oportunidad de los inversionistas, incidiendo en una eficiente competitividad; y esto influye en las decisiones

financieras pues abre puertas para financiar nuevos proyectos, seguir invirtiendo para aumentar la creación de valor y establecer un correcto uso de dividendos.

TERCERA: Para maximizar el Valor Económico Agregado a través de decisiones financieras, debe buscarse eficiencias operativas y financieras, a través de decisiones y acciones estratégicas como: aumentar los ingresos, mejorar la rentabilidad de la empresa, reducir los gastos operativos, y reducir el capital invertido.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema general

¿De qué manera influye el Análisis Financiero y no Financiero como base para una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 - 2015?

1.3.2. Problemas específicos

PE1: ¿De qué manera incide la evaluación de los indicadores financieros (Sistema DuPont y EVA) en la Toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015?

PE2: ¿De qué manera incide el análisis de los indicadores no financieros (Perspectivas) en la Toma de decisiones administrativas de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015?

PE3: ¿Cómo lograr una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., de la provincia de Sandía?

1.4. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ESTUDIO

Este trabajo de investigación es importante ya que tiene la finalidad de brindar al gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda un aporte importante para la toma de decisiones dando a conocer como se encuentra financiera y no financiera la misma, así también como sus fortalezas y debilidades para dar posibles soluciones mejorando su gestión administrativa y financiera de la cooperativa para seguir operando con sus actividades e incrementando su productividad en el mercado nacional e internacional proporcionando información oportuna, razonable y confiable del comportamiento de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan Del Oro Ltda.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Evaluar el análisis financiero y no financiero aplicando el sistema Dupont, EVA y sobre todo las perspectivas como base para una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015.

1.5.2. Objetivos específicos

OE1. Evaluar los indicadores financieros (Sistema DuPont y EVA) y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015.

OE2. Analizar los indicadores no financieros (Perspectivas) y su incidencia en la toma de decisiones administrativas de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015.

OE3. Proponer un modelo de control de gestión financiero y no financiero para de esta manera se puedan tomar decisiones eficientes en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.”.

1.6. CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

1.6.1. Denominación social

La denominación social de la entidad es Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro” Ltda., y para efectos comerciales se conoce por “Cooperativa San Juan del Oro”, y a sus Asociados como los Socios.

Su número de RUC es 20114942937, Su domicilio fiscal está ubicado en la Av. Agricultura s/n San Juan del Oro, provincia de Sandia departamento de Puno.

1.6.2. Antecedentes

La Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro” Ltda., (en adelante “Cooperativa”), es una Persona Jurídica constituida el 7 de enero de 1961; y en fecha 13 de noviembre de 1981, suscrito ante el Juez de Paz de Segunda Nominación del distrito de San Juan del Oro, se modifica parcialmente el Estatuto sobre la denominación y otros puntos; mediante Copia Certificada de fecha 30 de noviembre de 1999, expedida por la Notario Público de la Provincia de San Román Dra. Beatriz Paredes Eyzaguirre, se modifica parcialmente los estatutos de la Cooperativa, sobre los objetivos principales, accesorios o complementarios; y escritura pública de fecha 6 de abril del 2005, suscrita ante el Notario Público de la Provincia de San Román Dr. Luis Alfredo Cuba Ovalle, mediante Asamblea General Extraordinaria que modifica el Estatuto de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., la cual, se halla

debidamente inscrita en la Partida Registral N° 11005277 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral Juliaca.

1.6.3. Finalidad

Es finalidad de la Cooperativa contribuir al desarrollo socioeconómico del Socio y su Familia, prestándoles servicios competitivos y de calidad relacionados a la actividad de producción, comercialización y transformación de sus productos como es el café, cacao y otros productos agrícolas, propiciando su desarrollo integral y fomentando la capacidad empresarial de los mismos.

1.6.4. Misión

Somos una organización cooperativa de pequeños productores agrarios de café, cacao y otros con permanente desarrollo de sus capacidades Dirigenciales y Empresariales que brinda servicios competitivos para el desarrollo mutuo con sus clientes y mejora permanente de las condiciones de vida de sus socios y socias, practicando los principios éticos y valores del cooperativismo y enfrentado el cambio climático para la sostenibilidad del medio ambiente.

1.6.5. Visión

Ser la Cooperativa cafetalera más importante del Perú, exportadora neta, autofinanciada y que coadyuva a elevar el nivel de vida de sus Socios (as) en un contexto de conservación y preservación del medio ambiente.

1.6.6. Objetivos

Son objetivos de la Cooperativa los siguientes:

- Propiciar el incremento de la producción, productividad y rentabilidad del Café y otros productos.

- Acopiar, comercializar e industrializar la producción agrícola cafetalera y otros productos agrícolas.
- Completar la cadena estratégica comercial para obtener mayor valor agregado a sus productos.
- Incentivar y desarrollar la diversificación de la producción agropecuaria asegurando el mercado y respetando la ecología y el medio ambiente del área de influencia de la Cooperativa.
- Promover el desarrollo sostenible de las unidades de producción familiar para elevar la calidad y el nivel de vida del socio y su familia.
- Brindar, promover y fomentar la educación Cooperativa.
- Promover la participación de Mujeres y Varones Socios, en todas las acciones y actividades de la Cooperativa, bajo los conceptos de equidad y democracia.
- Elevar el nivel técnico productivo, de gestión empresarial y capacidad organizativa.
- Promover el desarrollo de las socias, esposas e hijas de los Socios como elemento primordial de desarrollo de las unidades familiares y de la cooperativa.
- Brindar y asegurar el abastecimiento de productos de consumo de manera continua y en condiciones óptimas de calidad.
- Promocionar líderes en el manejo empresarial y gerencial a Socios e hijos de Socios con principios y valores de buena formación.
- Impulsar la transferencia tecnológica del cultivo de café y otros con diversos programas directamente al socio con personal especializado.

1.6.7. Órgano de gobierno

La dirección, administración y control de la Cooperativa están a cargo de la asamblea general de socios, el consejo de administración y el consejo de vigilancia, respectivamente.

1.6.8. Órganos de apoyo

Se considera Órgano de apoyo: el Comité de Educación, Comité Electoral, el Comité de Desarrollo de la Mujer, el Comité de Producción Ecológica, el Comité de Comercialización así como otros comités y comisiones que la Asamblea General resuelva instaurar.

La Asamblea General por la magnitud de operaciones administrativas, económicas de la Cooperativa podrá constituir la comisión especializada de control interno para mejorar la labor de fiscalización.

1.6.8.1. Consejo de administración

El Consejo de Administración, es el Órgano responsable del funcionamiento Administrativo (Administración, Financiamiento y Comercialización) de la Cooperativa, y está integrado por cinco (5) miembros titulares de los cuales uno deberá ser mujer y dos (2) suplentes.

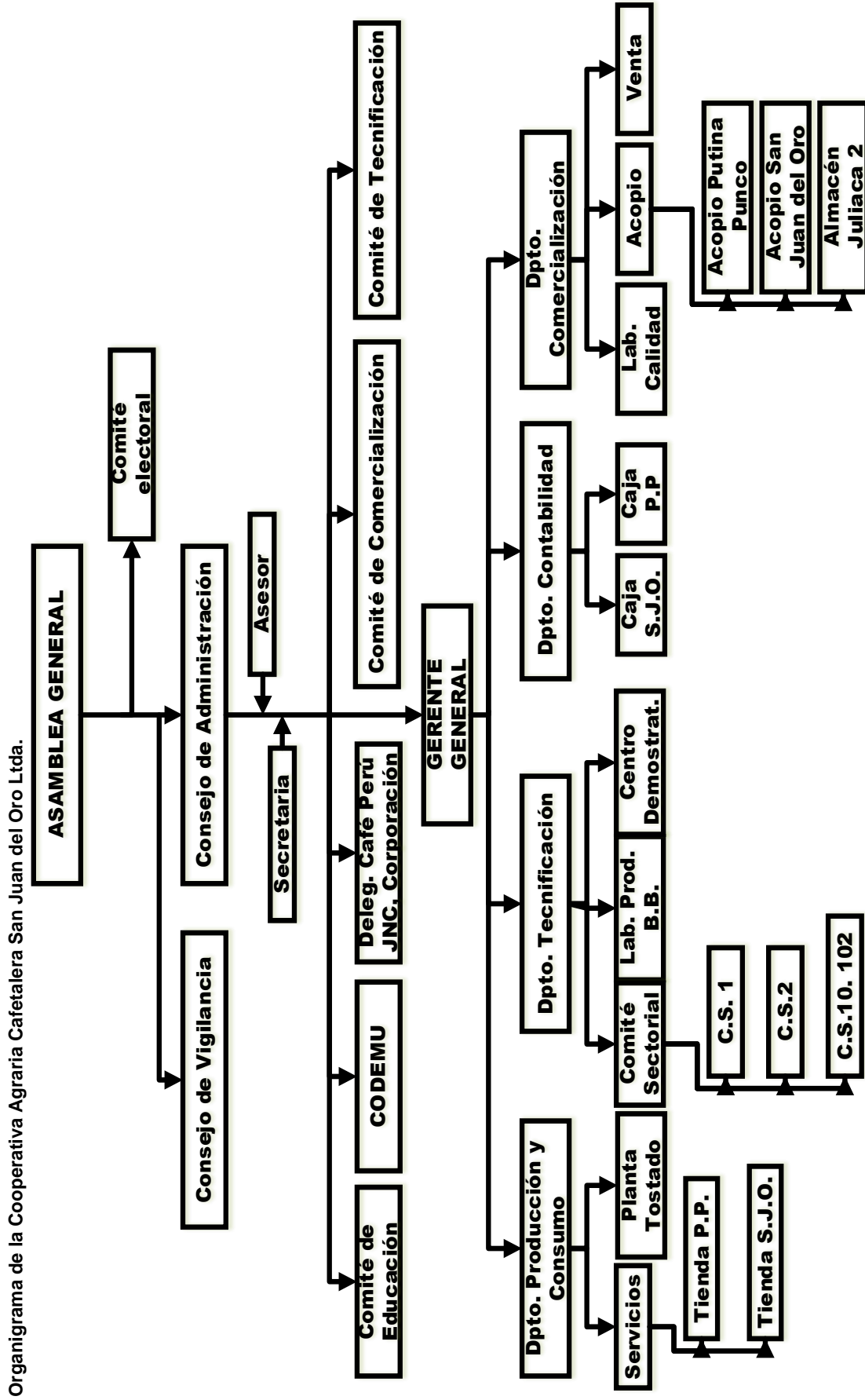
1.6.8.2. Consejo de vigilancia.

El Consejo de Vigilancia es el Órgano Fiscalizador de la Cooperativa encargado del control de la veracidad de los informes que proporcionen a los Delegados, Socios, al Consejo de Administración y los Comités; del control de la legalidad para que los actos ejecutados por el Consejo de Administración y Comités así como del Gerente estén encuadrados dentro de Ley, Estatuto, Reglamentos Manuales y los acuerdos de la Asamblea; y del control de la

seguridad que permita salvaguardar la existencia y la custodia de los activos de la cooperativa.

1.6.9. Ubicación

La Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., se ubica a 320 Km del lago Titicaca, y a pocos kilómetros de la reserva natural de Bahuaja Sonene en los valles de Inambari y Tambopata, en el distrito de San Pedro de Putina Punco, provincia de Sandia, región Puno.



1.6.10. Productos que comercializa

La cooperativa se dedica al acopio del café y cacao de sus socios, para luego procesarlo por servicio y exportar. Las siguientes variedades:

- Café Normal
- Café Especial
- Café Orgánico Natural
- Café Orgánico BIRD FRIENDLY
- Café en Conversión
- Café Segunda
- Café Bola
- Café Prácticas
- Cacao
- Granos andinos

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Análisis financiero

(Ramos, 2011) Sostiene que para Amez, “Análisis: es la descomposición de un todo en partes para conocer cada uno de los elementos que lo integran para luego estudiar los efectos que cada uno realiza”; por otro lado menciona que para Flores, “el análisis e interpretación de los Estados financieros, aplicando diversos instrumentos financieros y un criterio razonable por parte del analista financiero, se investiga y enjuicia a través de la información que suministran los estados financieros, cuáles han sido las causas y los efectos de la gestión de la empresa que han originado la actual situación y, así planificar, dentro de ciertos parámetros cuál será su desarrollo de la empresa en el futuro, y así tomar decisiones oportunas y eficientes”. También sostiene que Flores menciona que “el análisis de los estados financieros, consiste en efectuar un sin número de operaciones matemáticas calculando variaciones en los saldos de las partidas a través de los años, así como determinando sus porcentajes de cambio; se calcula razones financieras, así como porcentajes integrales. Cabe recordar que los estados financieros representan partidas condensadas que puedan

resumir un mayor número de cuentas. Las cifras que allí aparecen son como todos los números de naturaleza fría, sin significado alguno a menos que la mente humana trate de interpretarlos”.

2.1.1.1. Objetivos del análisis e interpretación de los estados financieros

(Ramos, 2013) sostiene que, para Arana: El primordial objetivo que se propone la interpretación financiera es el de ayudar a los ejecutivos de una empresa a determinar si las decisiones acerca de los financiamientos determinando si fueron los más apropiados, y de esta manera determinar el futuro de las inversiones de la organización; sin embargo, existen otros elementos intrínsecos o extrínsecos que de igual manera están interesados en conocer e interpretar estos datos financieros, con el fin de determinar la situación en que se encuentra la empresa, debido a lo anterior a continuación se presenta un resumen enunciativo del beneficio o utilidad que obtienen las distintas personas interesadas en el contenido de los estados financieros.

2.1.1.2. Métodos para analizar los estados financieros

Los métodos de análisis de estados financieros a aplicar en este proyecto de investigación son: el sistema Dupont y el EVA.

A. Método de análisis de razones financieras

A.1. Sistema Dupont

(León, 2013) El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y

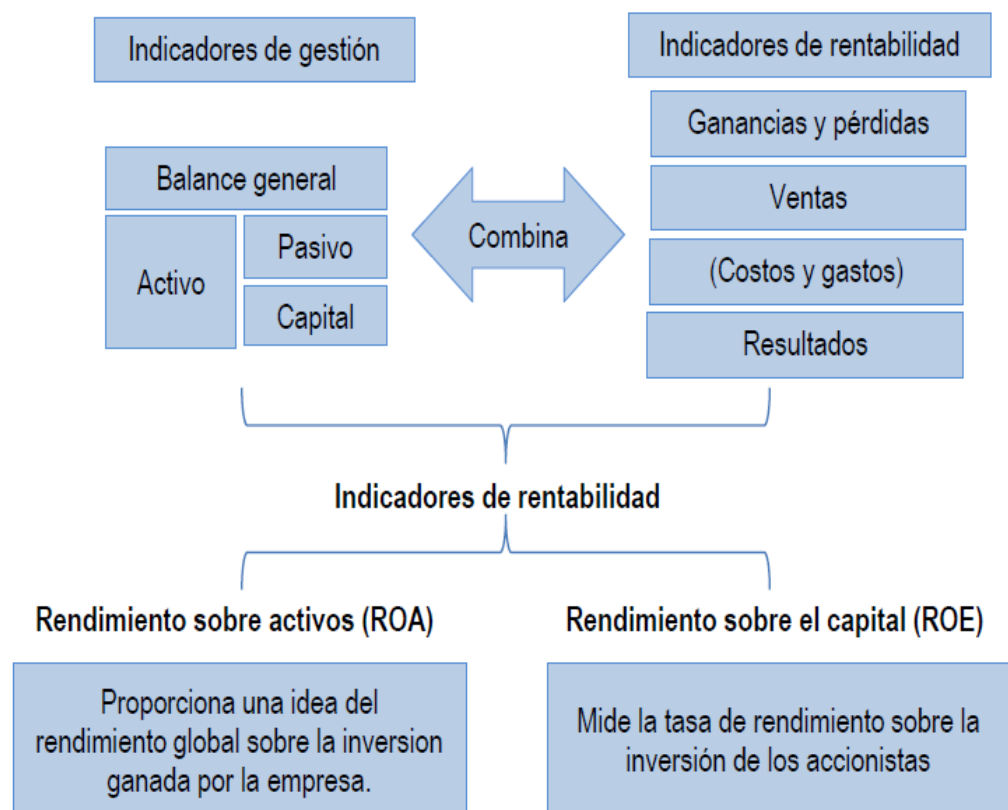
del apalancamiento financiero, lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

Importancia

El sistema DUPONT ayuda a determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

Ayuda a observar el crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos.

CARACTERÍSTICA DEL SISTEMA DUPONT (Menjivar, Miranda, Molina, 2014)



(Llerena, 2011) El Sistema Du Pont utiliza estas dos variables:

- El de eficiencia o rotación del activo (ROA)
- El de rentabilidad neta (ROE)

ROA (Rendimiento sobre los activos)

Esta razón indica cuando genera en utilidad para los socios c/dólar invertido en la empresa. Porcentualmente muestra el porcentaje de utilidad logrado con la inversión total del negocio (total de activos), es decir, la utilidad que genera la entidad por cada dólar invertido en activos. Mide el grado de efectividad en la gestión de los bienes del Activo. Para lo cual se tiene la siguiente fórmula:

$$\text{ROA} = \text{MARGEN} \times \text{ROTACIÓN DEL ACTIVO}$$

ROE (Rendimiento sobre capital)

Expresa el porcentaje de remuneración que puede ofrecerse a los capitales propios de la compañía (representados por el Patrimonio Neto), mostrando las ganancias que los accionistas están obteniendo por su inversión. Para lo cual se tiene la siguiente fórmula:

$$\text{ROE} = \text{MULTIPLICADOR DEL CAPITAL} \times \text{ROA}$$

A continuación detallaremos los componentes de las dos variables:

MARGEN.- (León, 2013) Se refiere a la utilidad neta derivada de las ventas. Por ende si queremos que la rentabilidad sea lo más alta posible debe existir altas utilidades y para que esto ocurra se debe considerar que existan más ventas y menos gastos. Ver la siguiente formula:

$$\text{MARGEN} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

ROTACIÓN.- (León, 2013) Se refiere a la cantidad de veces que ha rotado los activos durante un periodo. Mientras mayor sea la rotación significa que ha rotado más veces el capital expresado como activos, la rotación de las ventas sobre los activos sirve para relacionar los recursos con la actividad de la empresa. Por ende para que esto sea lo más alto posible las ventas deben ser lo más alto posible o el nivel de activos deben ser lo más bajo posibles. Para lo cual se tiene la siguiente fórmula:

$$\text{ROTACIÓN DEL ACTIVO} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

MULTIPLICADOR DEL CAPITAL.- (Llerena, 2011) También denominado apalancamiento financiero que consiste en la posibilidad que se tiene de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios.

Para poder operar, la empresa requiere de unos activos, los cuales solo pueden ser financiados de dos formas; en primer lugar por aportes de los socios (Patrimonio) y en segundo lugar créditos con terceros (Pasivo).

Así las cosas, entre mayor sea capital financiado, mayores serán los costos financieros por este capital, lo que afecta directamente la rentabilidad generada por los activos.

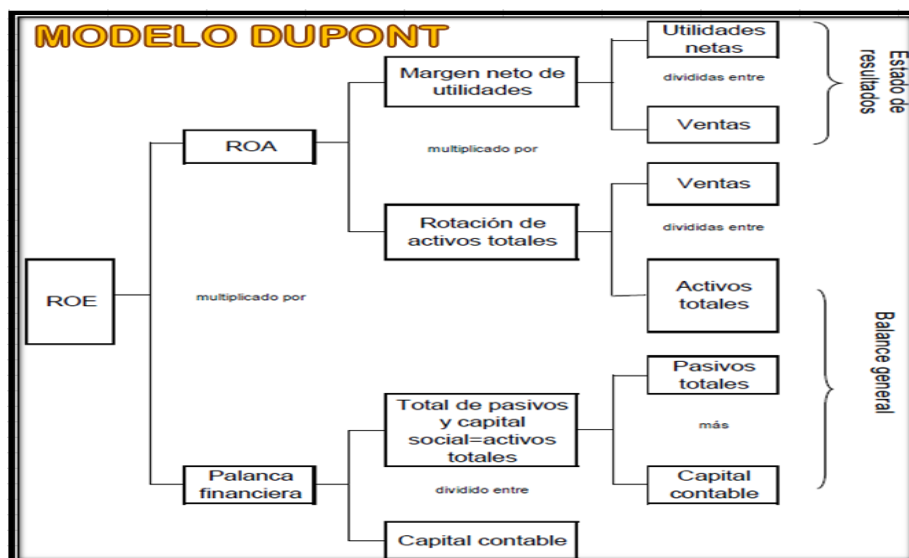
(Llerena, 2011) Es por eso que el sistema Du Pont incluye el apalancamiento financiero (Multiplicador del capital) para determinar le rentabilidad de la empresa, puesto que todo activo financiado con pasivos

supone un costo financiero que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la operación de los activos, las otras dos variables consideradas por el sistema Du Pont.

De poco sirve que el margen de utilidad sea alto o que los activos se operen eficientemente, si se tienen que pagar unos costos financieros elevados, que terminan absorbiendo la rentabilidad obtenida por los activos. Por otra parte, la financiación de activos con pasivos tiene implícito un riesgo financiero al no tenerse la certeza de si la rentabilidad de los activos puede llegar a cubrir los costos financieros de su financiación. Para lo cual se tiene la siguiente fórmula:

$$\text{MULTIPLICADOR DEL CAPITAL} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

El sistema DUPONT se puede resumir de la siguiente forma (Tinajero, 2008):



A.2. Valor económico agregado

Mamani (2017) en su tesis dice que: “Amat, O. (2002) sostiene en su libro “EVA Valor Económico Agregado” que el EVA podría definirse como el importe

que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Por tanto, el EVA considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial. En otras palabras, el EVA es lo que queda una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. En consecuencia, se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas (pag.36).”

(Andía, 2011) El EVA es una medida que refleja en términos absolutos el desempeño global de una empresa basado en la generación de valor, a diferencia de los indicadores de rentabilidad que muestran información parcial.

Vergíu; Bendezú, (2007). El EVA mide si la utilidad es suficiente para cubrir el costo de capital empleado en la generación de utilidad.

