



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**PLANIFICACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:**

Gestión de Calidad, Norma ISO 9001-2015 en la Productividad del Café y sus  
Resultados Económicos Financieros de los Miembros de la Asociación  
Nacional de Exportadores de Café del Cantón Manta.

**AUTORA:** Bolaños Loor María Andreina

**TUTORA:** Ing. Nancy Pinargote Vásquez, Mg.

**Facultad De Contabilidad Y Auditoría**

**Carrera De Contabilidad Y Auditoría**

**Manta-Manabí-Ecuador**

**Enero, 2019**

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, certifico:

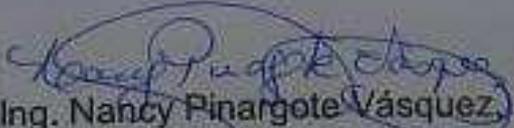
Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad de Proyecto de Investigación, cuyo tema del proyecto es "Gestión de calidad, Norma ISO 9001-2015 en la productividad del café y sus resultados económicos financieros de los miembros de la Asociación Nacional de Exportadores de Café del cantón Manta.", el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a la señorita **BOLAÑOS LOOR MARÍA ANDREINA**, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2018-2019, quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 01 de Febrero de 2019.

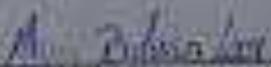
Lo certifico,

  
Ing. Nancy Pinargote Vásquez Mg.  
Docente Tutor(a)  
Área: Auditoría

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que los criterios emitidos en el trabajo de Titulación "GESTIÓN DE CALIDAD, NORMA ISO 9001-2015 EN LA PRODUCTIVIDAD DEL CAFÉ Y SUS RESULTADOS ECONÓMICOS FINANCIEROS DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EXPORTADORES DE CAFÉ DEL CANTÓN MANTA", como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de la autora de este trabajo.

Manta, Febrero del 2019

  
MARÍA ANDRIANA BOLANOS LOOR  
C.I. # 131605252-5

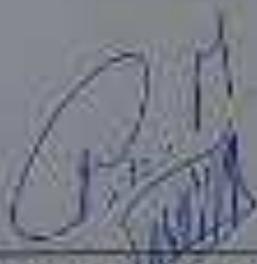
## APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal de Grado aprueban el informe del proyecto de investigación, sobre el tema: "Gestión de calidad, Norma ISO 9001-2015 en la productividad del café y sus resultados económicos financieros de los miembros de la Asociación Nacional de Exportadores de Café del cantón Manabí".

Presentado por la Srta. **BOLAÑOS LOOR MARÍA ANDREINA**

De acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Latac "Eloy Alfaro" de Manabí, constancia que el mencionado proyecto está aprobado.

Para constancia firmar:



Ldo. Pedro Cevallos Mendoza, Mg.  
Presidente del Tribunal



Ing. Carmen García Alava, Mg.  
Miembro del Tribunal



Ing. Silva Parraga Franco, Mg.  
Miembro del Tribunal

## DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico con todo el aprecio y amor,

A Dios por ser mi pilar y mi fortaleza, por no abandonarme en este camino y darme el empuje y el ímpetu para culminar mi carrera universitaria.

A mi madre por todo el apoyo, amor, paciencia y confianza brindada en el transcurso de estos años, porque por ella fui, soy y seré.

A mis hermanas, cuñado y sobrinos, por ayudarme en todo aquello que he necesitado, por el amor, motivación y buenos deseos entregados a mi persona.

## RECONOCIMIENTO

La ejecución de este proyecto de investigación fue posible, en primer lugar a Dios, porque sin Él, sin la fuerza y empuje que me brindó nada de esto hubiera sido posible.

A mi madre, ya que por ella y para ella traté de no rendirme, para llegar a ser su orgullo, gracias por todos los valores enseñados, y por abrazarme cada vez que sentía que me derrumbaba y no podía más.

A mis dos hermanas, por tratar de ayudarme en todo lo que necesitaba por brindarme consejos sabios y aliento para no decaer, por ese amor de madre que ambas me supieron brindar.

A mi cuñado y a mis sobrinos, por regalarme tanto amor, cariño y apoyo que necesitaba para continuar.

Agradecimiento a todos mis profesores, que en el pasar de estos años han confiado en mí y más que educación me han sabido brindar cariño y querer, entre ellos, la Lcda. Rosita Paladines y el Lcdo. Juan Carlos Cevallos.

Y a mis amigas por darme las sonrisas y diversión que necesitaba para hacer de este camino más ameno y agradable.

## RESUMEN

Todas las empresas existentes deben considerar como prioridad el buen desempeño de sus procesos a través de la aplicación de una correcta gestión de calidad.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo proponer la creación de un manual de funciones y competencias basado en un sistema de gestión de calidad establecido en la norma ISO 9001:2015, con el fin de proponer una reestructuración orgánica funcional, con respecto a los requisitos de Contexto de la Organización y Liderazgo de dicha ISO, para que la Asociación Nacional de Exportadores de café mejore sus procesos, también propone la creación de un Manual Financiero para que este sea aplicado posteriormente en la Organización y se determinen los cambios y resultados financieros económicos.

**Palabras Claves:** gestión, calidad, resultados, Iso, análisis.

# ÍNDICE

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| CERTIFICACIÓN .....                                           | i   |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....                                  | ii  |
| APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL ..... | iii |
| DEDICATORIA.....                                              | iv  |
| RECONOCIMIENTO.....                                           | v   |
| CAPÍTULO I .....                                              | 3   |
| 1. MARCO TEÓRICO.....                                         | 3   |
| 1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....                         | 3   |
| 1.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....                               | 4   |
| 1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....                             | 11  |
| 1.3.1. Gestión.....                                           | 11  |
| 1.3.1.1. Definición de Gestión .....                          | 11  |
| 1.3.1.2. Gestión por procesos.....                            | 11  |
| 1.3.1.3. Indicadores de Gestión .....                         | 12  |
| 1.3.2. Calidad .....                                          | 12  |
| 1.3.2.1. Definición de Calidad .....                          | 12  |
| 1.3.2.2. Calidad Total .....                                  | 13  |
| 1.3.2.3. Los 14 principios de Calidad de Deming .....         | 14  |
| 1.3.3. Gestión de Calidad.....                                | 16  |
| 1.3.4. Gestión Avanzada de la Calidad .....                   | 17  |
| 1.3.5. Norma ISO 9001:2015 .....                              | 17  |
| 1.3.6. Productividad.....                                     | 18  |
| 1.3.6.1. Productividad del café.....                          | 19  |
| 1.3.7. Estado de Resultados .....                             | 19  |
| 1.3.7.1. Análisis de los Estados Financieros .....            | 20  |
| 1.3.8. Análisis Financiero .....                              | 21  |
| CAPÍTULO II .....                                             | 28  |
| 2.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....                          | 28  |
| 2.1.1. Descripción de ANECAFE .....                           | 28  |
| 2.1.2. Reseña Histórica .....                                 | 28  |
| 2.1.3. Misión Institucional .....                             | 29  |
| 2.1.4. Visión Institucional .....                             | 29  |
| 2.1.5. Objetivos Principales .....                            | 29  |
| 2.1.6. Estructura Organizacional.....                         | 31  |

|                           |                                                         |    |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|----|
| 2.1.7.                    | Taza Dorada .....                                       | 32 |
| 2.1.8.                    | Objetivos del Concurso .....                            | 32 |
| 2.2.                      | <b>METODOLOGÍA</b> .....                                | 33 |
| 2.2.1.                    | Modalidad de la Investigación .....                     | 33 |
| 2.2.2.                    | Población y Muestra .....                               | 34 |
| 2.3.                      | <b>HERRAMIENTAS</b> .....                               | 34 |
| 2.3.1.                    | Entrevista.....                                         | 34 |
| 2.3.2.                    | Cuestionario Básico .....                               | 35 |
| 2.3.3.                    | Lista de Verificación .....                             | 35 |
| 2.3.4.                    | Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....               | 36 |
| 2.3.5.                    | Análisis PESTEL.....                                    | 38 |
| 2.3.6.                    | Análisis FODA.....                                      | 39 |
| 2.3.7.                    | Cuestionario de Control Interno.....                    | 40 |
| 2.3.8.                    | Análisis Financiero .....                               | 47 |
| 2.4.                      | <b>RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO</b> .....            | 49 |
| 2.4.1.                    | Resultados de las Entrevistas .....                     | 49 |
| 2.4.2.                    | Resultados del Cuestionario.....                        | 50 |
| 2.4.3.                    | Resultados de la Lista de Verificación.....             | 50 |
| 2.4.4.                    | Resultados del Análisis FODA .....                      | 51 |
| 2.4.5.                    | Resultados del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter..... | 52 |
| 2.4.6.                    | Resultados del Análisis PESTEL .....                    | 52 |
| 2.4.7.                    | Resultados del Cuestionario de Control Interno .....    | 53 |
| 2.4.8.                    | Resultados del Análisis Financiero .....                | 53 |
| <b>CAPÍTULO III</b> ..... |                                                         | 54 |
| 3.                        | <b>PROPUESTA</b> .....                                  | 54 |
| 3.1.                      | Tema .....                                              | 54 |
| 3.2.                      | Justificación.....                                      | 54 |
| 3.3.                      | Objetivo General .....                                  | 55 |
| 3.4.                      | Objetivos Específicos .....                             | 55 |
| 3.5.                      | Descripción o Desarrollo de la propuesta .....          | 56 |
| 3.5.1.1.                  | Estructura Orgánica.....                                | 56 |
| 3.5.1.2.                  | Organigrama General .....                               | 56 |
| 3.5.1.3.                  | Descripción de Funciones y Competencias .....           | 56 |
| 3.5.1.3.1.                | Presidente.....                                         | 56 |
| 3.5.1.3.2.                | Gerente General.....                                    | 57 |

|                              |                               |    |
|------------------------------|-------------------------------|----|
| 3.5.1.3.3.                   | Secretaria .....              | 58 |
| 3.5.1.3.4.                   | Contadora .....               | 59 |
| 3.5.1.3.5.                   | Auxiliar Contable .....       | 60 |
| 3.5.1.3.6.                   | Recaudadora y Tesorera .....  | 61 |
| 3.5.1.3.7.                   | Estadístico .....             | 62 |
| 3.5.1.3.8.                   | Auxiliar de Laboratorio ..... | 63 |
| 3.6.                         | Factibilidad .....            | 71 |
| 3.7.                         | Beneficiarios .....           | 72 |
| 3.8.                         | Plan de Acción .....          | 72 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....    |                               | 74 |
| <b>RECOMENDACIONES</b> ..... |                               | 75 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....    |                               | 76 |
| <b>ANEXOS</b> .....          |                               | 82 |
| <i>ANEXO 1</i> .....         |                               | 82 |
| <i>ANEXO 2</i> .....         |                               | 85 |
| <i>ANEXO 3</i> .....         |                               | 87 |
| <i>ANEXO 4</i> .....         |                               | 88 |
| <i>ANEXO 5</i> .....         |                               | 90 |
| <i>ANEXO 6</i> .....         |                               | 92 |

## TABLA DE ILUSTRACIONES

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Ilustración 1: Contexto de la Organización</i> .....                       | 7  |
| <i>Ilustración 2: Liderazgo</i> .....                                         | 10 |
| <i>Ilustración 3: Principios de Calidad de Deming</i> .....                   | 14 |
| <i>Ilustración 4: Estructura Organizacional</i> .....                         | 31 |
| <i>Ilustración 5: Población de ANECAFE</i> .....                              | 34 |
| <i>Ilustración 6: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i> .....               | 36 |
| <i>Ilustración 7: Significado Pestel</i> .....                                | 38 |
| <i>Ilustración 8: Análisis PEST</i> .....                                     | 38 |
| <i>Ilustración 9: Análisis FODA</i> .....                                     | 40 |
| <i>Ilustración 10: Cuestionario de Control Interno</i> .....                  | 41 |
| <i>Ilustración 11: Nivel de Confianza / Riesgo</i> .....                      | 47 |
| <i>Ilustración 12: Análisis Financiero Horizontal</i> .....                   | 48 |
| <i>Ilustración 13: Organigrama General</i> .....                              | 56 |
| <i>Ilustración 14: Funciones y Competencias Presidente</i> .....              | 56 |
| <i>Ilustración 15: Funciones y Competencias Gerente</i> .....                 | 57 |
| <i>Ilustración 16: Funciones y Competencias Secretaria</i> .....              | 58 |
| <i>Ilustración 17: Funciones y Competencias Contadora</i> .....               | 59 |
| <i>Ilustración 18: Funciones y Competencias Auxiliar Contable</i> .....       | 60 |
| <i>Ilustración 19: Funciones y Competencias Recaudadora - Tesorera</i> .....  | 61 |
| <i>Ilustración 20: Funciones y Competencias Estadístico</i> .....             | 62 |
| <i>Ilustración 21: Funciones y Competencias Auxiliar de Laboratorio</i> ..... | 63 |
| <i>Ilustración 22 Análisis Vertical</i> .....                                 | 67 |
| <i>Ilustración 23 Análisis Horizontal</i> .....                               | 68 |
| <i>Ilustración 24: Indicadores Financieros</i> .....                          | 69 |
| <i>Ilustración 25: Plan de Acción</i> .....                                   | 72 |
| <i>Ilustración 26: Lista de Verificación</i> .....                            | 88 |
| <i>Ilustración 27: Estado Financiero 2016</i> .....                           | 90 |
| <i>Ilustración 28: Estado Financiero 2017</i> .....                           | 92 |

## INTRODUCCIÓN

En todas las empresas del mundo ya sean pequeñas, medianas o grandes, están tomando como prioridad la aplicación de una correcta gestión de calidad en sus procesos, ya que se ha evidenciado el impacto altamente positivo que causa en ellas.

Es de suma importancia que todas las empresas u organizaciones posean su respectivo manual de funciones y competencias, para que estos sean de conocimiento de todo el personal y no existan confusiones de cargos ni exceso de trabajo para cierto personal, e igual de importante es la implementación de un manual financiero, para que la empresa conozca cómo se encuentra su situación financiera económica.

En el análisis realizado en este proyecto de investigación se ha podido determinar la inexistencia de un manual de funciones y competencias en la Asociación Nacional de Exportadores de Café, lo cual ha generado problemas en el desenvolvimiento de las actividades del personal, entorpeciendo cada uno de los procesos de la Asociación y afectando a los resultados financieros económicos, y es por esto la necesidad de la implementación de dicho manual y de un manual de análisis financiero.

Al aplicar debidamente la propuesta de esta investigación la Asociación tendrá resultados muy óptimos en su gestión de procesos, lo cual ayudará a mejorar la prestación de sus servicios, la Asociación y sus miembros tendrán mejores resultados económicos financieros, y esto hará que más productores se motiven a ser parte de este gremio.

En el capítulo I constan los antecedentes investigativos en los cuales hay cinco tesis con temas similares al tema de este proyecto de investigación; también consta de la fundamentación legal que no es más que la normativa de la Asociación y las normas a aplicarse en este proyecto; y por último tiene la fundamentación teórica, con tres definiciones de autores de cada uno de los temas que forman parte de este tema.

El capítulo II posee la descripción de la empresa, en donde se detalla cada información relevante de la asociación y también tiene la metodología, en donde indica las herramientas a utilizarse para la investigación de campo con sus respectivos análisis de sus resultados.

Y por último está el capítulo III en donde se desarrolla la propuesta de este proyecto de investigación, el cual es un manual de funciones y competencias y un manual financiero.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se menciona como referente un estudio realizado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, sobre un “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basada en la Norma Iso 9001: 2015, para la empresa CALMATRIZ MULTIMOQUETAS, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, periodo 2018”, (Arévalo Colcha Edwin Bolívar, año 2018), donde se logra Implementar criterios de calidad en sus procesos productivos, utilizando los métodos de realización de encuestas a la cartera de clientes de la empresa, ejecución de entrevistas a los empleados y elaborando matriz FODA.

Este estudio demuestra cómo implementar un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa, y como éste ayuda a mejorar los procesos y actividades llevados a cabo.

Se escogió como referencia la investigación realizada por Enma Rocio Caiza Pujos y por Robinson Alexander Cuenca, Cuenca, (2017), sobre un “Diseño Del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Iso 9001:2015, de la Compañía Orientoil S.A., La Joya De Los Sachas, Provincia de Orellana, En El 2017”, en donde indica el aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio, mediante la aplicación de encuestas al cliente interno, entrevistas a los jefes departamentales y lista de verificación.

Esta investigación se basa en la creación de un manual de calidad para que la empresa mejore la calidad en la prestación de servicios al cliente.

Ing. Mena Toledo Andrea Alejandra (2016) de la Universidad Central Del Ecuador plantea el tema: “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma Iso 9001 – 2015 para una empresa de consultoría agrícola”, en la cual plantea la interrelación entre la situación actual de la empresa y la Norma ISO 9001: 2015 considerando a la vez ejecutar la documentación faltante en el Sistema de gestión de Calidad con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En esta tesis se concluye la necesidad de la empresa en estudio, de implementar un sistema de Gestión de calidad para así poder mejorar sus procesos de gestión y disminuir errores en actividades.

Lcda. Durán Córdova Jessica Del Pilar (2017) de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador plantea el tema: “Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad para laboratorios de ensayo basado en la norma Iso 9001:2015. Caso de estudio: SEIDLaboratory Cía. Ltda” previo a la obtención del título de magister en administración de empresas con mención en calidad y productividad y utilizando la metodología del diagnóstico del estado actual de la empresa, evaluación del entorno externo a través del PESTAL, evaluación del entorno interno mediante la matriz FODA y la matriz de evaluación cuantitativa de planificación estratégica.

Esta autora concluye y determina la importancia de entregar a la sociedad una guía de implementación de un sistema de gestión de calidad conforme a la ISO 9001:2015 para laboratorios de ensayo.

Gómez Ocaña Tania Patricia (2018), en su tesis “Diseño de un Sistema de Gestión de la calidad conforme a la Iso 9001:2015 para el Restaurante “Casa Vieja” ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo” de la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo Facultad De Administración De Empresas, donde plantea que mediante la aplicación de un sistema de Gestión pretende mejorar la atención al cliente e incrementar la rentabilidad.

Esta autora concluye la importancia de la puesta en marcha de las normas ISO 9001-2015 ya que esta representa una regla de estandarización para mejorar la calidad en los servicios.

