



Universidad Técnica del Norte  
Facultad de Posgrado  
Programa de Maestría en Finanzas  
Mención Dirección Financiera

### **Título del Tema**

## **Modelo de Gestión Financiera para la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, en la Provincia de Imbabura**

**Autor:** Mabell Xiomara Reyes Ortega

**Tutor:** Ing. José Vinicio Estévez Pereira MSc

**Año:** 2023

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado “**Modelo de Gestión Financiera para la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, en la Provincia de Imbabura**”, presentado por Mabell Xiomara Reyes Ortega, para optar por el grado de Magíster en Finanzas Mención Dirección Financiera, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública o privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, 23 de junio del 2023.

Lo certifico:



.....  
Ing. José Vinicio Estévez Pereira MSc

CI.: 100190907-4

**TUTOR**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	100340648-3		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	Reyes Ortega Mabell Xiomara		
<b>DIRECCIÓN</b>	Jorge Dávila Meza y Federico Larrea		
<b>EMAIL</b>	xiomi3347@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO</b>	062 602 229	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0998385089

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	<b>“Modelo de Gestión Financiera para la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, en la Provincia de Imbabura”</b>
<b>AUTOR (ES):</b>	Mabell Xiomara Reyes Ortega
<b>FECHA: DD/MM/AAAA</b>	27 de septiembre del 2023
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA DE POSGRADO</b>	Programa de Maestría en Finanzas Mención Dirección Financiera
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA</b>	Magíster en Finanzas Mención Dirección Financiera
<b>TUTOR</b>	Ing. José Vinicio Estévez Pereira MSc

## 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 27 días del mes de septiembre del 2023.

### EL AUTOR:



---

**Nombre:** Mabell Xiomara Reyes Ortega

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a mis padres Wilson y Alba, quienes me han inculcado siempre la dedicación y perseverancia para alcanzar mis sueños; a mi esposo David quien ha sido mi apoyo durante este proceso de superación personal y profesional; y a ti mi pequeño motor de vida, mi mayor motivación para culminar mi carrera.

Mabell

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a todas las personas que contribuyeron con sus conocimientos a lo largo de la Maestría, especialmente a los docentes quienes se convirtieron en un factor clave e importante durante mis estudios y a mi Tutor y Asesor de tesis por su valioso apoyo en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Mabell

## Índice de Contenidos

CAPÍTULO I .....	19
EL PROBLEMA .....	19
1.1. Problema de Investigación.....	19
1.2. Antecedentes .....	20
1.3. Objetivos de la Investigación.....	21
<i>1.3.1 Objetivo General</i> .....	21
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i> .....	22
1.4. Justificación .....	22
CAPÍTULO II.....	25
MARCO REFERENCIAL.....	25
<i>2.1. Marco teórico</i> .....	25
<i>2.1.1 Gestión financiera</i> .....	25
2.1.1.1 Estados financieros. ....	25
2.1.1.2 Análisis financiero. ....	30
2.1.1.3 Análisis de razones financieras.....	32
2.1.1.4 Análisis vertical y horizontal. ....	33
2.1.1.5 El Balanced Scorecard (BSC) y la gestión financiera. ....	35
<i>2.1.2 Sector pecuario</i> .....	38
2.1.2.1 Características del sector pecuario.....	38
2.1.2.2 Ramas o actividades del sector pecuario .....	38
2.1.2.3 La gestión financiera y las empresas pecuarias – leche.....	40
<i>2.2. Marco legal</i> .....	41
CAPÍTULO III.....	45
MARCO METODOLÓGICO.....	45
3.1. Descripción del Área de Estudio.....	45
3.2. Enfoque y Tipo de Investigación .....	46
3.2.1. Enfoque .....	46
3.2.2. Alcance.....	47
3.2.3. Diseño .....	48
3.2.4. Recolección de Información .....	49