Apaza, (2008) A partir de la información que nos proporcionan los estados financieros básicos (balance general y el estado de ganancias y pérdidas, son la materia prima para poder calcular el EVA y las demás medidas de creación de valor.

Objetivos del Eva

Mamani (2017) en su tesis dice que: “Amat, O. (2002) sostiene en su libro “EVA Valor Económico Agregado” que el EVA (Valor Económico Agregado) pretende solventar buena parte de las limitaciones de los indicadores tradicionales. Ésta es la razón por el cual, si el EVA pretende cubrir los huecos que dejan los demás indicadores, debería

(pag.35):

- Poder calcular para cualquier empresa y no sólo para las que cotizan en bolsa.
- Poder aplicar tanto al conjunto de una empresa como a cualquier de sus partes (centros de responsabilidad, unidades de negocio, filiales, etc.).
- Considerar todos los costos que se producen en la empresa, entre ellos el costo de la financiación aportada por los accionistas.
- Considerar el riesgo con el que opera la empresa.
- Desanimar prácticas que perjudican a la empresa tanto a corto como a largo plazo.
- Aminorar el impacto que la contabilidad creativa puede tener en ciertos datos contables, como las utilidades, por ejemplo.
- Ser fiable cuando se comparan los datos de varias empresas.

Además, el EVA debería tener las ventajas que tienen los indicadores tradicionales: claridad, facilidad de obtención y alta correlación con la rentabilidad del accionista, básicamente (Amat, O. (2002). "EVA Valor Económico Agregado". Pag.36)".

(León, 2013) El EVA es una medida de desempeño basada en valor que surge de comparar la rentabilidad obtenida por una empresa con el costo de los recursos del capital utilizados para conseguirla.

- Si el EVA es positivo la empresa crea valor ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos de capital utilizados.

- Si el EVA es negativo la rentabilidad de la empresa no avanza a cubrir el costo de capital la riqueza de los accionistas sufre un decrecimiento y destruye el valor.

Para calcular el EVA se utiliza la siguiente fórmula (Mamani, 2017):

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{CI} * \text{WACC}$$

DONDE:

NOPAT = Net Operating Profit After Tax

WACC = Weighted Average Cost of Capital

CI = Capital invertido

$$\text{NOPAT} = \text{Ut. Operac.} * (1-t)$$

$$\text{CI} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$$

$$\text{WACC} = a * r_a (1-t) + (1-a) * c_{ok}$$

DONDE:

a = Acreedores financieros

$r_a (1-t)$ = Costo de capital de (a) inafecto al pago de impuestos.

1-a = Capital Societario.

c_{ok} = Costo de oportunidad de capital.

2.1.2. Empresa cooperativa

(Arias, 2015) Las cooperativas son asociaciones autónomas formados y dirigidos democráticamente por personas que se unen para realizar sus necesidades comunes como las económicas, sociales y culturales. Fundadas con el principio de gobierno participativo, las cooperativas están gobernadas por los usuarios de sus servicios: los asociados. Basadas en los principios de la potenciación, la educación y comunidad, las cooperativas operan lateralmente en la promulgación de la participación, ambos dentro de su propia organización y a través de un enfoque a la interacción y apoyo a la comunidad.

Una cooperativa es una empresa formada por personas físicas o jurídicas que se unen de forma voluntaria para satisfacer las necesidades y las aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. Una cooperativa se constituye con un mínimo de tres socios o socias que tienen que realizar la actividad cooperativa que corresponda según la clase de cooperativa de que se trate. Se exceptúan las cooperativas de consumidores y usuarios y las cooperativas de segundo grado.

La empresa cooperativa se basa en unos principios establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Entre los principios que la identifican, hay que destacar la democracia empresarial que define su gestión, la participación económica de los socios, el interés por proporcionar formación e información a los socios así como la mejora de la situación económica y social, tanto de los componentes como del entorno comunitario.

2.1.2.1. Deberes de una cooperativa.

Observar los siguientes principios cooperativos:

- Libre adhesión y retiro voluntario:
- Control democrático
- Limitación del interés máximo que pudiera reconocerse a las aportaciones de los socios.
- Distribución de los excedentes en función de la participación de los socios en el trabajo común o en proporción a sus operaciones.
- Fomento de la educación cooperativa.
- Participación en el proceso de permanente integración
- Irrepartibilidad de la Reserva Cooperativa.

Cumplir las siguientes normas básicas:

- Mantener estricta neutralidad religiosa y política partidaria.
- Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los socios, sin discriminación alguna
- Reconocer a todos los socios el derecho de un voto por persona, independientemente de la cuantía de las aportaciones
- Tener duración indefinida
- Estar integrada por un número variable de socios y tener capital variable e ilimitado.

2.1.2.2. Tipos de cooperativas.

El modelo cooperativo es tan flexible como cualquiera estructura organizacional y se puede aplicarlo al sector de servicios sociales, usado para

compartir infraestructura así también como perseguir un nuevo negocio. Las cooperativas primarias se organizarán con sujeción a las siguientes reglas:

2.1.2.2.1. Por su Estructura Social: toda cooperativa se constituirá y funcionará necesariamente en una de las siguientes modalidades:

- Cooperativas de Trabajadores: cuyo objeto es ser fuente de trabajo para quienes al mismo tiempo sean sus socios y trabajadores.
- Cooperativas de Usuarios: cuyo objeto es ser fuente de servicios para quienes sean o puedan ser los usuarios de éstas

2.1.2.2.2. Por su Actividad Económica: toda cooperativa deberá adecuarse a cualquiera de los tipos previstos a continuación o de los que fueren posteriormente reconocidos según la ley, y son los siguientes:

- Cooperativas agrarias
- Cooperativas agrarias azucareras
- Cooperativas agrarias cafetaleras
- Cooperativas agrarias de colonización
- Cooperativas comunales
- Cooperativas pesqueras
- Cooperativas artesanales
- Cooperativas industriales
- Cooperativas mineras
- Cooperativas de transportes
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Cooperativas de consumo

- Cooperativas de vivienda
- Cooperativas de servicios educacionales
- Cooperativas de escolares
- Cooperativas de servicios públicos
- Cooperativas de servicios múltiples
- Cooperativas de producción especiales
- Cooperativas de servicios especiales

2.1.3. Estados financieros

Los Estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del estado de resultado integral de la entidad.

Novoa, H. (2014). Los Estados Financieros son cuadros sistemáticos, preparados aplicando las normas internacionales de contabilidad e información financiera así como los manuales y reglamentos nacionales de contabilidad, con la finalidad de presentar en forma razonable y coherente la situación financiera y económica de la empresa.

El objetivo de los Estados Financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, que sea útil a la amplia variedad de usuario a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizadas por los administradores con los recursos que se le han confiado.

2.1.3.1. Estados financieros básicos

De acuerdo al reglamento para la preparación de la información financiera los Estados Financieros son los siguientes:

- A. Estado de Situación Financiera.
- B. Estado de Resultado.
- C. Estados de Cambios en el Patrimonio Neto.
- D. Estado de Flujo de Efectivo.

A. Estado de situación financiera

(Novoa, 2014) El Estado de Situación Financiera refleja la realidad de la empresa en un momento dado; vale decir que es un estado financiero que muestra los importes del activo, pasivo y patrimonio, como resultado de las operaciones económicas efectuadas en un determinado periodo.

En la formulación del Estado de Situación Financiera, a fin de lograr la igualdad del balanceo se debe tener presente la ecuación siguiente:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} +$$

Características:

- Muestra los activos, pasivos y el patrimonio de una entidad.
- La información que proporciona corresponde a una fecha específica y por tanto es un estado financiero estático.
- Se confecciona en base a los saldos de las cuentas reales.
- Su utilización y emisión son tanto de carácter interno como externo.

B. Estado de resultado

(Novoa, 2014) Es un cuadro en el cual se muestran los ingresos y egresos que se generan en un ejercicio económico, de cuya diferencia se obtiene la utilidad o superávit cuando los ingresos son mayores o la pérdida o déficit cuando los egresos son mayores.

Características:

- La información que proporciona corresponde a un ejercicio económico o periodo determinado y por tanto es un estado financiero dinámico.
- Se elabora tomando como base los saldos de las cuentas nominales.
- Su utilización y emisión son tanto de carácter interno como externo.

Es el estado que representa los resultados de la gestión realizada por la empresa durante un ciclo económico, este documento financiero expresa la acción dinámica de los recursos movilizados por la empresa, que han dado como resultado, el aumento o disminución de dichos recursos; las cuales se manifiestan en las ganancias o pérdidas obtenidas. (Apaza, 2001)

La NIC N° 1 establece que las entidades presentaran un desglose de los gastos reconocidos en el resultado, utilizando una clasificación basada en la naturaleza o en la función de gastos, de ello se desprende dos clases de estado de resultados: Estado de Resultados por Función, y Estado de Resultados por Naturaleza.

B.1. Estado de ganancias y pérdidas por función:

(Novoa, 2014) Es el que se elabora atendiendo a la función en que se distribuyen los gastos. En el Estado de Resultados por Función se reflejarán las ventas del periodo, descontando los respectivos costos y gastos.

La NIC 1 expresa que un Estado de Resultados del Periodo y otro Resultado Integral por Función (Estado de Resultados por Función) clasifica los

gastos de acuerdo con su función como parte del costo de las ventas o, por ejemplo, de los costos de actividades de distribución o de administración.

B.2. Estado de ganancias y pérdidas por naturaleza:

(Novoa, 2014) El Estado de Resultados por Naturaleza se elabora con el objeto de mostrar la riqueza que la empresa ha producido en el periodo y la forma en que tal riqueza se ha distribuido entre el personal (remuneraciones), el Estado (tributos) y el capital (intereses, dividendos y utilidades reinvertidas).

La NIC 1 expresa que una entidad agrupará gastos dentro del resultado de acuerdo con su naturaleza (por ejemplo depreciación, compras de materiales, costos de transporte, beneficios a los empleados y costos de publicidad) y no los redistribuirá atendiendo a las diferentes funciones que se desarrollan en la entidad.

2.1.4. Tablero de mando integral (balanced score card)

2.1.4.1. Reseña histórica

El cuadro de mando integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

Kaplan y Norton (1997: 52) manifiestan: “El Cuadro de Mando Integral es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma”

2.1.4.2. Concepto

El Balanced Scorecard conocido también como el Tablero de Gestión Estratégica o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta muy útil para la

dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa (Cornejo, Y. L. (2011). "TESIS". Pag. 26).

2.1.4.3. Necesidad de un Balanced Scorecard

La necesidad no depende del tipo de organización sino de los problemas que tiene y de igual manera si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Hay empresas que lo pueden utilizar solo como ayuda a la planificación, a través de la elaboración de mapas estratégicos; otras pueden preferir utilizarlo únicamente como sistemas de información y seguimiento de la gestión. Las formulaciones más recientes del Tableau de Bord aconsejan combinar indicadores financieros y no financieros, pero no aportan ningún criterio sobre cómo elegirlos. El Tableau de Bord deja que cada directivo escoja los que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia (Cornejo, Y. L. (2011). "TESIS". Pag. 26).

2.1.4.4. Perspectivas del tablero de gestión estratégica

Villajuna, C. (2007) sostiene en su libro "Tablero de Gestión Estratégica", págs. 25 y 26 que con el tablero de gestión estratégica, los marcadores de eficiencia y eficacia de la estrategia se deducen desde cuatro posiciones o puntos de vista: accionistas o directivos con mayor poder de decisión (perspectiva financiera), clientes externos (perspectiva del cliente), proveedores internos e impulsores de las expectativas financieras y de los clientes (perspectiva de procesos internos) y personal (perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

- Perspectiva financiera: El “que” con la relación a la creación de valor para los accionistas o los directivos con mayor poder de decisión. ¿Qué señales muestran la creación de dicho valor?

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son (Novoa, Diapositiva

N° 22):

- Valor Económico Agregado EVA: $v_{act}((u_{aid}/v_{act}) - ipf)$
 - Retorno de la Inversión (ROI): u_{aii}/cap
 - Retorno sobre el Patrimonio (ROE): $u_{di}/patr$
 - Utilidad de Operación
 - Rotación de Activos
 - Relación Deuda/Patrimonio.
- Perspectiva del cliente: El “que” respecto a la entrega de valor a los clientes. ¿Qué impulsa el logro de beneficios financieros o el logro de la misión?

Indicadores de esta perspectiva (Novoa, Diapositiva N° 26):

- Satisfacción de Clientes
 - Reclamos resueltos
 - Retención de clientes
 - Incorporación de nuevos clientes
- Perspectiva de procesos internos: El “que” con la relación a la capacidad de los PIC. ¿Qué impulsa la creación de valor para los clientes y la organización?

Indicadores de esta perspectiva (Novoa, Diapositiva N° 27):

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo unitario por actividad

- Niveles de producción
- Costos de falla, retrabajo y desperdicio
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo
- Reingeniería
- Eficiencia en uso de los activos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: El “que” con la relación a la satisfacción del personal. ¿Qué impulsa la obtención de procesos capaces?

Indicadores típicos de esta perspectiva (Novoa, Diapositiva N° 30):

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Clima Organizacional

2.1.5. Toma de decisiones

(Arias, 2015) La eficacia de una decisión tomada bien determinada no solo por la calidad de misma sino también por su oportunidad y adecuación al tiempo en que se aplica, es de gran importancia saber tanto el momento apropiado de tomar una decisión con el de que esta lleve a efecto y se ponga en práctica dentro de este tiempo requerido.

Responsabilidad de la toma de decisión. ¿Quién decide? La decisión no siempre es responsabilidad del líder. La toma de decisiones es responsabilidad

o implica a veces a otras personas o profesionales, a otras estructuras o equipos de trabajo, pero siempre deberá de estar claro quién va a decidir.

(Ramos, 2013) Esta decisión estará dada por el sentido común, la experiencia y la información disponible que tenga la persona responsable a decidir en el momento de la selección. Además tendrá que hacer un análisis lógico y cuantitativo de los factores que afectan la decisión ya que esta se enfrenta a un problema con incertidumbre, conllevando a ello a seguir varias etapas antes de decidir que alternativa a tomarse para contar con toda la información posible ya sea fácilmente comprensible y puede ser mejor interpretada.

2.1.5.1. Importancia de la toma de decisiones

Es importante la toma de decisiones porque nos permite incrementar la posibilidad de obtener resultados positivos en un ambiente de amplia incertidumbre. Para que esta decisión sea la más correcta se deberá para que así sea fácilmente comprensible y pueda ser mejor interpretada.

2.1.5.2. Pasos para la toma de decisiones

- Detección e identificación del problema.
- Búsqueda de un modelo existente aplicable a un problema o el desarrollo de uno nuevo.
- Definición general de alternativas a la luz de un problema y un modelo escogido
- Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y análisis de aquellos datos relativos a las alternativas.

- Selección e implementación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.
- Evaluación después de la decisión mediante retroalimentación que suministre a la gerencia un medio para determinar la efectividad del curso en acción escogido en la solución de problema (Arias, 2015).

2.1.5.3 Toma de decisiones gerenciales

El proceso de identificación y selección de las acciones para el tratamiento de un problema o para aprovechar una oportunidad; es una parte importante del trabajo de un administrador. Un problema surge cuando el estado real de los asuntos difiere del estado deseado para ellos, puede también ser visto como una oportunidad para separar los objetivos establecidos.

El modelo racional de la toma de decisiones (y solución de problemas), supone que las decisiones más efectivas son aquellas que resaltan cuando los administradores siguen un proceso de cuatro pasos, a saber: investigación de la situación, el desarrollo de las alternativas, la evaluación, y selección de la mejor alternativa y luego su implantación y seguimiento (Araca, 2010).

2.1.5.4 Toma de acciones correctivas

(Fred, 2008) La actividad final de la evaluación de la estrategia, tomar acciones correctivas, requiere efectuar cambios para el reposicionamiento competitivo de una empresa con vistas al futuro. Ninguna organización puede sobrevivir como una isla; ninguna organización escapa al cambio. Es necesario tomar acciones correctivas para mantener una organización en el camino hacia la realización de los objetivos establecidos.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

ACTIVO.- En la contabilidad se llama activo al rubro que acumula los bienes, valores y derechos que la empresa tiene en su poder y que son susceptibles de ser cuantificados monetariamente. Dichos recursos están constituidos por el dinero en efectivo y fondos bancarios, por las deudas a favor de la empresa, por los inventarios, por los equipos, maquinarias y por los bienes raíces, también por los gastos pagados por anticipado.

ADMINISTRACIÓN.- “La administración es el proceso de utilizar los recursos de la organización o empresas para obtener objetivos específicos a través de las funciones de planificación, organización, dirección y control debiéndose tener en cuenta:

- A. Los recursos humanos.
- B. Los recursos financieros.
- C. Los recursos físicos.
- D. Los recursos tecnológicos.”

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.”

BALANCED SCORECARD.- O cuadro de mando integral, es la herramienta de gestión que permite dirigir una empresa en forma proactiva consolidando los dos aspectos importantes de la organización: la parte financiera y no financiera.

CONTABILIDAD.- Es la ciencia social que se encarga de estudiar, medir, analizar y registrar el patrimonio de las organizaciones, empresas e individuos,

con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas.

COOPERATIVA AGRARIA.- Cooperativa de usuarios que por su actividad económica califique como cooperativa agraria, cooperativa agraria azucarera, cooperativa agraria cafetalera, cooperativa agraria de colonización y cooperativa comunal, de acuerdo a lo señalado en la Ley General de Cooperativas.

EFFECTIVIDAD.- Es la suma ponderada de la eficiencia y eficacia.

EFICACIA.- Consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en función del cliente. Por ello todas las mediciones relacionadas con la eficacia van dirigidas hacia el cliente.

EFICIENCIA.- La eficiencia es la correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles. Así la eficiencia está dirigida hacia la mejor manera por la cual las cosas deben ser hechas o ejecutadas (métodos) a fin de que los recursos (personas, maquinarias, materias primas) sean aplicados de la forma más racional posible.

ESTRATEGIA.- Es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para explotar las aptitudes centrales de una empresa y generar una ventaja competitiva.

GASTOS.- Son las disminuciones en los beneficios económicos obtenidos durante el periodo contable en la forma de salidas o agotamiento de activos o

generación de pasivos, y que, a su vez, producen disminución en el patrimonio de naturaleza diferente a las distribuciones hechas a los socios.

GERENCIA.- Se ha empleado como sinónimo de administración, o de quien administra, sean en las empresas o demás organizaciones. Es la función de dirección ejercida en el nivel intermedio de las empresas, con el fin de diferenciarlas de la dirección en el nivel institucional y de la supervisión en un nivel operacional.

INDICADORES.- Indicador es aquel concepto que mide el desempeño de un objetivo estratégico.

INGRESOS.- Son los aumentos en los beneficios económicos durante el periodo contable producidos en forma de entradas o incrementos en los activos o disminución de los pasivos, y que, a su vez, producen incrementos en el patrimonio, que son de naturaleza diferente a los aportes hechos por los socios.

PASIVO CORRIENTE.- Está constituido por todas las partidas que representan obligaciones de la empresa cuyo pago debe efectuarse dentro de los (12) meses posteriores a la fecha del Balance o del curso normal del ciclo de operaciones de la empresa.

La empresa cuyo ciclo de operaciones exceda de un año, debe consignar la correspondiente aclaración y estimar el monto no exigible dentro del año y excluirlo del pasivo corriente.

PASIVO NO CORRIENTE.- Comprende las deudas contraídas por la empresa a largo plazo o la fuente externa de financiamiento a su disposición con carácter permanente y durable.

PATRIMONIO.- Comprende las fuentes internas de financiamiento, o también denominados recursos propios, a disposición de la empresa con carácter perdurable y menor grado de exigibilidad.

Constituye el denominado patrimonio neto, resultante de la diferencia entre activo y pasivo.

PERSPECTIVAS.- Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.

RAZONES FINANCIERAS.- Son índices que se obtiene al relacionar dos cuentas o grupo de cuentas de un mismo estado financiero o de dos estados financieros diferentes.

SITUACIÓN FINANCIERA.- Estudio pormenorizado de todas las “cuentas” que interviene en el movimiento económico financiero, en forma positiva o negativa de los resultados. Siendo el objetivo, el equilibrio financiero de todos los flujos monetarios que permiten la medición de rentabilidad de los capitales invertidos.

TOMA DE DECISIONES.- La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones.

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. Hipótesis general

Un Análisis financiero y no Financiero aplicando los indicadores del sistema Dupont, EVA y perspectivas en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” influye positivamente en la toma de decisiones en los periodos 2014 – 2015.

2.3.2. Hipótesis específicas

HE1. Los indicadores financieros (Sistema DuPont y EVA) incide positivamente en la toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015.

HE2. Los indicadores no financieros (Perspectivas) incide positivamente en la toma de decisiones administrativas de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015.

2.3.3. Operacionalización de variables.

2.3.3.1. Variables para la hipótesis general

Variable Independiente: Análisis Financiero y no Financiero

Variable Dependiente: Toma de Decisiones.

2.3.3.2. Variables para las hipótesis específicas

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.

Variable independiente: Indicadores financieros.

Variable dependiente: Toma de decisiones gerenciales.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.

Variable Independiente: Indicadores no Financieros.

Variable Dependiente: Toma de decisiones administrativas.

2.3.4. Indicadores para las hipótesis

2.3.4.1. Indicadores para la hipótesis general

Variable Independiente:

Estado de situación financiera.

Estado de resultado integral.

Variable Dependiente:

Activo, pasivo y patrimonio.

Ingresos, gastos y resultados.

2.3.4.2. Indicadores para las hipótesis específicas

Hipótesis específica 1.

Variable Independiente:

Sistema DuPont.

Valor Económico Agregado (EVA).

Variable Dependiente:

Resultados de los indicadores financieros para la toma de decisiones gerenciales.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.

Variable Independiente:

Perspectiva de cliente.

Perspectiva de procesos internos

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Variable Dependiente:

Resultados de los indicadores no financieros para la toma de decisiones administrativas.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de carácter descriptivo y deductivo para relacionar la inferencia predictiva (observación a través de los sentidos), con la proposición predictiva (conclusión a través de la razón).