## **1.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Este proyecto de investigación se desarrolla en base al Estatuto de la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFE, el mismo que nos ayuda para el planteamiento de la propuesta, ya que posee capítulos en el cual determinan las funciones de los integrantes de la asociación, del cual se mencionan los siguientes:

**Artículo Trigésimo Primero: De La Representación Legal:** El Presidente del Directorio es el representante legal de la Asociación.

**Artículo Trigésimo Segundo: Atribuciones Del Presidente:** Son atribuciones del Presidente:

- a) Representar a la Asociación judicial y extrajudicialmente;
- b) Presidir las sesiones de la Asamblea General y del Directorio y suscribir, con el Secretario las actas respectivas;
- c) Autorizar gastos extrapresupuestarios que no excedan de 50 salarios mínimos vitales, informándolo al Directorio en la siguiente sesión;
- d) Autorizar, con su firma, los gastos e inversiones ordenados por el Directorio;
- e) Convocar a sesiones de Asambleas General y del Directorio;
- f) Suscribir las comunicaciones que, a su juicio, o al del Directorio, deba hacerlo;
- g) Presentar, a nombre del Directorio, el informe anual de labores y económicos;
- h) Delegar en el Gerente o en cualquiera de los socios, atribuciones que no sean indelegables;
- i) Votar, además de como Presidente, en el caso de empate en las votaciones en las Asamblea General o en el Directorio, como dirimente; y,
- j) Las demás que le correspondan según el estatuto y los reglamentos respectivos.

**Artículo Trigésimo Tercero: Voto Dirimente:** Corresponde al Presidente del Directorio, además de su voto como miembro de la Asociación o del Directorio, en caso de empate en las votaciones de alguna resolución de la Asamblea General o del Directorio, dirimirla.

## **CAPÍTULO XII**

### **DEL GERENTE**

**Artículo Trigésimo Octavo: Designación Y Funciones:** El Gerente de la Asociación será contratado por el Directorio y le corresponden las siguientes funciones:

- a) Administrar las labores de las Asociación, sujetándose al estatuto, a los reglamentos y a las disposiciones del Directorio y del Presidente;

- b) Mantener en el archivo y al día los libros de actas de las sesiones de la Asamblea General y del Directorio, así como los demás que le fueren encomendados;
- c) Suscribir la correspondencia de la Asociación, cuando no le corresponda al Presidente;
- d) Preparar y enviar, previo a las sesiones, la documentación necesaria para conocimiento del organismo o personas que daban conocerla o participar de la decisión;
- e) Organizar y mantener el archivo de la Asociación, catalogarlo y cuidarlo, manteniendo al día las leyes, reglamentos y disposiciones que tengan relación con la actividad de la Asociación.
- f) Otorgar certificaciones que se requieran por parte de los socios, firmándolas como actividad de la Secretaría;
- g) Autorizar y realizar los gastos presupuestados, informando al Directorio, mensualmente, o cuando éste lo solicite, a través del Tesorero, del movimiento económico de la Asociación;
- h) Organizar los departamentos de Secretaría, administrativo, técnico, y los demás que sean necesarios para el cumplimiento de los fines de la Asociación, debiendo someter el organigrama y manual organizativo de estos departamentos a aprobación del Directorio;
- i) Contratar al personal necesario, dentro del presupuesto anual, para la mejor organización de estos departamentos, y, si fuere el caso, removerlos;
- j) Preparar y presentar al Directorio, para su conocimiento y resolución, hasta el último día del mes de octubre de cada año, el proyecto del presupuesto de la Asociación;
- k) Recaudar, oportuna y puntualmente, las cuotas que deban satisfacer los socios;
- l) Supervigilar la contabilidad de la Asociación y el inventario de sus bienes, siendo responsable de sus correctos manejos y conservación;
- m) Presentar, anualmente, para ser informado a la Asamblea General, los balances autorizados con su firma;
- n) Sugerir al Directorio, medidas que considere convenientes para la buena marcha de la Asociación; y,

o) Las demás que le señalen el estatuto, los reglamentos y el Directorio.

**Artículo Trigésimo Noveno: Subrogación Del Gerente:**

En caso de falta o ausencia del Gerente, lo subrogará en sus funciones, el Tesorero de la Asociación.

La investigación también se basará mayormente en la Norma ISO 9001:2015, de los siguientes requisitos:

**4. Contexto de la Organización**

*Ilustración 1: Contexto de la Organización*

---

**4.1 Comprensión de la organización y de su contexto**

---

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

NOTA 1 Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.

NOTA 2 La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

NOTA 3 La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

---

**4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas**

---

Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- a) Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

---

### **4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad**

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

- a) Las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1;
- b) los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2;

c) los productos y servicios de la organización. La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.

El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.

La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o a la responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente.

---

### **4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos**

---

**4.4.1** La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;
- g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

**4.4.2** En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

---

**Elaborado por:** María Andreina Bolaños Loor

**Fuente:** Norma ISO 9001:2015, 2015, p. 13

## 5 Liderazgo

### *Ilustración 2: Liderazgo*

---

#### 5.1 Liderazgo y compromiso

---

##### 5.1.1 Generalidades

---

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
- f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
- g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- i) promoviendo la mejora;
- j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

NOTA En esta Norma Internacional se puede interpretar el término “negocio” en su sentido más amplio, es decir, referido a aquellas actividades que son esenciales para la existencia de la organización; tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro.

---

**Elaborado por:** María Andreina Bolaños Loor

**Fuente:** Norma ISO 9001:2015, 2015, p. 3 4

### **1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1.3.1. Gestión**

##### **1.3.1.1. Definición de Gestión**

Gestión es la coordinación de diferentes actividades en una empresa, así como lo definen varios autores. Marcelino y Herrera (2014) afirman que es el conjunto de actividades que de manera coordinada dirigen y controlan los sistemas de una compañía. Marcelino y Herrera. (2014)

La Organización Internacional de Normalización (OIN, 2015) define la Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (Organización Internacional de Normalización [OIN], 2015).

"Es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de sus objetivos" (Moreira, 2009, p.12).

La gestión en sí, ayuda a que todas las actividades realizadas en una empresa se acoplen.

##### **1.3.1.2. Gestión por procesos**

La gestión por procesos se suele confundir con la gestión de procesos, siendo estas dos definiciones muy distintas, como lo afirman varios autores a continuación.

Intenta establecer una visión de la organización a través de sus procesos, conceptualizando el negocio mediante una cadena de procesos que tiene como inicio el cliente (requisitos del cliente) y como destino ese mismo cliente (satisfacción del cliente), poniendo el acento en la interfuncionalidad de muchos de los procesos de la organización y en la necesidad de organizarse en torno a ellos.

(Pardo, 2017, p.53)

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

(Maldonado, 2011, p.2)

Bravo (como se citó en Fontalvo y Schmallbach, 2010) piensa que la Gestión por procesos nos permite tener una visión sistémica de la

organización, ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De inteligencia del sistema, donde interactúa. Así como la igual forma responsabilidad social con permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, la auto organización, en la sociedad en donde interactúa.

La gestión por procesos ayuda a gestionar las actividades de una empresa, mediante la utilización de procesos.

### **1.3.1.3. Indicadores de Gestión**

Un indicador es fundamental al momento de aplicar la Gestión en las empresas, estos ayudan a medir todo aquello que conlleva el gestionar. Mora (2012) afirma que “Los indicadores son necesarios para poder mejorar: “Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar“(p.3).

Senn (como se citó en Reinoso, 2009) piensa que los indicadores de gestión son ante todo información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información los indicadores de gestión deben tener unos atributos, tanto en forma individual, como cuando se presentan agrupados.

“Los indicadores para el control de gestión diario de las operaciones deben ser definidos en función de las necesidades de información del Gerente General; los índices propuestos para cada una de las gerencias permiten su evaluación” (Ferrer, 2005, p.10).

Los líderes de las empresas deberían de considerar importante el establecimiento de indicadores de gestión en sus empresas para determinar la situación actual de esta.

## **1.3.2. Calidad**

### **1.3.2.1. Definición de Calidad**

La calidad es aquello que debe poseer un producto o servicio para llenar las expectativas de aquellos que los adquieren. Existen varias definiciones de calidad muy similares entre sí. Cortés (2017) afirma: “Calidad es el grado de cumplimiento de requisitos establecidos por las partes interesadas, ya sean

internos o externos, normativos o legales, de la dirección o de los clientes” (p. 26).

Según la Organización Internacional de Normalización (OIN, 2015) la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes (Organización Internacional de Normalización [OIN], 2015). Shewhart (como se citó en González, 2016) entendía la calidad como un problema de variación que puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocan, de tal forma que la producción pueda cumplir con las tolerancias especificadas durante su diseño.

Para que un producto servicio tenga éxito en el mercado deben de poseer calidad y que ésta esté en una constante mejora, para que su preferencia en el mercado no decaiga.

#### **1.3.2.2. Calidad Total**

Conociendo ya la definición de calidad, se puede proceder a definir la Calidad Total, que no es más que la calidad de toda la empresa y las actividades que esta realiza.

“Involucra a todas las divisiones y a todos los empleados en un enfoque integrado para alcanzar objetivos de calidad, costos y calidad en el servicio” (Gutiérrez, 2010, p.14).

Editorial ICB (2011) afirma:

La calidad total abarca a toda la empresa, y es un instrumento para su dirección, pretende controlar, diseñar, y sugerir calidad en todas las funciones: administrativas, comerciales, de producción, y en los aspectos externos e internos de la empresa, constituyéndose, a la vez, en una filosofía empresarial, una renovación de la cultura de la empresa y un nuevo estilo de gestión. (p.15)

Calidad Total preside toda la gestión de las empresas y se ha convertido en la estrategia clave, el camino hacia la competitividad,

mejorando los costes y los plazos, al mismo tiempo que el servicio al cliente y la capacidad de respuesta frente a su demanda.

(Cuatrecasas, 2011, p.576)

Es necesario que todas las empresas persigan la Calidad Total, para que tengan una alta competitividad, y se destaquen en el mercado.

### 1.3.2.3. Los 14 principios de Calidad de Deming

#### *Ilustración 3: Principios de Calidad de Deming*

| N° | Principio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios, asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2  | Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y defectos de fabricación. Esta filosofía implica la necesidad de eliminar cualquier defecto, error o no conformidad de los productos y servicios. En una época de gran competencia, solamente la búsqueda de la ausencia de defectos garantiza el éxito empresarial. Esta búsqueda debe ser perseguida, en primer lugar, por la dirección de las empresas.                 |
| 3  | Eliminar la dependencia de inspecciones masivas solicitando pruebas estadísticas inherentes a la calidad en las funciones de fabricación y compras. La calidad no proviene de la inspección de los productos y servicios, sino de la mejora de los procesos. Si los procesos mejoran, y se eliminan las causas que provocan los errores en los productos y servicios, no hará falta inspección de los mismos. En realidad siempre será necesaria la inspección, si bien los recursos destinados a la misma deberían ser mínimos. |
| 4  | Hay que eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio, ya que los departamentos de compras tienden a elegir al proveedor con los precios más bajos. En su lugar, se deben concentrar esfuerzos en minimizar los costos totales, creando relaciones sólidas y duraderas con un solo proveedor para cada materia prima, basándose en la fidelidad y la confianza                                                                                                                                           |

| N° | Principio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | <p>La búsqueda por mejorar debe ser continua, no momentánea ni estática, se deben mejorar los procesos productivos, el servicio y la planeación, además la administración debe propender por la minimización de costos a través de la reducción de pérdidas y mermas y productos defectuosos.</p>                                                                                                                                                                                  |
| 6  | <p>Implantar la formación en el trabajo. Si los trabajadores están inadecuadamente formados, fácilmente errores y defectos en los productos o servicios que desarrollen. Continua debe ser instituida como política fundamental de las empresas. Adoptar e implantar el liderazgo. introducirán La formación</p>                                                                                                                                                                   |
| 7  | <p>La labor de los directivos no es simplemente mandar o castigar. Deben concentrar su labor en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo, tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, fomentar el trabajo en equipo, motivar a las personas, etc.</p>                                                                                                                                                                                                             |
| 8  | <p>Erradicar el miedo. Debe erradicarse el miedo a la duda, a preguntar, a cambiar de forma de trabajo. Esto es aplicable tanto para trabajadores como para directivos. Muchos trabajadores temen tomar una decisión, manifestar una postura, o simplemente, preguntar. De este modo continuarán haciendo las cosas mal, o simplemente no las harán. Solamente desterrando esos temores se conseguirá que todos los trabajadores tomen las mejores decisiones para la empresa.</p> |
| 9  | <p>Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción. Esta es la idea ya mencionada de que todos tenemos un cliente a quien satisfacer, sea interno o externo. Los productos o servicios deben ser entregados sin defectos al cliente, bien sea interno, bien externo.</p>                                                                |
| 10 | <p>Eliminar las metas para la mano de obra. No son las personas las que cometen la mayor parte de los errores, sino los procesos en los que trabajan. Pedir al trabajador que mejore su herramientas, suele ser contra productivo. Trabajo sin mejorar los procesos o las herramientas suelen ser contra productivo.</p>                                                                                                                                                           |
| 11 | <p>Eliminar los objetivos numéricos, estos no suelen ser empleados. Tener en cuenta la calidad ni los métodos .Alcanzar únicamente los objetivos numéricos suelen ser síntoma de baja calidad de los productos o servicios.</p>                                                                                                                                                                                                                                                    |

| N° | Principio                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Hay que derribar las barreras que les quitan a las personas el orgullo que les produce su trabajo, eliminando los sistemas de comparación o de méritos, estos sistemas sólo acarrear nerviosismo y disputas internas.                                        |
| 13 | Establecer un fuerte programa de educación y formación. Este punto es complementario al número 6, y hace hincapié en el hecho de formarse y educarse para el cambio, para la implantación de nuevos procesos, nuevas competencias, nuevas responsabilidades. |
| 14 | Poner en marcha las medidas para asegurar los 13 puntos anteriores, empezando por uno mismo. La calidad es responsabilidad de todos.                                                                                                                         |

**Elaborado por:** María Andreina Bolaños Loor

**Fuente:** Cortés, 2017, p.16 17 18

### 1.3.3. Gestión de Calidad

Que una empresa valore la gestión de la calidad y la ponga en práctica, hará que el desempeño de la misma crezca y no decaiga.

Según la Organización Internacional de Normalización (OIN, 2015) es Gestión con respecto a la calidad (Organización Internacional de Normalización [OIN], 2015).

Se podría definir a la gestión de calidad como la realización de varias actividades para obtener calidad en los procesos. González (2017) afirma:

La gestión de la calidad es un instrumento de gestión enfocado específicamente a la mejora continua, y abarca las diferentes actividades desarrolladas por la empresa y a todos los procesos, que pueden tener una influencia directa sobre el nivel de percepción de la calidad del cliente. (p.81)

“La gestión de la calidad total irá encaminada a gestionar todos los procesos de una empresa, basándose en la calidad, y permitirá obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes” (Cuatrecasas, 2011, p.578).

Para que en las actividades de una empresa estés en mejora continua y no decaigan en los procesos es necesario aplicar la gestión de calidad.

#### **1.3.4. Gestión Avanzada de la Calidad**

La Gestión Avanzada va mucho más allá que de la mejora continua, esta supera el propio fin de la gestión de la calidad.

Según Fundación Vasca para la Calidad (EUSKALIT, 2014) Una Gestión Avanzada es aquella que genera los mejores RESULTADOS posibles de manera sostenida y equilibrada para todos los grupos de interés. Los estilos más tradicionales de gestión se ven superados por aquellos más participativos, logrando un mayor compromiso de las personas, relaciones más sólidas con clientes y otros grupos de interés, así como resultados mejores y más satisfactorios.

(Fundación Vasca para la Calidad [EUSKALIT], 2014).

La gestión avanzada de la calidad la concebimos en esta obra como el desarrollo y articulación de un sistema de gestión de la calidad capaz de generar procesos de transformación y evolución permanentemente al sistema, articulando todos sus procesos de forma sistémica a través del tiempo, lo cual se soporta en una serie de sistemas y subsistemas.

(Fontalvo, 2006, p.49)

Todos los modelos aplicados en una gestión de calidad son mejorados con la Gestión Avanzada y esto ayuda a mejorar significativamente los procesos de las empresas y organizaciones.

#### **1.3.5. Norma ISO 9001:2015**

La Norma ISO 9001:2015 es de suma importancia en la gestión de calidad, es necesaria su aplicación para un óptimo desarrollo de los procesos a realizarse en las empresas.

Toda empresa que se compromete con un proceso de certificación ISO 9001 tiene como objetivo consolidar un proceso de control de calidad ya existente o iniciar este proceso con motivo de dicho proyecto. Con

frecuencia, también es una solución que permite incrementar la motivación del personal de la empresa en materia de buenas prácticas cotidianas.

(Gillet, 2014, p.63)

La norma ISO 9001 es un sistema de gestión documentado, no un sistema documental de gestión. Esto significa que la información documentada o los documentos en general son una herramienta más del sistema y no su base ni la razón de ser de su existencia.

(López, 2015, p.16)

En la versión 2015 de la norma ISO 9001 (Burckhardt, Gisbert y Pérez, 2016) se establece una estructura de alto nivel, alineando las diversas formas de sistemas de gestión y asegurando que todos los sistemas sean compatibles creando una unidad en cuanto a vocabulario y requisitos (Burckhardt et al., 20116).

Esta Norma consta de todos los requisitos que la empresa debe poseer.

### **1.3.6. Productividad**

Todo aquello que resulte del desarrollo de los procesos de una empresa u organización se lo podría denominar como productividad.

“La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (Gutiérrez, 2010, p.21).

“La productividad se define como el cociente entre el volumen de producción (o valor añadido) y la cantidad de factores utilizados para llevarla a cabo” (Guevara, 2012, p.19).

“La productividad, es la cantidad de producción obtenida con una unidad de input de trabajo y capital combinados y es un indicador de la eficiencia de la economía” (Jorgenson, 2010, p.50).

Cuando existe una buena productividad, la empresa se encuentra en un buen desempeño y desenvolvimiento en el mercado.

#### **1.3.6.1. Productividad del café**

La productividad del café indica todo el proceso que se ha llevado a cabo para una buena producción del mismo.

Las plantas de cultivo están sujetas a exigencias mayores y más definidas; estas plantas deben tener regularidad, estar perfectamente distribuidas, en igualdad de condiciones y con producción en lo posible semejantes, condiciones todas que es muy difícil obtener haciendo siembras de asiento, pues es muy raro que todas las semillas germinen en las mismas circunstancias.