3.2.5. <i>Análisis de la Información</i> .....	49
3.3. Procedimiento de Investigación .....	50
3.3.1. <i>Fase 1: Diagnosticar la situación financiera de las Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura</i> .....	50
3.3.2. <i>Fase 2: Evaluar los procesos financieros de las Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura</i> .....	50
3.3.3. <i>Fase 3: Diseñar un modelo de gestión financiera para optimizar los recursos de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario</i> .....	51
3.4. Consideraciones Bioéticas .....	53
CAPÍTULO IV.....	54
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	54
4.1 Diagnóstico de la situación financiera de las asociaciones del sector pecuario de la provincia de Imbabura. ....	54
4.1.1 <i>Producción</i> .....	54
4.1.2 <i>Ingresos</i> .....	57
4.1.3 <i>Costos directos (producción o variables)</i> .....	59
4.1.4 <i>Gastos administrativos</i> .....	61
4.1.5 <i>Gastos generales de ventas</i> .....	63
4.1.6 <i>Gastos financieros (intereses por créditos financieros)</i> .....	65
4.1.6.1 Tipo de entidades financieras.....	67
4.1.7 <i>Cuenta bancos</i> .....	68
4.1.8 <i>Cuentas por cobrar</i> .....	70
4.1.9 <i>Cuenta inventarios</i> .....	72
4.1.10 <i>Montos de la infraestructura física</i> .....	74
4.1.11 <i>Inventarios de mobiliario</i> .....	77
4.1.12 <i>Equipos, maquinaria</i> .....	78
4.1.13 <i>Cuentas por pagar (pasivo corriente)</i> .....	80
4.1.14 <i>Cuentas por pagar de largo plazo (pasivo de largo plazo)</i> .....	82
4.1.15 <i>Estados financieros</i> .....	84
4.2 Evaluación de los procesos financieras de las Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura. ....	89
4.2.1 <i>Alcance</i> .....	89
4.2.2 <i>Determinación de riesgo inherente</i> .....	91
4.2.3 <i>Criterios de los hallazgos en la evaluación de los procesos financieros</i> .....	92

CAPÍTULO V .....	96
MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LA RED DE ASOCIACIONES DEL SECTOR PECUARIO .....	96
5.1. Introducción .....	96
5.2 Objetivos estratégicos .....	97
5.3 Gestión por procesos .....	98
5.3.1 <i>Mapa de procesos</i> .....	98
5.3.2 <i>Mapa estratégico de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario</i> .....	100
5.4 Estrategia financiera de gestión presupuestaria .....	101
5.4.1 <i>Políticas presupuestarias</i> .....	102
5.4.2 <i>Formulación presupuestaria</i> .....	103
5.4.2.1 Presupuesto de ingresos. ....	113
5.4.3 <i>Ejecución presupuestaria</i> .....	125
5.5 Estrategia financiera de presupuesto de caja .....	127
5.5.1 <i>Políticas de presupuesto de caja</i> .....	128
5.6 Estrategia financiera de planeación y control .....	129
5.6.1 <i>Políticas de planeación y control financiero</i> .....	130
5.7 Estrategia financiera de capital de trabajo .....	133
5.7.1 <i>Políticas de capital de trabajo</i> .....	133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	137
Conclusiones .....	137
Recomendaciones .....	138
BIBLIOGRAFÍA .....	139
ANEXOS .....	144
Anexo 1: Formato de Encuesta aplicada a los responsables de Contabilidad-Finanzas .....	144
Anexo 2: Formato de Encuesta para evaluar los procesos financieros .....	147
Anexo 3: Fotografías del trabajo de campo .....	149