3.1.1. Materiales

Para este trabajo de Investigación se tuvo acceso a la Memoria Anual de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda.

Y también era necesario recurrir:

- a) Estado de Situación financiera.
- b) Estado de Resultados.
- c) Plan estratégico.
- d) Balances (reportes entregados a los socios).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Población

La población para este trabajo de investigación viene a ser la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., el mismo que nos sirvió como una unidad de análisis.

3.2.2. Muestra

La muestra de la información financiera es básicamente los Estados Financieros de los ejercicios económicos 2014 – 2015 de la Cooperativa en estudio y la información no financiera es todo el personal relacionado con la cooperativa.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. Análisis documental

El análisis documental nos permitió recopilar datos e información necesaria para desarrollar y sustentar este trabajo de investigación, recurriendo a la gerencia de la Cooperativa; además, para obtener información de los archivos sobre la captación de recursos y documentos como la estructura orgánica, estatuto, memoria anual, registro de socios, entre otros documentos.

3.3.2. Observación y entrevista

La observación directa y entrevista se utilizó mediante el contacto directo con la realidad de la Cooperativa y también la solicitud de información a los socios y al Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., esta técnica se utilizó para complementar y conformar los datos reunidos mediante la técnica anterior.

3.3.3. Encuesta

Técnica que facilita información verídica de la organización mediante el uso de formatos preestablecidos y dirigidos, información que luego será clasificada, ordenada, analizada e interpretada.

3.4 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Método descriptivo

En este trabajo de investigación se utilizó dicho método para evaluar los estados financieros por cuadros para demostrar los resultados de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda.

3.4.2. Método analítico

Este método nos permitió descomponer un todo en sus partes con la finalidad de estudiar y conocer sus características, naturaleza y propiedades de los elementos para encontrar la verdad.

Se utilizó este método porque permitió el análisis de la normatividad documentaria de cada componente y de cada muestra. Mediante este método se buscó los componentes lógicos (los indicadores financieros) y luego se sacó las conclusiones a cerca del comportamiento general del todo (Cooperativa) y algunas sugerencias para una adecuada toma de decisiones.

3.4.3. Método inductivo

Es el método que se va de lo particular a lo general; se logró explicar y analizar las situaciones o problemática de lo que se ha de investigar.

Se utilizó para el desarrollo de la investigación empezando desde la recolección de los datos hasta llegar a las conclusiones.

3.4.4. Método estadístico

Este método sirvió realizar la representación gráfica de los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores financieros e interpretación de los mismos.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Análisis, evaluación e interpretación de los datos, Para el procesamiento de información recopilada, se ha realizado el análisis del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados a través de la aplicación del sistema Dupont y el Valor económico agregado, el cual permitió ver la rentabilidad de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda.; también se realizó la evaluación de perspectivas a partir de los datos obtenidos de las encuestas, entrevistas y observación mediante la presentación de los cuadros estadísticos en orden correlativo.

Dicho análisis y evaluación permite mejorar la situación gerencial y administrativa de la cooperativa en el ámbito del desarrollo de sus actividades.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de haber recopilado y procesado la información, en este capítulo se analiza y expone los cuadros que fueron elaborados para efectos de esta investigación, según el orden de los objetivos propuestos, con la finalidad de dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas y de esta forma alcanzar nuestros objetivos.

4.1. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. Análisis del primer objetivo

Para conseguir el objetivo específico:

OE1. Evaluar los indicadores financieros (Sistema DuPont y EVA) y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015.

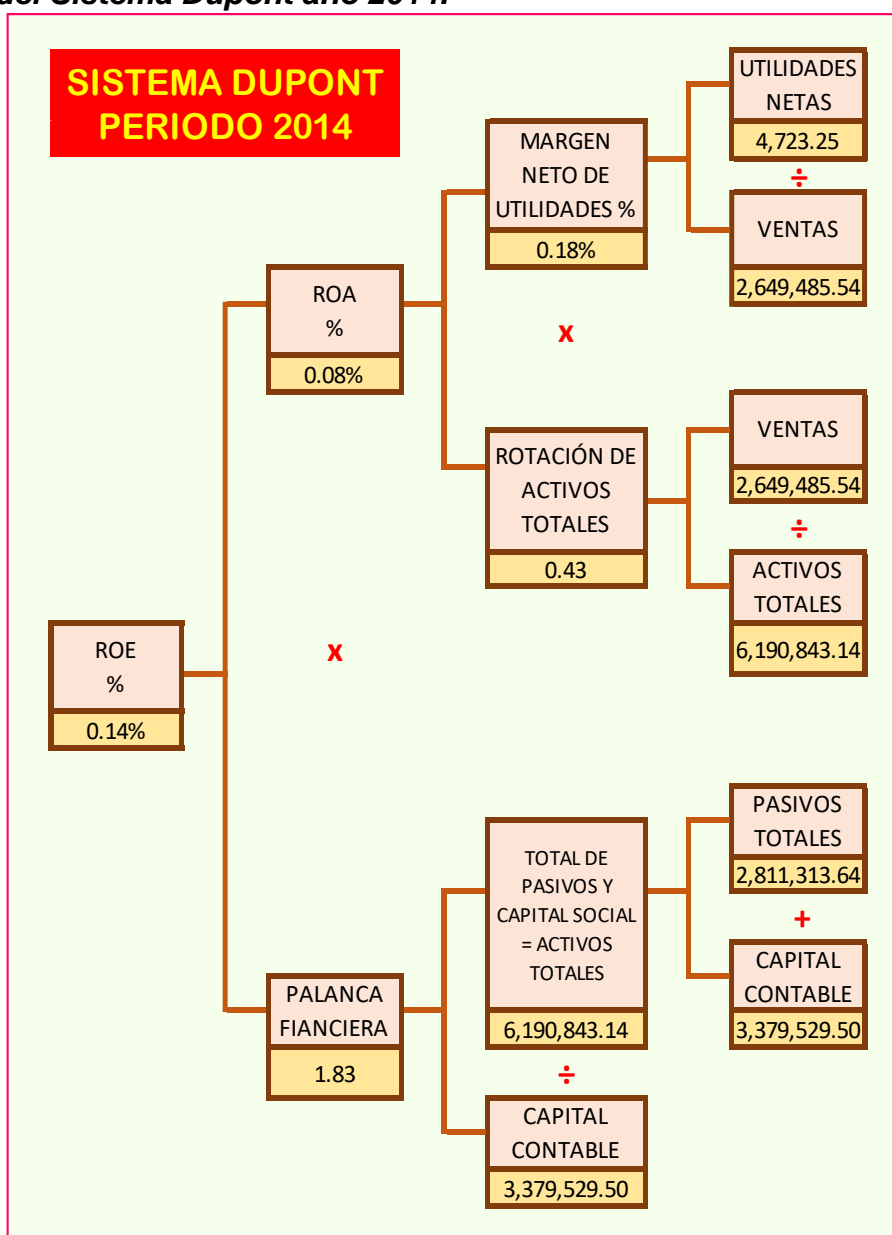
El desarrollo de la interpretación del análisis financiero de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., se realizó sobre la base de los Estados Financieros principales tales como: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado de los periodos 2014 – 2015, para lo cual a continuación

pasaré a explicar mediante esquemas, cuadros y gráficos de análisis. Para el análisis de los Estados Financieros se utilizó los métodos siguientes:

4.1.1.1. Análisis del sistema Dupont

Su objetivo es determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero); siendo para este caso los periodos comprendidos del 2014 y 2015.

Esquema 1:
Cálculo del Sistema Dupont año 2014.



FUENTE: Estados Financieros al 31/12/2014.

INTERPRETACIÓN:

Luego de haber realizado el análisis mediante el modelo DuPont sobre la situación financiera de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., se tiene lo siguiente:

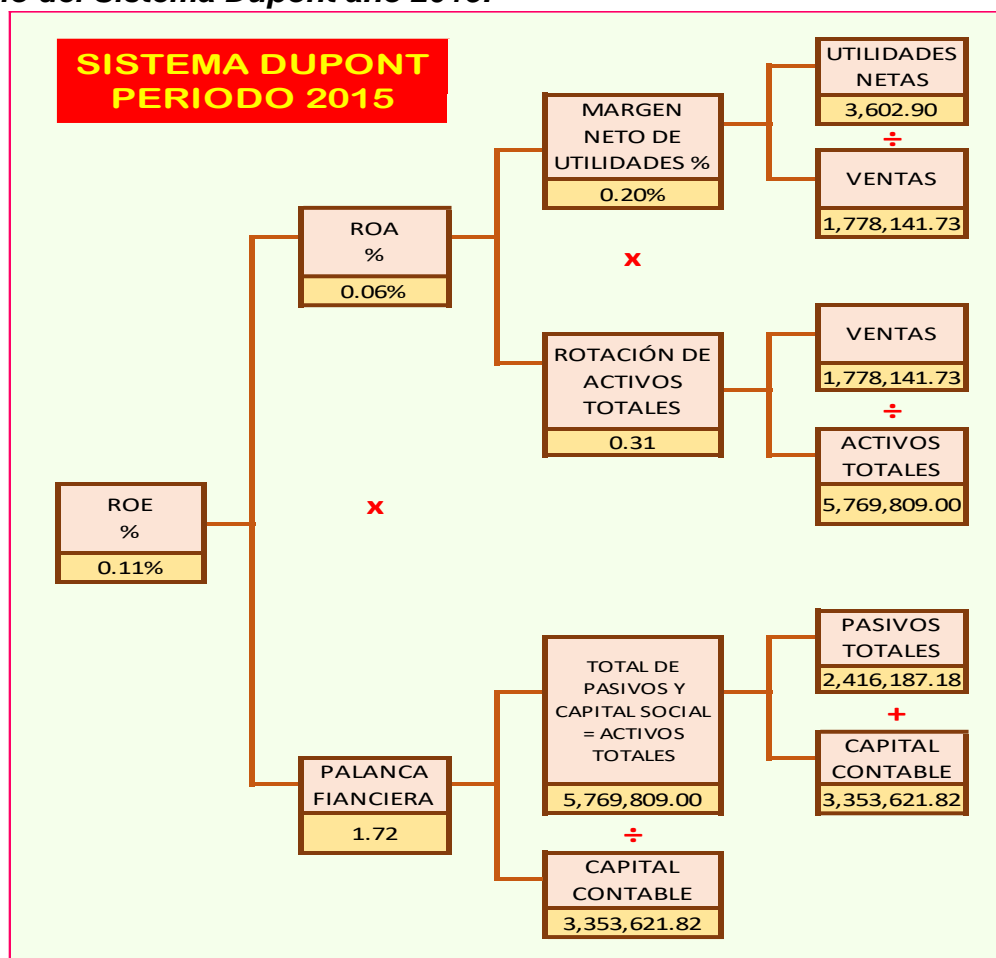
Reemplazando en la fórmula DuPont los valores del margen neto de utilidades y la rotación de activos totales, el resultado es el rendimiento sobre los activos (ROA):

La CAC SJO obtuvo 0.18%, o sea 0.18, por cada dólar de ingreso, y los activos retornaron 0.43 veces durante el año 2014; por tanto la CAC SJO obtuvo un rendimiento de 0.08% sobre sus activos que es el nivel de liquidez, es decir la eficiencia en el uso de los activos.

Por consiguiente, reemplazando el ROA ya calculado que fue de 0.08% y el multiplicador de apalancamiento financiero que fue de 1.83, en la fórmula DuPont Modificada, el resultado es el rendimiento sobre el capital (ROE)

En el año 2014 la CAC SJO muestra un nivel de solvencia o rentabilidad sobre el patrimonio del 0.14%.

Esquema 2:
Cálculo del Sistema Dupont año 2015.



FUENTE: Estados Financieros al 31/12/2015.

INTERPRETACIÓN:

Luego de reemplazar la fórmula DuPont para realizar el análisis financiero se obtuvo lo siguiente: La CAC SJO obtuvo 0.20%, o sea 0.20 por cada dólar de ingreso, y los activos retornaron 0.31 veces durante el año 2015; por tanto la CAC SJO obtuvo un rendimiento de 0.06% sobre sus activos que es el nivel de liquidez, es decir la eficiencia en el uso de los activos. Entonces, reemplazando el ROA ya calculado que fue de 0.06% y el multiplicador de apalancamiento financiero que fue de 1.72, en la fórmula Du Pont Modificada, el resultado es el rendimiento sobre el capital (ROE) que muestra un nivel de solvencia o rentabilidad sobre el patrimonio del 0.14% para el año 2015.

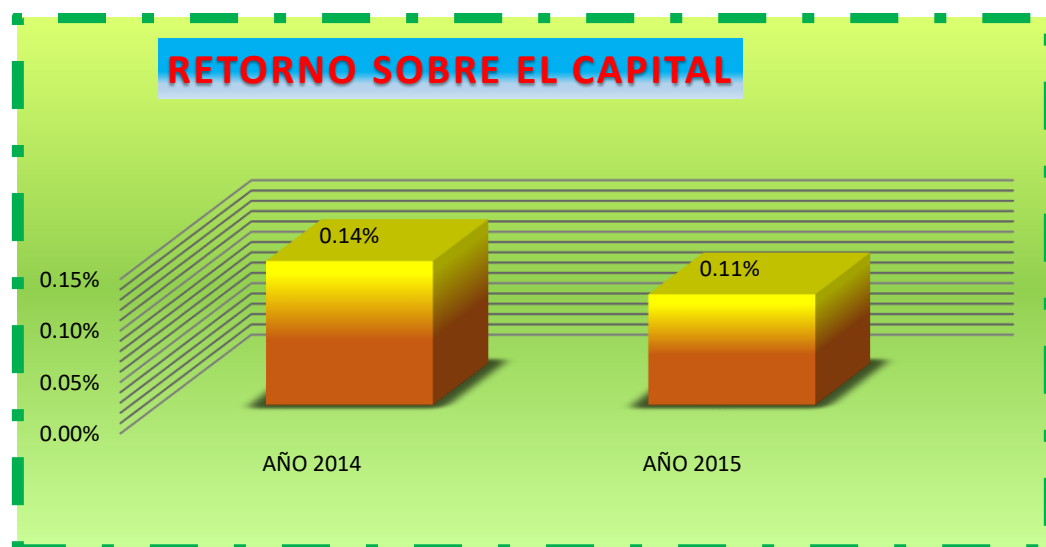


Gráfico 1: Retorno sobre el capital 2014 y 2015.
FUENTE: Esquema Dupont 1 y 2.

INTERPRETACIÓN:

Según el gráfico 1 los resultados obtenidos para los años en estudio 2014 y 2015, el sistema Dupont nos indica la rentabilidad real que obtiene la cooperativa, se observa que el año 2014 fue más representativo con el 0.14% en relación al año 2015 que fue 0,11%, esto se ve explicado, en varios factores que contribuyeron, por ejemplo si se observa el margen de utilidad sobre ingresos, se verifica que ese año 2014 hubo un menor margen de utilidad, ya que fue de 0.18% y el 2015 fue 0.20%, pero los demás factores son todo lo contrario.

4.1.1.2. Análisis del valor económico agregado (eva)

Es una medida de desempeño basada en valor que surge de comparar la rentabilidad obtenida por una empresa con el costo de los recursos del capital utilizados para conseguirla.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{CI} * \text{WACC}$$

PASO 1.- CALCULAR NOPAT

Cuadro 1:
Cálculo del NOPAT.

UTILIDAD ANTES DE INTERESES DESPUES DE IMPUESTOS		
CONCEPTOS	AÑO 2014	AÑO 2015
UTILIDAD OPERATIVA	49,516.75	71,504.39
(1-t) = (1-0.28);(1-0.30)	0.72	0.7
NOPAT	35,652.06	50,053.07

FUENTE: Estados Financieros al 31/12/2014-2015.

PASO 2.- CAPITAL INVERTIDO

Cuadro 2:
Capital invertido.

CAPITAL INVERTIDO		
CONCEPTO	AÑO 2014	AÑO 2015
DEUDA	2,811,313.64	2,416,187.18
PATRIMONIO	3,379,529.50	3,353,621.82
CAPITAL INVERTIDO	6,190,843.14	5,769,809.00

FUENTE: Estados Financieros al 31/12/2014-2015.

PASO 3.- CÁLCULO DEL WACC

Cuadro 3:
Cálculo del WACC 2014.

ÍNDICE COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL DEL 2014					
PTO	CONCE	% DE PARTICIPACIÓN	IMPORTE ASIGNADO	COSTO DE CAPITAL	CP PC 2014
	DEUDA	0.4541	2,811,313.64	0.0968	0.043956
	PATRIMONIO	0.5459	3,379,529.50	0.0000	0.0000
		1.0000	6,190,843.14		0.043956

FUENTE: Estados financieros al 31/12/2014.

El costo de capital viene de acuerdo a las políticas internas de la cooperativa.

Cuadro 4:
Cálculo del WACC 2015.

ÍNDICE COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL DEL 2015					
PTO	CONCE	% DE PARTICIPACIÓN	IMPORTE ASIGNADO	COSTO DE CAPITAL	CP
	DEUDA	0.4	2,416,	0.1	0.0
		188	187.18	004	42024
	PATRI	0.5	3,353,	0.0	0.0
MONIO		812	621.82	000	000
		1.0	5,769,		0.0
		000	809.00		42024

FUENTE: Estados financieros al 31/12/2015.

PASO 4.- CÁLCULO DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

Cuadro 5:
Cálculo del EVA 2014.

VALOR ECONÓMICO AGREGADO Al 31 de Diciembre del 2014			
EVA =	NOPAT	-	(CI * WACC)
EVA =	35,652.06		6,190,843.14
EVA =	35,652.06		272,124.70
EVA =			-236,472.64

FUENTE: Cuadros 1,2 y 3.

Cuadro 6:
Cálculo del EVA 2015

VALOR ECONÓMICO AGREGADO Al 31 de Diciembre del 2015			
EVA =	NOPAT	-	(CI * WACC)
EVA =	50,053.07		5,769,809.00
EVA =	50,053.07		242,470.45
EVA =			-192,417.38

FUENTE: Cuadros 1,2 y 4.

INTERPRETACIÓN:

El resultado obtenido de las tablas anteriores nos muestra que la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., a pesar de obtener una utilidad positiva no está generando valor agregado sobre lo que se ha invertido; por el contrario ha destruido valor en los años 2014 y 2015 y está por debajo del rendimiento promedio en -236,472.64 y -192,417.38 aproximadamente en los años ya mencionados.

4.1.2. Análisis del segundo objetivo

Para alcanzar el segundo objetivo específico:

OE2. Analizar los indicadores no financieros (Perspectivas) y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015.

4.1.2.1. Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente comprende el “que” respecto a la entrega de valor a los clientes, para lo cual solo analizaremos tres indicadores los cuales son:

- Satisfacción de Clientes
- Reclamos resueltos
- Retención de clientes

Cuadro 7:
Satisfacción del cliente 2014.

	SATISFACCIÓN	Nº	%
2014	SI	5	71.43%
	NO	2	28.57%

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 2: Satisfacción del cliente 2014.
FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

Cuadro 8:
Satisfacción del cliente 2015.

	SATISFACCIÓN	Nº	%
2015	SI	2	66.67%
	NO	1	33.33%

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 3: Satisfacción del cliente 2015.
FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

La Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., obtuvo la satisfacción de sus clientes tal como se muestra en los gráficos 2 y 3; en el año 2014 fue de un 71% lo cual es bueno, pero en el año 2015 la satisfacción de los clientes fue 67%, esto debido a que la cantidad de clientes disminuyeron considerablemente.

Cuadro 9:
Reclamos resueltos 2014.

RECLAMOS 2014	%
CANTIDAD DE PROBLEMAS	100.00%
PROBLEMAS RESUELTOS	100.00%

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 4: Reclamos resueltos 2014.

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

Cuadro 10:
Reclamos resueltos 2015.

RECLAMOS 2015	%
CANTIDAD DE PROBLEMAS	100.00%
PROBLEMAS RESUELTOS	100.00%

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 5: Reclamos resueltos 2015.
FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

El gráfico 4 nos muestra que en el año 2014 y 2015, el gráfico 5; la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., resolvió los reclamos que tuvo con algunos de sus clientes; tal como se muestra en los dos gráficos anteriores el 100% de los problemas que se tuvo, se logró solucionar el 100% de esos problemas lo cual es muy bueno.

Cuadro 11:
Retención de clientes.

EJERCICIO	%
AÑO 2014	70%
AÑO 2015	43%

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

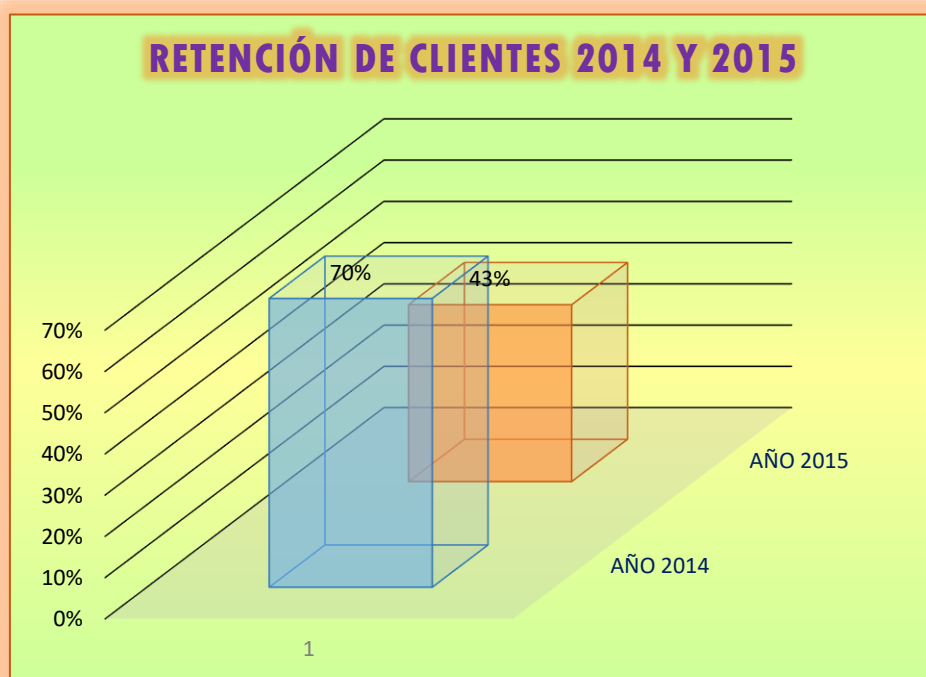


Gráfico 6: Retención de clientes.