(Gómez, 2010, p.38)

“El sistema de producción del café y su intensificación, ha jugado un papel importante en la historia de los países productores a nivel social, económico y político, generando un gran impacto sobre el paisaje de algunas regiones de los países” (Rojas, Hartman y Almonacid, 2012).

“El café se cultiva en las regiones que poseen el clima adecuado para su crecimiento, y casi toda la producción es llevada a cabo por productores con pequeñas parcelas y escaso capital para invertir en su cultivo y manejo” (López, Escamilla, Zamarripa y Cruz, 2016).

Para que la productividad del café sea óptima se necesita llevar a cabo una serie de procesos y actividades, las cuales suelen ser arduas y costosas, las mismas no siempre garantizan la optimización del mismo.

#### **1.3.7. Estado de Resultados**

El estado de resultados es aquel que nos muestra los resultados de una empresa al final del periodo contable antes establecido, este nos ayuda a definir en qué situación contable económica se encuentra la empresa. Guerrero (2014) afirma:

Es un estado financiero básico que presenta el resultado de las operaciones (utilidad o pérdida) de un periodo determinado, que puede ser un mes, un bimestre o trimestre, un semestre o un año, con el fin de conocer si la entidad fue eficiente en la obtención de sus logros y

metas en función de los esfuerzos de todo su personal. Por ser de naturaleza periódica, se considera un estado financiero dinámico y es complementario al estado de situación financiera. (p.186)

“El estado de resultados es un estado dinámico, por lo que sus cifras se expresan en forma acumulativa durante un periodo determinado, generalmente por no más de un año” (Moreno, 2014, p.16).

El resultado de un período es la diferencia entre ingresos obtenidos y los gastos en el mismo, que puede resultar en beneficios o pérdidas. La información sobre ingresos, gastos y resultados de una empresa se muestra en un informe denominado cuenta de pérdidas y ganancias y que forma parte de las cuentas anuales.

(Alcarria, 2012, p.55)

#### **1.3.7.1. Análisis de los Estados Financieros**

El análisis de los estados financieros no es más que examinar, revisar y estudiar los mismos para verificar que todo lo que lo contengan sea certero y claro.

El análisis de los estados financieros es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostradas en una de serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos.

(Flores, 2014, p.7)

El análisis de estados financieros consiste en el estudio o examen por medio de técnicas adecuadas de la información que contienen, y su posterior interpretación, con objeto de emitir un juicio sobre la posición económico-financiera de la empresa, su evolución pasada y sus perspectivas de futuro, que resulte útil para la toma de decisiones.

(Ortega, 2010, p.42)

“El análisis de estados financieros tiene como finalidad la exploración de la información económico-financiera cuyo contenido concreto depende de los objetivos específicos del analista” (Corona y Bejarano, 2014, p.6).

La persona a realizar el análisis de los estados financieros debe ser alguien debidamente preparada ya que tiene que revisar minuciosamente para proceder a dar su opinión de los mismos.

### **1.3.8. Análisis Financiero**

Se considera que el análisis financiero es una examinación a todos los aspectos financieros de una empresa, así como lo definen los siguientes autores.

El análisis financiero es el estudio de los estados financieros de una organización, que permite evaluar su condición financiera, desempeño (gestión financiera) y tendencias generales y específicas para, asimismo, poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

(Córdoba, 2014, 153)

El análisis financiero es una actividad necesaria en todas las organizaciones. La actividad de análisis implica el estudio de un todo a través del conocimiento de cada uno de sus componentes. Es hacer un examen de la realidad, principios, propiedades y funciones de la organización. Para ello se toman datos de diferentes fuentes y recursos, y bajo un contexto particular, se genera información, que a su vez, se puede transformar en factor de decisión.

(García, 2015, p.xiii)

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión.

(Baena, 2014, p.12)

Es realmente esencial que en todas las empresas se realicen análisis financieros periódicos con el fin de conocer en qué situación se encuentran.

### **1.3.8.1. Herramientas de análisis financieros**

#### **1.3.8.1.1. Análisis Comparativo**

El análisis comparativo se basa en relacionar estados financieros y establecer cuáles han sido sus variaciones.

Esta técnica de análisis consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la empresa.

(Córdova, 2014, p.190)

A través de la determinación de las variaciones se hace un análisis para saber por qué ocurrieron dichas variaciones.

#### **1.3.8.1.2. Análisis de Tendencias**

Este análisis es más detallado que el análisis comparativo, ya que compara periodos contables de más de tres años.

El método de análisis por tendencias es un refinamiento de los cambios interanuales o análisis comparativo, y se utiliza cuando la serie de años a comparar es mayor a tres. La comparación de estados financieros en una serie larga de periodos permitirá evaluar la dirección, la velocidad y la amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas.

(Córdova, 2014, p.190)

Al comparar estados financieros de más de tres años hace que el análisis sea más exhaustivo, y permite determinar más variaciones, de una manera más detallada.

#### **1.3.8.1.3. Indicadores Financieros**

Esta herramienta es la más utilizada por todas las empresas, ya que mediante fórmulas matemáticas presenta resultados claros y concisos.

Los indicadores o ratios financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se puedan obtener informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera.

(Córdova, 2014, p.191)

Los indicadores financieros, se dividen según las necesidades de cada análisis, Algunos de los indicadores más recomendables a ser aplicados en ANECAFE son los siguientes:

#### **1.3.8.1.3.1. Rotación de inventarios**

Lavalle (2017) afirma: “a mayor rotación mayor eficiencia en la administración de los inventarios, ya que se reduce la posibilidad de acumular inventario obsoleto” (p.30).

“Para obtener el inventario promedio basta con sumar la cantidad del inventario del ejercicio fiscal anterior al evaluado a la cantidad del inventario del ejercicio que se está estudiando y dividirlo entre dos” (Lavalle, 2017, p.30)

La rotación de inventarios ayuda a evitar la retención de inventario y que este llegara a ser obsoleto.

#### **1.3.8.1.3.2. Periodo de pago promedio**

Mediante este indicador se puede determinar la capacidad para pagar a nuestros proveedores.

Representa los días de crédito que nos dan nuestros proveedores. Evalúa la duración media de las cuentas por pagar. El manejo óptimo de las cuentas por cobrar implica pagar sus deudas dentro de los periodos pactados y tomar ventaja de descuentos por pronto pago.

(Lavallo, 2017, p.32)

También nos muestra la importancia de cumplir con los días de crédito otorgados por los proveedores.

#### **1.3.8.1.3.3. Análisis de rentabilidad**

Con el análisis de rentabilidad se determina el grado de rentabilidad que tiene la empresa.

Mide la eficiencia total de la administración en obtener utilidades a partir de los activos disponibles. Cuanto más alto sea el rendimiento de los activos, tanto mejor será para la empresa. Esta razón consiste en relacionar las utilidades de la empresa a partir de los activos totales de la empresa y se puede medir en términos porcentuales.

(Lavallo, 2017, p.33)

Con el total de activos que posee la empresa se puede medir que tan alto o bajo es el rendimiento de esta.

#### **1.3.8.1.3.4. Razón de liquidez**

La razón de liquidez permite conocer el grado para cumplir con cada uno de los pagos a corto plazo.

La relación de activos circulantes a pasivos circulantes muestra a los acreedores la solidez financiera que posee la empresa de cubrir sus deudas a corto plazo. Podría decirse entonces que mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a través de sus activos circulantes.

(Lavallo, 2017, p.39)

#### **1.3.8.1.3.5. Prueba del ácido**

Lavallo (2017) afirma: "La prueba del ácido mide la capacidad de la empresa de cubrir pasivos a corto plazo en una situación de emergencia y sirve como margen en caso de que los inventarios deban ser rematados" (p.40).

Cuando existen problemas financieros en la empresa, se aplica la prueba de ácido para determinar si se puede o no cubrir las deudas y cómo cubrirlas.

#### **1.3.8.1.3.6. Apalancamiento Financiero**

Con este indicador se analiza los peligros que corre una empresa.

En el apalancamiento financiero es importante considerar el riesgo del negocio, el cual se traduce en qué tiene la empresa por operar en el negocio o sector, y es independiente del riesgo financiero en el que incurre la empresa por financiarse a través de deuda.

(Lavalle, 2017, p.41)

El apalancamiento financiero se divide en los siguientes indicadores:

##### **1.3.8.1.3.6.1. Pasivos totales a activos totales**

Lavalle (2017) afirma: “Mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa” (p.42).

##### **1.3.8.1.3.6.2. Pasivo total / Capital contable**

“Es una variación del apalancamiento financiero que nos indica cuánto tiene la empresa de deuda por cada peso de capital de la empresa” (Lavalle, 2017, p.42).

##### **1.3.8.1.3.6.3. Rendimiento de Capital**

Lavalle (2017) afirma: “Mide el rendimiento recibido por los accionistas comunes de su inversión en la empresa” (p. 48).

#### **1.3.8.2. Métodos de Análisis Financieros**

##### **1.3.8.2.1. Análisis Vertical**

El análisis vertical se base en la asociación de las cuentas pequeñas de los estados financieros con las cuentas grandes.

Sánchez (como se citó en Córdova, 214) piensa que el análisis vertical es un método estático usado frecuentemente, y consiste en relacionar cada una de las partidas de un estado financiero con una cuenta o grupo de cuentas, cuyo valor se hace igual al 100 %. Es un

método para interpretar y analizar los estados financieros, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado, lo que permite determinar la composición y la estructura de los estados financieros.

Para efectuar este análisis hay dos procedimientos:

#### **1.3.8.2.1.1. Procedimiento de porcentajes integrales**

El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de una empresa.

Córdova (2014) afirma: “Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio, tomando como base el valor del activo total y el porcentaje que representa cada elemento del estado de resultados a partir de las ventas netas, la fórmula es: Porcentaje integral = Valor parcial / valor base × 100” (p. 194).

#### **1.3.8.2.1.2. Procedimiento de razones simples**

Este método se realiza para definir la liquidez, la rentabilidad y la solvencia de las empresas.

El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, la solvencia, la estabilidad, la solidez y la rentabilidad, además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa, la fórmula es = Valor de la cuenta/ Total de cuenta grande (Activo o Pasivo) \*100

(Córdova, 2014, p.194)

Este ayuda a determinar el nivel en el que se encuentra la situación financiera y económica de las empresas.

#### **1.3.8.2.2. Análisis Horizontal**

La diferencia del análisis Vertical, el análisis horizontal hace la comparación entre dos periodos y así determinar la variación relativa o absoluta.

Sánchez (como se citó en Córdova, 214) piensa que el análisis horizontal es un método dinámico que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

El análisis horizontal es de suma importancia ya que mediante este se puede determinar las variaciones que tiene una empresa entre un año y otro en sus estados financieros.

## **CAPÍTULO II**

### **2.**

#### **2.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

##### **2.1.1. Descripción de ANECAFE**

Desde mayo de 1983, la ASOCIACION NACIONAL DE EXPORTADORES DE CAFÉ, ANECAFE, es una entidad de derecho civil y privada, sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica reconocida por el estado ecuatoriano. La Asociación, por sus propios fines, es apolítica y no participa en asuntos religiosos.

Es por tanto, la entidad gremial cafetera más antigua de Ecuador.

ANECAFE S.A. se ha mantenido en este mercado desde hace 35 años, y se encuentra ubicada en el Banco Pichincha, piso 10, oficina 1001.

##### **2.1.2. Reseña Histórica**

Su primer Presidente-Fundador es el Sr. Hugo Balda Cucalón y sus socios fundadores: Ing. Francisco Merino(fallecido), Exportadora Ontaneda, Ovidio Mora, Roberto Duncan, Jaime Delgado, Vicente Séller, Edmundo Ávila, Francisco Bermeo, Humberto García, Hugo Vera y Fernando Domínguez (fallecido).

ANECAFE estuvo presente en la fundación y suscribió el Acta Constitutiva de la Asociación de Países Productores de Café (APPC) en Brasilia en 1993, que buscaba una recuperación de precios mediante el control de la oferta.

ANECAFE redactó el Proyecto de Ley Especial del Sector Cafetero que se entregó al Abg. Jaime Nebot en 1994, y que después se convirtió en Ley de la República mediante la intervención efectiva del Señor Simón Bustamante en el Congreso Nacional, con ello se organizó el COFENAC, Concejo Cafetalero Nacional con sede en Manta.

En la actualidad el 69% de las exportaciones de café en grano y el 99.70% de café procesado las realizan afiliados a ANECAFE.

### **2.1.3. Misión Institucional**

ANECAFÉ está predispuesto a ejecutar todas las acciones pertinentes para liderar el crecimiento del sector exportador cafetalero del país de manera sostenible, promoverá mecanismos tendientes a incrementar la producción y de igual manera impulsará el mejoramiento de la ciudad del café existente, mediante la puesta en marcha de proyectos de cooperación técnica con entidades pública o privadas, se mejorará así la producción en cantidad y calidad del café.

### **2.1.4. Visión Institucional**

La Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFÉ se convertirá en un ente referente del desarrollo, tendrá una mayor y mejor forma de brindar servicios y beneficios no tan solo a sus Asociados, sino también a todos los actores de la cadena productiva en el Ecuador.

En corto plazo lograremos un reconocimiento nacional e internacional de una marca país que motive el consumo interno y externo de nuestro café, estaremos inmersos en los procesos de producción cafetalera para mejorar cuantitativa y cualitativamente la producción del país, nos vincularemos con los sectores organizados en todas las etapas de la cadena de producción, incluida la siembra y cosecha de café de calidad, colaborando con los productores en materia de asistencia técnica, provisión de insumos y búsqueda de recursos para incrementar sus volúmenes de cosecha.

### **2.1.5. Objetivos Principales**

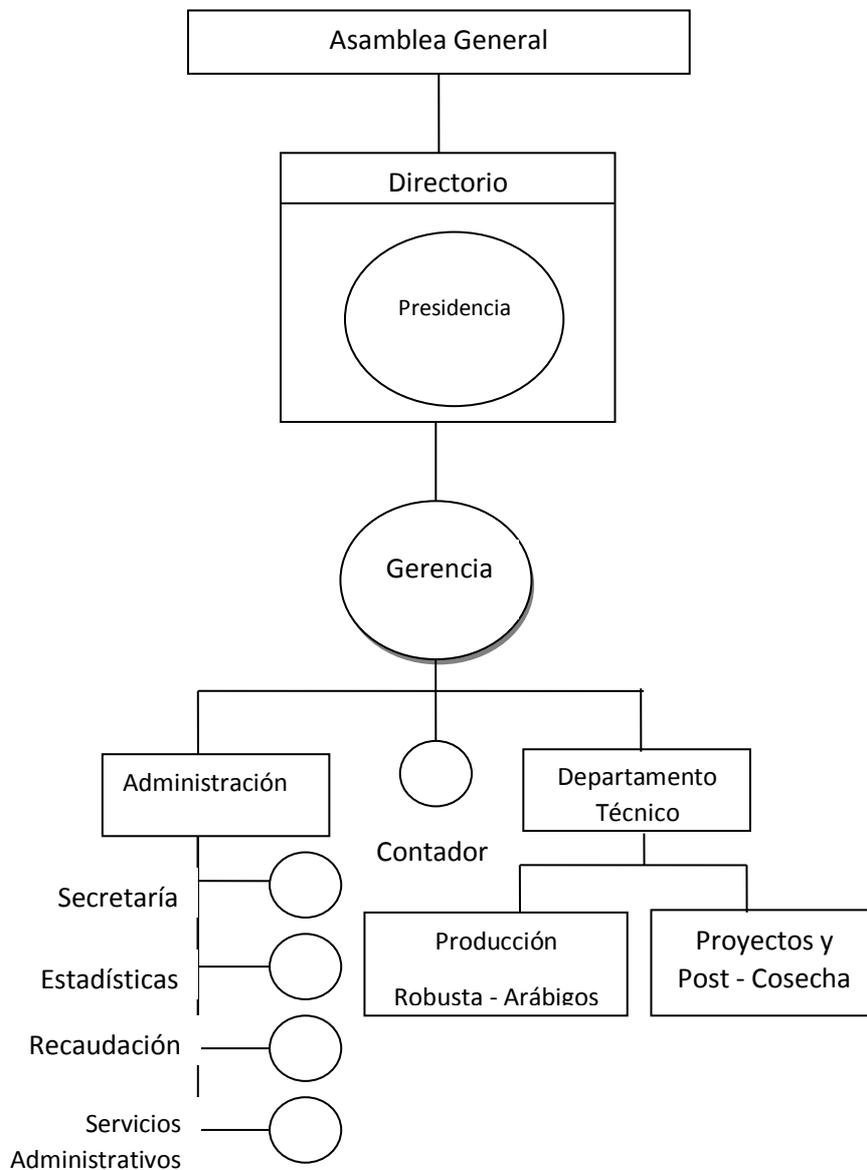
- a) Agrupar, organizar y apoyar a los exportadores y Asociaciones y/o Corporaciones de productores de café legalmente constituidos y debidamente registradas;
- b) Participar, activamente, colaborando con los órganos del Estado, las Cámaras de la Producción y todos quienes tengan injerencia en estas actividades, en todo estudio o resolución relativos a Operaciones Financieras, producción, comercialización y exportación de café, propendiendo al mantenimiento de una política que establezca las condiciones más favorables para estas actividades;

- c) Ofrecer a sus miembros apoyo y asistencia en las actividades de exportación y producción;
- d) Identificar las causas y los efectos de decisiones que afecten a la exportación y producción, adecuando soluciones orientadas a precautelar los intereses del país y de los exportadores, así como de las Asociaciones y/o Corporaciones de productores de café legalmente constituidos y debidamente registradas;
- e) Investigar y diagnosticar, mediante estudios técnicos permanentes, las condiciones de la producción, de los procesos comercial e industrial y de los mercados internos y externos;
- f) Promocionar y respaldar, por cualquier medio lícito, las exportaciones y producción;
- g) Colaborar con los organismos del Estado, para el robustecimiento de la legislación que proteja la producción y la exportación y facilite estas actividades;
- h) Propender al mejoramiento de la calidad mediante un control técnico de la producción, procesamiento y comercialización del café destinado a la exportación, así como su comercialización interna, ofreciendo a los productores, industriales y comerciantes los medios y recursos humanos de que disponga o que pueda gestionar o contratar;
- i) Representar a los exportadores y Asociaciones y/o Corporaciones de Productores de Café, en reuniones de trabajo y coordinación, así como ante organismo internacionales;
- j) Promover actos y programas de índole social que permitan el fomento de las relaciones entre sus miembros y con la comunidad;
- k) Lograr el crecimiento sostenible y rentable de la producción y de las exportaciones de café del Ecuador;
- l) Fomentar alianzas entre gremios de productores y exportadores para mejorar calidad y producción e incrementar las exportaciones de café;

- m) Generar sostenibilidad en producción y mejorar la calidad de vida de los productores agremiados y miembros de la cadena;
- n) Incentivar la producción de café, a través del apoyo técnico en producción, manejo, procesamiento, mejoramiento de calidad, exportación y promoción;
- o) Crear y consolidar en el exterior la imagen del Ecuador como productor de café; y,

**2.1.6. Estructura Organizacional**

**Ilustración 4: Estructura Organizacional**



**Elaborado por:** María Andreina Bolaños Loor

**Fuente:** ANECAFE S.A.

### **2.1.7. Taza Dorada**

El Concurso – Subasta del mejor café ecuatoriano denominado “Taza Dorada”, es un evento de competitividad a nivel nacional, donde participan productores individuales, productores asociados, organizaciones de productores, con la finalidad de determinar cuál es **la mejor cosecha de café arábica** lavado en el país durante el año.