## Índice de Tablas

Tabla 1: Litros de leche mes de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario.....	54
Tabla 2: Litros de leche consolidado de las asociaciones por cantón.....	566
Tabla 3: Rendimientos de litros de leche / vaca / día de las asociaciones .....	566
Tabla 4: Ingresos por asociación al año.....	588
Tabla 5: Consolidación de los ingresos de las asociaciones por cantón.....	59
Tabla 6: Costos directos (producción o variables) por asociación .....	600
Tabla 7: Consolidación de los costos directos de las asociaciones por cantón.....	611
Tabla 8: Gastos administrativos por asociación.....	622
Tabla 9: Consolidación de los gastos administrativos de las asociaciones por cantón.....	633
Tabla 10: Gastos generales de ventas por asociación .....	644
Tabla 11: Consolidación de los gastos de ventas de las asociaciones por cantón .....	655
Tabla 12: Gastos financieros (intereses por créditos financieros) por asociación .....	655
Tabla 13: Consolidación de gastos financieros de las asociaciones por cantón .....	666
Tabla 14: Tipo de entidades financieras .....	677
Tabla 15: Acceso de crédito de las asociaciones por cantón .....	688
Tabla 16: Cuenta bancos de las asociaciones .....	69
Tabla 17: Consolidación de la cuenta bancos de las asociaciones por cantón.....	700
Tabla 18: Cuentas por cobrar por asociación.....	711
Tabla 19: Consolidación de las cuentas por cobrar de las asociaciones por cantón .....	722
Tabla 20: Cuenta inventarios por asociación .....	733
Tabla 21: Consolidación de la cuenta inventarios de las asociaciones por cantón.....	744
Tabla 22: Montos de la infraestructura física por asociación .....	755
Tabla 23: Consolidación valores de infraestructura física de las asociaciones por cantón ..	766
Tabla 24: Consolidación de construcción agrícola de las asociaciones por cantón.....	766
Tabla 25: Inventarios de mobiliario por asociación.....	777
Tabla 26: Consolidación cuenta inventario mobiliario de las asociaciones por cantón .....	788
Tabla 27: Equipos, maquinaria por asociación.....	79
Tabla 28: Consolidación de equipo y maquinaria de las asociaciones por cantón .....	800
Tabla 29: Cuentas por pagar (pasivo corriente) por asociación.....	811
Tabla 30: Consolidación de cuentas por pagar de las asociaciones por cantón.....	822
Tabla 31: Cuentas por pagar de largo plazo (pasivo de largo plazo) por asociación.....	833
Tabla 32: Consolidación cuentas por pagar largo plazo de las asociaciones por cantón.....	844
Tabla 33: Estado de Resultados .....	855
Tabla 34: Estado de Situación Financiera.....	855
Tabla 35: Indicadores financieros .....	877
Tabla 36: Evaluación de procesos financieros.....	900
Tabla 37: Nivel de riesgo .....	922
Tabla 38: Nivel de confianza .....	922
Tabla 39: Presupuesto de ingresos de la Asociación Chalguayacu alto .....	1133

