

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA INCLUSIÓN
FINANCIERA DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ
DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARTÍN Y LA
IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DESDE UN
ENFOQUE ASOCIATIVO Y DEGÉNERO.**

**Nombre del consultor
Alfonso Tenorio Polo**

**RUTA METODOLÓGICA PARA EL ACCESO AL
FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE DE
ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES Y
SOCIOS**

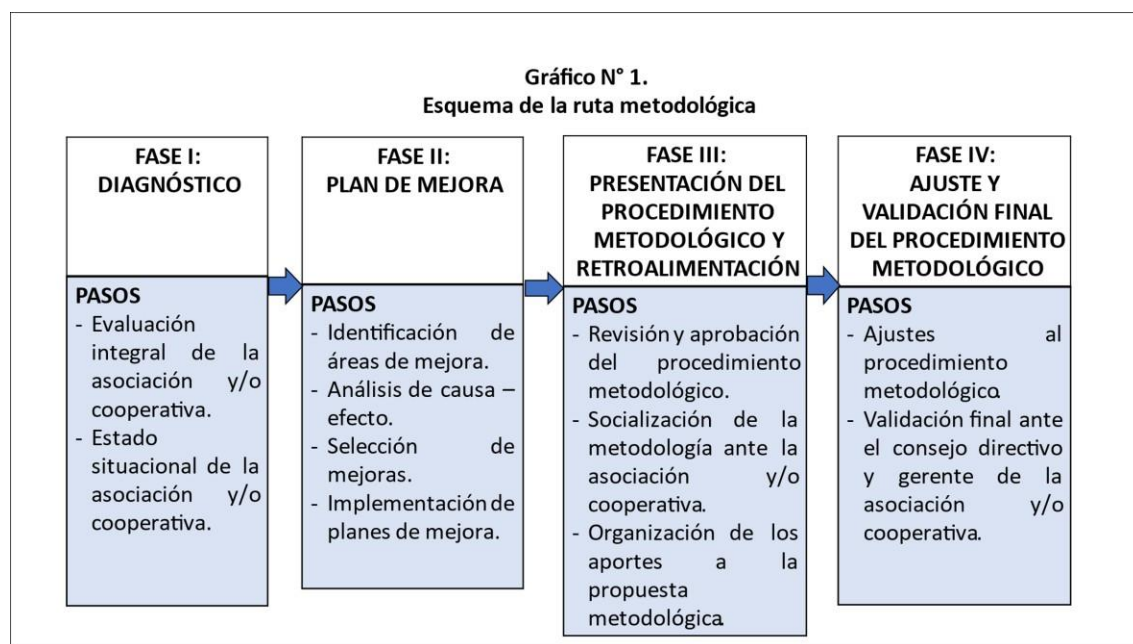
Fecha presentación: 03 diciembre de 2021

Coordinador: María Inés Celle

I. Presentación

La presente propuesta de ruta metodológica fue elaborada en el marco de la consultoría *“Diagnóstico situacional de la inclusión financiera de los productores de café del departamento de San Martín y la implementación de mejoras desde un enfoque asociativo y de género”*, con el propósito de dotar a las organizaciones de productores de café de una herramienta metodológica que les posibilite acceder a los servicios de financiamiento de manera sostenible.

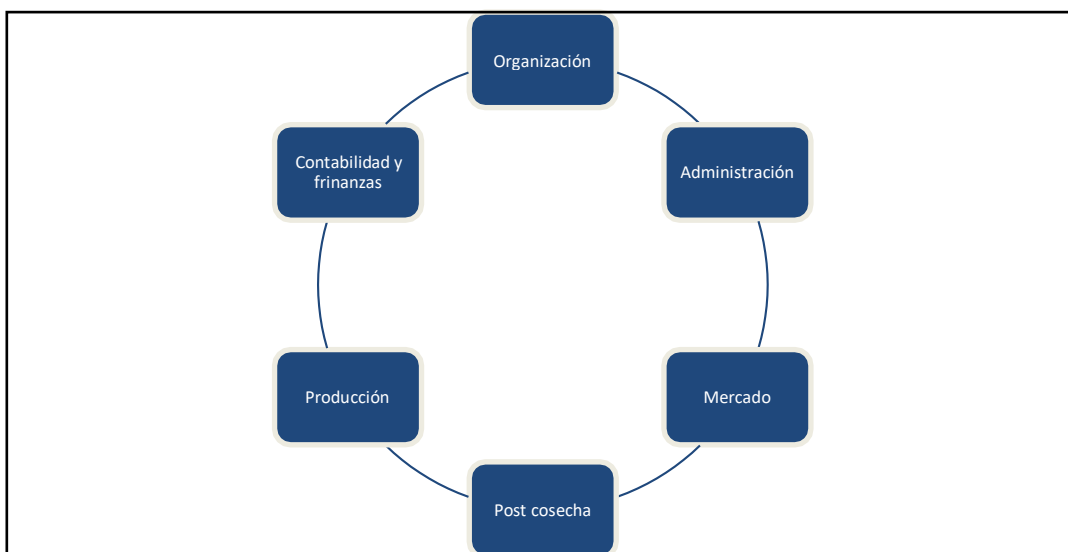
La ruta metodológica desarrolla una secuencia ordenada de pasos y acciones que facilitan el acceso al financiamiento por parte de las organizaciones de productores y socios, la misma que contiene cuatro fases: Diagnóstico, planes de mejora, presentación del procedimiento metodológico y retroalimentación, ajuste y validación final del procedimiento metodológico (**Ver gráfico N°1**).