Al igual que los principales países productores de café tienen su concurso nacional de cafés especiales, como “Taza de la Excelencia”, Cosecha de Oro, entre otros, nuestro país a través del dueño del evento ANECAFÉ, tiene TAZA DORADA que constituye el evento más importante del sector cafetalero ecuatoriano.

Para el desarrollo del concurso existe una reglamentación con estándares internacionales, concordante con la Asociación de Cafés Especiales de América SCAA.

### **2.1.8. Objetivos del Concurso**

Los principales objetivos del concurso son:

- Promover la aplicabilidad de las buenas prácticas agrícolas y el reconocimiento económico para los caficultores ecuatorianos.
- Dar a conocer las cualidades distintivas, diferenciales y de excelencia de sus cafés a especialistas, compradores y consumidores locales e internacionales.
- Promocionar la vinculación de los productores cafetaleros y el desarrollo de actividades relacionadas con la cadena del café.

El concurso entrega premios a los ganadores, que básicamente son herramientas para seguir mejorando su producción, pero la mejor retribución es sin duda que los ganadores puedan vender (mediante una Subasta física - presencial) su café a mejores precios de manera directa a los compradores Internacionales y Tostadores nacionales, y la motivación para los productores de todas las regiones del país. En esta edición, se subastaron los 10 primeros lugares de Taza Dorada 2018.

Los protocolos se resguardan muy celosamente, de tal suerte que se garantiza la idoneidad, imparcialidad y transparencia del evento, en todo momento existe la participación de Notarios públicos y Auditor Técnico.

Las evaluaciones son bajo la modalidad de códigos ocultos, mismos que son asignados en reserva por un Notario Público, tanto en la etapa inicial como la final con diferentes códigos en ambas fases, quedando en su custodia, de tal manera que el Jurado Nacional e Internacional deberá evaluar los cafés sin saber su origen ni propietario.

Los Jueces Internacionales entregaron los últimos resultados en acto especial ante las autoridades, invitados y público en general.

Primordial es indicar que por efectos de **reserva de los derechos del concurso como marca “TAZA DORADA” en el Ecuador y en los Estados Unidos de Norteamérica, hoy es un activo de ANECAFÉ** que pone a disposición del Ecuador cafetalero con el principio fundamental de nuestra institución; es decir, sin fines de lucro.

## **2.2. METODOLOGÍA**

### **2.2.1. Modalidad de la Investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron métodos científicos que ayudaron a la recopilación de información.

Se aplicó la modalidad de investigación teórica, ya que esta realizó un estudio para determinar cómo está actualmente la Asociación, realizando análisis de cada uno de los procesos de gestión que ayudan a los miembros de esta, a mejorar su productividad del café.

Se utilizó también la modalidad de investigación empírica ya que nos permitió realizar una experimentación en el campo, después de la realización de pruebas, métodos y herramientas, realizando para esto entrevistas, cuestionarios, listas de verificación, análisis FODA, análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis PEST, cuestionario de control interno y análisis económico financiero

También se aplicó la modalidad bibliográfica, puesto que esta permitió realizar investigaciones, a través de libros, páginas web, tesis y otros materiales de apoyo, que ayudaron al avance de este proyecto.

### 2.2.2. Población y Muestra

Esta investigación se llevó a cabo en la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFÉ S.A. misma que se encuentra ubicada en el edificio del Banco Pichincha, piso 10, oficina 1001, posee una población aproximada de 6 trabajadores según datos brindados por ANECAFÉ, por lo cual se tomará a los 6 trabajadores como muestra.

*Ilustración 5: Población de ANECAFÉ*

| CARGO                               | CANTIDAD |
|-------------------------------------|----------|
| Presidente                          | 1        |
| Gerente                             | 1        |
| Contador                            | 1        |
| Asistente Administrativa            | 1        |
| Estadístico, Digitador General      | 1        |
| Auxiliar de Laboratorio y Servicios | 1        |

*Elaborado por: María Andreina Bolaños.*

*Fuente: AECAFÉ.*

## 2.3. HERRAMIENTAS

Las herramientas que se utilizaron en este proyecto fueron: entrevistas, cuestionarios, listas de verificación, Análisis FODA, Análisis de las 5 fuerzas de Porter, Cuestionario de Control Interno y Análisis Económico Financiero, con el fin de determinar el estado actual en el que se encuentra la Asociación en el ámbito de gestión de procesos y en el ámbito financiero.

### 2.3.1. Entrevista

Para realizar la entrevista se tomó como muestra a la asistente administrativa, quien tiene asignada las funciones de: secretaria, asistente de gerencia y auxiliar contable; y también al Gerente de la Asociación quien es el encargado de aprobar todos los movimientos de la misma, entrevistas que se muestran en el anexo 1 y 2.

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

(Behar, 2008, p. 55)

### **2.3.2. Cuestionario Básico**

El cuestionario se le realizó al auxiliar de laboratorio y servicios, quien se encarga de todo lo que tiene que ver con la parte operativa de la empresa, trámites, pagos, aseo y se encarga de las actividades del laboratorio, como tueste de café, entre otros, el mismo que se presenta en el anexo 3.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

(Behar, 2008, p. 64)

### **2.3.3. Lista de Verificación**

La lista de verificación se realiza mediante preguntas cerradas, claves y concretas, con el fin de comprobar procedimientos puntuales.

Dicha lista fue aplicada a toda la asociación, en donde se determinó la ausencia de un manual de funciones y competencias y la gran necesidad de la existencia de este para mejorar el rendimiento financiero económico de la asociación, lista de verificación que se muestra en el anexo 4.

### 2.3.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis fue aplicado a toda la Asociación en general para determinar en qué situación se encuentra con respecto a las 5 determinaciones más importantes.

“La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (Porter, 2008, p.2).

#### *Ilustración 6: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

---

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>El poder de Negociación de los proveedores (Baja)</b> | <p>El poder de negociación de los proveedores puede amenazar a las empresas, al momento de elevar precios. Pero este, para la Asociación es relativamente bajo, ya que todos aquellos suministros que se requieren son fijos y no consumidos en cantidades elevadas. En el único momento en que aumenta el poder de negociación de los proveedores, es en la realización de los dos eventos de TAZA DORADA, organizados por la Asociación, pero se logra llegar a un acuerdo con los proveedores.</p> |
| <b>El poder de Negociación de los clientes (Baja)</b>    | <p>Los clientes siempre están exigiendo una reducción de precios, lo que provoca que las empresas compitan entre ellas, para determinar cuál ganará más clientes. Esta fuerza tiene una afectación muy baja para ANECAFÉ, debido a que los clientes, que vendrían a ser todos los productores asociados, están dispuestos a pagar las cuotas sociales definidas por la empresa, cuotas que no son excesivas monetariamente.</p>                                                                       |
| <b>Amenaza de nuevos competidores (Baja)</b>             | <p>Con la entrada de empresas al mismo sector, existe el riesgo de que las empresas decaigan en ingresos, ya que se debe luchar por un puesto significativo en el mercado, y para lograrlo se ven muchas veces obligados a bajar precios. Esto no genera una amenaza para la asociación, debido a</p>                                                                                                                                                                                                 |

---

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | que no hay la posibilidad de la creación de una nueva asociación en el sector.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                  | Los productos sustitutos generan una alta amenaza. Estos provocan que la comercialización de un producto decaiga, y las empresas se vean obligadas a tomar medidas correctivas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>La amenaza de productos sustitutos (Alta)</b> | El mayor producto competitivo para el café es el cacao, puesto que no existe un gremio que apoye a los productores del cacao, la creación de una asociación generaría una amenaza significativa, puesto que al existir un apoyo a este sector incrementaría la producción y comercialización del mismo, y la producción y comercialización del café decaería.                                                                                                                                                                                                              |
| <b>La rivalidad competitiva (Baja)</b>           | La rivalidad entre los competidores hace que las empresas se traten de superar unas a otras, para mejorar su posición en el mercado, a través de la implementación de varias estrategias de mercadeo. Dentro de este sector podemos afirmar que la rivalidad competitiva es muy baja, puesto que no existe otra asociación en el país que se dedique a brindar apoyo a los productores cafetaleros. Esto puede llegar a ser perjudicial para la asociación, ya que no existe una presión por mejorar en sus procesos y actividades, puesto que no intentan superar a otra. |

---

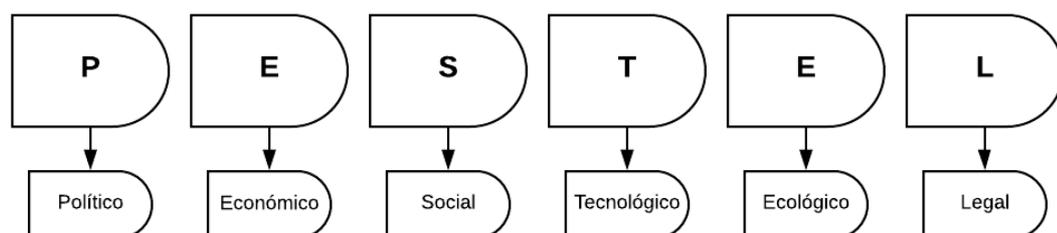
***Elaborado por: María Andreina Bolaños.***

La aplicación del análisis de las 5 fuerzas de Porter determinó que la Asociación es fuerte con respecto a los elementos más importantes que determinan su rentabilidad, dado que cuatro de las cinco fuerzas son bajas, y por ende solo existe una fuerza con tendencia alta, en la cual se debe trabajar

y no descuidar, para que esta no afecte el rendimiento financiero económico de la Asociación.

### 2.3.5. Análisis PESTEL

*Ilustración 7: Significado Pestel*



*Elaborado por: María Andreina Bolaños.*

*Fuente: Ana Trenza, 2018*

**Ilustración 8: Análisis PEST**

| <b>FACTORES EXTERNOS</b> | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                         | <b>AMENAZAS</b>                                                               |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>POLÍTICOS</b>         | Cambio de Gobierno, establecimiento de nuevas ayudas empresariales y cambio de políticas.    | Problemas entre la competencia, reformas en tratados internacionales.         |
| <b>ECONÓMICOS</b>        | Cambios en la normativa fiscal, política económica del gobierno, buen acceso a financiación. | Inflación, tasas de exportación extremadamente altas, tasas de interés altas. |
| <b>SOCIALES</b>          | Necesario para el sector productivo de café y mayor nivel formativo.                         | Mayor control por Ministerios.                                                |
| <b>TECNOLÓGICOS</b>      | Nuevas formas de asociación, de producción y exportación.                                    | Altos costes de adquisición de nuevas tecnologías.                            |

| <b>FACTORES EXTERNOS</b> | <b>OPORTUNIDADES</b>                                             | <b>AMENAZAS</b>                                                                                                      |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ECOLÓGICOS</b>        | Leyes de protección medioambiental, conciencia social ecológica. | Cambio climático afecta a la producción o cosecha, el bajo acceso a los recursos.                                    |
| <b>LEGALES</b>           | Leyes de los sectores regulados, leyes ante monopolio.           | Leyes y Normativas de exportación, Regulaciones del Ministerio Agrícola y leyes medioambientales, seguridad laboral. |

**Elaborado por:** *María Andreina Bolaños.*

**Fuente:** *Ana Trenza, 2018*

A través del análisis de cada uno de los factores del PESTEL se concluye que las amenazas radican en factores externos como lo son el tema de las tasas de exportación que son reguladas por normativas del país y que son imposibles evitar, así como los altos costes en adquisición de la tecnología.

### **2.3.6. Análisis FODA**

El FODA, así mismo, es aplicado a toda la empresa, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Asociación, las cuales mediante un análisis del mismo, se puede llegar a conclusiones y emitir recomendaciones.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

(Ponce, 2007, p.3)

**Ilustración 9: Análisis FODA**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                 | <b>OPORTUNIDADES</b>                                        |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Personal eficiente y eficaz.<br>Única asociación en el sector.    | Valor de cuotas sociales accesibles.<br>Finca experimental. |
| Buen uso y manejo de recursos.                                    | Darse a conocer mediante medios de comunicación.            |
| Servicio de excelente calidad.<br>Expertos del sector cafetalero. | Competencia nula.<br>Necesidad de su servicio.              |
| Servicio con características diferenciadoras.                     | Fuerte poder adquisitivo del sector.                        |
| <b>DEBILIDADES</b>                                                | <b>AMENAZAS</b>                                             |
| Procesos técnicos y administrativos deficiente.                   | Cierre de empresas cafeteras.                               |
| Falta de capacitación.                                            | Baja productividad en el sector cafetalero.                 |
| Inconvenientes con la calidad en los procesos.                    | Retiro de socios.                                           |
| Personal limitado.<br>Falta de designación de puestos.            | Cambios en la legislación.                                  |
| Disconformidad entre socios.<br>Falta de Gestión de calidad.      |                                                             |

**Elaborado por:** María Andreina Bolaños.

En el FODA se puede diagnosticar la falta de designación de funciones para el personal, por lo que se ve afectado el funcionamiento en general de la Asociación y por ende tiene consecuencias en sus resultados financieros económicos.

**2.3.7. Cuestionario de Control Interno**

El Cuestionario de Control Interno es una herramienta importante a aplicar para el desarrollo de este proyecto, puesto que nos ayudará a verificar en qué estado está la Asociación con respecto a los procesos de Gestión de calidad. Este CCI se hizo en base a cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

**Ilustración 10: Cuestionario de Control Interno**

| <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>    |                                                                                                                        |                                |           |           |                                 |                                                                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dirigido a :</b> Viviana Intriago Loor |                                                                                                                        |                                |           |           |                                 |                                                                                    |
| <b>N°</b>                                 | <b>REQUISITO</b>                                                                                                       | <b>PONDE_</b><br><b>RACIÓN</b> | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>CALIFI_</b><br><b>CACIÓN</b> | <b>OBSERVA_</b><br><b>CIÓN</b>                                                     |
| <b>1</b>                                  | <b>CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>                                                                                     |                                |           |           |                                 |                                                                                    |
|                                           | Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica.     | 2                              | 1         |           | 1                               |                                                                                    |
|                                           | Se determinan las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de calidad.                             | 2                              |           | 0         |                                 |                                                                                    |
|                                           | Se determinan los requisitos para estas partes interesadas.                                                            | 2                              |           | 0         |                                 | No existe una implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Asociación. |
|                                           | Se determinan los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.          | 2                              |           | 0         |                                 |                                                                                    |
|                                           | Se establece un sistema de gestión de calidad, con los procesos necesarios, de acuerdo con los requisitos de la norma. | 2                              |           | 0         |                                 |                                                                                    |
| <b>2</b>                                  | <b>LIDERAZGO</b>                                                                                                       |                                |           |           |                                 |                                                                                    |
|                                           | Existe liderazgo con respecto al enfoque al cliente.                                                                   | 2                              |           | 0         |                                 | No existe Liderazgo.                                                               |
|                                           | Se implementa una política de calidad.                                                                                 | 2                              |           | 0         |                                 | No hay políticas de calidad.                                                       |
|                                           | Están asignadas las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes                                         | 2                              |           | 0         |                                 | No existen asignaciones de responsabilidades.                                      |
| <b>3</b>                                  | <b>PLANIFICACIÓN</b>                                                                                                   |                                |           |           |                                 |                                                                                    |
|                                           | La organización considera las cuestiones y requisitos de la norma y determina riesgos y oportunidades.                 | 2                              |           | 0         |                                 | No se rigen en requisitos de la norma.                                             |

| N°       | REQUISITO                                                                                                                                                                   | PONDE_RACIÓN | SI | NO | CALIFI_CACIÓN | OBSERVA_CIÓN                                |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|---------------|---------------------------------------------|
|          | Se determina la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad.                                                                                                | 2            |    | 0  |               | Carece de Sistema de Gestión de Calidad,    |
| <b>4</b> | <b>APOYO</b>                                                                                                                                                                |              |    |    |               |                                             |
|          | Se determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC.                                        | 2            |    | 0  |               | No existe un Sistema de Gestión de Calidad. |
|          | Se determina y proporciona las personas necesarias para la implementación eficaz del SGC y para la operación y control de sus procesos.                                     | 2            |    | 0  |               |                                             |
|          | Se determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.                     | 2            | 1  |    | 1             |                                             |
|          | Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados sobre la conformidad de los servicios con los requisitos. | 2            | 1  |    | 1             |                                             |
|          | Existe trazabilidad de las mediciones.                                                                                                                                      | 2            |    | 0  |               | Carece de trazabilidad de mediciones.       |
|          | Se determinan los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y para lograr la conformidad de los servicios.                                                 | 2            | 1  |    | 1             |                                             |