Tabla 40: Presupuesto de ingresos de la Asociación Playas de Guayllabamba.....	1144
Tabla 41: Presupuesto ingresos Asociación Productores Sr. Wilson Coronel.....	1144
Tabla 42: Presupuesto de ingresos de la Asociación Productores Sr. Hugo Morales.....	1144
Tabla 43: Presupuesto de ingresos de la Asociación Productores Sr. Pablo Jácome .....	1155
Tabla 44: Presupuesto ingresos de la Asociación Productores nueva vida San Agustín....	1155
Tabla 45: Presupuesto ingresos de la Asociación de trabajadores autónomos Apangora ..	1155
Tabla 46: Presupuesto de ingresos de la Asociación de productores 27 de septiembre .....	1166
Tabla 47: Presupuesto de ingresos de la Asociación agropecuaria San José de Tangali....	1166
Tabla 48: Presupuesto de ingresos de la Asociación la Merced de Buenos Aires.....	1166
Tabla 49: Presupuesto de ingresos de la Asociación de Desarrollo Social 24 de junio.....	1177
Tabla 50: Presupuesto ingresos Asociación Corporación de ganaderos 4 de octubre .....	1177
Tabla 51: Presupuesto de ingresos de la Asociación San Francisco del Abra.....	1177
Tabla 52: Presupuesto ingresos de la Asociación agropecuaria Manuel Freire Barba .....	1188
Tabla 53: Presupuesto de ingresos de la Asociación La Merced.....	1188
Tabla 54: Presupuesto ingresos consolidado de la Red de Asociaciones Sector Pecuario.	1188
Tabla 55: Presupuesto de egresos de la Asociación Chalguyacu alto.....	1200
Tabla 56: Presupuesto de egresos de la Asociación Playas de Guayllabamba .....	1200
Tabla 57: Presupuesto de egresos de la Asociación Productores Sr. Wilson Coronel .....	1200
Tabla 58: Presupuesto de egresos de la Asociación Productores Sr. Hugo Morales .....	1211
Tabla 59: Presupuesto de egresos de la Asociación Productores Sr. Pablo Jácome.....	1211
Tabla 60: Presupuesto de egresos de la Asociación Productores nueva vida San Agustín	1211
Tabla 61: Presupuesto egresos de la Asociación de trabajadores autónomos Apangora....	1222
Tabla 62: Presupuesto de egresos de la Asociación de productores 27 de septiembre.....	1222
Tabla 63: Presupuesto de egresos de la Asociación agropecuaria San José de Tangali .....	1222
Tabla 64: Presupuesto de egresos de la Asociación la Merced de Buenos Aires .....	1233
Tabla 65: Presupuesto de egresos de la Asociación de Desarrollo Social 24 de junio .....	1233
Tabla 66: Presupuesto egresos Asociación Corporación de ganaderos 4 de octubre .....	1233
Tabla 67: Presupuesto egresos Asociación agropecuaria de San Francisco del Abra .....	1244
Tabla 68: Presupuesto de egresos de la Asociación agropecuaria Manuel Freire Barba....	1244
Tabla 69: Presupuesto de egresos de la Asociación La Merced .....	1244
Tabla 70: Presupuesto egresos consolidados Red de Asociaciones del Sector Pecuario ...	1255
Tabla 71: Estado de ejecución presupuestaria .....	1266
Tabla 72: Presupuesto de Caja.....	1288
Tabla 73: Punto de equilibrio.....	1311
Tabla 74: Indicadores del punto de equilibrio .....	1322
Tabla 75: Capital de trabajo proyectado .....	1344
Tabla 76: Indicadores de capital de trabajo .....	1355

## Índice de Figuras

Figura 1: Mapa de procesos .....	99
Figura 2: Mapa Estratégico .....	101

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS  
MENCION DIRECCIÓN FINANCIERA**

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA RED DE ASOCIACIONES DEL  
SECTOR PECUARIO, EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”**

**Autor:** Mabell Xiomara Reyes Ortega

**Tutor:** Ing. José Vinicio Estévez Pereira MSc

**Año:** 2023

**RESUMEN**

La Red de Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura tiene debilidades en la gestión financiera que afecta en forma directa al ciclo presupuestario, ejecución de los costos y gastos, las inversiones, capital de trabajo, minimizando el impacto en sus objetivos y metas. El objetivo de la presente investigación es elaborar un modelo de gestión financiera para esta organización. En el desarrollo de esta investigación se aplicó el enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo), con alcance exploratorio, descriptivo, corresponde a una investigación no experimental de tipo transversal, los métodos lógicos aplicados fueron deductivo, inductivo. Para el levantamiento de la información se aplicó la técnica de la encuesta a las 15 Asociaciones que pertenecen a la Red, con esta finalidad se diseñó dos cuestionarios de encuesta. Los resultados del diagnóstico de la situación financiera, permitió establecer los niveles de producción de leche cruda, los ingresos, egresos, activos, pasivos y estructurar los estados financieros de los resultados operacionales en este ejercicio económico. De la evaluación de los procesos financieros de la Red se determina un nivel de riesgo alto y un nivel de confianza bajo, se identificaron los hallazgos y se establecen las