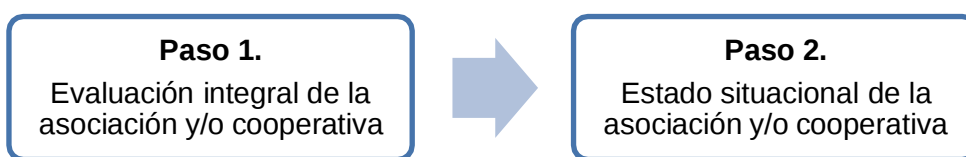
Fase I: Diagnóstico

Esta fase consiste en realizar un análisis de la situación real de la organización para identificar sus problemas, así como sus oportunidades. Los primeros deberán ser corregidos a través de planes de mejora y los segundos aprovechados para cumplir con sus fines y objetivos. El diagnóstico tendrá en cuenta las áreas propuestas en el **Gráfico N°2**.

Gráfico N°2. Áreas del diagnóstico

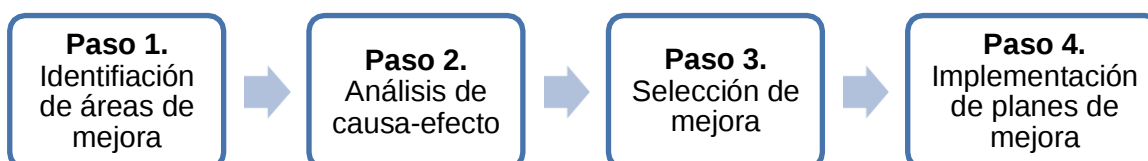


Para la fase de diagnóstico se deberá cumplir con los pasos siguientes:



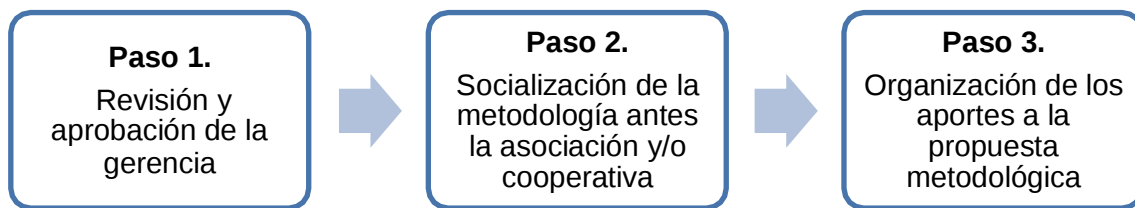
Fase II: Identificación e implementación del plan de mejora

El plan de mejora se realiza sobre la base de los resultados del diagnóstico. Tiene por finalidad insertar a la organización al sistema financiero en forma rápida y responsable. Se desarrollará a partir de los siguientes pasos:



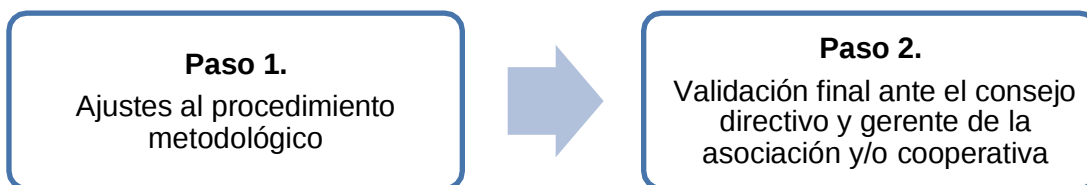
Fase III. Presentación del procedimiento metodológico y retroalimentación

Esta fase tiene como propósito presentar el procedimiento metodológico ante el consejo directivo o de administración de la organización para sus conocimiento y comprensión. Además, permitirá recoger sus aportes para una adecuada retroalimentación. Esta presentación, requiere previamente la revisión y/o aprobación de la gerencia.



Fase IV: Ajuste y validación final del procedimiento metodológico

Esta fase deberá ser trabajada con los aportes recogidos en el taller de socialización. Se trata de realizar los ajustes pertinentes a la metodología de modo que sea expresión de un proceso participativo. Se cumplirá con los siguientes pasos:



II. Procedimientos metodológicos

A continuación, se detallan los procedimientos metodológicos que deberán seguir las organizaciones de productores de café para acceder a los servicios de financiamiento de manera sostenible, bien sea a través de la Banca Nacional o Internacional.