| N°                 | REQUISITO                                                                                                                                                                                                                         | PONDE_RACIÓN | SI | NO | CALIFI_CACIÓN | OBSERVA_CIÓN                                         |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|---------------|------------------------------------------------------|
|                    | Se determina la competencia necesaria de las personas que realizan un trabajo que afecta el desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad.                                                                               | 2            |    | 0  |               | No hay determinación de competencias.                |
|                    | Se asegura que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de la política de calidad, objetivos, contribución a la eficacia y las implicaciones de incumplimiento de los requisitos. | 2            |    | 0  |               | No existe un Sistema de Gestión de Calidad.          |
|                    | Se determinan las comunicaciones internas y externas al sistema de gestión de la calidad.                                                                                                                                         | 2            |    | 0  |               |                                                      |
|                    | Existe información documentada.                                                                                                                                                                                                   | 2            |    | 0  |               | Debido a la inexistencia de un SGC no hay evidencia. |
| <b>5 OPERACIÓN</b> |                                                                                                                                                                                                                                   |              |    |    |               |                                                      |
|                    | Se planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.                                                                                                           | 2            | 1  |    | 1             |                                                      |
|                    | Existe comunicación con los clientes.                                                                                                                                                                                             | 2            | 1  |    | 1             |                                                      |
|                    | Se determinan los requisitos para los servicios que se van a ofrecer a los clientes.                                                                                                                                              | 2            | 1  |    | 1             |                                                      |
|                    | Se tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los servicios que se van a ofrecer a los clientes.                                                                                                                           | 2            |    | 0  |               | No existe un Sistema de Gestión de Calidad.          |

| N° | REQUISITO                                                                                                                                                                                         | PONDE_RACIÓN | SI | NO | CALIFI_CACIÓN | OBSERVA_CIÓN                                                    |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|---------------|-----------------------------------------------------------------|
|    | Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de servicios.                                                    | 2            | 1  |    | 1             |                                                                 |
|    | Se determinan etapas y controles para el diseño y desarrollo.                                                                                                                                     | 2            | 1  |    | 1             |                                                                 |
|    | Se determinan los requisitos esenciales para los tipos específicos de servicios a diseñar y desarrollar.                                                                                          | 2            |    | 0  |               | Debido a la falta de un SGC no hay determinación de requisitos. |
|    | Las calidades del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de entrada, son adecuadas para los procesos posteriores.                                                                             | 2            |    | 0  |               | Debido a la falta de un SGC no hay cumplimiento de requisitos.  |
|    | Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los servicios.                                                                                           | 2            | 1  |    | 1             |                                                                 |
|    | Los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar servicios conformes de manera coherente a sus clientes. | 2            | 1  |    | 1             |                                                                 |
|    | Existe adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.                                                                                                                | 2            | 1  |    | 1             |                                                                 |
|    | Se implementa la provisión del servicio bajo condiciones controladas.                                                                                                                             | 2            | 1  |    | 1             |                                                                 |
|    | Se usan los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.                                                      | 2            | 1  |    | 1             |                                                                 |

| N°       | REQUISITO                                                                                                                                                          | PONDE_RACIÓN | SI | NO | CALIFI_CACIÓN | OBSERVA_CIÓN                                                    |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|---------------|-----------------------------------------------------------------|
|          | Se cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizada por la misma. | 2            | 1  |    | 1             |                                                                 |
|          | Se preserva las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.              | 2            |    | 0  |               |                                                                 |
|          | Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.                                                   | 2            |    | 0  |               | Debido a la falta de un SGC no hay determinación de requisitos. |
|          | Se implementan las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los servicios.                             | 2            |    | 0  |               |                                                                 |
|          | Las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.                                 | 2            |    | 0  |               |                                                                 |
|          | Se conserva la información documentada.                                                                                                                            | 2            |    | 0  |               | Debido a la inexistencia de un SGC no hay evidencia.            |
| <b>6</b> | <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>                                                                                                                                    |              |    |    |               |                                                                 |
|          | Se determina qué necesita seguimiento y medición.                                                                                                                  | 2            |    | 0  |               | No hay determinación de la necesidad de seguimientos.           |

| N°              | REQUISITO                                                                                                                                                                                       | PONDE_RACIÓN | SI | NO | CALIFI_CACIÓN | OBSERVA_CIÓN                                                   |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|----|---------------|----------------------------------------------------------------|
|                 | Se realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.                                                                       | 2            |    | 0  |               | No se realizan seguimientos de ningún tipo.                    |
|                 | Se analiza y evalúa los datos y la información apropiada que surgen por el seguimiento y la medición.                                                                                           | 2            |    | 0  |               | Debido a la falta de seguimiento no se realiza dicho análisis. |
|                 | Se llevan a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el SGC es conforme con los requisitos propios de la organización.                     | 2            |    | 0  |               | No se realizan Auditorías internas.                            |
|                 | Se revisa el SGC de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización. | 2            |    | 0  |               | No existe un Sistema de Gestión de Calidad.                    |
|                 | La revisión por la dirección es planificada.                                                                                                                                                    | 2            |    | 0  |               | No hay planificaciones .                                       |
| <b>7 MEJORA</b> |                                                                                                                                                                                                 |              |    |    |               |                                                                |
|                 | Se determina y seleccionan las oportunidades de mejora e implementación de cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.           | 2            |    | 0  |               | Carencia de determinación de oportunidades de mejora.          |

| N°                        | REQUISITO                                                                                                                                       | PONDE_RACIÓN | SI   | NO | CALIFI_CACIÓN | OBSERVA_CIÓN                                                |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|----|---------------|-------------------------------------------------------------|
|                           | Al existir una no conformidad se reacciona ante esta y se evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas.                             | 2            |      | 0  |               | No se realizan auditoría para determinar no conformidades . |
|                           | Se conserva la información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades y los resultados de cualquier acción correctiva. | 2            |      | 0  |               | Al no haber auditoría no existe evidencia.                  |
| <b>CALIFICACIÓN TOTAL</b> |                                                                                                                                                 |              |      |    | 17            |                                                             |
| <b>Ponderación Total</b>  |                                                                                                                                                 | 114          |      |    |               |                                                             |
| <b>Nivel de Confianza</b> |                                                                                                                                                 | 15%          | Bajo |    |               |                                                             |
| <b>Nivel de Riesgo</b>    |                                                                                                                                                 | 85%          | Alto |    |               |                                                             |

**Elaborado por:** Bolaños Loor María Andreina  
**Fuente:** Norma ISO 9001:2015, 2015, p.1:20.

#### *Ilustración 11: Nivel de Confianza / Riesgo*

| NIVEL DE CONFIANZA |                 |             |
|--------------------|-----------------|-------------|
| <b>BAJO</b>        | <b>MODERADO</b> | <b>ALTO</b> |
| 15% - 50%          | 51% - 75%       | 76% - 95%   |
| 85% - 50%          | 25% - 49%       | 24% - 5%    |
| <b>ALTO</b>        | <b>MODERADO</b> | <b>BAJO</b> |
| NIVEL DE RIESGO    |                 |             |

**Elaborado por:** Bolaños Loor María Andreina

Del Cuestionario de Control Interno aplicado a la Asociación se determinó un Nivel de Confianza Bajo y un Nivel de Riesgo Alto, por lo cual se concreta la realización de pruebas sustantivas.

#### **2.3.8. Análisis Financiero**

El análisis financiero se realizó en base a los estados de situación final de los años 2016 y 2017.

*Ilustración 12: Análisis Financiero Horizontal*

| <b>ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL</b>  |                      |                      |                           |                           |
|----------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>CUENTA</b>                          | <b>AÑO 2016</b>      | <b>AÑO 2017</b>      | <b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b> | <b>VARIACIÓN RELATIVA</b> |
| <b>ACTIVOS DISPONIBLE</b>              | \$ 10.000,00         | \$ 12.000,00         | \$ 2.000,00               | 20%                       |
| Caja Banco                             | \$ 28.327,36         | \$ 38.832,25         | \$ 10.504,89              | 37%                       |
| <b>ACTIVO EXIGIBLE</b>                 |                      |                      |                           |                           |
| Cuentas Por Cobrar                     | \$ 28.851,95         | \$ 23.499,19         | \$ (5.352,76)             | -19%                      |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                   |                      |                      |                           |                           |
| Inmuebles                              |                      |                      |                           |                           |
| 2004,maquinarias y equipos y vehículos | \$ 137.579,81        | \$ 138.395,94        | \$ 816,13                 | 1%                        |
| Terreno                                | \$ 11.065,88         | \$ 11.065,88         | \$ -                      | 0%                        |
| Depreciación de activos fijos          | \$ 8.922,89          | \$ 9.960,63          | \$ 1.037,74               | 12%                       |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>          | <b>\$ 139.722,80</b> | <b>\$ 143.318,54</b> | <b>\$ 3.595,74</b>        | <b>3%</b>                 |
| <b>ACTIVO DIFERIDO</b>                 |                      |                      |                           |                           |
| Otros activos diferidos                | \$ 10.011,19         | \$ 15.906,65         | \$ 5.895,46               | 59%                       |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS PASIVOS</b>        | <b>\$ 206.913,30</b> | <b>\$ 221.556,63</b> | <b>\$ 14.643,33</b>       | <b>7%</b>                 |
| <b>PASIV CORRIENTE</b>                 |                      |                      |                           |                           |
| Cuentas por pagar                      | \$ 10.918,66         | \$ 9.474,06          | \$ (1.444,60)             | -13%                      |
| <b>PASIVOS DIFERIDOS</b>               |                      |                      |                           |                           |
| Cartera y cuentas por pagar empleado   | \$ 3.179,80          | \$ 11.771,86         | \$ 8.592,06               | 270%                      |
| <b>TOTAL PASIVOS PATRIMONIO</b>        | <b>\$ 14.098,46</b>  | <b>\$ 21.245,92</b>  | <b>\$ 7.147,46</b>        | <b>51%</b>                |
| <b>PATRIMONIO</b>                      |                      |                      |                           |                           |
| Reservas de capital                    | \$ 6.709,80          | \$ 6.709,80          | \$ -                      | 0%                        |
| Aportes futuras capitalizaciones       | \$ 83.202,58         | \$ 83.202,58         | \$ -                      | 0%                        |
| Excedentes años anteriores             | \$ 81.150,21         | \$ 83.845,44         | \$ 2.695,23               | 3%                        |
| Utilidad del ejercicio                 | \$ 21.752,25         | \$ -                 | \$ (21.752,25)            | -100%                     |
| Pérdida del ejercicio                  | \$ -                 | \$ 7.002,61          | \$ 7.002,61               | -                         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                | <b>\$ 192.814,84</b> | <b>\$ 166.755,21</b> | <b>\$ (26.059,63)</b>     | <b>-14%</b>               |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>      | <b>\$ 206.913,30</b> | <b>\$ 188.001,13</b> | <b>\$ (18.912,17)</b>     | <b>-9%</b>                |

Elaborado por: Bolaños Loor María Andreina

Después del análisis financiero horizontal realizado a los estados financieros de los años 2016 y 2017 de la Asociación se concluyó la gran diferencia entre los dos años, dando en el 2016 utilidad del ejercicio y en el año 2017 una pérdida, debido al decadente desarrollo de funciones ha bajado el rendimiento financiero económico de la Asociación, evidenciando mayormente la determinación de un manual de funciones y competencias.

## **2.4. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO**

En un análisis general de todas las herramientas aplicadas a la Asociación Nacional de Exportadores de café, se puede concluir la importancia de establecer procesos de gestión de calidad en la misma, sobre todo la necesidad de implementar un Manual de Funciones y Competencias, puesto que todos quienes la conforman se están viendo afectados significativamente, por la falta de designación de funciones en sus trabajadores y la deficiente eficiencia y eficacia en la realización de todas sus actividades, y la implementación de un Manual Financiero, para que la Asociación determina como se encuentra financieramente y económicamente.

A continuación se hace un análisis individual de los resultados obtenidos en cada una de las herramientas.

### **2.4.1. Resultados de las Entrevistas**

Después de la aplicación de las entrevistas al Gerente y al Auxiliar contable se pudo establecer que la Asociación es un pilar sumamente importante en el sector cafetalero del país, puesto que mediante esta los productores de dicho sector realizan sus exportaciones a diversos países, y a través de la realización del evento de TAZA DORADA, promueven la producción cafetalera, al igual que atraen compradores extranjeros potenciales, también se evidenció que la asociación no cumple con la determinación de actividades a sus trabajadores, ya que tienen actividades y puestos diversos que no les competen, perjudicando el desenvolvimiento de la Asociación lo que produce que los niveles de exportación de café decaigan.

Se concluyó que el buen desenvolvimiento de la Asociación ha decaído por diversas situaciones, la más importante es la falta de designación de puestos y actividades de los trabajadores por lo que es indispensable la creación de un

Sistema de Gestión de Calidad, sobre todo de un Manual de Funciones y Competencias, para que los procesos y actividades llevados a cabo por la Asociación ayuden a salir adelante al sector, y no permita que desaparezca.

#### **2.4.2. Resultados del Cuestionario**

A través del cuestionario aplicado al encargado del laboratorio, se concluye que se realizan actividades que no tienen relación con las funciones a desarrollarse en este, reflejando la importancia de la aplicación del manual de funciones y competencias, para que estos procesos queden definidos y se desarrollen con eficiencia y eficacia

Este laboratorio es mayormente utilizado durante los eventos de TAZA DORADA, en donde se realizan las cataciones de cada una de las muestras de los cafés de todo el país y se van seleccionando las mejores.

#### **2.4.3. Resultados de la Lista de Verificación**

A través de la lista de verificación, se pudo evidenciar que no poseen un sistema de gestión de calidad, ni designaciones claras y precisas de puestos de trabajo, lo cual entorpece el desarrollo de los procesos llevados a cabo en este, en especial el desarrollo de los eventos de suma importancia para la asociación y sus socios (TAZA DORADA).

- ¿La organización posee un Manual de Funciones y Competencias basado en un Sistema de Gestión de Calidad?

La Asociación Nacional de Exportadores de Café no cuenta con un Manual de funciones y competencias, no tiene determinada las funciones para cada trabajador, cada uno realiza diferentes actividades que no tienen que ver con el puesto para e que fueron contratados.

- ¿Se aplican procesos necesarios para el sistema de Calidad en la empresa?

Los procesos que se requieren para un correcto sistema de calidad no se aplican en esta empresa, puesto que no existe un manual en cual ellos puedan basarse.

- ¿Se encuentra especificada y evidenciada dichos procesos?

Debido a que no existe la aplicación de procesos que se necesitan para un sistema de calidad no se pueden especificar ni evidenciar.

- ¿Poseen parámetros y métodos para una eficaz y eficiente operación y control de los procesos?

La Asociación no tiene parámetros ni métodos para desarrollar las operaciones necesarias ni para establecer controles de procesos con eficacia y eficiencia.

- ¿Dichos procesos son analizados y medidos con cautela?

Al no existir procesos, no hay análisis ni mediciones de los mismos.

- ¿Se llevan a cabo actividades para alcanzar la mejora continua de los procesos?

Cada una de las actividades que se realizan en la Asociación no ayudan en lo absoluto a la mejora continua de los procesos.

- ¿Se ha designado a los miembros de la asociación responsabilidad y autoridad en cada una de sus funciones?

No existen designaciones de responsabilidad y autoridad a los trabajadores de ANECAFÉ, y es por esto la importancia de la implementación del manual de funciones y competencias.

- ¿Se mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de pruebas y demás?

Si se posee una infraestructura adecuada para la aplicación de pruebas con conformidad.

#### **2.4.4. Resultados del Análisis FODA**

A través de la aplicación del FODA a la Asociación podemos determinar que la deficiencia de esta se basa en la falta de gestión de procesos de calidad, al igual que la falta de suficiente personal y apta capacitación para el mismo; el que no exista una designación de funciones y responsabilidades a los trabajadores hacen que las debilidades aumenten cada día y superen estas a las fortalezas, lo que puede llegar a ser extremadamente perjudicial para los miembros de la Asociación.

Pero cuentan con una ventaja muy significativa, la cual es que no tienen competencia alguna, por lo que no se los ve perjudicados, ya que son la única Asociación a la cual los productores del sector cafetalero pueden acudir; también los productores al tratar de asociarse ven muy ventajosa la opción ya que sus cobros de cuotas tanto sociales como de exportación son accesibles y considerables; la gran experiencia de ANECAFE en el sector cafetalero, contando con expertos en el tema, hacen que las oportunidades crezcan.

#### **2.4.5. Resultados del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

En base a las 5 fuerzas de Porter aplicadas a la Asociación podemos concluir que cuatro de las cinco fuerzas tienen un nivel de amenaza baja, la única alta es “La amenaza de nuevos productos”, esto no quiere decir que la Asociación no se deba preocupar por las fuerzas restantes, por el contrario, esta debe poner mucho empeño para que estas no cambien su nivel, y de aspectos positivos pasen a ser negativos.

La aplicación del manual de funciones y competencias hará que esta fuerza que se encuentra en un término alto, pase a ser bajo, puesto que el buen y claro desenvolvimiento de las actividades del personal mejorará extremadamente sus procesos, y esto convertirá en cualquier amenaza en mínima, y para verificar que el manual de funciones cambiaría de manera positiva la situación financiera de la asociación es necesario la aplicación de un Manual Financiero.

#### **2.4.6. Resultados del Análisis PESTEL**

En el análisis PESTEL realizado a la asociación se plantearon cada una de las amenazas y oportunidades que posee cada uno de los factores, son más las oportunidades que las amenazas, pero dichas amenazas no se deben descuidar ya que están son grandes y significativas, como lo son las tasas de exportación, que son un punto determinante para los resultados financieros económicos para la asociación y sus socios, así como el poder adquisitivo de las nuevas tecnologías, que tienen altos costos y no son manejables ni discutibles.

#### **2.4.7. Resultados del Cuestionario de Control Interno**

El cuestionario de control interno fue encaminado a los requisitos de la Iso 9001:2015 por lo cual era evidente que iba a tener resultados altamente negativos, ya que la Asociación no cuenta con un Sistema de Gestión de calidad, y nunca ha constado con este.

Por lo que deja en claro la importancia urgente de la aplicación de un Manual de Funciones y Competencias, basado en un sistema de gestión de calidad y la aplicación de un Manual Financiero.

#### **2.4.8. Resultados del Análisis Financiero**

- En el estado financiero se puede observar un crecimiento significativo del Activo Disponible del 20% en comparación con la disminución del Activo Exigible del 19% (de acuerdo a la información del Estado Financiero presentado en el anexo 5 y 6), esto se debe en gran medida al gran aumento que se obtuvo en caja banco del 20%.
- Si se llega a analizar el activo total entre el pasivo total, observamos que las deudas han crecido en un 51%, muy distinto a lo que posee la empresa que aumentó solo en un 7%.
- En el del activo fijo vemos un leve aumento del 3% y un aumento en la depreciación del 12%.
- También podemos observar la gran diferencia entre los dos años de análisis, dando en el 2016 utilidad del ejercicio, mientras que en el 2017 la utilidad decreció considerablemente, dando en este una pérdida del ejercicio (de acuerdo a la información del Estado Financiero presentado en los anexos 5 y 6).