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico 6 se puede apreciar que la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., en el año 2014 retuvo al 70% de sus clientes antiguos; y en el 2015 solo retuvo al 43 % de sus clientes; lo cual es algo desfavorable para la Cooperativa. Esto se debe a que la producción del café ha disminuido considerablemente.

4.1.2.2. Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos hace referencia al “que” con la relación a la capacidad de los PIC. Los indicadores a utilizar son las siguientes:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time).

- Programación de otras actividades.
- Niveles de producción.

Cuadro 12:
Tiempo del ciclo del proceso del café.

MESES	% DE ACTIVIDAD
Deshierbo (DIC-MAR)	33.33%
1°, 2°, 3° Cosecha	66.67%

FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.

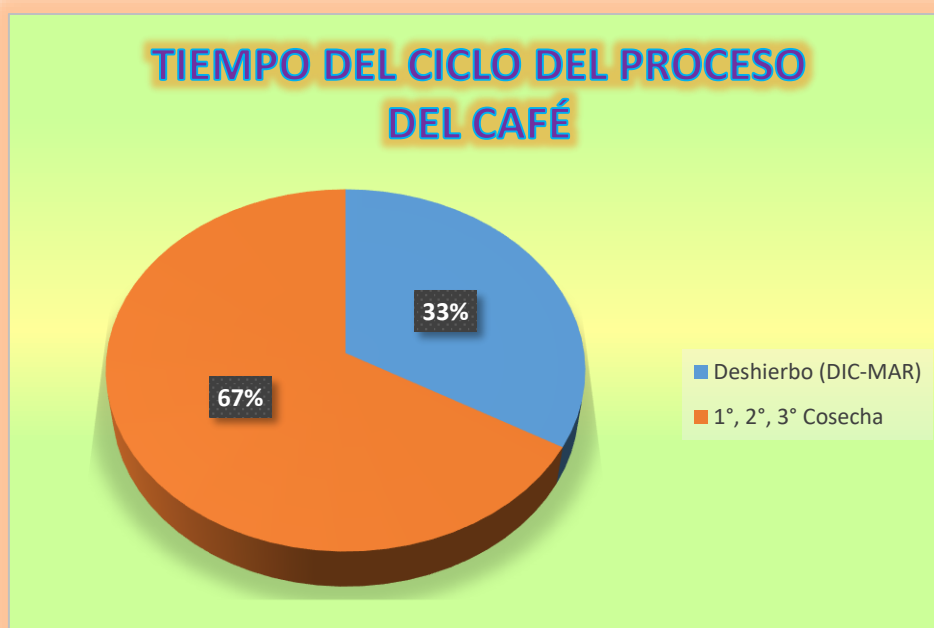


Gráfico 7: Tiempo del ciclo del proceso del café.
FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

El gráfico 7 nos muestra que el 67% del año el socio de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda. Se dedica a la cosecha del café vale decir desde el mes de abril hasta el mes de noviembre. Y esta cosecha comprende todo el proceso del café como es la cosecha en sí, el despulpado, el fermentado, lavado y secado del café.

Por otro lado el 33% del año los socios se dedican al deshierbo y otras actividades pequeñas.

Cuadro 13:
Programación de otras actividades.

OTRAS ACTIVIDADES	%
Granos andinos	1%
Cacao	19%
Otros	80%

FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 8: Programación de otras actividades.
FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico 8 se puede apreciar de que en la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., el 80% de los socios realizan otras actividades distintas al café; el 19% de los socios se dedica al cultivo de Cacao y solo el otro 1% de los socios cultivan granos andinos, esto lo realizan en su lugar de procedencia; estas actividades lo realizan una vez culminado toda la cosecha del café. La alternativa de “otros” comprende las actividades de: cultivo de frutas, cultivo de tubérculos, cultivo de la hoja de coca, etc.; son las más resaltantes.

Cuadro 14:
Nivel de producción del café.

PERIODO	NIVLE DE PRODUCCIÓN DEL CAFÉ QQ
AÑO 2014	3,482.32
AÑO 2015	3,630.83

FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.

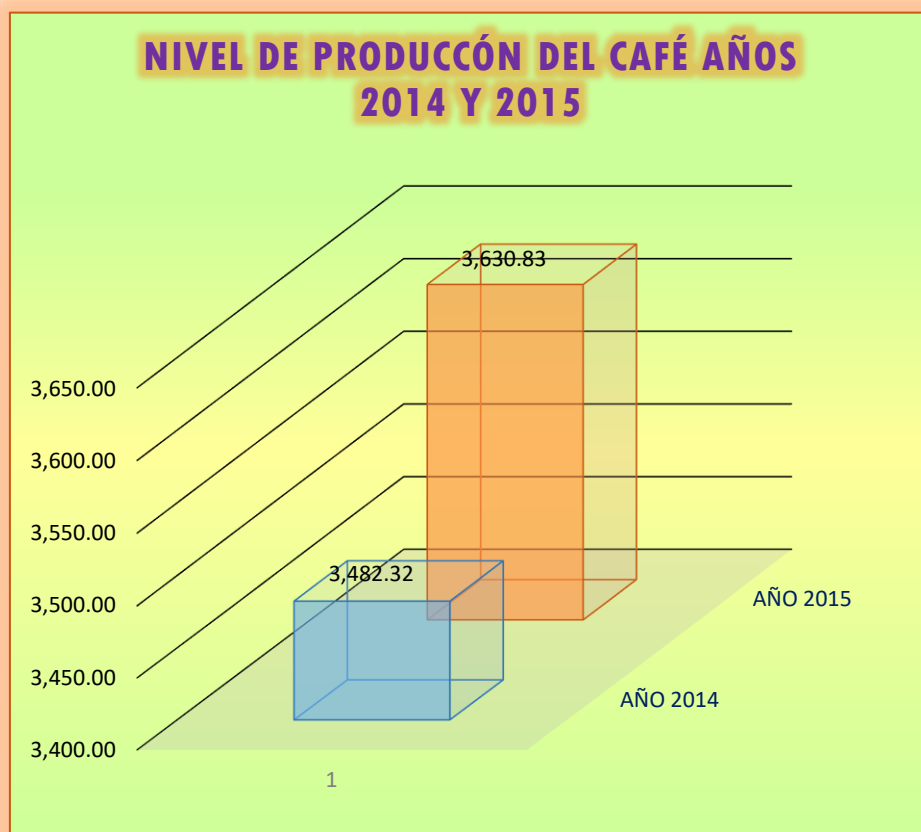


Gráfico 9: Nivel de producción del café.
FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

El gráfico 9 nos muestra de que la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., tuvo una producción en el año 2014 de 3,482.32 quintales exportados, y para el año 2015 la producción se incrementó llegando alcanzar los 3,630.83 quintales exportados; pero este resultado del año 2015 son producto de contratos firmados en el periodo 2014 y no hubo nuevos contratos en el 2015.

4.1.2.3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

La perspectiva aprendizaje y crecimiento tiene que ver con el “que” de la relación en la satisfacción del personal; para este caso de los socios, para eso utilicé estos tres indicadores:

- Retención de personal clave.
- Satisfacción del Personal.
- Clima Organizacional.

Cuadro 15:
Retención del personal clave.

CLAVE	RETENCIÓN DE PERSONAL	%
SI		10%
NO		90%

FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda



Gráfico 10: Retención del personal clave.
FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

El gráfico 10 nos muestra de que en la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., 90% de los encuestados dijeron de que no se realiza la retención del personal clave, esto debido a que se trata de una Cooperativa por

tanto todos son todos tienen la misma participación dentro de esta, y que todos los beneficios obtenidos es gracias a la participación de cada una de los socios; por otro lado el 10% de los encuestados mencionan que se estuvo reteniendo a un personal clave como es el gerente general desde el año 2008 hasta el 2014 esto debido a que, desde que asumió la gerencia se obtenido buenos resultados para la Cooperativa; y este pequeño porcentaje considera que se debería de seguir reteniendo a ese personal.

Cuadro 16:
Satisfacción del socio.

SATISFACCIÓN DEL SOCIO	%
SI	97%
NO	3%

FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 11: Satisfacción del socio.
FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico 11 se puede apreciar de que el 97% de los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., se encuentra satisfecho de pertenecer a la Cooperativa ya que consideran de que su economía se

mantiene estable con los ingresos percibidos; el otro 3% de los encuestados no se sienten satisfechos de pertenecer a la Cooperativa debido a que no cuentan con gran cantidad de hectáreas para producir café por tanto no generan altos ingresos del café por esa razón prefieren dedicarse a otras actividades; y otros heredaron esos terrenos y para no abandonarlo se dedican a otras actividades.

Cuadro 17:
Clima organizacional 2014.

	CLIMA	ORGANIZACIONAL	%
2014			
	Buena		90%
	Regular		9%
	Mala		1%

FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.

Cuadro 18:
Clima organizacional 2015.

	CLIMA	ORGANIZACIONAL	%
2015			
	Buena		50%
	Regular		42%
	Mala		8%

FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.

CLIMA ORGANIZACIONAL 2014

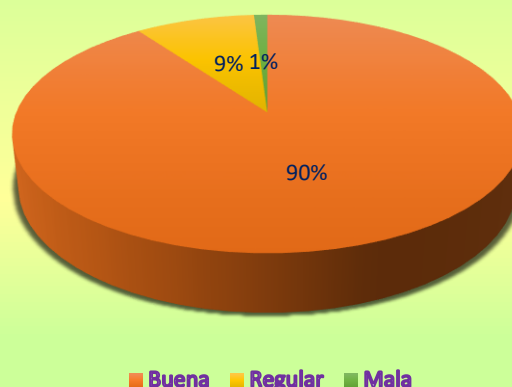


Gráfico 12: Clima organizacional 2014.
FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.

CLIMA ORGANIZACIONAL 2015

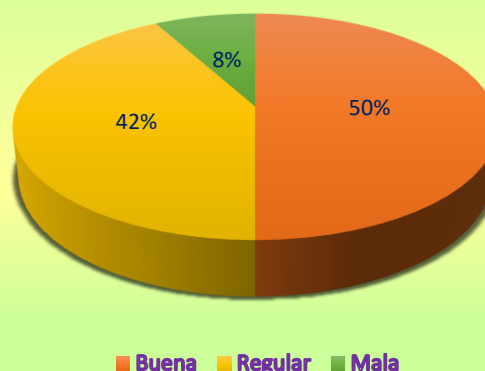


Gráfico 13: Clima organizacional 2015.
FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

Como se puede ver los gráficos 12 Y 13 anteriores acerca del clima organizacional de la Cooperativa; para el año 2014 el clima organizacional fue de buena en un 90% y para el año 2015 fue buena en un 50%, en el año 2014 fue calificada como regular en un 9% y el 2015 fue 42%, y la calificación del clima organizacional como mala en el 2014 fue 1% y el 2015 fue de 8%; tal como se puede apreciar la diferencia es abismal, esto se debe a algunos problemas que

surgieron dentro de la Cooperativa durante el año 2015 lo cual no fue bueno para los socios.

4.1.3. Análisis del tercer objetivo

Para obtener el tercer objetivo específico:

OE3. Proponer un modelo de control de gestión financiero y no financiero para tomar decisiones eficientes en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.”.

Para lograr el análisis del tercer objetivo se debe tener en cuenta en análisis de los objetivos anteriormente analizados; ya que los resultados obtenidos determinan el análisis financiero y no financiero de la cooperativa, tal es así que con el análisis efectuado se encontraron algunas deficiencias con lo cual se propondrá un modelo de gestión financiero y no financiero para tomar decisiones eficientes de la cooperativa para los periodos siguientes, el cual se podrá utilizar como base para mejorar la toma de decisiones.

PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERO Y NO FINANCIERO: “BALANCED SCORE CARD” DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA “SAN JUAN DEL ORO LTDA.”.

1. ANALISIS DEL ENTORNO

1.1. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO

1.1.1. FORTALEZAS

Luego de haber realizado un análisis interno de la situación actual y ver como realiza sus actividades, he podido identificar las siguientes fortalezas:

- Exportación directa
- Varios clientes comerciales y financieros
- Socios en la Producción orgánico
- Práctica democrática dirigencial
- Infraestructura adecuada
- Clientes de cafés especiales
- Oficina de exportación lima

1.1.2. DEBILIDADES

Por otro lado, se puede observar los aspectos débiles de la Cooperativa las cuales deben de ser solucionados, los cuales son:

- Desconocimiento de funciones directivos y socios.
- Deterioro de las oficinas en el valle.
- Falta de oportunidades dirigenciales a jóvenes socios en el valle.
- Escases de capacidad y compromiso dirigencial.
- Limitado uso de fertilización en los cafetales por parte de socios.
- Socios con interés económico y no la calidad.

- Falta de comunicación e información a los socios.
- Pago inmediato de adelantos de café.
- Falta de comunicación y coordinación de dirigentes y socios.
- Cumplimiento restringido del estatuto en la parte política.
- Falta de capacidad de los socios para ser directivos.
- Deserción de los socios.
- Falta de incremento de otras actividades del ingreso familiar.
- Poco incremento de áreas de café.
- Muchos activos indocumentados.
- Limitado interés de capacitaciones de parte de dirigentes y socios (as)
- Ausencia de directivos en la oficina.
- Muchos dirigentes y gasto administrativos altos

1.2. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

1.2.1. OPORTUNIDADES

Las oportunidades que ofrece el entorno externo son las siguientes:

- Demanda de cafés especiales en el mercado internacional.
- Recursos de cooperación para proyectos vinculados al café.
- Proyectos en desarrollo.
- Presencia de entidades financieras solidarias.
- Incremento de la demanda de consumo interno de café tostado y molido.
- Mercados existentes de cafés tostados y terminados.
- Demanda de otros productos agrarios en el mercado exterior.

1.2.2. AMENAZAS

Por otro lado se puede observar las siguientes amenazas que pueden afectar de alguna manera el logro de objetivos de la Cooperativa tales como:

- Gobiernos locales apoyan deficientemente.
- Compromiso de los socios por mejorar sus cultivos por bajos precios.
- Incremento del cultivo de la hoja de coca.
- Bajos precios.
- Traslado flete de café.
- Producción caída de café Plagas
- Ya no quieren recoger café.
- Bajo costo de café e incremento del cultivo de coca.
- Roya amarilla plaga y enfermedades.
- Problemas con SUNAT, Multas.
- Perdida de la cosecha de la campaña actual.
- Socios oportunistas.
- Baja participación de socios en eventos cooperativos.
- Cambio climático.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

2.1. MISIÓN.

Somos una cooperativa de pequeños productores de café, y otros con permanente desarrollo de sus capacidades empresariales que brinda productos competitivos para el desarrollo mutuo con sus clientes y mejora permanente de las condiciones de vida de sus socios y socias, practicando los principios éticos

y valores del cooperativismo, enfrentado el cambio climático estando en armonía con el medio ambiente.

2.2. VISIÓN.

Al 2020, ser una organización competitiva, sólida y estable, que genera el desarrollo mutuo entre sus clientes y mejora continua empresarial de sus socios y socias con equidad y democracia, que presta servicios eficientes basados en un sistema productivo con criterios ambientales sostenibles.

2.3. VALORES.

- Honestidad (siempre con la verdad)
- Justicia (obrar con la razón y la ley)
- Prudencia (actuar oportunamente con conocimiento y responsabilidad)

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se resaltan los siguientes objetivos estratégicos dentro de cada una de las perspectivas:

3.1. Perspectiva financiera.

Objetivos:

- Capitalizar para la sostenibilidad económica, revertiendo el buen uso de sus activos.
- Servicios a socios con cartera diversificada.

3.2. Perspectiva del cliente.

Objetivos:

- Implementar una plataforma tecnológica moderna e integrada.

- Lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes.

3.3. Perspectiva de procesos internos.

Objetivos:

- Mantener la comercialización rentable y eficiente en su cadena de suministro con clientes y mercados especiales para cada tipo de producto.
- Incrementar la calidad de cafés finos según la zonificación con fincas diversificadas en la producción, enfrentando el cambio climático para tener la sostenibilidad del medio ambiente.

3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Objetivos:

- Incrementar la productividad y nuevas áreas de cafetales.
- Impulsar programas educativos para mejorar el desempeño directivo, empresarial y el clima organizacional a través de una comunicación eficiente.
- Implementar un servicio de informática acorde a la globalización.

4. AFINAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2018 DE LA Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda.

1. Capitalizar para la sostenibilidad económica, revertiendo el buen uso de sus activos.	1) Elevar el Retorno sobre el capital de 0.14% del 2014 y 0.11% del 2015 a 2% para el 2018.
2. Servicios a socios con cartera diversificada.	2) Reducir la destrucción del valor del 100% del 2015 a 50% para el 2017.
3. Implementar una plataforma tecnológica moderna e integrada.	3) Contar con página web, redes sociales y plataforma virtual de 0% en el 2015 a 100% para el 2017.
4. Lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes.	4) Elevar el índice de satisfacción de los clientes de 67% en el año 2015 a 100% para el año 2018.
5. Mantener la comercialización rentable y eficiente en su cadena de suministro con clientes y mercados especiales para cada tipo de producto.	5) a) Incrementar los 8 contenedores de Cafés especiales del año 2015 a 15 contenedores para diciembre del 2018. b) Incrementar el 1/2 contenedor de Cacao en el año 2015 a 2 contenedores para diciembre del 2018. c) Incrementar el 1/4 contenedor de Granos andinos del año 2015 a 1 contenedor para diciembre del 2018.
6. Incrementar la calidad de cafés finos según la zonificación con fincas diversificadas en la producción, enfrentando el cambio climático para tener la sostenibilidad del medio ambiente.	6) Incrementar las 5 certificaciones del 2015 a 8 certificaciones para el 2018.
7. Incrementar la productividad y nuevas áreas de cafetales.	7) Reducir el 80% de las otras actividades a 25% para diciembre del 2018.
8. Impulsar programas educativos para mejorar el desempeño dirigenal, empresarial y el clima organizacional a través de una comunicación eficiente.	8) Implementar acciones y cumplir al 100% los objetivos a Diciembre del 2018.
9. Implementar un servicio de informática acorde a la globalización.	9) Incrementar la banda de internet a un 100% para diciembre del 2018.

5. MAPA ESTRATÉGICO:

MAPA ESTRATÉGICO – COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO Ltda.	
PERSPECTIVA	<p>MISIÓN: Somos una cooperativa de pequeños productores de café, y otros con permanente desarrollo de sus capacidades empresariales que brinda productos competitivos para el desarrollo mutuo con sus clientes y mejora permanente de las condiciones de vida de sus socios y socias, practicando los principios éticos y valores del cooperativismo, enfrentado el cambio climático estando en armonía con el medio</p>
FINANCIERA	<p>1. Capitalizar para la sostenibilidad económica, revertiendo el buen uso de sus activos.</p> <p>2. Servicios a socios con cartera</p>
CLIENTE	<p>3. Implementar una plataforma tecnológica moderna e</p> <p>4. Lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes.</p>
PROCESOS INTERNOS	<p>5. Mantener la comercialización rentable y eficiente en su cadena de suministro con clientes y mercados especiales para cada tipo de producto.</p> <p>6. Incrementar la calidad de cafés finos según la zonificación con fincas diversificadas en la producción, enfrentando el cambio climático para tener la sostenibilidad del medio ambiente.</p>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<p>7. Incrementar la productividad y nuevas áreas de cafetales.</p> <p>8. Impulsar programas educativos para mejorar el desempeño dirigencial, empresarial y el clima organizacional a través de una</p> <p>9. Implementar un servicio de informática acorde a la globalización.</p>

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PRINCIPALES ACCIONES.