2.1. Diagnóstico

Se aplican los siguientes instrumentos

a) Información contable certera.

Se revisa los PDT's presentados a la SUNAT en los tres últimos años. Se toma como ejemplo una asociación de productores de café interesada en obtener financiamiento a través de la Banca Nacional en el 2021, entonces se consideran los años 2018, 2019 y 2020.

ESTADO DE RESULTADOS			
Al 31 de Diciembre del....			
Expresado en Soles			
Al 31 de Diciembre del			
Expresado en Soles			
	2018	2019	2020
Ingresos de Actividades Ordinarias			
Ventas de Producto Terminado			
INGRESOS NETOS			
(-) Costo de Producción			
(-) Costo de Ventas			
UTILIDAD BRUTA			
(-) Gastos de Proyecto			
(-) Gastos de Administración			
(-) Gastos de Ventas y Distribución			
Otros gastos de Gestión			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			
Ingresos Financieros			
Ingresos extraordinarios			
(-) Gastos Financieros			

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			
(-) Impuesto a la Renta			
Participaciones -			
UTILIDAD DEL EJERCICIO			
PÉRDIDA DEL EJERCICIO			

b) Aplicación de la Ficha comercial

Esta ficha de diagnóstico se aplica con la finalidad de obtener información rápida de la organización en seis áreas: organización, administración, mercado y clientes, post cosecha, producción, contabilidad y finanzas y luego de genera el diagrama radar de las seis áreas.

La ficha está estructura en dos partes. La primera para recoger datos de identificación de la organización y el organigrama; la segunda corresponde al cuestionario.

Datos generales de la organización: considera el nombre o razón social, ubicación, año de fundación, fecha de inscripción en los registros públicos, número de socios, visión y organigrama institucional.

Cuestionario diagnóstico: Considera seis áreas de evaluación y los subtemas o criterios que lo componen, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N°1. Criterios de evaluación de la asociación y/o cooperativa

Áreas	Criterios de evaluación
Organizacional	Toma de decisiones
	Alineamiento de intereses
	Equipo gerencial
	Políticas de continuidad de la gestión
Administración	Estructura organizacional
	Planeamiento estratégico
	Valores
	Toma de decisiones
	Intangibles
	Políticas y procedimientos
	Recurso humano

	Seguridad y salud
Mercado y clientes	Comportamiento de las ventas
	Clientes
	Determinación de precios
	Estrategias de mercado
Post cosecha	Infraestructura y equipo para la post cosecha
	Sistema de control en la post cosecha
	Características del grano seco de café
	Medio ambiente
Producción	Características de la plantación
	Equipamiento
Contabilidad y finanzas	Contabilidad
	Finanzas
	Generación de remanente

Aplicación de la información obtenida. Las preguntas consignadas en cada criterio tienen carácter cualitativo, luego son llevados a valores cuantitativos, de acuerdo a la siguiente valoración:

- 0 = Ninguno o Nulo.
- 1 = Deficiente.
- 2 = Regular.
- 3 = Bueno.
- 4 = Muy bueno.

Las seis áreas suman un total de 137 preguntas y 500 puntos como valor máximo; el puntaje máximo para cada pregunta es “cuatro” y el mínimo es “cero”, su distribución correspondiente por cada área se presenta en el siguiente cuadro.

ÁREA	N° DE PREGUNTAS	PTO. MÁXIMO
Organizacional	12	48
Administración	54	212
Mercado	17	68
Contabilidad y finanzas	24	100
Post cosecha	22	88
Producción	8	32
TOTAL	137	548

Estos valores obtenidos con las preguntas en cada sub tema se promedian; este valor es nuevamente promediado entre todos los sub temas de cada

área permitiendo obtener la evaluación cuantitativa del área respectiva, con la cual se elabora un gráfico de polígono, el valor más cercano a “cero” indica mayor nivel de fragilidad del área y contrariamente, a valor más lejano a “cero” representa fortaleza en el área. El nivel de calificación de cada área se determina con los siguientes valores de puntaje:

- Calificación "alta"; si el puntaje es $>$ de 3.
- Calificación "media"; si el puntaje es $>$ de 2.3 hasta 3.
- Calificación "baja"; si el puntaje es $<$ de 2.4. Sobre la base de los resultados se priorizo algunas acciones que se recomiendan en el plan de mejora.

A continuación, se presenta el cuestionario aplicado según área evaluada.