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA

#### 3.1. Tema

Manual de Funciones y Competencias basado en un Sistema de Gestión de calidad para la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFÉ S.A. y Manual de Análisis Financiero.

#### 3.2. Justificación

La Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFÉ no posee directrices definidas para cada trabajador, es decir no existen asignaciones de trabajos específicas para cada puesto, por lo cual sus directivos son conscientes que esto afecta a todos los miembros y socios, el desarrollo de sus actividades y por lo tanto los resultados económicos financieros de la Asociación.

Las funciones que realizan ciertos trabajadores están sobrecargadas y no pertenecen a su puesto de trabajo, el Presidente representa a todos los socios de la asociación; el Gerente, es el encargado de asistir a reuniones y eventos y autoriza los movimientos previa autorización del presidente y junta directiva; la Auxiliar Contable, realiza el ingreso de asientos al sistema, elabora cheques, realiza gestiones en el evento de taza dorada (compra de pasajes a catadores, reservaciones de hotel, reservación de salón de eventos, entre otras), cobro de cuotas sociales y de exportación, maneja la caja chica, es secretaria, es recepcionista y realiza las compras para la oficina, entre otras actividades; La Contadora, realiza todo lo que es tributario y revisa el trabajo contable de la Auxiliar; el Estadístico, realiza las tabulaciones de exportación de café, hace la facturación, realiza el aseo de la oficina, maneja el ingreso de información en página web y redes sociales; y el Auxiliar de Laboratorio lleva a cabo actividades del laboratorio, limpieza, prepara las cataciones en los eventos de Taza Dorada, realiza las actividades de tostar, trillar y preparar café, es el chofer de la Asociación, y realiza trámites.

Los directivos cuentan con que después de la aplicación de la propuesta, que es la creación de un manual de funciones y competencias basado en un

sistema de gestión de calidad y un manual de análisis financiero mejorarán la gestión de todos los procesos llevados a cabo en esta, e incrementaran los resultados positivos para los productores del sector cafetalero y sus resultados financieros económicos para cada una de sus empresas cambiarán de una manera positiva.

Se espera que con una correcta reestructuración orgánica funcional de la Asociación, a través del requisito 4. Contexto de la organización, y el requisito 5. Liderazgo, de la ISO 9001:2015 cada uno de los trabajadores, tengan definido las actividades que deben desarrollar en cada uno de los puestos de trabajo para los cuales fueron contratados, ya no tendrán que dividirse las funciones, ni sobrecargarse de trabajo, por lo cual tendrán resultados positivos tanto para la asociación como para los socios de esta.

### **3.3. Objetivo General**

Establecer un Manual de Funciones y Competencias basado en un Sistema de Gestión de calidad con el fin de mejorar los procesos de gestión de la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFE, y establecer un Manual de Análisis Financiero para que esta organización pueda seguir brindando apoyo a los socios y que las actividades que estos desempeñan, que es la productividad del café, no decaiga y por el contrario aumente, y que esto se vea reflejado en los estados financieros de los miembros de la Asociación.

### **3.4. Objetivos Específicos**

- Definir explícitamente las funciones de los puestos de trabajo.
- Elaboración de un organigrama de funciones general.
- Mejorar los procesos de gestión.
- Optimizar los resultados financieros económicos de la Asociación.
- Buscar la medición de la rentabilidad de la Asociación.
- Buscar la liquidez de la organización.

### 3.5. Descripción o Desarrollo de la propuesta

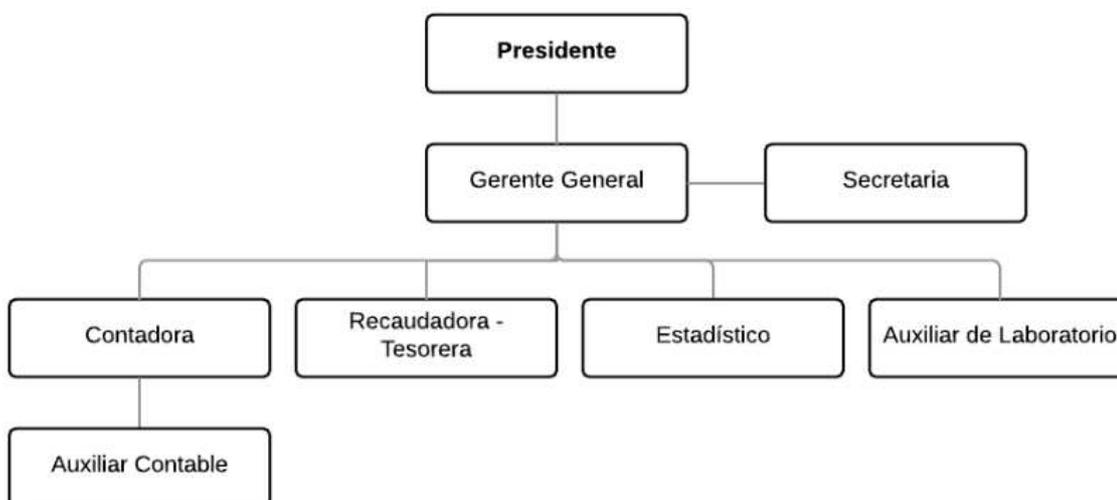
#### 3.5.1. Manual de Funciones y Competencias basado en un Sistema de Gestión de calidad

|                           |                                                                                                        |                      |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                           | <b>Manual de Funciones y Competencias basado en un Sistema de Gestión de calidad para ANECAFE S.A.</b> |                      |
| <b>Fecha:</b> Enero, 2019 | <b>Autora:</b> María Andreina Bolaños Loor                                                             | <b>Código:</b> MFC01 |

##### 3.5.1.1. Estructura Orgánica

##### 3.5.1.2. Organigrama General

*Ilustración 13: Organigrama General*



*Elaborado por: María Andreina Bolaños Loor*

##### 3.5.1.3. Descripción de Funciones y Competencias

##### 3.5.1.3.1. Presidente

*Ilustración 14: Funciones y Competencias Presidente*

---

**Denominación del Cargo:** Presidente

**Tipo de Cargo:** Productor Cafetalero

**Espacio de Trabajo:** Trabajo Fijo en Guayaquil

**Jefe:** Ninguno

**Personas a Cargo:** Gerente General

**Descripción del propósito, funciones y tareas del cargo:** Representar a todos los socios de la Asociación.

---

---

**Requisitos para el puesto:**

- Ser miembro de la Asociación.
- Ser productor del sector cafetalero del país.
- Poseer una empresa productora y exportadora de café.

**Descripción de Funciones y Tareas**

- Representa legalmente a la empresa.
- Lidera las sesiones de las Asambleas realizadas y juntas directivas.
- Se encarga de cumplir y hacer cumplir todo lo dispuesto en las asambleas y juntas directivas.
- Analizar Situaciones cafetaleras.
- Brinda sustento en todas las actividades llevadas a cabo en la Asociación.
- Tomar decisiones.
- Comunicar movimientos importantes a los demás socios.
- Intermediario entre empleados y socios.
- Firma cheques y autoriza desembolsos significativos.

---

**Elaborado por:** *María Andreina Bolaños Loor*

**3.5.1.3.2. Gerente General****Ilustración 15:** Funciones y Competencias Gerente

---

**Denominación del Cargo:** Gerente General**Tipo de Cargo:** Profesional**Espacio de Trabajo:** Oficina**Jefe:** Presidente**Personas a cargo:** Todos los Trabajadores**Descripción del propósito, funciones y tareas del cargo:** Administrar y utilizar eficientemente los recursos humanos, tomar decisiones y comunicar al presidente para que estas sean aprobadas.**Requisitos para el puesto:**

- Título Profesional.
  - Manejar correctamente el inglés.
  - Poseer experiencia en puestos similares.
  - Tener facilidad para hablar y dirigirse a los medios de comunicación.
-

- 
- Poseer habilidades de liderazgo y compañerismo.

### **Descripción de Funciones y Tareas**

- Responsable de la realización del análisis financiero.
- Analiza todos los pro y contra en el análisis financiero económico.
- Supervisa las actividades de los empleados.
- Encargado de asistir a reuniones y eventos.
- Figura pública de la Asociación en los medios de comunicación.
- Autoriza movimientos previa autorización del presidente y junta directiva.
- Gestiona y consigue Participaciones a eventos.
- Atiende entrevistas de trabajo.
- Decide las contrataciones del personal.
- Designa tareas y actividades a trabajadores.
- Comunicar movimientos y decisiones al Presidente.
- Determinar objetivos y elaborar planes operativos y estratégicos.

---

**Elaborado por:** *María Andreina Bolaños Loor*

### **3.5.1.3.3. Secretaria**

#### **Ilustración 16:** Funciones y Competencias Secretaria

---

**Denominación del Cargo:** Secretaria

**Tipo de Cargo:** Profesional

**Espacio de Trabajo:** Oficina

**Jefe:** Gerente General

**Personas a Cargo:** Ninguno

**Descripción del propósito, funciones y tareas del cargo:** Apoyar al gerente en todas las actividades que este lleve a cabo.

**Requisitos para el puesto:**

- Poseer título de secretariado ejecutivo o administración de empresas.
  - Conocimientos avanzados de sistemas de Microsoft office.
  - Conocimientos leves de inglés.
  - Ser responsable puntual, poseer compañerismo, habilidad para comunicarse, tener iniciativa.
-

---

**Descripción de Funciones y Tareas**

- Gestiones en el evento de taza dorada (compra de pasajes a catadores, reservaciones de hotel, reservación de salón de eventos, entre otras).
- Asistencia a reuniones junto con el gerente.
- Realización de actas de las juntas generales.
- Recibe visitas.
- Agenda entrevistas y reuniones.
- Contestación del teléfono.
- Brindar información en general a interesados.
- Administrar la agenda del gerente.
- Recepcionista.
- Administración de recursos humanos.
- Archivar y manejar toda la documentación administrativa.
- Realizar oficios y memorándum según sean las indicaciones del Gerente.
- Atención de socios y proveedores.

---

**Elaborado por:** *María Andreína Bolaños Loor*

**3.5.1.3.4. Contadora*****Ilustración 17: Funciones y Competencias Contadora***

---

**Denominación del Cargo:** Contadora

**Tipo del Cargo:** Profesional

**Espacio de Trabajo:** Oficina

**Jefe:** Gerente General

**Personas a cargo:** Auxiliar Contable

**Descripción del propósito, funciones y tareas del cargo:** Dar apoyo a la asociación con respecto a temas contables y tributarios.

**Requisitos para el puesto:**

- Tener título de Ingeniero en contabilidad.
- Poseer aptitudes de liderazgo.
- Tener disponibilidad de tiempo.

**Descripción de Funciones y Tareas**

---

- 
- Tareas contables y de tributación.
  - Crea procedimientos para el manejo contable y financiero.
  - Administra correctamente los recursos financieros y contables.
  - Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables.
  - Maneja registros y sistemas y presupuestos financieros.
  - Brinda asesoramiento contable y tributario.
  - Análisis de todos los registros contables.
  - Elabora todos los balances y estados financieros.
  - Realiza las declaraciones de impuestos.
  - Elabora presupuestos.
  - Administra la nómina de la Asociación.
  - Revisión del trabajo contable de la Auxiliar.
  - Realiza visitas ocasionales a la asociación, no es fija.
  - Analizar cuentas contables de estados financieros.
  - Rendición mensual del sistema informático que se utiliza.

---

**Elaborado por:** *María Andreina Bolaños Loor*

### **3.5.1.3.5. Auxiliar Contable**

#### ***Ilustración 18: Funciones y Competencias Auxiliar Contable***

---

**Denominación del Cargo:** Auxiliar Contable

**Tipo del Cargo:** Profesional

**Espacio de Trabajo:** Oficina

**Jefe:** Contadora

**Personas a cargo:** Ninguno

**Descripción del propósito, funciones y tareas del cargo:** Dar apoyo a la contadora con respecto a la realización de todas las actividades contables y administrativas de la asociación.

**Requisitos para el puesto:**

- Tener un título de Contabilidad y Auditoría o estar cursando los últimos años de la carrera.
  - Tener experiencia mínima como auxiliar contable.
  - Poseer disponibilidad de tiempo.
  - Tener capacitaciones en temas contables y tributarios.
-

---

**Descripción de Funciones y Tareas**

- Ingreso de asientos al sistema.
- Elaboración de facturas.
- Codificación de activo e inventario.
- Revisa la lista de pagos.
- Manejo y control de inventario.
- Emitir contratos, finiquitos, certificados, etc.
- Realización de registros contables en el sistema.
- Realización de depreciaciones.
- Manejo de la cartera.
- Manejo de las cuentas por pagar.
- Preparación de declaraciones tributarias.
- Realización de conciliaciones bancarias.
- Procesos del Servicio de Rentas Internas y Ministerio de Relaciones Laborales.
- Elaboración de informes periódicos de sus actividades realizadas.
- Asistir a la contadora en todas las actividades contables.

---

**Elaborado por:** *María Andreína Bolaños Loor*

**3.5.1.3.6. Recaudadora y Tesorera**

**Ilustración 19:** *Funciones y Competencias Recaudadora - Tesorera*

---

**Denominación del Cargo:** Recaudadora

**Tipo del Cargo:** Profesional

**Espacio de Trabajo:** Oficina

**Jefe:** Gerente General

**Personas a cargo:** Ninguno

**Descripción del propósito, funciones y tareas del cargo:** Gestionar todos los cobros, ingresos de efectivo y desembolsos que tenga la asociación.

**Requisitos para el puesto:**

- Poseer un título profesional de tercer grado.
- Tener experiencia en recaudaciones y caja.
- Ser responsable, detallista y manejar con cautela sus actividades.

**Descripción de Funciones y Tareas**

---

- 
- Cobro de cuotas sociales y de exportación.
  - Manejo de demás ingresos de la asociación.
  - Elabora la lista de pagos.
  - Realización de desembolsos.
  - Elabora comprobantes de pago.
  - Elabora los recibos de cobro.
  - Manejo de caja chica.
  - Preparación de informes mensuales de recaudaciones.
  - Elabora informes periódicos de sus actividades realizadas.
  - Elaboración de cheques.
  - Ingreso al Excel de cada uno de los desembolsos e ingresos.

---

**Elaborado por:** *María Andreina Bolaños Loor*

#### **3.5.1.3.7. Estadístico**

##### ***Ilustración 20: Funciones y Competencias Estadístico***

---

**Denominación del Cargo:** Estadístico

**Tipo del Cargo:** Profesional

**Espacio de Trabajo:** Oficina

**Jefe:** Gerente General

**Personas a cargo:** Ninguno

**Descripción del propósito, funciones y tareas del cargo:** Dar a poyo a la gerencia y presidencia, llevando estadísticas claras y reales de la exportación del café.

**Requisitos para el puesto:**

- Tener título de Ingeniero Informático.
- Poseer nivel avanzado de manejo de Microsoft Office.
- Saber el manejo del anclaje de red.
- Ser experto en realizaciones de estadísticas.
- Poseer capacitaciones en su profesión.

**Descripción de Funciones y Tareas**

- Realización de tabulaciones de exportación de café.
  - Análisis de la exportación de café en base a las tabulaciones.
  - Comunicación de resultados de las tabulaciones de exportaciones de
-

---

café.

- Emisión de informe periódico de sus actividades.
- Manejo de redes sociales de la Asociación.
- Ingreso de información en página web.
- Actualización de la página web.
- Consulta y análisis proformas en la adquisición de nuevas tecnologías.

---

**Elaborado por:** *María Andreina Bolaños Loo*

### **3.5.1.3.8. Auxiliar de Laboratorio**

**Ilustración 21:** *Funciones y Competencias Auxiliar de Laboratorio*

---

**Denominación del Cargo:** Auxiliar de Laboratorio

**Tipo del Cargo:** No Profesional

**Espacio de Trabajo:** Oficina

**Jefe:** Gerente General

**Personas a cargo:** Ninguno

**Descripción del propósito, funciones y tareas del cargo:** Dar a poyo al gerente y demás personal de la asociación a través de la realización de trámites y predisposición de cualquier tipo de ayuda.

**Requisitos para el puesto:**

- Ser bachiller.
- No es necesario poseer experiencia.
- Debe tener licencia de conducir.
- Tener capacitaciones en cataciones de café.
- Debe tener la capacidad de trabajar en equipo y disponibilidad de ayudar a los compañeros de trabajo.

**Descripción de Funciones y Tareas**

- Actividades del laboratorio.
  - Limpieza y aseo de la oficina.
  - Preparación para cataciones en los eventos de Taza Dorada.
  - Recolección de muestras de café por todo el país para el evento de Taza Dorada.
  - Encargado del transporte de los jueces internacionales y nacionales en el evento de Taza Dorada.
-

- 
- Tostar, trillar y preparar café.
  - Chofer.
  - Realización de depósitos y retiros al banco.
  - Realización de trámites.
- 

**Elaborado por:** *María Andreina Bolaños Loor*

### 3.5.2. Manual de Análisis Financiero

|                                                                                   |                                                            |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------|
|  | <b>Manual de Análisis Financiero para<br/>ANECAFE S.A.</b> |                      |
| <b>Fecha:</b> Enero, 2019                                                         | <b>Autora:</b> María Andreina Bolaños Loor                 | <b>Código:</b> MAF01 |

#### 3.5.2.1. Áreas principales de interés en el análisis financiero

El análisis de los estados financieros debe revisar aspectos importantes y fundamentales de la situación financiera de una empresa y los resultados finales de la realización de sus operaciones.

Existen tres áreas de interés dentro de la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFE S.A. para un correcto análisis financiero, que son las siguientes:

- Estructura Patrimonial de la empresa.
- Liquidez a corto plazo.
- Resultado económico de operaciones.

Es importante analizar a fondo cada una de estas áreas de interés, de la siguiente manera:

##### 3.5.2.1.1. Estructura Patrimonial de la empresa

Hay que verificar que el patrimonio activo y pasivo del balance de la Asociación tenga un equilibrio financiero.

Esto se hace mediante:

- El estudio de la estructura del activo y pasivo,

- La realización de una comparación de los últimos periodos contables (dos años de relevancia), y
- La determinación de la existencia de la liquidez y solvencia.