1. Capitalizar para la sostenibilidad económica, revertiendo el buen uso de sus activos.		
Propósito:	Tener S/.1,000,000.00 como capital circulante.	
Indicador:	Retorno sobre el capital (Sistema Dupont).	
Meta:	Elevar el Retorno sobre el capital de 0.14% del 2014 y 0.11% del 2015 a 2% para el 2018.	
Principales acciones	Responsable	Plazo
Cumplir con los aportes de capitalización por los socios según estatuto.	Asamblea General	Diciembre de 2018
Utilización del 25% del premio comercio justo para capital circulante.	Dpto. Contabilidad	Diciembre de 2018
Capitalización permanente hasta tener S/. 1, 000,000.00 nuevos soles para capital circulante.	Dpto. Contabilidad	Diciembre de 2018
Trabajar con 40% con financiamiento y 60% capital propio.	Dpto. Comercialización	Diciembre de 2018
Recuperación de las deudas y castigos de deudas.	Asamblea General	Diciembre de 2018

2. Servicios a socios con cartera diversificada.		
Propósito:	Contar con un Departamento de Proyectos, Transformación y Credisanjuandeloro	
Indicador:	Valor económico agregado (EVA).	
Meta:	Reducir la destrucción del valor del 100% del 2015 a 50% para el 2017.	
Principales acciones	Responsable	Plazo
Implementación del Departamento de Proyectos	Comité de Tecnificación	Diciembre de 2017
Promover el consumo interno de café para el mercado local	Centro Demostrat.	Diciembre de 2017
Conformación y funcionamiento CREDISANJUANDELORO	Dpto. Contabilidad	Diciembre de 2017
Proyectos productivos diversificados	Deleg., café Perú JNC, Corporación	Diciembre de 2017

3. Implementar una plataforma tecnológica moderna e integrada.		
Propósito:	Retener a los clientes estando en contacto con ellos.	
Indicador:	Porcentaje de retención de clientes.	
Meta:	Contar con página web, redes sociales y plataforma virtual de 0% en el 2015 a 100% para el 2017.	
Principales acciones	Responsable	Plazo
Implementación de página web, www.cacsanjuandeloro.com	Gerente General	Diciembre de 2017
Uso de la Información virtual, correos, Facebook, Twitter, otros.	Gerente General	Diciembre de 2017

4. Lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes.		
Propósito:	Conseguir la lealtad de los clientes.	
Indicador:	Índice de percepción de satisfacción de los clientes.	
Meta:	Elevar el índice de satisfacción de los clientes de 67% en el año 2015 a 100% para el año 2018.	
Principales acciones	Responsable	Plazo
Oferta permanente de diversas calidades de productos (café, cacao y otros) al mercado y al Mercado Comercio Justo.	Gerente General	Diciembre de 2018
Zonificación por cuencas para la comercialización de cafés finos.	Comité sectorial	Diciembre de 2018

5. Mantener la comercialización rentable y eficiente en su cadena de suministro con clientes y mercados especiales para cada tipo de producto.		
Propósito:	Comercialización diversificada de productos agrícolas (café, cacao, y granos andinos) en cada mercado.	
Indicador:	Unidad de contenedor por cada producto.	
Meta:	a) Incrementar los 8 contenedores de Cafés especiales del año 2015 a 15 contenedores para diciembre del 2018. b) Incrementar el 1/2 contenedor de Cacao en el año 2015 a 2 contenedores para diciembre del 2018. c) Incrementar el 1/4 contenedor de Granos andinos del año 2015 a 1 contenedor para diciembre del 2018.	
Principales acciones	Responsable	Plazo
Utilizar el 33% del tiempo del ciclo del proceso del café que se dedica al deshierbo para dedicarlo a los otros productos.	Asamblea General	Diciembre de 2018
Mantener los mercados especiales y clientes	Gerente General	Diciembre de 2018
Promover la centralización de acopios para optimizar la calidad y marcas del cacao y granos andinos	Dpto. de comercialización (Acopio)	Diciembre de 2018
Incentivar el cultivo de los otros productos como alternativa de ingreso económico (Cacao y granos andinos).	Comité de Comercialización y tecnificación	Diciembre de 2018

6. Incrementar la calidad de cafés finos según la zonificación con fincas diversificadas en la producción, enfrentando el cambio climático para tener la sostenibilidad del medio ambiente.		
Propósito:	Incremento promedio de 18 a 25 qq / ha y manejo de módulos de cambio climático.	
Indicador:	Cantidad de certificaciones.	
Meta:	Incrementar las 5 certificaciones del 2015 a 8 certificaciones para el 2018.	
Principales acciones	Responsable	Plazo
Continuar el manejo de cafetales y control de plagas y enfermedades.	Dpto. de Tecnificación	Diciembre de 2018
Manejar las normas FLO, producción orgánicas y otras normas que conlleve a la sostenibilidad de las fincas y del medio ambiente.	Gerente General	Diciembre de 2018
Participación permanente de los dirigentes y socios en los gobiernos locales y regionales aprovechando sus programas de desarrollo.	Asamblea General	Diciembre de 2018
Propiciar el seguro agrario.	Gerente General	Dic. de 2018

7. Incrementar la productividad y nuevas áreas de cafetales.		
Propósito:	Eliminar el cultivo de la hoja de coca por parte de los socios y recuperar esos terrenos para el cultivo de café.	
Indicador:	Indicador de productividad.	
Meta:	Reducir el 80% de las otras actividades a 25% para diciembre del 2018.	
Principales acciones	Responsable	Plazo
Incentivar el cultivo de cacao y granos andinos a través de capacitaciones sobre el cultivo de estos.	Consejo de Vigilancia	Diciembre de 2018
Uso de comunicación e información permanente sobre las consecuencias de cultivos ilegales a socios a través de medios radiales.	Comité Sectorial	Diciembre de 2018
Implementación de charlas de concientización sobre los riesgos del cultivo de la hoja de coca en las asambleas.	Comité de Educación y CODEMU	Diciembre de 2018

8. Impulsar programas educativos para mejorar el desempeño dirigencial, empresarial y el clima organizacional a través de una comunicación eficiente.		
Propósito:	Conseguir que todos socios se sientan personal clave de la cooperativa e incrementar la eficiencia de la organización.	
Indicador:	Porcentaje de cumplimiento de las acciones.	
Meta:	Implementar acciones y cumplir al 100% los objetivos a Diciembre del 2018.	
Principales acciones	Responsable	Plazo
Ejecución de programas mediante planes de capacitación en gestión asociativa y empresarial para dirigentes, líderes y socios(as) jóvenes.	Gerente General	Diciembre de 2018
Al asumir el cargo, tiene que pasar por una capacitación de 2 días sobre sus funciones.	Comité de Educación	Diciembre de 2018
Reestructuración de los comités y modificación del estatuto con respectivas reglamentaciones para los consejos y comités (mof, rof)	Asamblea General	Diciembre de 2018
Desarrollar la cultura organizacional orientada al logro de metas.	Consejo de Vigilancia	Diciembre de 2018
Mejorar el clima organizacional.	Consejo de Vigilancia	Diciembre de 2018
Lograr que el 100% de los integrantes de la cooperativa se sienta satisfecho e identificado con la CAC San Juan del Oro Ltda.	Gerente General	Diciembre de 2018

9. Implementar un servicio de informática acorde a la globalización.		
Propósito:	Brindar un soporte tecnológico adecuado y brindar información transparente a todos los socios de la Cooperativa.	
Indicador:	Porcentaje de implementación de una banda de internet más amplia.	
Meta:	Incrementar la banda de internet a un 100% para diciembre del 2018.	
Principales acciones	Responsable	Plazo
Implementación de tarjetas electrónicas para socios, para ver sus estados de cuenta.	Gerente General y Dpto. de Contabilidad	Diciembre de 2018
Crear una página web de exclusividad para los integrantes de la CAC San Juan del Oro Ltda.	Gerente General	Junio de 2017
Implementar con permanente de información contable la página web.	Dpto. de Contabilidad	Diciembre de 2018
Actualización permanente de información de las entidades del entorno: SUNAT, GOBIERNOS, FLO, MERCADOS GLOBALES, etc.	Dpto. de Contabilidad	Diciembre de 2018
Implementar una banda de internet más amplia.	Gerente General	Diciembre de 2018

7. INDICADORES Y METAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2018
1	Capitalizar para la sostenibilidad económica, revertiendo el buen uso de sus activos.	Retorno sobre el capital (Sistema Dupont).	0.11%	2%
2	Servicios a socios con cartera diversificada.	Valor económico agregado (EVA).	100%	50%
3	Implementar una plataforma tecnológica moderna e integrada.	Porcentaje de retención de clientes.	0%	100%
4	Lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes.	Índice de percepción de satisfacción de los clientes.	67%	100%
5	Mantener la comercialización rentable y eficiente en su cadena de suministro con clientes y mercados especiales para cada tipo de producto.	Unidad de contenedor por cada producto.	8	15
			1/2	2
			1/4	1
6	Incrementar la calidad de cafés finos según la zonificación con fincas diversificadas en la producción, enfrentando el cambio climático para tener la sostenibilidad del medio ambiente.	Cantidad de certificaciones.	5	8
7	Incrementar la productividad y nuevas áreas de cafetales.	Indicador de productividad.	80%	25%
8	Impulsar programas educativos para mejorar el desempeño directivo, empresarial y el clima organizacional a través de una comunicación eficiente.	Porcentaje de cumplimiento de las acciones.	50%	100%
9	Implementar un servicio de informática acorde a la globalización.	Porcentaje de implementación de una banda de internet más amplia.	50%	100%

4.2. DISCUSIÓN

4.2.1. Discusión del primer objetivo

Según la tesis de Menjivar, Miranda, Molina, mencionan que: “El hacer uso de las razones financieras ayuda a la empresa a conocer su situación económica y financiera, además logra tener las bases para tomar decisiones que contribuyan en mejorar la administración y operatividad de la empresa. Sin embargo el utilizar solo indicadores financieros no son suficientes, dejan aspectos importantes sin cubrir, los mismos que pueden representar una oportunidad para la entidad” y en la investigación a la Cooperativa se tuvo resultados que les facilita tomar una buena decisión ya que permitió conocer la situación financiera de la misma, pero no permite conocer la parte no financiera por eso es bueno realizar otro tipo de evaluación adicional; por tanto se acepta el antecedente.

Mamani, (2017) en su resultado obtenido del segundo objetivo menciona que: “La creación del valor es una métrica que permite conocer la eficiencia en el uso del dinero. Y que refleja el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Del cual la empresa San Gabán S.A. ha creado valor respecto a las empresas que operan en el mercado global y está por encima del rendimiento promedio.”; en cambio en esta investigación realizada a la C.A.C. San Juan del Oro Ltda., se puede ver que ha destruido valor por sumas demasiadas altas, en tal sentido se podría decir que, aunque el antecedente no se trate de una empresa similar, pero si la evaluación, por ende se puede concluir de que una evaluación del valor económico agregado resulta muy positivo para tomar una buena decisión, ya que si no la hubiéramos realizado no hubiésemos

sabido de que la cooperativa estaba destruyendo valor. Por tanto se acepta el antecedente.

4.2.2. Discusión del segundo objetivo

Llerena, (2011); una de sus conclusiones menciona que: “El utilizar solo indicadores financieros no son suficientes, dejan aspectos importantes sin cubrir los mismos que pueden representar una oportunidad para la empresa”; y en la investigación a la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., se realizó el análisis no financiero analizando perspectivas como: cliente, proceso internos y aprendizaje y crecimiento logrando obtener resultados favorables para una toma de decisiones. Por tanto se puede concluir de que: la realización de análisis no financiero resulta muy útil para una adecuada toma de decisiones administrativas porque nos permite conocer más a fondo una empresa. Por ende se acepta el antecedente.

4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Mediante los resultados obtenidos se contrasto las hipótesis planteadas en el trabajo de investigación siendo su síntesis como sigue:

La evaluación de los indicadores financieros (Sistema DuPont y EVA) incide positivamente en la toma de decisiones Gerenciales de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015 ya que nos permite ver la situación real de esta Organización.

La realización de una evaluación al Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado nos permitió medir todos los movimientos financieros de la Cooperativa mediante el Sistema Dupont y el Valor Económico Agregado ya que

estos nos proporcionan información relevante para una adecuada toma de decisiones gerenciales.

De tal manera **SE ACEPTA** la hipótesis específica 01 planteada para este estudio.

El análisis de los indicadores no financieros (Perspectivas) inciden positivamente en la toma de decisiones Administrativas de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015.

La falta de un análisis de las perspectivas no financieras para un adecuado control de cumplimiento del plan estratégico de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.”, no permite una adecuada comunicación entre los directivos y los socios. En el análisis realizado se pudo ver la situación real de: la percepción de los clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (socios) para ver los aportes que realiza para la mejora de la Organización.

De tal manera **SE ACEPTA** la hipótesis específica 02 planteada para el este estudio.

HIPÓTESIS GENERAL:

Por consiguiente **ACEPTAMOS** la hipótesis general.

CONCLUSIONES

Concluido el trabajo de investigación en la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., presento las siguientes conclusiones:

Referente al objetivo específico 1.

PRIMERA: Al realizar la evaluación del sistema Dupont se pudo observar que durante el año 2014 y 2015 solo se tuvo un retorno sobre el patrimonio positivo, pero es bajo ya que no supera el 1%. En la evaluación del Valor Económico Agregado se tuvo como resultado la destrucción de valor en ambos periodos de investigación lo cual es algo inaceptable por cantidad inmensa de destrucción de valor, esto permitió ver la importancia de realizar estos dos tipos análisis y que deberían ser aplicados con frecuencia por las empresas.

Referente al objetivo específico 2.

SEGUNDA: Al analizar la perspectiva de clientes se llega a la conclusión de que esta perspectiva es aceptable ya que este análisis nos permitió ver la percepción de los clientes hacia la cooperativa y que deben ser tomados en cuenta para la toma de decisiones En el análisis de la perspectiva de procesos internos se llega a la conclusión de que los indicadores nos permiten ver la situación del proceso del café además de que se debería tomar acciones en los resultados obtenidos. En el análisis de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se llega a la siguiente conclusión de que se debería de solucionar los problemas internos encontrados dentro de esta, además se debería incluir en la toma de decisiones administrativas.

TERCERA: Para lograr con los objetivos y cumplimiento de la visión de la Cooperativa o cualquier otra organización, es necesario la aplicación del Balanced Scorecard debido a que sirve como guía a la organización ya que toma en cuenta los indicadores financieros y no financieros, desplazando a la administración tradicional que se basa en índices financieros para realizar la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones realizadas se propone las siguientes recomendaciones para que puedan ser tomadas en cuenta por los interesados en esta investigación:

PRIMERA: Se recomienda al gerente general la recuperación de deudas y castigos es decir reducir las deudas, para lo cual debe trabajar con 60% de capital propio y 40% de financiamiento. Así mismo se invoca al gerente general la implementación de un departamento de proyectos para elaborar proyectos productivos y diversificados para lograr la disminución de la destrucción de valor.

SEGUNDA: Se recomienda al gerente general seguir manteniendo el trato hacia los clientes y las políticas para con ellos, pero además se recomienda seguir o en su efecto cumplir con los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes propuestos que son los 3 y 4. En cuanto a la perspectiva de Procesos Internos es recomendable invocar a los directivos y socios a seguir y/o cumplir con las principales acciones planteadas en la propuesta de los objetivos estratégicos 5 y 6. Por otro lado se propone para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que el gerente general, directivos y todos los socios realizar reuniones de confraternidad que permitan la comunicación entre todos y cada una de los integrantes de la Cooperativa para así obtener un buen clima organizacional.

TERCERA: Se recomienda a la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., la aplicación del Balanced Scorecard para medir y controlar todas actividades que realicen para lograr el cumplimiento de la visión con ayuda de las estrategias para dar una vista más amplia del desarrollo de la cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apaza Meza, Mario. (2001). "Análisis e interpretación Avanzada de los Estados Financieros y Gestión Financiera Moderna". Lima, Instituto de Investigación el Pacifico, 925 págs.
- Fred R., David. (2008). "Conceptos de Administración Estratégica Decimoprimer Edición". México: Pearson Educación. 416 págs.
- Hitt. Michael A.; R. Duane Irelan; Hoskisson, Robert E. (2008). "Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y Casos 7ª. Edición". México: International Thomson Editores S.A.
- Novoa Villa, Hector. Humberto. (2014). "Los Estados Financieros en el Perú". Puno: Segunda Edición. 250 págs.
- Villajuana, Carlos. (2007). "El tablero de Gestión Estratégica: como impulsar y medir los intangibles". Lima: Universidad ESAN. 347 págs.
- Araca Maraza, Edith Azucena (2010). "Evaluación financiera de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. en los periodos 2007-2008, para conocer la Situación Financiera y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales". Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- Arias Pacheco, Olga. (2015). "Análisis de la situación económica y financiera como base para una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa Agraria Cafetalera "San Juan del Oro Ltda. De la provincia de Sandia periodos 2013 y 2014". Universidad Nacional del Altiplano Puno.

- Cornejo Callo, Yenny. Luz. (2011). "Evaluación de la Gestión Estratégica en la oficina regional de control Puno a través del BALANCED SCORECARD periodo 2010" Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- León, Gualán Jackeline Maricela (2013). "Evaluación financiera a la cooperativa de transporte pesado alma lojana de la ciudad de Loja periodo 2011". Universidad Nacional de Loja – Ecuador.
- Llerena Sevilla, Paúl Damián. (2011), "Modelo de Control de Gestión para la empresa SERVIFACONZA, basados en indicadores financieros y no financieros". Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Mamani Mamani, Hector (2017), "Impacto del Valor Económico Agregado en las decisiones financieras de la empresa San Gabán S.A., periodo 2014 - 2015"
- Menjivar Arana, Cecilia Yamileth; Miranda Hernández, Evelyn Yamileth; Molina Méndez, Claudia del Carmen. (2014), "Medición de la rentabilidad basado en el Sistema Dupont, para las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos de ferretería del Municipio de San Salvador". Universidad de el Salvador.
- Tinajero Caballero, Alfredo. Ivan. (2008). "Análisis financiero del Instituto Ecuatoriano de seguridad social aplicando índices financieros y el Sistema Dupont periodo 2000 - 2006". Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Flacso; Especialización en Economía.

Andía Valencia, Walter (2011). “Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA)”. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, UNMSM, 4 págs.

Apaza Meza, Mario. (2008). “La Contabilidad Estratégica del EVA”. Actualidad Empresarial, N° 152 - Primera de Febrero 2008.

LEY N° 29972 (2012) Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas.

Novoa Villa, Hector. Humberto. “El Balanced Scorecard como herramienta de control”. Diapositivas. Universidad Nacional del Altiplano Puno.

Vergíú Canto, Jorge.; Bendezú Mejía, Christian (2007). “Los Indicadores Financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor”

WEBGRAFÍA

<https://www.youtube.com/watch?v=Ep3DJbgj6rY>

<https://www.youtube.com/watch?v=6k4ZGwm0lb8>

<https://www.youtube.com/watch?v=qKO9ddfWAWU>

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/7C273A480A1E5226052577D9006DD2E8/\\$FILE/inf_161009.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/7C273A480A1E5226052577D9006DD2E8/$FILE/inf_161009.pdf)

<http://actualidadcooperativa.blogspot.pe/>

<http://actualidadcooperativa.blogspot.pe/2012/12/peru-promulgan-ley-29972-ley-que.html>

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/fraccion/ley/ley29972.htm>

http://aempresarial.com/web/revitem/5_7748_73670.pdf

<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-se-calcula-el-eva/5427>

https://www.academia.edu/11092335/EL_COSTO_DE_CAPITAL_DE_EMPRESAS_NO_COTIZANTES_EN_BOLSA._UNA_APROXIMACION_TEO_RICA_PONENCIA_801011-01

<https://www.youtube.com/watch?v=pzSF4mFzkDA>

<https://www.youtube.com/watch?v=LH5f1Ntwwn0>

https://www.youtube.com/watch?v=nJ3Hyi_tjwM

<https://www.youtube.com/watch?v=oqRxRYV-frQ>

ANEXOS

ANEXO 1

CAC. SAN JUAN DEL ORO LTDA.

R.U.C 20114942937

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

* SOLES *

ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	261,557.25	Tributos por Pagar	1194.11
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,268,201.97	Prestamo de terceros, Financiamiento	1,627,305.87
Cuentas de Cobranza Dudosa	-175,127.22	Prestamo de Accionistas o Socios	62,319.68
Otras Cuentas por Cobrar Personal y Accionistas	1,080,268.18	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	697.89
Otras Cuentas por Cobrar Diversas	641,472.16	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	1,105,120.16
Existencias	84,886.49		
Gastos Contratados por Anticipado	15,077.55		
Credito Fiscal	964,965.55		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	4,141,301.93	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	2,796,637.71
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVOS NO CORRIENTES	
Inversiones Moviliarias	428,071.98	Otras Cuentas por Pagar	14,675.93
Inversiones Inmobiliarias	1,799,188.14		
Depreciacion, amortizacion	-472,403.07	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	14,675.93
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	273,118.99		
Intangibles	21,565.17	PATRIMONIO NETO	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2,049,541.21	Capital mas Aportaciones	1,834,986.04
		Acciones de Inversión	104,628.16
		Capital Adicional	1,220,098.96
		Reservas Legales	135,886.73
		Resultados Acumulados	79,206.36
		RESULTADO DEL EJERCICIO	4,723.25
TOTAL ACTIVOS	6,190,843.14	Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	3,379,529.50
		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	6,190,843.14

ANEXO 2

CAC. SAN JUAN DEL ORO LTDA.

R.U.C. 20114942937

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

* SOLES *

INGRESOS OPERACIONALES:

Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	2,649,485.54
Total Ingresos Brutos	2,649,485.54

COSTO DE VENTAS:

Costo de Ventas (Operacionales)	-2,170,680.65
Total Costos Operacionales	478,804.89

UTILIDAD BRUTA	478,804.89
-----------------------	-------------------

Gastos de Ventas	-164,216.70
Gastos de Administración	-425,625.47
Otros Ingresos	160,554.03
UTILIDAD OPERATIVA	49,516.75

Ingresos Financieros	40,622.82
Gastos Financieros	-85,416.32
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	4,723.25

UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	4,723.25
---	-----------------

ANEXO 3

CAC. SAN JUAN DEL ORO LTDA.

R.U.C 20114942937

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

* SOLES *

ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
	<u>2015</u>		<u>2015</u>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	333,629.30	Tributos por Pagar	6,200.08
Cuentas por Cobrar Comerciales	691,207.64	Prestamo de terceros, Financiamiento	1,032,574.22
Cuentas de Cobranza Dudosa	-175,127.22	Prestamo de Accionistas o Socios	60,819.68
Otras Cuentas por Cobrar Personal y Accionistas	1,094,574.18	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	696.95
Otras Cuentas por Cobrar Diversas	653,472.16	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	1,294,220.32
Existencias	16,628.61		
Gastos Contratados por Anticipado	32,532.26		
Credito Fiscal	1,008,745.21		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	3,655,662.14	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	2,394,511.25
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVOS NO CORRIENTES	
		Otras Cuentas por Pagar	21,675.93
Impuesto Renta ADICIONES	67,300.00	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	21,675.93
Inversiones Mobiliarias	428,071.98	PATRIMONIO NETO	
Inversiones Inmobiliarias	1,805,945.03	Capital mas Aportaciones	1,806,892.42
Depreciacion, amortizacion	-483,345.83	Adiciones de Inversion	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	274,610.51	Acciones de Inversión	104,628.16
Intangibles	21,565.17	Capital Adicional	1,220,098.96
		Reservas Legales	135,886.73
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2,114,146.86	Resultados Acumulados	82,512.65
		RESULTADO DEL EJERCICIO	3,602.90
		Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	3,353,621.82
TOTAL ACTIVOS	5,769,809.00	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	5,769,809.00

ANEXO 4

CAC. SAN JUAN DEL ORO LTDA.

R.U.C. 20114942937

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

* SOLES *

INGRESOS OPERACIONALES:

Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	1,778,141.73
Total Ingresos Brutos	1,778,141.73

COSTO DE VENTAS:

Costo de Ventas (Operacionales)	-1,305,935.54
Total Costos Operacionales	-1,305,935.54

UTILIDAD BRUTA **472,206.19**

Gastos de Ventas	-194,449.90
Gastos de Administración	-471,326.66
Otros Ingresos	265,074.76
UTILIDAD OPERATIVA	71,504.39

Ingresos Financieros	74,294.46
Gastos Financieros	-209,495.95
Adiciones del Ejercicio	67,300.00
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	3,602.90

UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO **3,602.90**

ANEXO 5

COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO Ltda.