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ASPECTO ORGANIZACIONAL

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ASPECTO ORGANIZACIONAL					
Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno					
Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:					
CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA ORGANIZACIONAL	NULO	ESCASO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Toma de decisiones	0	1	2	3	4
¿Socios, directivos y gerencia se reúnen para la toma de decisiones? ¿Con qué frecuencia?				3	
¿Existe independencia en la toma de decisiones entre los socios, directivos y la gerencia?				3	
¿Se evalúa el desempeño del gerente?				3	
Promedio toma de decisiones			3.0		
Alineamiento de Intereses	0	1	2	3	4
¿Están alineados los intereses de los socios, directivos y de la gerencia?				3	
¿Están alineados los intereses de la organización con el mercado, proveedores, personal, medio ambiente, comunidad, instituciones públicas?				3	
¿Existen conflictos de interés al interior de la organización?	0				
Promedio alineamiento de intereses			2.0		

Equipo Gerencial	0	1	2	3	4
¿Se cuenta con un equipo gerencial o de personas clave?				3	
¿El equipo gerencial o de personas clave cuenta con experiencia para su desempeño?				3	
¿El estilo de liderazgo del gerente es adecuado considerando el "momento" específico que atraviesa el negocio y el entorno?				3	
Promedio equipo gerencial			3.0		
Políticas de continuidad de la gestión	0	1	2	3	4
¿Ha identificado y evaluado los riesgos que pueden afectar a la organización en el caso de un suceso parcial o fatal que afecte su integridad institucional?				3	
¿Se cuenta con estrategia para asegurar la continuidad de la organización?				3	
¿El Libro de Reclamaciones es utilizado como herramienta de mejora continua?				3	
Promedio político de continuidad de la gestión			3.0		
Promedio del área organizacional			2.8		

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO - ÁREA DE ADMINISTRACIÓN					
Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno					
Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:					
CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	NULO	ESCASO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Estructura organizacional	0	1	2	3	4
¿El equipo gerencial elabora de manera regular un Plan Operativo Anual "POA"?				3	
¿El POA es presentado y aceptado por los directivos de la organización?				3	
¿Cuenta con un organigrama adecuado a su negocio?				3	
¿Cuenta con descripción del perfil de puestos requeridos por la organización?			2		
¿Están asignadas las responsabilidades para los puestos de trabajo?				3	
¿Cuenta con un Manual de Organización y Funciones "MOF"?	0				
Promedio estructura organizacional			2.3		
Planeamiento estratégico	0	1	2	3	4
¿La organización ha definido su misión?					4
¿La misión se encuentra por escrito y es conocida por todo el personal?					4

¿La misión ha sido revisada recientemente?					4
¿La organización ha definido su visión?					4
¿La visión se encuentra por escrito y es conocida por todo el personal?					4
¿La visión ha sido revisada recientemente?					4
¿La visión y misión reflejan y guían el accionar actual de la organización?					4
¿Participó el personal en la definición de la misión y visión?					4
¿La organización tiene objetivos y metas estratégicas?					4
¿La organización tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales?					4
¿Participa el equipo gerencial en la definición de los objetivos y metas de sus áreas funcionales?					4
¿Los objetivos y metas son aceptados por los directivos de la organización?					4
Promedio planeamiento estratégico					4.0
Valores	0	1	2	3	4
¿Están definidos los valores de la organización? ¿Cuáles son?				3	
¿Están por escrito y es conocido por el personal?				3	
¿Estos valores fueron definidos con la participación del personal?				3	
¿Sus colaboradores aplican estos valores en sus labores diarias?				3	
Promedio en valores					3.0
Toma de decisiones	0	1	2	3	4
¿El gerente cuenta con experiencia y preparación adecuada?				3	
¿Se cuenta con canales de comunicación interna adecuados?				3	
¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?				3	
Promedio toma de decisiones					3.0
Intangibles	0	1	2	3	4
¿Se cuenta con algún tipo de certificación de calidad para el café? ¿Cuál(es)?					4
¿La organización entiende la importancia de contar con certificaciones de calidad para el café?					4
¿Se cuenta con una marca registrada?	0				
Promedio de intangibles					2.7
Políticas y procedimientos	0	1	2	3	4
¿Están claramente establecidas las políticas de compras, facturación y cobranzas?				3	
¿Están claramente definidos los procedimientos para ejecutar dichas políticas?				3	
¿Están por escrito y son entendidos?				3	
¿Existe algún mecanismo de evaluación para medir el desempeño del área administrativa?				3	
¿La evaluación se realiza comparando los resultados logrados contra lo planificado?				3	
Promedio políticas y procedimientos					3.0
Recurso humano	0	1	2	3	4