Esto nos permitirá conocer a profundidad la evolución de la Asociación y averiguar si existe un equilibrio financiero en sus balances, para poder determinar la capacidad de endeudamiento de la organización.

### **3.5.2.1.2. Liquidez a corto plazo.**

Para los propietarios de la empresa, la falta de liquidez puede suponer:

- Una baja en la rentabilidad.
- El no poder aprovechar oportunidades tales como agrandar la empresa, mejoras en tecnologías, entre otras.
- Perder el total control de la empresa.
- Perder el capital invertido, ya sea en proporción o en su totalidad.

Es de suma importancia que la persona que lleve a cabo el análisis que en el caso de la Asociación a través de la aplicación del Manual de Funciones y competencias es el Gerente, debe hacer un análisis de liquidez a corto plazo con la aplicación de los indicadores financieros correspondientes.

### **3.5.2.1.3. Resultado económico de operaciones.**

En el resultado económico de operaciones se realiza un estudio de los componentes operativos de la Asociación a través del análisis de la cuenta de resultados.

Se realiza mediante el estudio de los siguientes aspectos esenciales:

- Ordenar de manera correcta la cuenta de resultados.
  - Analizar su estructura en su totalidad.
  - Analizar de una manera completa los avances a lo largo del tiempo, o hacer una comparación del presupuesto de la Asociación, para determinar qué es lo que ha ocasionado esas variaciones.

Aquí la persona designada para hacer el análisis financiero por la Asociación debe llevar a cabo cada uno de los tres aspectos mencionados anteriormente,

al finalizar esto, es recomendable que se realice un informe de presentación de dichos resultados, para ser presentado a la junta directiva de ANECAFE.

### **3.5.2.2. Herramientas de Análisis Financiero**

Para el análisis de las tres áreas de interés para la Asociación se utilizarán las siguientes herramientas de análisis financiero.

#### **3.5.2.2.1. Análisis Comparativo**

El análisis comparativo consiste en la comparación de los estados financieros de la Asociación en los diferentes periodos.

A través de este análisis la Asociación puede determinar todas aquellas variaciones significantes de sus estados financieros, ya sean estas positivas o negativas.

En este análisis existen dos métodos a aplicar:

##### **3.5.2.2.1.1. Análisis Vertical**

Con este análisis la Asociación puede determinar si la distribución de sus activos es equitativos.

En este la Asociación debe relacionar las partidas de los estados financieros con una cuenta contable.

Para efectuar este análisis hay dos procedimientos:

###### **3.5.2.2.1.1.1. Procedimiento de porcentajes integrales**

Se define porcentualmente cada una de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio de la Asociación, tomando como base el valor del activo total y el porcentaje que representa cada elemento del estado de resultados a partir las cuotas sociales y las cuotas de exportación.

La fórmula es:  $\text{Porcentaje integral} = \text{Valor parcial} / \text{valor base} \times 100$

A través de este análisis se puede determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de la Asociación.

### 3.5.2.2.1.1.2. Procedimiento de razones simples

Este procedimiento nos permite determinar índices que nos ayudarán a medir varios factores de importancia de la Asociación para analizar la situación financiera económica de esta.

La fórmula a utilizarse es la siguiente:

Valor de la cuenta/ Total de cuenta grande (*Activo o Pasivo*) \*100

Se lo puede realizar mediante la aplicación del siguiente cuadro:

**Ilustración 22** *Análisis Vertical*

| <b>CUENTA</b> | <b>VALOR</b> | <b>ANÁLISIS VERTICAL</b> |
|---------------|--------------|--------------------------|
| <b>Activo</b> | <b>xxx1</b>  |                          |
| Caja          | xxx          | $=(xxx/xxx1)*100$        |

**Elaborado por:** María Andreina Bolaños Loor

Este procedimiento, de la aplicación de la fórmula y la colocación de esta en el cuadro de la Ilustración 31, se realiza con cada una de las cuentas de los estados financieros del año a analizarse.

De acuerdo a los porcentajes obtenidos después de la aplicación de la fórmula, se determina que tanto por ciento representa cada cuenta en los grandes grupos de cuentas, y así se puede ver que cuentas son más significativas para la empresa, cuáles representan menos, y saber la situación que atraviesa la Asociación.

### 3.5.2.2.1.2. Análisis Horizontal

A diferencia del análisis Vertical, el análisis horizontal hace la comparación entre dos periodos continuos y así determinar la variación relativa o absoluta, los aumentos y disminuciones de cada cuenta de los estados financieros de la Asociación.

El procedimiento para hacer análisis horizontal es el siguiente:

- Se escogen dos estados financieros de dos periodos continuos.
- Se presentan las cuentas correspondientes de los estados escogidos.

- Se colocan los valores de cada cuenta en dos columnas de excel, en las dos fechas a compararse, colocando en la primera columna los valores del periodo más actual y en la segunda columna, el periodo anterior.
- En otra columna se colocan los aumentos o disminuciones, que muestren la diferencia entre los valores registrados en ambos periodos, restando de los valores del año más actual los valores del año anterior, los valores positivos son los aumentos y los valores negativos son las disminuciones.
- En otra columna se colocan los aumentos y disminuciones y el porcentaje, el cual se obtiene a través de la división del valor del aumento o disminución entre el valor del periodo base y multiplicando por 100.
- En una columna adicional se colocan los cambios en términos de razones, que se obtiene con los datos absolutos de los estados financieros analizados y se dividen los valores del año más reciente entre los valores del año anterior. Al ver todos los datos, se deduce que cuando la razón es inferior a 1, existe una disminución y cuando es superior, existe un aumento.
- Para hallar la variación absoluta que es en números, que tiene cada cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se resta al valor 2 menos el valor 1. Es decir la fórmula sería  $P2 - P1$ .
- Para hallar la variación relativa que es en porcentaje, de un periodo respecto a otro, se aplica una regla de tres. Se debe dividir el periodo 2 por el periodo 1, se resta 1, y el resultado se multiplica por 100 para hacerlo porcentual, y la fórmula quedaría así:  $((P2/P1) - 1) * 100$ .

Se representa mediante el siguiente cuadro:

***Ilustración 23 Análisis Horizontal***

| <b>CUENTA</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 1</b> | <b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b> | <b>VARIACIÓN RELATIVA</b> |
|---------------|--------------|--------------|---------------------------|---------------------------|
|---------------|--------------|--------------|---------------------------|---------------------------|

**Elaborado por:** María Andreina Bolaños Loor

La realización de este análisis es de suma importancia para ANECAFE ya que nos permite conocer si esta ha tenido cambios en sus cuentas, si estos cambios son positivos o negativos, y poder analizar el porqué de estos cambios o variaciones.

### 3.5.2.2.2. Indicadores Financieros

Esta herramienta es la más utilizada por todas las empresas, ya que mediante fórmulas matemáticas presenta resultados claros y concisos.

Es recomendable para la Asociación elegir varios de estos indicadores financieros para la realización de su análisis financiero, ya que al ser más claros y minuciosos facilitan la determinación de situaciones que no se determinarían con otro tipo de herramientas.

Algunos de los indicadores más recomendables a ser aplicados en ANECAFE se presentan en el siguiente cuadro:

**Ilustración 24: Indicadores Financieros**

| INDICADOR                         | FÓRMULA                                                                                                | INTERPRETACIÓN                                                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Periodo de pago promedio          | $\frac{\text{Proveedores diarios}}{\text{ventas promedio}}$                                            | Permite saber el número de días que tarda la Asociación en pagar a sus proveedores. |
| Rendimiento de activos            | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$                                                  | Determina que tan rentable es una empresa en relación a sus activos.                |
| Razón de liquidez                 | $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{pasivos a corto plazo}}$                                      | Permite determinar la facultad de la Asociación para hacer frente a sus deudas.     |
| Prueba del ácido                  | $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Inventarios de corto plazo} + \text{pasivos de corto plazo}}$ | Define la capacidad de la Asociación para liquidar sus obligaciones corrientes.     |
| Pasivos totales a activos totales | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$                                                      | Permite calcular el nivel del activo total de la asociación que es financiado con   |

|                                    |                                                                                       |                                                                                   |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                                                                       | recursos adquiridos ya sea a corto o largo plazo.                                 |
| Pasivo total /<br>Capital contable | Pasivo total / Capital total                                                          | Permite conocer la capacidad del capital contable para costear los activos fijos. |
| Rendimiento de<br>Capital          | Utilidades netas para<br>accionistas comunes /<br>Capital para accionistas<br>comunes | Ayuda a definir las utilidades netas de la Asociación.                            |

**Elaborado por:** María Andreina Bolaños Loor

**Fuente:** Lavalle, 2017, p.30 32 33 39 40 41 42 48

Después de una idónea aplicación de cada uno de los indicadores, colocando los valores correctos que corresponden de las cuentas que entran en juego, se debe realizar un análisis de todos los resultados obtenidos, dichos indicadores se deben de comparar con los objetivos de la Asociación, con el desempeño de la misma, con los resultados de los periodos contables, ya sean estos utilidades o pérdidas, con los valores de los grandes grupos de cuentas, dependiendo del tipo de indicador a utilizarse.

### 3.5.3. Proyección

A través de la aplicación del Manual de Funciones y competencias basado en un Sistema de Gestión de Calidad, la Asociación se proyecta en seis meses, a que cada uno de los trabajadores mejore en todas las actividades designadas en su puesto de trabajo, puesto que con la aplicación de dicho manual no existirá exceso de trabajo ni inconsistencias o incógnitas en la designación de deberes y obligaciones, por lo que tiene incidencia en los resultados financieros económicos de la Asociación, ya que al brindar un servicio de calidad y excelencia existirá una mayor cantidad de productores cafetaleros que querrán asociarse, aportar con las cuotas, y exportar el producto, y por ende las pérdidas se convertirán en utilidades.

Con la aplicación del Manual de Análisis Financiero, la Asociación se proyecta en un año (periodo contable), a determinar mediante la aplicación de cada una

de las herramientas detalladas en el manual, los cambios o variaciones que generaría la aplicación del Manual de funciones y competencias, y ayudaría a definir si este si tubo incidencias en los resultados financieros económicos de la Asociación.

### **3.6. Factibilidad**

Este proyecto se ha basado en la realización de un manual de funciones y competencias con sus debidos procedimientos con el fin de mejorar los procesos de la Asociación, se tiene el apoyo total y permanente de los directivos y de todo el personal de la empresa y un manual de análisis financiero por lo que la investigación es factible ya que entrega soluciones a todos los problemas que posee la empresa por la falta de designaciones específicas en los puestos de trabajo, lo cual no ha permitido una gestión de calidad de los procesos que se llevan a cabo en la Asociación, y que perjudicaba considerablemente a los socios de esta y a sus resultados financieros económicos.

El manual de funciones y competencias está basado en la Norma ISO 9001:2015, en sus requisitos de Contexto de la Organización, ya que este comprende la determinación de factores positivos y negativos que influyen para obtener las metas propuestas, y el requisito de Liderazgo, porque se necesita liderazgo de parte de la alta dirección para un óptimo sistema de gestión de la calidad; esta aplicación es con el fin de que en un tiempo determinado la empresa considere la posibilidad de certificarse en Sistemas de Gestión de Calidad, debido a que no poseen esta certificación, y lo cual les ayudaría a mejorar su rendimiento y la atención a sus clientes y socios, el manual de análisis financiero se basa en la aplicación de herramientas de análisis financieros, como lo son indicadores y financieros y análisis comparativos, para que este sea realizado en la Asociación por periodos y determinar la situación financiera de esta.

Para la realización de la propuesta, la Asociación debe contratar a dos personas adicionales que formen parte de ella, por lo que los trabajadores tenían exceso de trabajo, esto incurriría algunos gastos adicionales, como lo serían ambos sueldos y reconocimiento de beneficios sociales.

### 3.7. Beneficiarios

Los principales beneficiarios de la propuesta son los miembros de la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFÉ, es decir los productores cafetaleros del país que se encuentren asociados a esta.

Otro beneficiario de la propuesta es ANECAFÉ S.A. ya que al ayudar a los productores asociados, muchos más querrán asociarse a esta.

El sector cafetalero del país también es otro beneficiario, porque este no decaerá.

### 3.8. Plan de Acción

*Ilustración 25: Plan de Acción*

| ETAPA                             | ACTIVIDAD                                                                                                                                        | TIEMPO   | EVIDENCIA                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------|
| <b>Presentación de Propuesta.</b> | Se realiza una reunión con los directivos de la Asociación para darles a conocer todos los detalles con respecto a la propuesta.                 | 2 días.  | Acta de reunión de directivos. |
| <b>Aprobación.</b>                | Los directivos de la Asociación se reunirán para analizar los beneficios que la propuesta traerá a la Asociación y así proceder a la aprobación. | 2 días.  | Acta de reunión de directivos. |
| <b>Ejecución.</b>                 | La Asociación                                                                                                                                    | 14 días. | Hoja de firmas de              |

---

|                    |                                                                                                        |                                                                                          |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | tendrá que ejecutar capacitaciones al personal sobre la propuesta para que todos conozcan al respecto. | asistencia a las capacitaciones.                                                         |
| <b>Evaluación.</b> | Se evaluará el 3 meses. resultado de la propuesta, luego que esta se haya llevado a cabo.              | Análisis de estados financieros.<br><br>Estadísticas de productividad del café del país. |

---

**Elaborado por:** *María Andreina Bolaños Loor*

## CONCLUSIONES

- Se realizó una reestructuración funcional de la Asociación, es decir, se elaboró un nuevo Organigrama, y se determinaron las funciones y competencias de cada uno de los puestos.
- Se elaboró un Manual de Análisis financiero para que sea aplicado por la Asociación y este de la mano con el Manual de Funciones y competencias, ayuden a mejorar los resultados financieros económicos de la Asociación.
- También se determinó la importancia de la implementación de un manual de funciones y competencias en una empresa, y los cambios altamente positivos que este conlleva.
- En base a todas las herramientas e instrumentos de evaluación aplicados se pudo concluir que este gremio es sumamente importante para el sector cafetalero, y por lo tanto no se puede permitir tener una desorganización de funciones del personal, ya que esto entorpecería los procesos.
- Se mostró la propuesta de un “Manual de Funciones y Competencias basado en un Sistema de Gestión de calidad para la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFE S.A. y Manual de Análisis Financiero”, con el cual se espera mejorar los procesos de la Asociación y que este tenga incidencia en los resultados financieros económicos.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los socios de ANECAFÉ que contemplen todos los resultados obtenidos de la realización de esta investigación, con el fin de mejorar los procesos de la Asociación.
- Se recomienda al Gerente que realice la presentación formal de la propuesta a todos los socios a través de una junta directiva, para que estos consideren la implementación de la misma.
- Se recomienda analizar todos los pro que ofrece la investigación, que los gastos que se van a generar a través de la contratación de más personal, harán que el desenvolvimiento de la Asociación mejore, ayudando a que la productividad cafetalera no decaiga, y esto generaría el interés de nuevos productores a asociarse a ANECAFÉ, por lo que tendrían más ingresos por cuotas sociales y cuotas de exportación.

## BIBLIOGRAFÍA

Cortés, J. M. (2017). Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015). Editorial ICB. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/reader.action?docID=4824522&query=SISTEMA+DE+GESTION+DE+CALIDAD+NORMA+ISO+9001+2015#>

Gillet, G. F. (2014). La caja de herramientas: control de calidad. Grupo Editorial Patria. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/reader.action?docID=3227692&query=calidad>

González, O. and Arciniegas, J. (2016). Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015. Ecoe Ediciones. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/reader.action?docID=4870575&query=gestion+de+calidad>

Guerrero, J. C. (2014). Contabilidad 1. Grupo Editorial Patria. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/reader.action?docID=5513472&query=contabilidad>

Vite, V. T. (2017). Contabilidad general. Editorial Digital UNID. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/reader.action?docID=5513472&query=contabilidad#>

Pereira, S. F. and Carci, M. J. (2016). Dirección y contabilidad financiera. Editorial EUNSA. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/reader.action?docID=5513987&query=contabilidad#>

Moreno, J. (2014). Contabilidad básica (4a. ed.). Grupo Editorial Patria. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/reader.action?docID=3228603&query=contabilidad>

Marcelino, A. M. and Herrera, D. R. (2014). Administración de la calidad: nuevas perspectivas. Grupo Editorial Patria. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/reader.action?docID=3227569&query=calidad#>

Pardo, J. M. (2017). Gestión por procesos y riesgo operacional. Editorial AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/reader.action?docID=5190227&query=gestion+por+procesos>

González, M. P. (2017). Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo: UF0049. Editorial Tutor Formación. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/reader.action?docID=5308206&query=gestion+por+procesos#>

Maldonado, A. J. (2011). Gestión de procesos (o gestión por procesos). Editorial B – EUMED. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=3201706>.

Cuatrecasas, A. L. (2011). Gestión de la calidad total. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=3175155>.

Fontalvo, T. J. and Schmalbach, J. C. (2010). La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001: 2008. Editorial B – EUMED. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=3200506>.

Microsoft. (2010) Gestión Contabilidad General ContaPlus. Editorial B – MundoCursos. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=3200661>.

Alcarria, J. J. (2012). Introducción a la contabilidad. Editorial Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=4499355>

Gutiérrez, P. H. (2010). Calidad total y productividad (3a. ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=3216975>.

Guevara, J. F. (2012). La productividad sectorial en España: una perspectiva micro. Editorial Fundación BBVA. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=4422096>.

Jorgenson, D. W. (2010). Fuentes del crecimiento y productividad en Europa y América Latina. Editorial Fundación BBVA. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=4422080>.

Cuatrecasas, A. L. (2011). Gestión de la calidad total. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=3175155>.

López, L. P. (2015). Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015. FC Editorial. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=4849799>.

Flores, V. R. (2014). Análisis de estados financieros. Editorial Digital UNID. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=5307890>.

Ortega, J. A. (2010). Análisis de estados financieros: teoría y aplicaciones. Editorial Desclée de Brouwer. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=3196899>.

Corona, E. and Vázquez, V. B. (2014). Análisis de estados financieros individuales y consolidados. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=3219466>

Córdoba, M. (2014). Análisis financiero. Ecoe Ediciones. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=4870512>.

García, V. (2015). Análisis financiero: un enfoque integral. Grupo Editorial Patria. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=4569646>.

Baena, T. D. (2014). Análisis financiero: enfoque y proyecciones (2a. ed.). Ecoe Ediciones. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=4870513>.