ANÁLISIS DEL SISTEMA DUPONT

COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO Ltda. ANÁLISIS DUPONT AÑO 2014						
SISTEMA DUPONT	=	MARGEN DE UTILIDAD NETA	X	ROTACION DE LOS ACTIVOS	X	MULTIPLICADOR DEL CAPITAL
SISTEMA DUPONT	=	$\frac{UTILIDAD NETA}{VENTAS}$	X	$\frac{VENTAS}{ACTIVO TOTAL}$	X	$\frac{ACTIVO TOTAL}{PATRIMONIO}$
SISTEMA DUPONT	=	$\frac{4,723.25}{2,649,485.54}$	X	$\frac{2,649,485.54}{6,190,843.14}$	X	$\frac{6,190,843.14}{3,379,529.50}$
SISTEMA DUPONT	=	0.0017827	X	0.4279684	X	1.8318654
SISTEMA DUPONT	=			0.0013976		
SISTEMA DUPONT				0.14%		

COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO Ltda. ANÁLISIS DUPONT AÑO 2014						
SISTEMA DUPONT	=	MARGEN DE UTILIDAD NETA	X	ROTACION DE LOS ACTIVOS	X	MULTIPLICADOR DEL CAPITAL
SISTEMA DUPONT	=	$\frac{UTILIDAD NETA}{VENTAS}$	X	$\frac{VENTAS}{ACTIVO TOTAL}$	X	$\frac{ACTIVO TOTAL}{PATRIMONIO}$
SISTEMA DUPONT	=	$\frac{3,602.90}{1,778,141.73}$	X	$\frac{1,778,141.73}{5,769,809.00}$	X	$\frac{5,769,809.00}{3,353,621.82}$
SISTEMA DUPONT	=	0.002026216	X	0.308180345	X	1.720470974
SISTEMA DUPONT	=			0.001074331		
SISTEMA DUPONT				0.11%		

ANEXO 6

**COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO Ltda.
DATOS PARA EL ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS**

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Satisfacción del cliente 2014

CLIENTES 2014	SI	NO
TWIN TRADING LTD	X	
SUSTAINABLE HARVEST SPECIALTY COFFE IMPORTLAND	X	
GEPA THE FAIR TRADE COMPANY	X	
SUMITOMO CORPORATION	X	
NEGRISA S.A.C.	X	
TOSTADURIA DE		X
CENTRAL DE ORGANIZACIONES CAFE Y CACAO		X
7	5	2
100%	71.43%	28.57%

Satisfacción del cliente 2015

CLIENTES 2015	SI	NO
TWIN TRADING LTD	X	
GEPA THE FAIR TRADE COMPANY	X	
NEGRISA S.A.C.	X	
3	3	0
100%	100.00%	0.00%

Problemas resueltos 2014

CLIENTES 2014	SI	NO	CANTIDAD DE PROBLEMAS	PROBLEMAS RESUELTOS
TWIN TRADING LTD		X	0	0
SUSTAINABLE HARVEST SPECIALTY COFFE IMPORTLAND		X	0	0
GEPA THE FAIR TRADE COMPANY		X	0	0
SUMITOMO CORPORATION		X	0	0
NEGRISA S.A.C.		X	0	0
TOSTADURIA DE	X		1	1
CENTRAL DE ORGANIZACIONES CAFE Y CACAO	X		1	1
7	2	5	2	2
100%	28.57%	71.43%	100%	100%

Problemas resueltos 2015

CLIENTES 2015	SI	NO	CANTIDAD DE PROBLEMAS	PROBLEMAS RESUELTOS
TWIN TRADING LTD		X	0	0
GEPA THE FAIR TRADE COMPANY		X	0	0
NEGRISA S.A.C.	X		1	1
3	1	2	1	1
100%	33.33%	66.67%	100%	100%

Retención de clientes 2014 y 2015

retención de clientes = $\frac{\text{clientes del año anterior que vinieron este año}}{\text{total de clientes del año anterior}}$

CLIENTES 2013	CLIENTES 2014	CLIENTES 2015
TWIN TRADING LTD	TWIN TRADING LTD	TWIN TRADING LTD
SUSTAINABLE HARVEST SPECIALTY COFFE IMPORTLAND	SUSTAINABLE HARVEST SPECIALTY COFFE IMPORTLAND	
GEPA THE FAIR TRADE COMPANY	GEPA THE FAIR TRADE COMPANY	GEPA THE FAIR TRADE COMPANY
CAFÉ DIRECT PLC		
HAMBURG COFFEE COMPANY HACOFKO		
SUMITOMO CORPORATION	SUMITOMO CORPORATION	
FALCON COMMODITIES LIMITED		
NEGRISA S.A.C.	NEGRISA S.A.C.	NEGRISA S.A.C.
EXPO CAFÉ S.A.	TOSTADURIA DE	
CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PER	CENTRAL DE ORGANIZACIONES CAFE Y CACAO	
10	7	3
100%	70%	
	100%	43%

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Tiempo del ciclo del proceso del café

MESES	ACTIVIDAD
ENE-MAR	Diciervo
ABR-JUN	1° Cosecha
JUL-SET	2° Cosecha
OCT-DIC	3° Cosecha y Diciervo

ANEXO 7

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA. PARA CONOCER LA PERSPECTIVA DE CLIENTES.

Denominación o razón social:

Fecha:.....

1. ¿Usted se sintió satisfecho con la atención recibida en el año 2014?

SI **NO**

2. ¿Usted tuvo algún tipo de problema con la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda. en el año 2014? ¿Cuántos?

SI **NO**

Cantidad:.....

3. ¿Todos esos problemas fueron solucionados en el año 2014? (En caso de que la pregunta anterior haya sido “NO” omita esta pregunta y pase a la siguiente).

SI **NO**

4. ¿Usted se sintió satisfecho con la atención recibida en el año 2015?

SI **NO**

5. ¿Usted tuvo algún tipo de problema con la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda. en el año 2015? ¿Cuántos?

SI **NO**

Cantidad:.....

6. ¿Todos esos problemas fueron solucionados en el año 2015? (En caso de que la pregunta anterior haya sido “NO” omita esta pregunta y pase a la siguiente).

SI **NO**

ANEXO 8

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA GERENCIA Y DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA. PARA CONOCER LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

Nombres y Apellidos:.....

Fecha:.....

1. ¿Cuánto tiempo dura el ciclo de proceso del café?

.....

.....

2. ¿Qué otras actividades distinto al café realiza Usted para obtener ingresos?

- A) A) Cacao
- B) Granos andinos
- C) Otros

3. ¿La CAC San Juan del Oro retiene al personal clave?

SI **NO**

4. ¿Usted se siente satisfecho de pertenecer a la CAC San Juan del Oro?

SI **NO**

5. ¿La CAC San Juan del Oro tiene un buen clima organizacional?

SI **NO**

ANEXO 9

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA
AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA. PARA CONOCER LA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Nombres y Apellidos:.....

Fecha:.....

1. ¿Considera Usted que la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda. Tuvo personal clave en los años 2014 y 2015? ¿Por qué?

SI NO

2. ¿Usted se siente satisfecho de pertenecer a la CAC San Juan del Oro?

SI NO

3. ¿Cómo califica Usted el clima organizacional durante el año 2014?

Buena Regular Mala

4. ¿Cómo califica Usted el clima organizacional durante el año 2015?

Buena Regular Mala

5. ¿Qué otras actividades distinto al café realiza Usted para obtener ingresos?

- A) Cacao
B) Granos andinos
C) Otros

ANEXO 10 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA., PERIODOS 2014 – 2015”

PROBLEMA	HIPÓTESIS	VARIAB	INDICADORES	OBJETIVOS
<p>PG. ¿ De qué manera influye el Análisis Financiero y no Financiero como base para una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.”</p> <p>PE1. ¿De qué manera incide la evaluación de los indicadores financieros (Sistema DuPont y EVA) en la Toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa Agraria</p>	<p>HG. Un Análisis Financiero y no Financiero aplicando los indicadores del sistema Dupont, EVA y perspectivas en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” influye positivamente en la toma de decisiones gerenciales (Sistema DuPont y EVA) incide positivamente en la toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015.</p> <p>HE2. Los indicadores no financieros (Perspectivas) incide positivamente en la toma de decisiones administrativas de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y 2015.</p>	<p>VI. Análisis Financiero y no Financiero.</p> <p>VD. Toma de Decisiones.</p> <p>V. Indicadores Financieros.</p> <p>VD. Toma de decisiones gerenciales.</p> <p>VI. Indicadores no Financieros.</p> <p>VD. Toma de decisiones administrativas.</p>	<p>-Estado de situación financiera.</p> <p>-Estado de resultado integral.</p> <p>-Activo, pasivo y patrimonio.</p> <p>-Ingresos, gastos y resultados</p> <p>-Sistema DuPont.</p> <p>-Valor Económico Agregado (EVA).</p> <p>-Resultados de los indicadores financieros para la toma de decisiones gerenciales.</p> <p>-Perspectiva de cliente.</p> <p>-Perspectiva de procesos internos</p> <p>-Resultados de los indicadores financieros para la toma de decisiones</p>	<p>OG: Evaluar el análisis financiero y no financiero aplicando el sistema Dupont, EVA y sobre todo las perspectivas como base para una adecuada toma de decisiones en la OE1. Evaluar los indicadores financieros (Sistema DuPont y EVA) y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y OE2. Analizar los indicadores no financieros (Perspectivas) y su incidencia en la toma de decisiones administrativas de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” periodos 2014 y OE3. Proponer un modelo de control de gestión financiero y no financiero para de esta manera se puedan tomar decisiones eficientes en la Cooperativa</p>
<p>PE2. ¿De qué manera incide el análisis de los indicadores no financieros (Perspectivas) en la Toma de decisiones administrativas de la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.”</p> <p>PE3. ¿Cómo lograr una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., de la provincia</p>				

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA UNA ADECUADA TOMA
DE DECISIONES GERENCIALES DE LA COOPERATIVA AGRARIA
CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA., PERIODOS 2014 – 2015.**

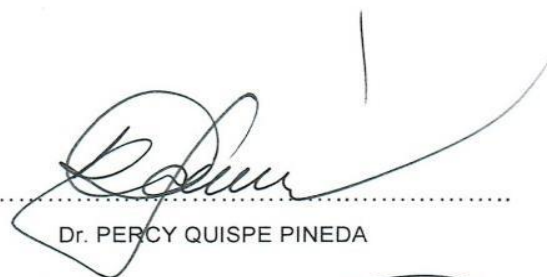
FINANCIAL AND NON-FINANCIAL ANALYSIS FOR ADEQUATE
MANAGEMENT DECISIONS OF THE COOPERATIVE AGRARIA
CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA, PERIODS 2014 – 2015.

ARTÍCULO CIENTÍFICO

PRESENTADO POR:

ROCIO CANDY QUISPE QUISPE

DIRECTOR DE TESIS:



.....
Dr. PERCY QUISPE PINEDA

COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN:.....



.....
Dr. PERCY QUISPE PINEDA

**ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA UNA ADECUADA TOMA
DE DECISIONES GERENCIALES DE LA COOPERATIVA AGRARIA
CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA., PERIODOS 2014 – 2015.**

FINANCIAL AND NON-FINANCIAL ANALYSIS FOR ADEQUATE
MANAGEMENT DECISIONS OF THE COOPERATIVE AGRARIA
CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA, PERIODS 2014 – 2015.

ROCIO CANDY QUISPE QUISPE

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

ARTÍCULO CIENTÍFICO**“ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA., PERIODOS 2014 – 2015”**

(FINANCIAL AND NON-FINANCIAL ANALYSIS FOR ADEQUATE MANAGEMENT DECISIONS OF THE COOPERATIVE AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA, PERIODS 2014 – 2015)

AUTOR: ROCIO CANDY QUISPE QUISPE

CORREO ELECTRÓNICO: rcqg124677@hotmail.com

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

RESUMEN

Este trabajo de investigación se realizó con el objetivo de evaluar el análisis financiero y no financiero como base para una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa Agraria Cafetalera “San Juan del Oro Ltda.” Periodos 2014 y 2015. La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo de investigación se inició con la recopilación de información que permitió conocer el estado en que se encontraba la entidad, partiendo de lo particular a lo general determinando los diferentes problemas que enfrenta y cuantificando sus operaciones para confirmar dicha información; es así, que con ayuda de técnicas, como: análisis documental se pudo conocer la realidad de la cooperativa, y mediante una entrevista se recolectó información y para verificarla se realizó una encuesta dando a conocer su situación financiera y administrativa. Para obtener los resultados se realizó la evaluación de los Estados Financieros aplicando el Sistema Dupont y el EVA para un mayor conocimiento de la rentabilidad que esta tiene; así mismo se analizó tres perspectivas: perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que estos no fueron tomados en cuenta por la cooperativa. Del análisis y evaluación de la información financiera y no financiera a la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados: Al realizar la evaluación del sistema Dupont se pudo observar que durante el año 2014 y 2015 solo se tuvo un retorno sobre el patrimonio de 0.14% y 0.11% respectivamente, lo cual es bajo ya que no supera el 1%. En la evaluación del Valor Económico Agregado se tuvo como resultado la destrucción de valor de -236,472.64 y -192,417.38 en los periodos 2014 y 2015 respectivamente lo cual es algo inaceptable por cantidad inmensa de destrucción de valor. Al analizar la perspectiva de clientes se tuvo como resultado de que esta perspectiva es aceptable ya que se tiene

los siguientes resultados: la satisfacción de los clientes en año 2014 fue en 71% y en el 2015 fue 67% lo cual no es tan malo debido a que en ambos periodos supera al 50% de clientes satisfechos. En cuanto a los reclamos resueltos se tiene un indicador muy bueno ya que del 100% de los problemas que surgieron en los periodos 2014 y 2015, el 100% fueron resueltos. Y, en cuanto a la retención de clientes hubo una diferencia, ya que en el periodo 2014 se retuvo al 70% de los clientes del 2013, en cambio en el periodo 2015 solo se retuvo al 43% de los clientes del 2014. En el análisis de la perspectiva de procesos internos se tiene como resultado de que los indicadores de tiempo de ciclo del proceso (cycle time) y niveles de producción son aceptables, pero el indicador de programación de otras actividades el rubro de "otros" que representa el 80% incluye el cultivo de la hoja de coca lo cual no permite el incremento del cultivo del café por ende afecta el nivel de producción de la actividad principal de la Cooperativa. En el análisis de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se llegó al siguiente resultado de que al tratarse de una Cooperativa no existe personal y todos son parte fundamental para la Cooperativa; en cuanto a la satisfacción de pertenecer a la Organización el 97% de los socios se siente satisfecho lo cual es una excelente percepción; pero en cuanto al clima organizacional que tuvo la calificación de mala: 1% en el 2014 y 8% en el 2015 no permite el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa. El desarrollo del trabajo de investigación se ha estructurado en los siguientes capítulos: Capítulo i: Introducción; en donde se plantea el problema objeto de estudio, los antecedentes de la investigación y los objetivos trazados en este trabajo; así mismo contiene las características del área de investigación; donde se describe el ámbito de investigación, ubicación, características más importantes del lugar o área de investigación. Capítulo ii: Revisión de Literatura; en donde se detalla el marco teórico que sirve de guía en esta investigación, marco conceptual e hipótesis de la investigación. Capítulo iii: Materiales y Métodos; donde se describe los métodos y técnicas utilizadas para alcanzar los objetivos. Capítulo iv: Resultados y discusión; donde se presenta mediante esquemas, cuadros y gráficos, correspondiente a la información obtenida. Conclusiones; donde se muestra los resultados obtenidos y las ideas esenciales que se desprende del trabajo. Recomendaciones; donde se muestran los deseos para la cooperativa, que surgieron después de haber realizado la investigación. Referencias.

PALABRAS CLAVES: Indicadores financieros, Indicadores no financieros, Toma de decisiones, Sistema DuPont, Valor Económico Agregado (EVA).

ABSTRACT

This research was carried out with the objective of evaluating the financial and non-financial analysis as a basis for an adequate decision-making in the Cooperativa Agraria Cafetalera "San Juan del Oro Ltda." Periods 2014 and 2015. The methodology used for

the development of the Research work began with the collection of information that allowed us to know the state in which the entity was, starting from the particular to the general by determining the different problems it faces and quantifying its operations to confirm this information; Thus, with the help of techniques, such as: documentary analysis, the reality of the cooperative could be known, and through an interview information was collected and a survey was carried out to verify its financial and administrative situation. To obtain the results, the evaluation of the Financial Statements was carried out applying the Dupont System and the EVA for a better knowledge of the profitability that it has; Three perspectives were analyzed: customer perspective, perspective of internal processes and perspective of learning and growth, since these were not taken into account by the cooperative. From the analysis and evaluation of the financial and non-financial information to the Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., The following results were obtained: During the evaluation of the Dupont system it was observed that during the year 2014 and 2015 only A return on equity of 0.14% and 0.11% respectively, which is low as it does not exceed 1%. In the evaluation of the Economic Value added resulted in the destruction of -236.472.64 and -192.417.38 in the periods 2014 and 2015 respectively which is somewhat unacceptable by the immense amount of destruction of value. When analyzing the perspective of customers, the result was that this perspective is acceptable since it has the following results: customer satisfaction in 2014 was 71% and in 2015 it was 67% which is not so bad due Which in both periods exceeds 50% of satisfied customers. As for the complaints resolved has a very good indicator since 100% of the problems that arose in the periods 2014 and 2015, 100% were solved. And, as regards customer retention, there was a difference, since in the period 2014 70% of customers were retained in 2013, while in the period in 2015 only 43% of customers in 2014 were retained. Analysis of the perspective of internal processes has as a result that the cycle time indicators and production levels are acceptable, but the indicator of other activities programming the "other" item that represents 80 % Includes the cultivation of the coca leaf which does not allow the increase of the coffee crop, thus affecting the level of production of the main activity of the Cooperative. In the analysis of the perspective of learning and growth, we came to the following result of being a Cooperative there is no staff and all are fundamental for the Cooperative; As for the satisfaction of belonging to the Organization, 97% of the members feel satisfied, which is an excellent perception; But in terms of the organizational climate that was rated bad: 1% in 2014 and 8% in 2015 does not allow the fulfillment of the mission, vision and objectives of the Cooperative. The development of research work has been structured in the following chapters: Chapter i: Introduction; Where the problem is studied, the background of the research and the objectives outlined

in this work; Likewise contains the characteristics of the research area; Which describes the scope of research, location, most important features of the place or area of research. Chapter ii: Review of Literature; Which details the theoretical framework that guides this research, conceptual framework and research hypotheses. Chapter iii: Materials and Methods; Which describes the methods and techniques used to achieve the objectives. Chapter iv: Results and discussion; Where it is presented through diagrams, charts and graphs, corresponding to the information obtained. Conclusions; Showing the results obtained and the essential ideas that emerge from the work. Recommendations; Which shows the wishes for the cooperative, which emerged after the research. References.

KEYWORDS: Financial Indicators, Non-financial Indicators, Decision Making, DuPont System, Economic Value Added (EVA).

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el café es uno de los productos que está empezando a tener mayor demanda en el exterior; una fuerte competencia y constantes cambios, por lo que necesitan tomar decisiones con un mayor grado de exigencia y de manera acertada.

En esta nueva realidad, los responsables de las empresas y/o cooperativas que comercializan el café deben conocer e interpretar la situación financiera y no financiera de las mismas para poder utilizar estas variables como una herramienta para el éxito de su gestión. La cooperativa, a lo largo de la creación, desarrollo y evolución de su proceso productivo, persigue fundamentalmente dos fines: desarrollo socioeconómico del Socio y su Familia y fomentar la capacidad empresarial de los mismos. Los objetivos que cualquier empresa y/o cooperativa se fije, deben centrarse en estos dos aspectos: la necesidad de asegurar en el futuro la posibilidad de seguir funcionando y conseguir que este funcionamiento se realice en las mejores condiciones de rentabilidad posibles. Este trabajo de investigación analiza la situación financiera y no financiera su influencia en la toma de decisiones gerenciales. Debido a que la toma de decisiones gerenciales de la CAC San Juan del Oro Ltda., no se realiza adecuadamente, debido al poco interés de los directivos de efectuar el análisis a los Estados Financieros y analizar las perspectivas. Es así que esta investigación se justifica en su ejecución porque permite determinar la influencia del análisis de los Estados Financieros y las perspectivas en la toma de decisiones gerenciales, al mismo tiempo se propone alternativas para propiciar una mejora en la toma de decisiones gerenciales, y con ello mejorar la gestión financiera y administrativa de la CAC San Juan del Oro Ltda.

MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para este trabajo de Investigación se tuvo acceso a la Memoria Anual de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda.

Y también era necesario recurrir:

1. Estado de Situación financiera.
2. Estado de Resultados.
3. Plan estratégico.
4. Balances (reportes entregados a los socios).

MÉTODOS

MÉTODO DESCRIPTIVO

En este trabajo de investigación se utilizó dicho método para evaluar los estados financieros por cuadros para demostrar los resultados de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda.

MÉTODO ANALÍTICO

Este método nos permitió descomponer un todo en sus partes con la finalidad de estudiar y conocer sus características, naturaleza y propiedades de los elementos para encontrar la verdad.

Se utilizó este método porque permitió el análisis de la normatividad documentaria de cada componente y de cada muestra. Mediante este método se buscó los componentes lógicos (los indicadores financieros) y luego se sacó las conclusiones a cerca del comportamiento general del todo (Cooperativa) y algunas sugerencias para una adecuada toma de decisiones.

MÉTODO INDUCTIVO

Es el método que se va de lo particular a lo general; se logró explicar y analizar las situaciones o problemática de lo que se ha de investigar.

Se utilizó para el desarrollo de la investigación empezando desde la recolección de los datos hasta llegar a las conclusiones.

MÉTODO ESTADÍSTICO

Este método sirvió realizar la representación gráfica de los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores financieros e interpretación de los mismos.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para este trabajo de investigación viene a ser la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., el mismo que nos sirvió como una unidad de análisis.