¿La organización cuenta con un responsable del área administrativa, contable, tributaria?					4
¿La organización cuenta con un responsable del área de producción?					3
¿El área técnica cuenta con técnicos de campo suficiente y capacitado para realizar su labor? (150 socios/ técnico)					
¿La organización cuenta con un responsable del área de comercialización?					3
¿La organización cuenta con un responsable del área de post cosecha?					2
¿El gerente se encuentra en la planilla de la organización?					4
¿El personal clave arriba citado cuenta con estudios y experiencia para el puesto que ocupa?					3
¿Qué porcentaje de la planilla asume la organización?					4
¿Cuál es la rotación del personal en la organización: producción, comercialización, post cosecha, administración?	0				
Promedio recurso humano					2.9
Seguridad y salud	0	1	2	3	4
¿La organización tiene una política de salud y seguridad ocupacional enunciada, aprobada por la gerencia y difundida al personal?					3
¿Se ha realizado una identificación de peligros y evaluación de riesgos en el área de trabajo e instalaciones de post cosecha?					3
¿Ha definido un listado de tareas peligrosas cuyo riesgo deba ser controlado?					3
¿Han definido los riesgos de enfermedades ocupacionales que puede sufrir el personal?					3
¿Se cuenta con extintores con carga vigente?					3
¿Se cuenta con equipos de protección personal (lentes, mascarilla, guantes, camisas manga larga)?					3
¿Se cuenta con señalización del tipo informativo, prohibitivo, de advertencia u obligatorio?					3
¿Se cuenta con responsable de la vigilancia de la seguridad en salud ocupacional?					3
¿Se cuenta con equipos de primeros auxilios?					3
¿Se realizan periódicamente simulacros de siniestro?	0				
¿Se dictan charlas de seguridad al personal?					3
¿Cuenta con un comité de prevención Covid, para caso de contagio en la organización?	0				
Promedio seguridad y salud					2.7
Promedio del área administrativo					3.0
Número de Trabajadores: 14					
Temporales: 2 (R,H)					
Permanentes: 12 (7 planilla 5 con R.H)					
Hombres: 7					
Mujeres: 7					

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE MERCADO

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO - AREA DE MERCADO Y CLIENTES					
Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:					
CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE MERCADO	NINGUNO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Comportamiento de las ventas	0	1	2	3	4
¿Cuál es el mayor mercado destino que su organización atiende: local, regional, nacional, exportaciones?			2		
¿Qué volumen de café comercializó en el último año (Tn)? (*)					
¿Su volumen de ventas se ha incrementado en los últimos 2 años?					
¿Tiene en cuenta la estacionalidad de las ventas?				3	
Promedio comportamiento de las ventas			2.5		
Clientes	0	1	2	3	4
¿Cuántos clientes conforman su actual cartera?		1			
¿Conoce por qué prefieren su producto?			2		
¿La organización cuenta con análisis de negociaciones históricas de cada cliente?		1			
¿Conoce el potencial y restricciones del mercado para el producto que oferta?			2		
¿Conoce los canales de comercialización para la venta del producto que oferta?			2		
Promedio clientes			1.6		
Determinación de precios	0	1	2	3	4
¿Utiliza un método o herramienta para determinar los precios mínimos de venta?		1			
¿Realiza el análisis periódico de costos de sus operaciones?				3	
¿Utiliza la información de la bolsa de valores para determinar su precio de compra y venta?				3	
Promedio determinación de precios			2.3		
Estrategia de mercado	0	1	2	3	4
¿La organización cuenta con una política de ventas (interna y externa)?			2		
¿La organización cuenta con estrategia de compra y venta de café?			2		
¿Conoce su participación en el mercado?	0				
¿Elabora su pronóstico de ventas en base al comportamiento de la producción?				3	

¿Realizan acciones para incrementar la oferta de café de la organización?	3
Promedio estrategia de mercado	2.0
Promedio del área de mercado	2.1

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE POST COSECHA

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO - AREA DE POST COSECHA					
Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:					
CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE POST COSECHA	NULO	ESCASO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Infraestructura y equipo para la post cosecha	0	1	2	3	4
¿Cuenta con modulo centralizada de beneficio húmedo?					
¿Cuál es la capacidad de beneficio y fermentado en grano fresco de café (Tn)?					
¿Cuenta con área de secado suficiente?					
¿Cuenta con almacén propia para granos de café?					
¿Cuál es la capacidad de almacenamiento en la actualidad? (*)				3	
¿Cuenta con parihuelas adecuadas para el almacenamiento de grano seco de café?					4
¿Cuenta con área destinado al control de calidad?				3	
¿Cuenta con equipo de medición de humedad?					4
¿Cuenta con instrumentos para el control de calidad de café?					4
¿Cuenta con infraestructura de tratamiento de aguas mieles?					
Promedio de infraestructura y equipo para la post cosecha			3.6		
Sistema de control en la Post cosecha	0	1	2	3	4
¿Cuenta con manual de procesos para la post cosecha?			2		
¿Cuenta con un plan de acopio anual?				3	
¿Cuenta con registro de entrega de granos de café de los socios a la organización?				3	
¿Cuenta con documentos o mecanismos de control que permitan realizar una trazabilidad/seguimiento/rastreo del producto?					4
¿Cuenta con un sistema de control de inventario de granos de café?				3	
¿Su personal a cargo de la post cosecha está capacitado en control de calidad de café?				3	
¿Realizan análisis (catación) para determinar la calidad en taza del café?				3	
¿Ha innovado alguna técnica de post cosecha en los últimos 2 años?			2		
Promedio de sistema de control en la post cosecha			2.9		