Fontalvo, T. J. (2006). La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad. Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=3174730>.

Mora, L. A. (2012). Indicadores de la gestión logística. Ecoe Ediciones. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=3203137>.

Reinoso, J. F. and Macías, M. E. (2009). Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional. Sello Editorial Universidad del Tolima. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=4909298>.

Ferrer, M. A. and Gamboa, T. (2005). Indicadores para el control de gestión de procesos básicos en hoteles. Red Actualidad Contable Faces. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=3161958>.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. México. Consejo nacional para la enseñanza en investigación en psicología.

Behar, D. S. (2008). Metodología de la investigación. Editorial Shalom. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/pdf/757/75726134008.pdf>

Gómez, G. (1894). Cultivo y Beneficio del café. Revista de Geografía Agrícola. Obtenido de

<file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-ElImpactoDeLaProduccionDeCafeSobreLaBiodiversidadL-4021890.pdf>

Rojas, A., Hartman, K. and Almonacid, R. (2012). El impacto de la producción de café sobre la biodiversidad, la transformación del paisaje y las especies exóticas invasoras. Ambiente y Desarrollo. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/pdf/1814/181421573002.pdf>

Moreira, M. (2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio. Segunda Parte. Revistas. Obtenido de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-73802016000300297](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73802016000300297)

Cotriza (2016). Manual de Funciones Año 2016. Departamento de Recursos Humanos. Obtenido de

[https://www.cotriza.cl/transparente/doc/manual\\_funciones.pdf](https://www.cotriza.cl/transparente/doc/manual_funciones.pdf)

Córdova, M. (2014). Análisis financiero. Ecoe Ediciones. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=4870512>.

Lavalle, A. (2017). Análisis financiero. Editorial Digital UNID. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uleamecsp/detail.action?docID=5513473>.

Domínguez, P. (2017). Manual de Análisis Financiero. Obtenido de

<https://www.academia.edu/11721754/62274771-Manual-Analisis-Financiero-Pedro-Rubio-Dominguez>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

#### **FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Entrevista realizada a los empleados de la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFÉ de la ciudad de Manta.

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de la gestión de calidad en ANECAFÉ S.A.

**Dirigido a:** Ingeniero Pablo Pinargote

**Cargo:** Gerente General

**Fecha:**

#### **1. ¿Cómo ayuda ANECAFÉ a mejorar la productividad del café en el país?**

ANECAFÉ es una asociación sin fines de lucro, que gracias al esfuerzo de sus asociados, principalmente de exportadores de café en grano e industriales, ha logrado desarrollar un centro experimental de alto rendimiento, donde es una vitrina para que los productores principalmente de Manabí, observen como producir café con conocimiento y dedicación, puede ser un negocio sustentable para los caficultores, lo cual le ha aportado con variedades adaptadas al medio para los productores y mejorando la productividad y calidad del café principalmente, sumado a los esfuerzos por mejorar la calidad mediante nuestros eventos de competitividad como son Taza Dorada, y últimamente mediante la capacitación constante de los que intervienen en la cadena de café como son productores, tostadores, intermediarios.

#### **2. ¿Qué tipo de productores se pueden asociar a ANECAFÉ?**

Los estatutos de ANECAFÉ se encuentren organizados y asociados entre ellos, lo cual les permita tener una representatividad y un volumen de producción de café significativo para su venta o exportación.

#### **3. ¿Cómo es el mecanismo de asociación que maneja la empresa?**

La asociación tiene un mecanismo muy sencillo para asociarse, mediante el interés de los productores o exportadores, a lo cual se realiza una verificación de toda la información del interesado, y es puesta a conocimiento del Directorio de la institución para su análisis y aceptación o negación del mismo.

**4. ¿Considera usted importante el papel que juega ANECAFE en la productividad del café? ¿Por qué?**

ANECAFE como la institución más representativa del sector privado de café, ha aportado de manera significativa a la mejora de la productividad y calidad del café en el país, mediante su evento de competitividad como es Taza Dorada variedad Arábica y Robusta, el cual le ha permitido al caficultor ecuatoriano a no abandonar su siembra y a mantener y mejorar la calidad principalmente, a pesar de la baja productividad que es un problema más de una pobre visión política agropecuaria que no ha logrado mejorar e incrementar los niveles de producción de café en el país.

**5. ¿ANECAFE cuenta con profesionales aptos y capacitados para cada uno de los puestos de trabajo?**

ANECAFE cuenta con un grupo de profesionales con un basto conocimiento en cada uno de las ramas, desde la parte administrativa, técnica y de campo que le ha permitido liderar el sector en los últimos años.

**6. ¿En qué situación considera usted que se encuentra actualmente la productividad del café?**

La productividad del café en el país es una de las más bajas de la región lamentablemente, teniendo un promedio de 5 quintales por hectárea versus nuestros competidores como son Colombia y Perú que están por encima de los 20 quintales por hectárea.

**7. ¿Cuáles son las actividades destacadas por la asociación que ayuda al progreso de los productores del café?**

El Desarrollo del Centro Experimental de ANECAFE en Manabí.

El Evento Taza Dorada Arábica

El Evento Taza Dorada Robusta

La Escuela de Capacitación

**8. ¿Considera usted adecuado determinar un Manual de Funciones y Competencias basado en un sistema de gestión de calidad en la Asociación? ¿Por qué?**

Por su puesto, ya que los sistemas de gestión le permiten a las instituciones ser más eficientes y objetivas en la toma de decisiones.

## **ANEXO 2**

### **UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Entrevista realizada a los empleados de la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFÉ de la ciudad de Manta.

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de la gestión de calidad en ANECAFÉ S.A.

**Dirigido a:** Ingeniera Viviana Intriago Loor

**Cargo:** Auxiliar Contable

**Fecha:**

#### **1. ¿Cómo usted definiría a ANECAFÉ?**

ANECAFÉ es una institución sin fines de lucro, recibe cuotas sociales fijas de sus socios y cuotas de exportación, por cada una de estas cuotas de exportación cobra \$0.08 por cada saco exportado de 60 kilos y cuotas extraordinarias de acuerdo a sus necesidades.

#### **2. ¿Considera usted que los ingresos a base de la productividad del café han decaído? ¿Por qué?**

Si han disminuido, porque la producción cafetalera ha mermado, casi no hay producción cafetalera en el país.

#### **3. ¿Cree usted necesario la aplicación de un Manual de Funciones y Competencias basado en un sistema de gestión de calidad para mejorar los resultados económicos financieros de una empresa?**

Sí, es muy necesaria. Ya que este ayudaría a mejorar todos los procesos y mejorarían sus ingresos.

#### **4. ¿Qué medidas financieras económicas asume ANECAFÉ para aportar a la productividad del café?**

Desde el año 2007 asumió con el aporte del programa Taza Dorada, donde se escoge al mejor café ecuatoriano y eso es un incentivo para los productores.

**5. ¿Existe algún beneficio económico para la asociación por el apoyo al sector cafetalero que esta brinda?**

En sí beneficio económico no, porque es una institución sin fines de lucro, pero si para nuestros socios exportadores, porque si hay productividad ellos tendrán mejores ingresos.

**ANEXO 3**

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Cuestionario realizado a los empleados de la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFÉ de la ciudad de Manta.

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de la gestión de calidad en ANECAFÉ S.A.

**Dirigido a:** Jhon Mantuano

**Cargo:** Asistente de laboratorio

**Fecha:**

1. **¿Considera usted importante las actividades realizadas en el laboratorio para el buen desarrollo de la empresa?**

SI

NO

2. **¿Se hacen estudios constantes sobre la productividad del café?**

SI

NO

3. **¿Todos los implementos utilizados en el laboratorio son utilizados con el debido cuidado?**

SI

NO

4. **¿Existen restricción a las personas para el acceso al laboratorio?**

SI

NO

5. **¿El laboratorio es únicamente utilizado para actividades experimentales del café?**

SI

NO

6. **¿Considera usted importante la aplicación de un sistema de gestión de calidad para mejorar los procesos del laboratorio?**

SI

NO

#### **ANEXO 4**

### **UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Lista de verificación realizada a la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFÉ de la ciudad de Manta.

Esta lista de verificación tiene como objetivo conocer con mayor detalle el Sistema de Calidad implantado por la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFÉ.

Esta lista debe ser totalmente completada por la asociación y debe ser capaz de demostrar con datos objetivos el cumplimiento de los requisitos.

Los códigos utilizados son los siguientes:

No - no cumple  
Parcial - cumple parcialmente  
Si - cumple y hay evidencias objetivas  
N.a - no aplica

**Dirigido a:** Viviana Intriago Loor

**Fecha:**

#### ***Ilustración 26: Lista de Verificación***

| <b>Requisito</b>                                                                                         | <b>No</b> | <b>Parcial</b> | <b>Si</b> | <b>Na</b> | <b>Comentarios</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|-----------|-----------|--------------------|
| ¿La organización posee un Manual de Funciones y Competencias basado en un Sistema de Gestión de Calidad? | x         |                |           |           |                    |
| ¿Se aplican procesos necesarios para el sistema de Calidad en la empresa?                                | x         |                |           |           |                    |
| ¿Se encuentra especificada y evidenciada dichos procesos?                                                | x         |                |           |           |                    |
| ¿Poseen parámetros y métodos para una eficaz y eficiente operación y control de los procesos?            | x         |                |           |           |                    |
| ¿Dichos procesos son analizados y medidos con                                                            | x         |                |           |           |                    |

---

cautela?

¿Se llevan a cabo actividades para alcanzar la mejora continua de los procesos? x

¿Se ha designado a los miembros de la asociación responsabilidad y autoridad en cada una de sus funciones? x

¿Se mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de pruebas y demás? x

---

**Elaborado por:** Bolaños Loo María Andreina

**Fuente:** GDC- SERVICIO TÉCNICO COMERCIAL

**ANEXO 5****Ilustración 27: Estado Financiero 2016**

---

| <b>ASOCIACIÓN NACIONAL DE EXPORTADORES DE CAFÉ</b>    |  |  |
|-------------------------------------------------------|--|--|
| <b>ESTADOS FINANCIEROS</b>                            |  |  |
| <b>DESDE EL 1ERO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b> |  |  |

---

|                                      |                      |                      |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                       |                      |                      |
| <b>CORRIENTE</b>                     |                      |                      |
| <b>DISPONIBLE</b>                    |                      |                      |
| Caja Banco                           | \$ 28.327,36         |                      |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b>              |                      | <b>\$ 28.327,36</b>  |
| <b>ACTIVOS EXIGIBLES</b>             |                      |                      |
| Cuentas por cobrar Cuotas Socios     | \$ 640,00            |                      |
| Cuentas por cobrar Certificados      | \$ 13.999,33         |                      |
| Cuentas por cobrar Programa          | \$ 2.994,00          |                      |
| Retención del impuesto a la renta    | \$ 321,14            |                      |
| Retención del impuesto al IVA        | \$ 10.529,98         |                      |
| Cuentas por cobrar varias (Metrocar) | \$ 267,50            |                      |
| Anticipos a empleados                | \$ 100,00            |                      |
| <b>TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR</b>   |                      | <b>\$ 28.851,95</b>  |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                 |                      |                      |
| <b>DEPRECIABLE</b>                   |                      |                      |
| Inmuebles 2004                       | \$ 88.249,74         |                      |
| Maquinarias y equipos                | \$ 3.435,61          |                      |
| Equipos de computación               | \$ 4.772,76          |                      |
| Equipos de oficina                   | \$ 3.094,15          |                      |
| Equipos de investigación             | \$ 7.621,03          |                      |
| Vehículos                            | \$ 30.406,52         |                      |
| <b>NO DEPRECIABLES</b>               |                      |                      |
| Terreno                              | \$ 11.065,88         |                      |
| <b>VALOR ACTIVOS FIJOS</b>           | <b>\$ 148.645,69</b> |                      |
| <b>DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS</b>    | \$ 8.922,89          |                      |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>        |                      | <b>\$ 139.722,80</b> |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>             |                      |                      |
| Marcas y patentes (intangibles)      | \$ 8.580,94          |                      |
| Cartera diferidoa socios             | \$ 1.111,40          |                      |

---

|                                                   |    |           |                      |
|---------------------------------------------------|----|-----------|----------------------|
| Otros activos tangibles                           | \$ | 318,85    |                      |
| Anticipos a proveedores                           |    |           |                      |
| Total de activos diferidos                        | \$ | 10.011,19 | \$ 10.011,19         |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>                    |    |           |                      |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS</b>                           |    |           | <b>\$ 206.913,30</b> |
| <b>PASIVOS</b>                                    |    |           |                      |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>                         |    |           |                      |
| Cuentas por pagar socios                          | \$ | 5.869,60  |                      |
| Proveedores CNT EP / CNEL                         | \$ | 181,97    |                      |
| <b>OBLIGACIONES CON ADM. TRIBU</b>                |    |           |                      |
| IVA por pagar / Retenciones varias                | \$ | 350,37    |                      |
| <b>OBLIGACIONES CON EL IESS</b>                   |    |           |                      |
| Aporte IESS personal / patronal                   | \$ | 490,40    |                      |
| <b>OBLIGACIONES CON EMP PROVI</b>                 |    |           |                      |
| Fondo de reserva / décimos vacac                  | \$ | 3.428,48  |                      |
| Otras cuentas por pagar provisión                 | \$ | 597,84    |                      |
| <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>                   |    |           | <b>\$ 10.918,66</b>  |
| <b>PASIVOS DIFERIDOS</b>                          |    |           |                      |
| Cartera vencida diferida cuotas                   | \$ | 1.111,40  |                      |
| Cuentas por pagar empleados                       | \$ | 2.068,40  |                      |
| <b>TOTAL PASIVOS DIFERIDO</b>                     |    |           | <b>\$ 3.179,80</b>   |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                              |    |           | <b>\$ 14.098,46</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                                 |    |           |                      |
| Capital Institucional                             |    |           |                      |
| Reservas de capital                               | \$ | 6.709,80  |                      |
| Aportes futuras capitalizaciones                  | \$ | 83.202,58 |                      |
| Exedentes años anteriores                         | \$ | 81.150,21 |                      |
| Utilidad del ejercicio                            | \$ | 21.752,25 |                      |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                           |    |           | <b>\$ 192.814,84</b> |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>                 |    |           | <b>\$ 206.913,30</b> |
| <i>Elaborado por: Bolaños Loor María Andreina</i> |    |           |                      |
| <i>Fuente: ANECAFE</i>                            |    |           |                      |

**ANEXO 6****Ilustración 28: Estado Financiero 2017**

---

| <b>ASOCIACIÓN NACIONAL DE EXPORTADORES DE CAFÉ</b>    |  |  |
|-------------------------------------------------------|--|--|
| <b>ESTADOS FINANCIEROS</b>                            |  |  |
| <b>DESDE EL 1ERO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017</b> |  |  |

---

|                                      |                      |                      |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                       |                      |                      |
| <b>CORRIENTE</b>                     |                      |                      |
| <b>DISPONIBLE</b>                    |                      |                      |
| Caja Banco                           | \$ 38.832,25         |                      |
| <b>TOTAL DISPONIBLE</b>              |                      | <b>\$ 38.832,25</b>  |
| <b>ACTIVOS EXIGIBLES</b>             |                      |                      |
| Cuentas por cobrar Cuotas Socios     | \$ 800,00            |                      |
| Cuentas por cobrar Certificados      | \$ 4.002,29          |                      |
| Cuentas por cobrar Programa          | \$ 5.660,00          |                      |
| Retención del impuesto a la renta    | \$ 267,50            |                      |
| Retención del impuesto al IVA        | \$ 321,14            |                      |
| Cuentas por cobrar varias (Metrocar) | \$ 12.129,81         |                      |
| Anticipos a empleados                | \$ 318,45            |                      |
| <b>TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR</b>   |                      | <b>\$ 23.499,19</b>  |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                 |                      |                      |
| <b>DEPRECIABLE</b>                   |                      |                      |
| Inmuebles 2004                       | \$ 95.070,73         |                      |
| Maquinarias y equipos                | \$ 3.817,35          |                      |
| Equipos de computación               | \$ 5.612,10          |                      |
| Equipos de oficina                   | \$ 3.437,95          |                      |
| Equipos de investigación             | \$ 8.467,81          |                      |
| Vehículos                            | \$ 21.990,00         |                      |
| <b>NO DEPRECIABLES</b>               |                      |                      |
| Terreno                              | \$ 11.065,88         |                      |
| <b>VALOR ACTIVOS FIJOS</b>           | <b>\$ 149.461,82</b> |                      |
| <b>DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS</b>    | <b>\$ 9.960,63</b>   |                      |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>        |                      | <b>\$ 139.501,19</b> |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>             |                      |                      |
| Marcas y patentes (intangibles)      | \$ 8.580,94          |                      |
| Cartera diferidoa socios             | \$ 6.771,86          |                      |
| Otros activos tangibles              | \$ 318,85            |                      |
| Anticipos a proveedores              | \$ 235,00            |                      |
| <b>Total de activos diferidos</b>    | <b>\$ 15.906,65</b>  | <b>\$ 15.906,65</b>  |

---

---

**TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS****TOTAL DE ACTIVOS** \$ 217.739,28**PASIVOS****PASIVOS CORRIENTES**

Cuentas por pagar socios \$ 4.148,60

Proveedores CNT EP / CNEL \$ 153,68

**OBLIGACIONES CON ADM. TRIBU**

IVA por pagar / Retenciones varias \$ 117,76

**OBLIGACIONES CON EL IESS**

Aporte IESS personal / patronal \$ 489,15

**OBLIGACIONES CON EMP PROVI**

Fondo de reserva / décimos vacac \$ 4.564,87

Otras cuentas por pagar provisión

**TOTAL PASIVOS CORRIENTES** \$ 9.474,06**PASIVOS DIFERIDOS**

Cartera vencida diferida cuotas \$ 6.771,86

Cuentas por pagar empleados \$ 5.000,00

**TOTAL PASIVOS DIFERIDO** \$ 11.771,86**TOTAL PASIVOS** \$ 21.245,92**PATRIMONIO**

Capital Institucional

Reservas de capital \$ 6.709,80

Aportes futuras capitalizaciones \$ 83.202,58

Exedentes años anteriores \$ 83.845,44

Pérdida del ejercicio \$ 7.002,61

**TOTAL PATRIMONIO** \$ 166.755,21**TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO** \$ 188.001,13*Elaborado por: Bolaños Loor María Andreina**Fuente: ANECAFE*

---