La muestra de la información financiera es básicamente los Estados Financieros de los ejercicios económicos 2014 – 2015 de la Cooperativa en estudio y la información no financiera es todo el personal relacionado con la cooperativa.

TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

ANÁLISIS DOCUMENTAL

El análisis documental nos permitió recopilar datos e información necesaria para desarrollar y sustentar este trabajo de investigación, recurriendo a la gerencia de la

Cooperativa; además, para obtener información de los archivos sobre la captación de recursos y documentos como la estructura orgánica, estatuto, memoria anual, registro de socios, entre otros documentos.

OBSERVACIÓN Y ENTREVISTA

La observación directa y entrevista se utilizó mediante el contacto directo con la realidad de la Cooperativa y también la solicitud de información a los socios y al Gerente de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., esta técnica se utilizó para complementar y conformar los datos reunidos mediante la técnica anterior.

ENCUESTA

Técnica que facilita información verídica de la organización mediante el uso de formatos preestablecidos y dirigidos, información que luego será clasificada, ordenada, analizada e interpretada.

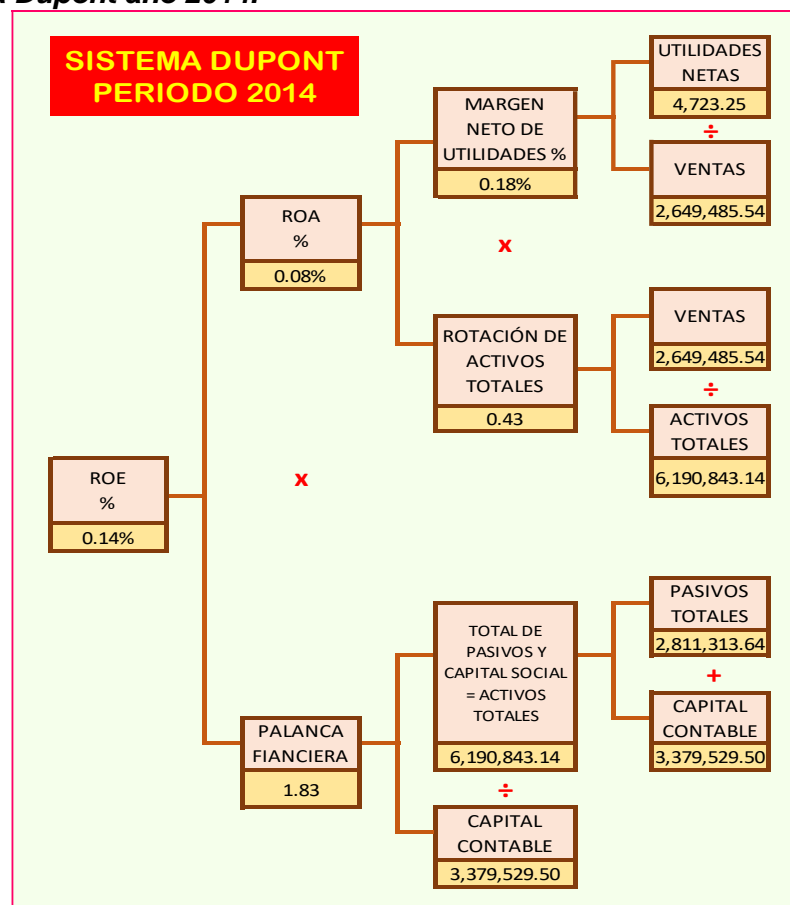
RESULTADOS

ANÁLISIS DEL SISTEMA DUPONT

Su objetivo es determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero); siendo para este caso los periodos comprendidos del 2014 y 2015.

Esquema 3:

Cálculo del Sistema Dupont año 2014.



FUENTE: Estados Financieros al 31/12/2014.

INTERPRETACIÓN:

Luego de haber realizado el análisis mediante el modelo DuPont sobre la situación financiera de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., se tiene lo siguiente:

Reemplazando en la fórmula DuPont los valores del margen neto de utilidades y la rotación de activos totales, el resultado es el rendimiento sobre los activos (ROA):

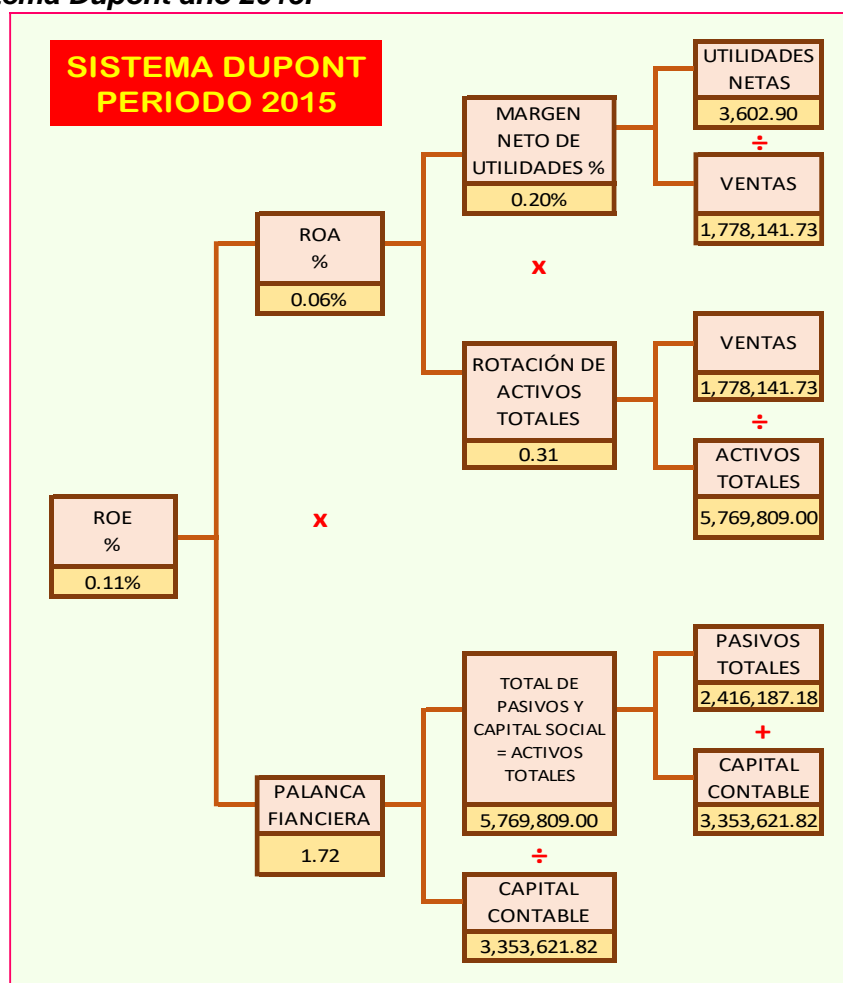
La CAC SJO obtuvo 0.18%, o sea 0.18, por cada dólar de ingreso, y los activos retornaron 0.43 veces durante el año 2014; por tanto la CAC SJO obtuvo un rendimiento de 0.08% sobre sus activos que es el nivel de liquidez, es decir la eficiencia en el uso de los activos.

Por consiguiente, reemplazando el ROA ya calculado que fue de 0.08% y el multiplicador de apalancamiento financiero que fue de 1.83, en la formula Du Pont Modificada, el resultado es el rendimiento sobre el capital (ROE)

En el año 2014 la CAC SJO muestra un nivel de solvencia o rentabilidad sobre el patrimonio del 0.14%.

Esquema 4:

Cálculo del Sistema Dupont año 2015.



FUENTE: Estados Financieros al 31/12/2015.

INTERPRETACIÓN:

Luego de reemplazar la fórmula DuPont para realizar el análisis financiero se obtuvo lo siguiente:

La CAC SJO obtuvo 0.20%, o sea 0.20 por cada dólar de ingreso, y los activos retornaron 0.31 veces durante el año 2015; por tanto la CAC SJO obtuvo un rendimiento de 0.06% sobre sus activos que es el nivel de liquidez, es decir la eficiencia en el uso de los activos.

Entonces, reemplazando el ROA ya calculado que fue de 0.06% y el multiplicador de apalancamiento financiero que fue de 1.72, en la fórmula Du Pont Modificada, el resultado es el rendimiento sobre el capital (ROE) que muestra un nivel de solvencia o rentabilidad sobre el patrimonio del 0.14% para el año 2015.

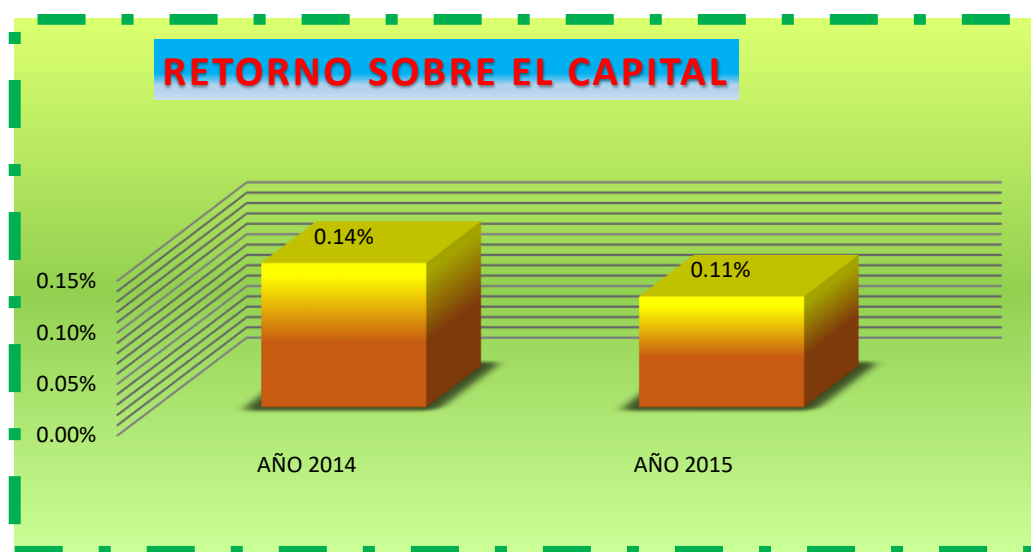


Gráfico 14: Retorno sobre el capital 2014 y 2015

.FUENTE: Esquema Dupont 1 y 2.

INTERPRETACIÓN:

Según el gráfico 1 los resultados obtenidos para los años en estudio 2014 y 2015, el sistema Dupont nos indica la rentabilidad real que obtiene la cooperativa, se observa que el año 2014 fue más representativo con el 0.14% en relación al año 2015 que fue 0,11%, esto se ve explicado, en varios factores que contribuyeron, por ejemplo si se observa el margen de utilidad sobre ingresos, se verifica que ese año 2014 hubo un menor margen de utilidad, ya que fue de 0.18% y el 2015 fue 0.20%, pero los demás factores son todo lo contrario.

ANÁLISIS DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

Es una medida de desempeño basada en valor que surge de comparar la rentabilidad obtenida por una empresa con el costo de los recursos del capital utilizados para conseguirla.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{CI} * \text{WACC}$$

PASO 1.- CALCULAR NOPAT: En este primer paso se debe descontar de la utilidad operativa el impuesto a la renta para de esa manera obtener el NOPAT (utilidad antes de intereses e impuestos) de la siguiente manera:

Cuadro 19:
Cálculo del NOPAT.

UTILIDAD ANTES DE INTERESES DESPUES DE IMPUESTOS		
CONCEPTOS	AÑO 2014	AÑO 2015
UTILIDAD OPERATIVA	49,516.75	71,504.39
$(1-t) = (1-0.28);(1-0.30)$	0.72	0.7
NOPAT	35,652.06	50,053.07

FUENTE: Estados Financieros al 31/12/2014-2015.

PASO 2.- CAPITAL INVERTIDO: En este paso sumamos la deuda que es la suma de pasivo corriente y pasivo no corriente más el patrimonio para obtener el capital invertido tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 20:
Capital invertido.

CAPITAL INVERTIDO		
CONCEPTO	AÑO 2014	AÑO 2015
DEUDA	2,811,313.64	2,416,187.18
PATRIMONIO	3,379,529.50	3,353,621.82
CAPITAL INVERTIDO	6,190,843.14	5,769,809.00

FUENTE: Estados Financieros al 31/12/2014-2015.

PASO 3.- CÁLCULO DEL WACC: El tercer paso es calcular el costo promedio ponderado de capital para eso primero se calcula el porcentaje de participación tanto de la deuda como del patrimonio, luego se multiplica por el costo de capital de la deuda y patrimonio y finalmente sumamos el costo promedio ponderado de capital de la deuda y del patrimonio. Tal como se muestra en los cuadros 3 y 4.

El costo de capital del patrimonio viene de acuerdo a las políticas internas de la cooperativa. Si no hubiese mencionado nada acerca del costo de capital en el estatuto se realizaría otro cálculo.

Cuadro 21:
Cálculo del WACC 2014.

ÍNDICE COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL DEL 2014				
CONCEPTO	% DE PARTICIPACIÓN	IMPORTE ASIGNADO	COSTO DE CAPITAL	CPPC 2014
DEUDA	0.4541	2,811,313.64	0.0968	0.043956
PATRIMONIO	0.5459	3,379,529.50	0.0000	0.0000
	1.0000	6,190,843.14		0.043956

FUENTE: Estados financieros al 31/12/2014.

Cuadro 22:
Cálculo del WACC 2015.

ÍNDICE COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL DEL 2015				
CONCEPTO	% DE PARTICIPACIÓN	IMPORTE ASIGNADO	COSTO DE CAPITAL	CPPC 2015
DEUDA	0.4188	2,416,187.18	0.1004	0.042024
PATRIMONIO	0.5812	3,353,621.82	0.0000	0.0000
	1.0000	5,769,809.00		0.042024

FUENTE: Estados financieros al 31/12/2015.

PASO 4.- CÁLCULO DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA): Luego de haber realizado los cálculos previos se procede a realizar el cálculo de la siguiente manera:

Cuadro 23:
Cálculo del EVA 2014.

**VALOR ECONÓMICO AGREGADO
Al 31 de Diciembre del 2014**

EVA =	NOPAT	-	(CI	* WACC)
EVA =	35,652.06		6,190,843.14	0.043956
EVA =	35,652.06			272,124.70
EVA =				-236,472.64

FUENTE: Cuadros 1,2 y 3.

Cuadro 24:
Cálculo del EVA 2015

**VALOR ECONÓMICO AGREGADO
Al 31 de Diciembre del 2015**

EVA =	NOPAT	-	(CI	* WACC)
EVA =	50,053.07		5,769,809.00	0.042024
EVA =	50,053.07			242,470.45
EVA =				-192,417.38

FUENTE: Cuadros 1,2 y 4.

CONCLUSIÓN DE CUADROS:

El resultado obtenido de las tablas anteriores nos muestra que la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., a pesar de obtener una utilidad positiva no está generando valor agregado sobre lo que se ha invertido; por el contrario ha destruido valor en los años 2014 y 2015 y está por debajo del rendimiento promedio en -236,472.64 y -192,417.38 aproximadamente en los años ya mencionados.

EVALUACIÓN DE PERSPECTIVAS

Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente comprende el “que” respecto a la entrega de valor a los clientes, para lo cual solo analizaremos tres indicadores los cuales son:

- Satisfacción de Clientes
- Reclamos resueltos
- Retención de clientes

Cuadro 25:
Satisfacción del cliente 2014.

SATISFACCIÓN 2014	Nº	%
SI	5	71.43%
NO	2	28.57%

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 2: Satisfacción del cliente 2014.

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

Cuadro 26:
Satisfacción del cliente 2015.

SATISFACCIÓN 2015	Nº	%
SI	2	66.67%
NO	1	33.33%

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 3: Satisfacción del cliente 2015.

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

La Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., obtuvo la satisfacción de sus clientes tal como se muestra en los gráficos 2 y 3; en el año 2014 fue de un 71% lo cual es bueno, pero en el año 2015 la satisfacción de los clientes fue 67%, esto debido a que la cantidad de clientes disminuyeron considerablemente.

Cuadro 27:

Reclamos resueltos 2014.

RECLAMOS 2014	%
CANTIDAD DE PROBLEMAS	100.00%
PROBLEMAS RESUELTOS	100.00%

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

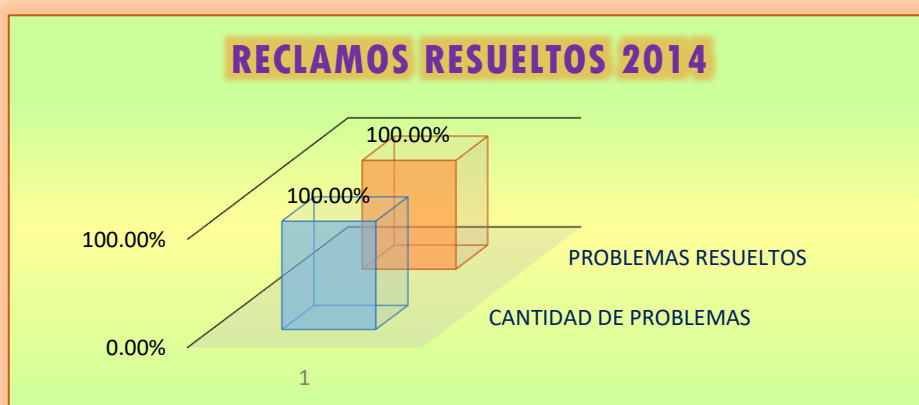


Gráfico 4: Reclamos resueltos 2014.

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

Cuadro 28:

Reclamos resueltos 2015.

RECLAMOS 2015	%
CANTIDAD DE PROBLEMAS	100.00%
PROBLEMAS RESUELTOS	100.00%

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

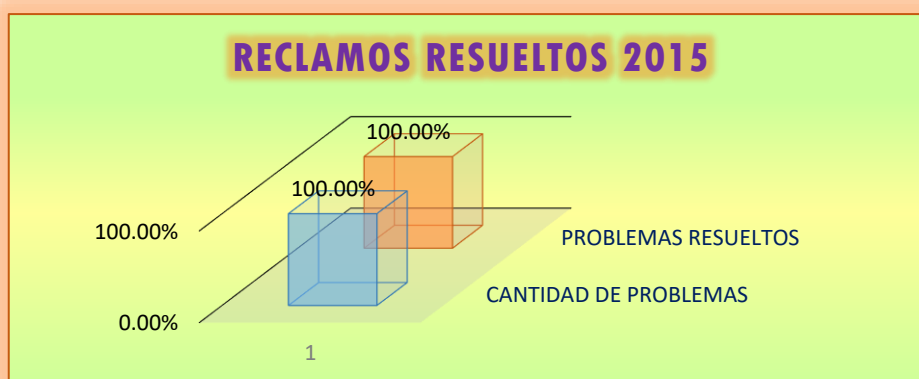


Gráfico 5: Reclamos resueltos 2015.

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

El gráfico 4 nos muestra que en el año 2014 y 2015, el gráfico 5; la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., resolvió los reclamos que tuvo con algunos de sus clientes; tal como se muestra en los dos gráficos anteriores el 100% de los problemas que se tuvo, se logró solucionar el 100% de esos problemas lo cual es muy bueno.

Cuadro 29:

Retención de clientes.

EJERCICIO	%
AÑO 2014	70%
AÑO 2015	43%

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

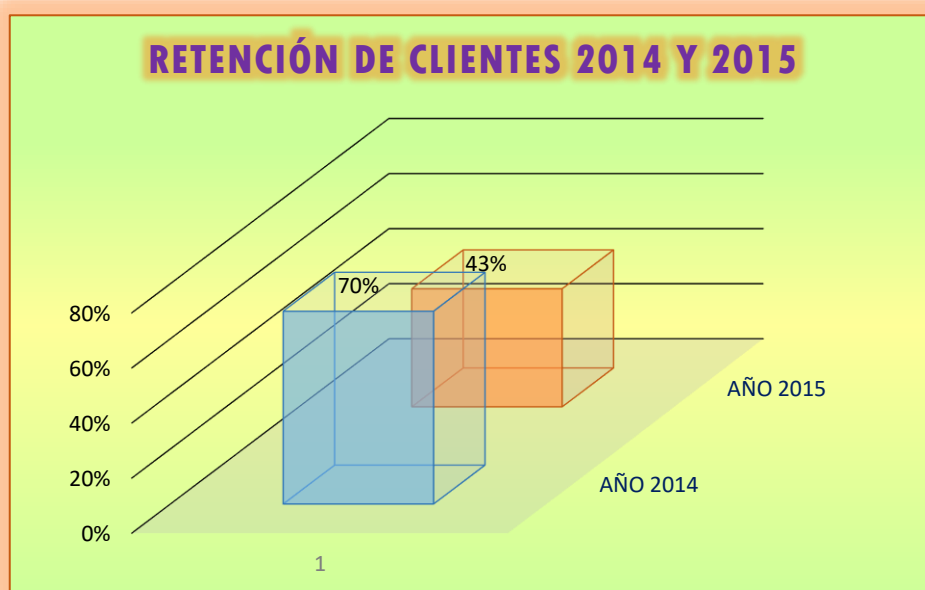


Gráfico 6: Retención de clientes.

FUENTE: Encuesta a los clientes de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico 6 se puede apreciar que la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., en el año 2014 retuvo al 70% de sus clientes antiguos; y en el 2015 solo retuvo al 43 % de sus clientes; lo cual es algo desfavorable para la Cooperativa. Esto se debe a que la producción del café ha disminuido considerablemente.

Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos hace referencia al “que” con la relación a la capacidad de los PIC. Los indicadores a utilizar son las siguientes:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time).
- Programación de otras actividades.
- Niveles de producción.

Cuadro 30:
Tiempo del ciclo del proceso del café.

MESES	% DE ACTIVIDAD
Deshierbo (DIC-MAR)	33.33%
1°, 2°, 3° Cosecha	66.67%

FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 7: Tiempo del ciclo del proceso del café.

FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

El gráfico 7 nos muestra que el 67% del año el socio de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda. Se dedica a la cosecha del café vale decir desde el mes de abril hasta el mes de noviembre. Y esta cosecha comprende todo el proceso del café como es la cosecha en sí, el despulpado, el fermentado, lavado y secado del café. Por otro lado el 33% del año los socios se dedican al deshierbo y otras actividades pequeñas.