Características del grano seco de café	0	1	2	3	4
¿Cuál es el % promedio del nivel de tazao de grano seco de café? (*)				3	
¿Con qué % promedio de humedad comercializa el grano seco de café?					4
Promedio características del grano seco de café			3.5		
Medio ambiente	0	1	2	3	4
¿Cumple con alguna normativa legal vigente para sus operaciones de post cosecha?				3	
¿Cuenta con métodos y procedimientos para el manejo de residuos líquidos y sólidos?				3	
Promedio de medio ambiente			3.0		
Promedio del área de post cosecha			3.2		

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE PRODUCCIÓN

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO - AREA DE PRODUCCIÓN					
Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:					
CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE PRODUCCIÓN	NULO	ESCASO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Características de la plantación	0	1	2	3	4
Las plantaciones de los asociados ¿cuántos años en promedio tienen produciendo frutos de café? (*)		1			
¿Cuál es el nivel de incidencia de las plagas y enfermedades en las plantaciones de café?				3	
¿Cuál es el nivel de incidencia de malezas en las plantaciones de café?				3	
¿Cuál es el nivel de aplicación de productos no permitidos (glifosato, tifón) en el cultivo del café?				3	
¿Qué variedades predominan en las fincas de café? (**)				3	
¿Cuál es el nivel de incidencia de sombra en las plantaciones de café?				3	
Promedio características de la plantación			2.7		
Equipamiento	0	1	2	3	4
¿Cuál es el nivel de prácticas de manejo del cultivo de café que se realizan en las fincas? (N° podas, abonamiento, MIP)				3	

¿Qué nivel de productores cuentan con herramientas adecuadas para el manejo del café? (motosierra para poda, moto guadañas, serrucho, bomba de mochilas).	2
Promedio de equipamiento	2.5
Promedio del área de producción	2.6

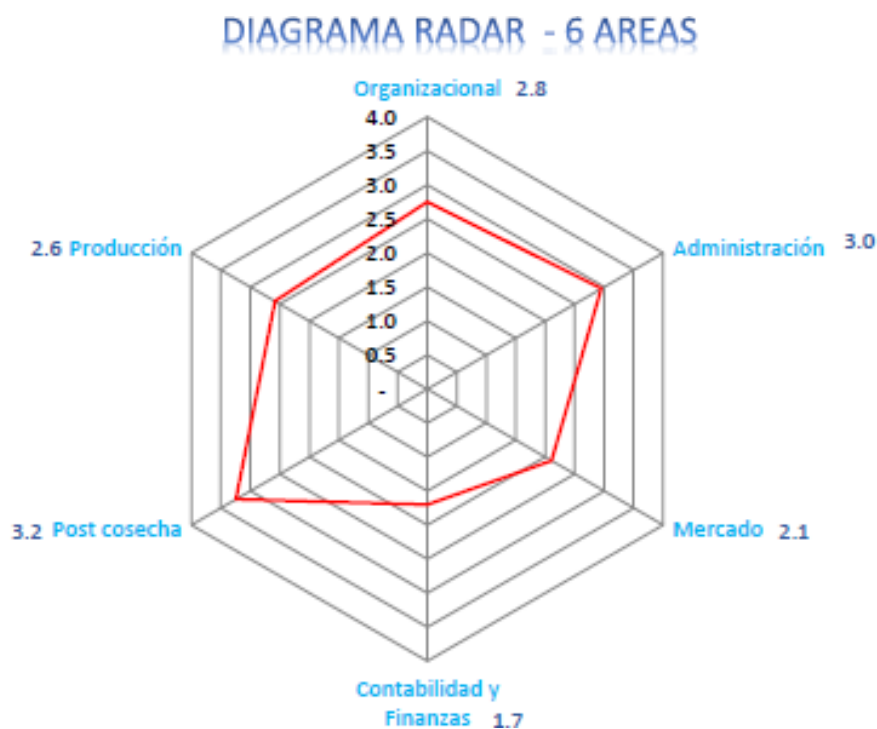
CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO - AREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:					
CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	NULO	ESCASO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Contabilidad	0	1	2	3	4
¿Prepara balances de situación financiera y están disponibles?				3	
¿Prepara estados de resultados y están disponibles? ¿Con qué periodo?				3	
¿Sus estados financieros son auditados anualmente?	0				
¿Utiliza los estados financieros para la toma de decisiones?			2		
¿Maneja un flujo de caja de manera regular?			2		
¿El manejo de contabilidad es manual o computarizada?				3	
¿Presenta libros electrónicos a SUNAT?				3	
¿Cuenta con contador (interno o externo)?			2		
¿Conoce los costos fijos y variables?			2		
¿Conoce el punto de equilibrio de su negocio?				3	
Promedio contabilidad		2.3			
Finanzas	0	1	2	3	4
¿La organización cuenta con capital de trabajo propio?	0				
¿La organización cuenta con líneas de créditos para capital de trabajo?	0				
¿La organización adquiere préstamos para su capital de trabajo?	0				
¿Qué entidades le habilitan préstamos para capital de trabajo? (N/E o ambas)	0				
¿Obtiene fondos para capital de trabajo habilitado por sus clientes?	0				
¿Cumple con su calendario de pagos de sus créditos o habilitaciones de capital de trabajo?	0				
¿La organización articula sus financiamientos mediante contratos de exportación?	0				
¿Dispone de garantías inmobiliarias formalizadas para apalancar sus créditos?	0				