Cuadro 31:
Programación de otras actividades.

OTRAS ACTIVIDADES	%
Granos andinos	1%
Cacao	19%
Otros	80%

FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 8: Programación de otras actividades.

FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico 8 se puede apreciar de que en la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., el 80% de los socios realizan otras actividades distintas al café; el 19% de los socios se dedica al cultivo de Cacao y solo el otro 1% de los socios cultivan granos andinos, esto lo realizan en su lugar de procedencia; estas actividades lo realizan una vez culminado toda la cosecha del café. La alternativa de “otros” comprende las actividades de: cultivo de frutas, cultivo de tubérculos, cultivo de la hoja de coca, etc.; son las más resaltantes.

Cuadro 32:**Nivel de producción del café.**

PERIODO	NIVLE DE PRODUCCIÓN DEL CAFÉ QQ
AÑO 2014	3,482.32
AÑO 2015	3,630.83

FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.

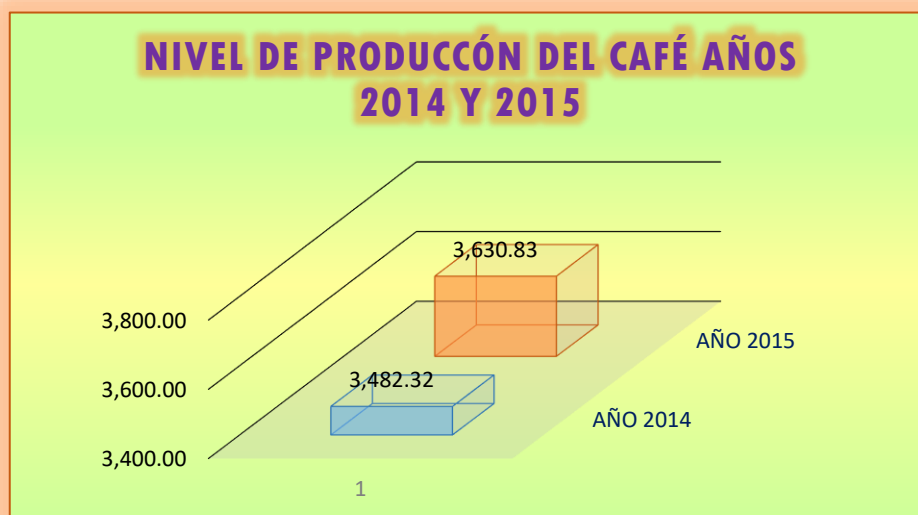


Gráfico 9: Nivel de producción del café.

FUENTE: Encuesta al Gerente y Directivos de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

El gráfico 9 nos muestra de que la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., tuvo una producción en el año 2014 de 3,482.32 quintales exportados, y para el año 2015 la producción se incrementó llegando alcanzar los 3,630.83 quintales exportados; pero este resultado del año 2015 son producto de contratos firmados en el periodo 2014 y no hubo nuevos contratos en el 2015.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

La perspectiva aprendizaje y crecimiento tiene que ver con el “que” de la relación en la satisfacción del pernal; para este caso de los socios, para eso utilicé estos tres indicadores:

- Retención de personal clave.

- Satisfacción del Personal.
- Clima Organizacional.

Cuadro 33:
Retención del personal clave.

RETENCIÓN DE PERSONAL CLAVE	%
SI	10%
NO	90%

FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 10: Retención del personal clave.

FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

El gráfico 10 nos muestra de que en la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., 90% de los encuestados dijeron de que no se realiza la retención del personal clave, esto debido a que se trata de una Cooperativa por tanto todos son todos tienen la misma participación dentro de esta, y que todos los beneficios obtenidos es gracias a la participación de cada una de los socios; por otro lado el 10% de los encuestados mencionan que se estuvo reteniendo a un personal clave como es el gerente general desde el año 2008 hasta el 2014 esto debido a que, desde que asumió la gerencia se obtenido buenos resultados para la Cooperativa; y este pequeño porcentaje considera que se debería de seguir reteniendo a ese personal.

Cuadro 34:
Satisfacción del socio.

SATISFACCIÓN DEL SOCIO	%
SI	97%
NO	3%

FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.



Gráfico 11: Satisfacción del socio.

FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico 11 se puede apreciar de que el 97% de los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., se encuentra satisfecho de pertenecer a la Cooperativa ya que consideran de que su economía se mantiene estable con los ingresos percibidos; el otro 3% de los encuestados no se sienten satisfechos de pertenecer a la Cooperativa debido a que no cuentan con gran cantidad de hectáreas para producir café por tanto no generan altos ingresos del café por esa razón prefieren dedicarse a otras actividades; y otros heredaron esos terrenos y para no abandonarlo se dedican a otras actividades.

Cuadro 35:

Clima organizacional 2014.

CLIMA ORGANIZACIONAL 2014	%
Buena	90%
Regular	9%
Mala	1%

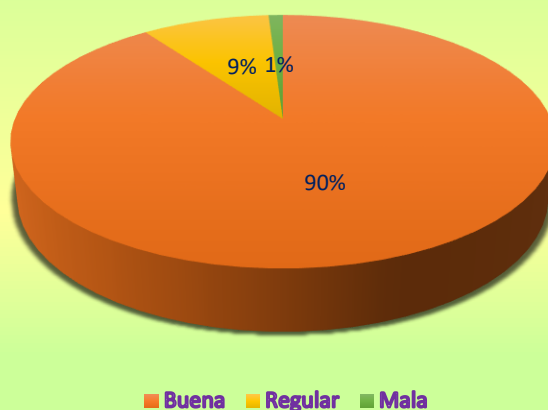
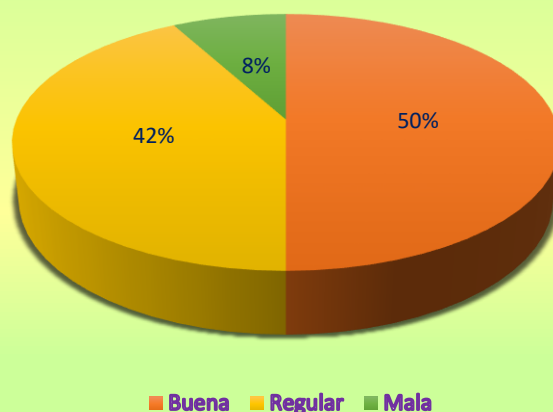
FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.

Cuadro 36:

Clima organizacional 2015.

CLIMA ORGANIZACIONAL 2015	%
Buena	50%
Regular	42%
Mala	8%

FUENTE: Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.

CLIMA ORGANIZACIONAL 2014**Gráfico 12:** Clima organizacional 2014.**FUENTE:** Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.**CLIMA ORGANIZACIONAL 2015****Gráfico 13:** Clima organizacional 2015.**FUENTE:** Encuesta a los Socios de la CAC SJO Ltda.**INTERPRETACIÓN:**

Como se puede ver los gráficos 12 Y 13 anteriores acerca del clima organizacional de la Cooperativa; para el año 2014 el clima organizacional fue de buena en un 90% y para el año 2015 fue buena en un 50%, en el año 2014 fue calificada como regular en un 9% y el 2015 fue 42%, y la calificación del clima organizacional como mala en el 2014 fue 1% y el 2015 fue de 8%; tal como se puede apreciar la diferencia es abismal, esto se debe a algunos problemas que surgieron dentro de la Cooperativa durante el año 2015 lo cual no fue bueno para los socios.

DISCUSIÓN

Según la tesis de Menjivar, Miranda, Molina, mencionan que: “El hacer uso de las razones financieras ayuda a la empresa a conocer su situación económica y financiera, además logra tener las bases para tomar decisiones que contribuyan en mejorar la administración y operatividad de la empresa. Sin embargo el utilizar solo indicadores financieros no son suficientes, dejan aspectos importantes sin cubrir, los mismos que pueden representar una oportunidad para la entidad” y en la investigación a la Cooperativa se tuvo resultados que les facilita tomar una buena decisión ya que permitió conocer la situación financiera de la misma, pero no permite conocer la parte no financiera por eso es bueno realizar otro tipo de evaluación adicional; por tanto se acepta el antecedente. Así mismo según la tesis de Mamani Hector, en su resultado obtenido del segundo objetivo menciona que: “La creación del valor es una métrica que permite conocer la eficiencia en el uso del dinero. Y que refleja el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Del cual la empresa San Gabán S.A. ha creado valor respecto a las empresas que operan en el mercado global y está por encima del rendimiento promedio.”; en cambio en esta investigación realizada a la C.A.C. San Juan del Oro Ltda., se puede ver que ha destruido valor por sumas demasiadas altas, en tal sentido se podría decir que, aunque el antecedente no se trate de una empresa similar, pero si la evaluación, por ende se puede concluir de que una evaluación del valor económico agregado resulta muy positivo para tomar una buena decisión, ya que si no la hubiéramos realizado no hubiésemos sabido de que la cooperativa estaba destruyendo valor; por tanto se acepta el antecedente. Por otro la según la tesis de Llerena Paúl una de sus conclusiones menciona que: “El utilizar solo indicadores financieros no son suficientes, dejan aspectos importantes sin cubrir los mismos que pueden representar una oportunidad para la empresa”; y en la investigación a la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., se realizó el análisis no financiero analizando perspectivas como: cliente, proceso internos y aprendizaje y crecimiento logrando obtener resultados favorables para una toma de decisiones. Por tanto se puede concluir de que: la realización de análisis no financiero resulta muy útil para una adecuada toma de decisiones administrativas porque nos permite conocer más a fondo una empresa. Por ende se acepta el antecedente.

CONCLUSIONES

Al realizar la evaluación del sistema Dupont se pudo observar que durante el año 2014 y 2015 solo se tuvo un retorno sobre el patrimonio positivo, pero es bajo ya que no supera el 1%. En la evaluación del Valor Económico Agregado se tuvo como resultado la destrucción de valor en ambos periodos de investigación lo cual es algo inaceptable

por cantidad inmensa de destrucción de valor, esto permitió ver la importancia de realizar estos dos tipos análisis y que deberían ser aplicados con frecuencia por las empresas. Al analizar la perspectiva de clientes se llega a la conclusión de que esta perspectiva es aceptable ya que este análisis nos permitió ver la percepción de los clientes hacia la cooperativa y que deben ser tomados en cuenta para la toma de decisiones. En el análisis de la perspectiva de procesos internos se llega a la conclusión de que los indicadores nos permiten ver la situación del proceso del café además de que se debería tomar acciones en los resultados obtenidos. En el análisis de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se llega a la siguiente conclusión de que se debería de solucionar los problemas internos encontrados dentro de esta, además se debería incluir en la toma de decisiones administrativas. Para lograr con los objetivos y cumplimiento de la visión de la Cooperativa o cualquier otra organización, es necesario la aplicación del Balanced Scorecard debido a que sirve como guía a la organización ya que toma en cuenta los indicadores financieros y no financieros, desplazando a la administración tradicional que se basa en índices financieros para realizar la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apaza Meza, Mario. (2001). "Análisis e interpretación Avanzada de los Estados Financieros y Gestión Financiera Moderna". Lima, Instituto de Investigación el Pacifico, 925 págs.
- Fred R., David. (2008). "Conceptos de Administración Estratégica Decimoprimer Edición". México: Pearson Educación. 416 págs.
- Hitt. Michael A.; R. Duane Irelan; Hoskisson, Robert E. (2008). "Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y Casos 7ª. Edición". México: International Thomson Editores S.A.
- Novoa Villa, Hector. Humberto. (2014). "Los Estados Financieros en el Perú". Puno: Segunda Edición. 250 págs.
- Villajuana, Carlos. (2007). "El tablero de Gestión Estratégica: como impulsar y medir los intangibles". Lima: Universidad ESAN. 347 págs.
- Araca Maraza, Edith Azucena (2010). "Evaluación financiera de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. en los periodos 2007-2008, para conocer la Situación Financiera y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales". Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- Arias Pacheco, Olga. (2015). "Análisis de la situación económica y financiera como base para una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa Agraria Cafetalera "San Juan del Oro Ltda. De la provincia de Sandia periodos 2013 y 2014". Universidad Nacional del Altiplano Puno.

- Cornejo Callo, Yenny. Luz. (2011). "Evaluación de la Gestión Estratégica en la oficina regional de control Puno a través del BALANCED SCORECARD periodo 2010" Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- León, Gualán Jackeline Maricela (2013). "Evaluación financiera a la cooperativa de transporte pesado alma lojana de la ciudad de Loja periodo 2011". Universidad Nacional de Loja – Ecuador.
- Llerena Sevilla, Paúl Damián. (2011), "Modelo de Control de Gestión para la empresa SERVIFACONZA, basados en indicadores financieros y no financieros". Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Mamani Mamani, Hector (2017), "Impacto del Valor Económico Agregado en las decisiones financieras de la empresa San Gabán S.A., periodo 2014 - 2015"
- Menjivar Arana, Cecilia Yamileth; Miranda Hernández, Evelyn Yamileth; Molina Méndez, Claudia del Carmen. (2014), "Medición de la rentabilidad basado en el Sistema Dupont, para las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos de ferretería del Municipio de San Salvador". Universidad de el Salvador.
- Tinajero Caballero, Alfredo. Ivan. (2008). "Análisis financiero del Instituto Ecuatoriano de seguridad social aplicando índices financieros y el Sistema Dupont periodo 2000 - 2006". Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Flacso; Especialización en Economía.
- Andía Valencia, Walter (2011). "Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA)". Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, UNMSM, 4 págs.
- Apaza Meza, Mario. (2008). "La Contabilidad Estratégica del EVA". Actualidad Empresarial, N° 152 - Primera de Febrero 2008.
- LEY N° 29972 (2012) Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas.
- Novoa Villa, Hector. Humberto. "El Balanced Scorecard como herramienta de control". Diapositivas. Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- Vergíu Canto, Jorge.; Bendezú Mejía, Christian (2007). "Los Indicadores Financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor"

WEBGRAFÍA

<https://www.youtube.com/watch?v=Ep3DJbgj6rY>

<https://www.youtube.com/watch?v=6k4ZGwm0lb8>

<https://www.youtube.com/watch?v=qKO9ddfWAWU>

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/7C273A480A1E5226052577D9006DD2E8/\\$FILE/inf_161009.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/7C273A480A1E5226052577D9006DD2E8/$FILE/inf_161009.pdf)

<http://actualidadcooperativa.blogspot.pe/>

<http://actualidadcooperativa.blogspot.pe/2012/12/peru-promulgan-ley-29972-ley-que.html>

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/fraccion/ley/ley29972.htm>

http://aempresarial.com/web/revitem/5_7748_73670.pdf

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-se-calcula-el-eva/5427>

https://www.academia.edu/11092335/EL_COSTO_DE_CAPITAL_DE_EMPRESAS_N_O_COTIZANTES_EN_BOLSA._UNA_APROXIMACION_TEORICA_PONENCIA_801011-01

<https://www.youtube.com/watch?v=pzSF4mFzkDA>

<https://www.youtube.com/watch?v=LH5f1Ntwwn0>

https://www.youtube.com/watch?v=nJ3Hyi_tjwM

<https://www.youtube.com/watch?v=oqRxRYV-frQ>

ANEXO 1

CAC. SAN JUAN DEL ORO LTDA.

R.U.C 20114942937

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

*** SOLES ***

ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	261,557.25	Tributos por Pagar	1194.11
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,268,201.97	Prestamo de terceros, Financiamiento	1,627,305.87
Cuentas de Cobranza Dudosa	-175,127.22	Prestamo de Accionistas o Socios	62,319.68
Otras Cuentas por Cobrar Personal y Accionistas	1,080,268.18	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	697.89
Otras Cuentas por Cobrar Diversas	641,472.16	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	1,105,120.16
Existencias	84,886.49		
Gastos Contratados por Anticipado	15,077.55		
Credito Fiscal	964,965.55		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	4,141,301.93	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	2,796,637.71
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVOS NO CORRIENTES	
Inversiones Moviliarias	428,071.98	Otras Cuentas por Pagar	14,675.93
Inversiones Inmobiliarias	1,799,188.14	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	14,675.93
Depreciacion, amortizacion	-472,403.07		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	273,118.99	PATRIMONIO NETO	
Intangibles	21,565.17	Capital mas Aportaciones	1,834,986.04
		Acciones de Inversión	104,628.16
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2,049,541.21	Capital Adicional	1,220,098.96
		Reservas Legales	135,886.73
		Resultados Acumulados	79,206.36
		RESULTADO DEL EJERCICIO	4,723.25
		Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	3,379,529.50
TOTAL ACTIVOS	6,190,843.14	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	6,190,843.14

ANEXO 2

CAC. SAN JUAN DEL ORO LTDA.

R.U.C. 20114942937

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

* SOLES *

INGRESOS OPERACIONALES:

Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	2,649,485.54
Total Ingresos Brutos	2,649,485.54

COSTO DE VENTAS:

Costo de Ventas (Operacionales)	-2,170,680.65
Total Costos Operacionales	478,804.89

UTILIDAD BRUTA	478,804.89
-----------------------	-------------------

Gastos de Ventas	-164,216.70
Gastos de Administración	-425,625.47
Otros Ingresos	160,554.03
UTILIDAD OPERATIVA	49,516.75

Ingresos Financieros	40,622.82
Gastos Financieros	-85,416.32
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	4,723.25

UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	4,723.25
---	-----------------

ANEXO 3

CAC. SAN JUAN DEL ORO LTDA.

R.U.C 20114942937

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

* SOLES *

ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
	<u>2015</u>		<u>2015</u>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	333,629.30	Tributos por Pagar	6,200.08
Cuentas por Cobrar Comerciales	691,207.64	Prestamo de terceros, Financiamiento	1,032,574.22
Cuentas de Cobranza Dudosa	-175,127.22	Prestamo de Accionistas o Socios	60,819.68
Otras Cuentas por Cobrar Personal y Accionistas	1,094,574.18	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	696.95
Otras Cuentas por Cobrar Diversas	653,472.16	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	1,294,220.32
Existencias	16,628.61		
Gastos Contratados por Anticipado	32,532.26		
Credito Fiscal	1,008,745.21		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	3,655,662.14	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	2,394,511.25
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVOS NO CORRIENTES	
Impuesto Renta ADICIONES	67,300.00	Otras Cuentas por Pagar	21,675.93
Inversiones Mobiliarias	428,071.98		
Inversiones Inmobiliarias	1,805,945.03	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	21,675.93
Depreciacion, amortizacion	-483,345.83		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	274,610.51	PATRIMONIO NETO	
Intangibles	21,565.17	Capital mas Aportaciones	1,806,892.42
		Adiciones de Inversion	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2,114,146.86	Acciones de Inversión	104,628.16
		Capital Adicional	1,220,098.96
TOTAL ACTIVOS	5,769,809.00	Reservas Legales	135,886.73
		Resultados Acumulados	82,512.65
		RESULTADO DEL EJERCICIO	3,602.90
		Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	3,353,621.82
		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	5,769,809.00

ANEXO 4

CAC. SAN JUAN DEL ORO LTDA.

R.U.C. 20114942937

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

* SOLES *

INGRESOS OPERACIONALES:

Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	1,778,141.73
Total Ingresos Brutos	1,778,141.73

COSTO DE VENTAS:

Costo de Ventas (Operacionales)	-1,305,935.54
Total Costos Operacionales	-1,305,935.54

UTILIDAD BRUTA	472,206.19
-----------------------	-------------------

Gastos de Ventas	-194,449.90
Gastos de Administración	-471,326.66
Otros Ingresos	265,074.76
UTILIDAD OPERATIVA	71,504.39

Ingresos Financieros	74,294.46
Gastos Financieros	-209,495.95
Adiciones del Ejercicio	67,300.00
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	3,602.90

UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	3,602.90
---	-----------------

ANEXO 5

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA
AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA. PARA CONOCER LA
PERSPECTIVA DE CLIENTES.**

Denominación o razón social:

Fecha:.....

1. ¿Usted se sintió satisfecho con la atención recibida en el año 2014?

SI NO

2. ¿Usted tuvo algún tipo de problema con la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda. en el año 2014? ¿Cuántos?

SI NO

Cantidad:.....

3. ¿Todos esos problemas fueron solucionados en el año 2014? (En caso de que la pregunta anterior haya sido “NO” omita esta pregunta y pase a la siguiente).

SI NO

4. ¿Usted se sintió satisfecho con la atención recibida en el año 2015?

SI NO

5. ¿Usted tuvo algún tipo de problema con la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda. en el año 2015? ¿Cuántos?

SI NO

Cantidad:.....

6. ¿Todos esos problemas fueron solucionados en el año 2015? (En caso de que la pregunta anterior haya sido “NO” omita esta pregunta y pase a la siguiente).

SI NO

ANEXO 6

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA GERENCIA Y DIRECTIVOS DE LA
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA.
PARA CONOCER LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.**

Nombres y Apellidos:.....

Fecha:.....

1. ¿Cuánto tiempo dura el ciclo de proceso del café?

.....

2. ¿Qué otras actividades distinto al café realiza Usted para obtener ingresos?

- A) A) Cacao
B) Granos andinos
C) Otros

3. ¿La CAC San Juan del Oro retiene al personal clave?

SI NO

4. ¿Usted se siente satisfecho de pertenecer a la CAC San Juan del Oro?

SI NO

5. ¿La CAC San Juan del Oro tiene un buen clima organizacional?

SI NO

ANEXO 7

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA
AGRARIA CAFETALERA SAN JUAN DEL ORO LTDA. PARA CONOCER LA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Nombres y Apellidos:.....

Fecha:.....

1. ¿Considera Usted que la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda. Tuvo personal clave en los años 2014 y 2015? ¿Por qué?

SI NO

2. ¿Usted se siente satisfecho de pertenecer a la CAC San Juan del Oro?

SI NO

3. ¿Cómo califica Usted el clima organizacional durante el año 2014?

Buena Regular Mala

4. ¿Cómo califica Usted el clima organizacional durante el año 2015?

Buena Regular Mala

5. ¿Qué otras actividades distinto al café realiza Usted para obtener ingresos?

- A) Cacao
B) Granos andinos
C) Otros