¿Sus bienes inmuebles actualmente están apalancando créditos?	0				
Promedio finanzas		0.0			
Generación de remanente	0	1	2	3	4
¿En el presente ejercicio generó remanentes?				3	
¿En el ejercicio 2020 se generaron remanentes?				3	
¿En el ejercicio 2019 se generaron remanentes?			2		
¿Reinvierte la organización parte de los remanentes?				3	
¿La organización reintegra a los socios parte de los remanentes?				3	
Promedio generación de remanente			2.8		
Promedio del área de contabilidad y finanzas			1.7		

Diagrama Radas – 6 áreas (Ejemplo APROMAYO)



2.2. Plan de mejoras

a) Recomendaciones de planes de mejora

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de las seis áreas de la organización se propone el plan de mejora, y se basa en acciones concretas, como se muestra en el cuadro del ejemplo.

Área	Acciones
Organizacional	La Asociación de Productores Amazonas - Alto Mayo, cuenta con un Plan Estratégico Institucional, sin embargo, no es puesto es practica actualmente. Por lo que se sugiere revisar el contenido y ponerlo en práctica para orientar su desarrollo sostenido, sociabilizando su contenido a los asociados y el personal.
	Se sugiere resaltar la participación de las mujeres asociadas, creando valor para la asociación.
Administrativo	Hacer una revisión de los costos y gastos que tiene actualmente la asociación para lograr mayor eficiencia en los resultados económicos.
	Realizar un replanteo de las labores del personal administrativo para lograr mejores rendimientos y cumplimiento de metas.
	Dotar de conocimientos al personal administrativo sobre control de efectivo, presupuestos flujos de caja. etc.
Marcado	Mejorar los rendimientos de las fincas de los asociados, para conseguir una mayor producción y explorar la venta a otros compradores.
Producción y post cosecha	Implementar un plan post cosecha para mejorar el rendimiento y la calidad del producto, con estándares más altos a fin de satisfacer solicitudes de futuros clientes.
	Establecer un plan para el control de enfermedades que actualmente tienen los asociados en las fincas y reducir el uso de productos prohibidos.
	Incrementar la producción de los asociados, de acuerdo a la estrategia de mercado planteada y cuidando los sellos de calidad obtenidos.
	Dotar de herramientas al área de post cosecha y crear una infraestructura necesaria para sus actividades.
Contabilidad y finanzas	Contratar con un personal técnico para realizar labores de apoyo al área de la gerencia y administración, en la elaboración de presupuestos, control de gastos y flujos de caja.

	Adquirir un programa contable para la sistematización de los documentos dentro de la empresa, de esta manera se tendrá información actualizada del manejo y ayudará en la toma de decisiones de los directivos y de la gerencia
	Capitalizar los bienes inmuebles para garantizar operaciones financieras futuras.
	Realizar un plan financiero de cada campaña, buscando otras fuentes de financiamiento más baratas.

b) Cotejo de cumplimiento de requisitos exigibles por las entidades financieras

Se realiza un cotejo de cumplimiento de requisitos exigibles por la Banca Nacional e Internacional. Para ello se utiliza la siguiente ficha estandarizada

Tabla N° 2. Lista de chequeo Requisitos para la obtención de créditos (*)			
Criterios	Indicadores	Sí	No
Datos empresariales	Testimonio de constitución de la organización		
	Copia literal de constitución inscrita en RRPP		
	Ficha Ruc - indicando los miembros directivos		
	DNI de los principales directivos (Directorio)		
	Vigencia de poder de los representantes legales		
	Recibo de servicios de agua y luz		
	Estados financieros presentados a SUNAT con vóucher de pago		
	PDT de los 6 últimos meses		
Documentos financieros	Flujo de caja proyectado por los 12 meses siguientes		
	Estados financieros proyectados por los 12 meses siguientes		
Documentos registrales y legales	Ayuda memoria con los siguientes datos: número de socios, hectáreas de producción, rendimiento, mercado objetivo, los cuales se acreditarán con facturas contratos, alianzas estratégicas etc., motivo de endeudamiento, es decir destino del crédito.		
	Vigencia de poder actualizado no mayor a 15 días		
	Acta de solicitud de crédito.		

Documentos de las garantías solicitadas (facturas, título de propiedad, etc.)

(*) Ficha elaborada sobre la información proporcionada por AGROBANCO, MIBANCO, CAJA PIURA de Tarapoto.

III. Infografía de procedimientos metodológicos para el acceso de organizaciones a servicios financieros

Se incluye una infografía que resume los procedimientos metodológicos para el acceso de las organizaciones de café a los servicios financieros.

Procedimientos Metodológicos para el Acceso de Organizaciones a Servicios Financieros

Las organizaciones de productores de café cada año requieren de capital de trabajo para financiar las actividades agrícolas y capital para el acopio del producto. Esto es posible a través de líneas de crédito disponible en las distintas entidades financieras nacionales e internacionales. Su acceso requiere cumplir con los siguientes procedimientos metodológicos:

1 DIAGNÓSTICO

- ✓ Aplicación de fichas de autodiagnóstico
- ✓ Si el resultado es “Alto” se elabora el expediente de crédito.
- ✓ Si el resultado es “Bajo” o “Medio”, se debe implementar un plan de mejora.

3 EXPEDIENTE DE CRÉDITO

- ✓ **Datos de la organización:**
 - Testimonio de constitución de la organización.
 - Copia literal de constitución inscrita en Registros públicos.
 - Ficha RUC
 - Datos de la Junta Directiva y copia de DNI de todos los miembros.
- ✓ **Documentos financieros**
 - Estados financieros presentados a la SUNAT.
 - PDT de los últimos 6 meses.
 - Flujo de caja proyectado de los próximos 12 meses.
 - Estados financieros proyectados de los próximos 12 meses.
 - Ayuda memoria
- ✓ **Documentos legales**
 - Vigencia de poder actualizado.
 - Acta de solicitud de crédito.
 - Documentos de garantía solicitados.

5 APROBACIÓN

- ✓ Entidad financiera comunica la aprobación del crédito.
- ✓ Constitución de las garantías ante Notario
- ✓ Firma del contrato.

2 PLAN DE MEJORA

- ✓ El autodiagnóstico identifica y prioriza los aspectos que se deben mejorar.
- ✓ Implementación del plan de mejora
- ✓ Cotejo de cumplimiento de requisitos exigibles por las entidades financieras.

4 PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN

- ✓ Presentación del expediente de crédito ante la entidad financiera.
- ✓ Recepción del expediente de crédito por parte la entidad financiera.
- ✓ Registro de información en el sistema.
- ✓ Evaluación del expediente de crédito
- ✓ Revisión final del expediente de crédito por el área de operaciones.



6 DESEMBOLSO

- ✓ Banco de la Nación y/o Cuenta Bancaria del solicitante.
- ✓ Orden de pago.

Mejora tu calificación crediticia cumplimiento el compromiso de pago, según cronograma aprobado.

IV. Conclusiones

- ❖ La mayoría de las organizaciones de productores de café no cuenta con los requisitos completos para buscar financiamiento en la banca nacional

o internacional. Los estados financieros no están auditados; en algunos casos, los expedientes son observados debido a que algún miembro de la junta directiva se encuentra registrado en la central de riesgos o los cambios en las gerencias no se han actualizado en los registros públicos.

- ❖ Para la búsqueda de financiamiento en el mercado nacional e internacional, las organizaciones tienen serias limitaciones porque no cuentan con activos y bienes propios que le puedan servir de garantía hipotecaria o prenda móvil.
- ❖ La contabilidad de la organización no se encuentra debidamente registrada lo que hace que el flujo de la información contable sea muy lento, afectando así la toma de decisiones en forma oportuna por parte de los directivos y la gerencia.

V. Recomendaciones

- ❖ Las organizaciones productoras de café requieren ser acompañadas en la elaboración de sus expedientes para el acceso al financiamiento nacional e internacional.
- ❖ Apoyar a las organizaciones en la formalización de propiedades inmuebles para garantizar operaciones financieras futuras.
- ❖ Implementación de un servicio de contabilidad al interior de cada organización, para que los registros contables se realicen siguiendo el calendario de ejecución de gastos, pagos y compras, en tiempo real. Con la ayuda de un software contable y un(a) asistente contable, se puede llevar de manera ordenada y oportuna la contabilidad.

Tarapoto, 29 de noviembre del 2021.



Alfonso Tenorio Polo
Consultor