especificaciones técnicas de acuerdo a las normas NIIF para pymes. Los procesos financieros están relacionados en forma directa con la planificación, control interno de los recursos. El modelo de gestión financiera con el enfoque del Balanced Scorecard para optimizar los recursos de la organización, se sustentó en el mapa de procesos, mapa estratégico de las cuatro perspectivas, promoviendo la consistencia de la aplicación de las estrategias financieras: gestión presupuestaria, presupuesto de caja, planeación y control financiera, capital de trabajo, las políticas e indicadores que permita medir el desempeño, vinculadas a las perspectivas de procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, alcanzando niveles de rentabilidad, liquidez, solvencia, productividad y competitividad.

**Palabras clave:** procesos, gestión financiera, presupuesto, Balanced Scorecard.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS**  
**MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA**

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA RED DE ASOCIACIONES DEL  
SECTOR PECUARIO, EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”**

**Autor:** Mabell Xiomara Reyes Ortega

**Tutor:** Ing. José Vinicio Estévez Pereira MSc

**Año:** 2023

**ABSTRACT**

The Network of Associations of the Livestock Sector of the Imbabura province presents weaknesses in the financial management that directly affects the budget cycle, execution of costs and expenses, investments, work capital, minimizing the impact on its objectives and goals. The objective of this research is to develop a financial management model for this organization. In the development of this research, the mixed approach (qualitative - quantitative) was applied, with an exploratory, descriptive scope, corresponding to a non-experimental investigation of a cross-sectional type. The logical methods applied were deductive, inductive. For the collection of information, the survey technique was applied to the 15 Associations that belong to the Network. Two survey questionnaires were designed for this purpose. The results of the diagnosis of the financial situation allowed to establish the levels of raw milk production, income, expenses, assets, liabilities and to structure the financial statements of the operational results in this fiscal year. From the evaluation of the financial processes of the Network, a high level of risk and a low level of confidence are determined, the findings were identified and the technical specifications are established according to the IFRS standards for SMEs. The financial processes are directly related to

planning, internal control of resources. The financial management model with the Balanced Scorecard approach to optimize the organization's resources, based on the process map, strategic map of the four perspectives, will promote consistency in the application of financial strategies: budget management, cash budget, financial planning and control, work capital, policies and indicators that allow performance to be measured, linked to the perspectives of internal processes, clients, learning and growth, achieving levels of profitability, liquidity, solvency, productivity and competitiveness.

**Key words:** processes, financial management, budge, Balanced Scorecard.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo central de esta investigación es elaborar el modelo de gestión financiera para la Red de Asociaciones del Sector Pecuario en la provincia de Imbabura, utilizando el enfoque del Balanced Scorecard como un sistema integral para interactuar las estrategias en función a las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, que propicie el uso eficaz y eficiente de los recursos, la generación de niveles de rentabilidad, liquidez, solvencia, productividad y competitividad de esta organización. Los componentes de esta investigación son los siguientes:

En el Capítulo I, se define el problema de investigación: causas - efectos, antecedentes, objetivos: general y específicos y la justificación que viabiliza y sustenta la importancia de la misma.

En el Capítulo II, se estructuró el marco teórico, definiendo conceptualizaciones, teorías de las variables que tienen relación a este estudio, el marco legal utilizando fuentes bibliográficas de textos, revistas científicas, páginas web actualizadas.

En el Capítulo III, se establece el marco metodológico describiendo el área de estudio, el enfoque y tipo de investigación, el procedimiento aplicado y las consideraciones bioéticas.

En el Capítulo IV, se presenta el procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados en función a los objetivos específicos propuestos, a través de tablas, figuras que viabilizan su presentación en forma descriptiva y analítica.

En el Capítulo V, se diseña el modelo de gestión financiera para optimizar los recursos de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, para lo cual se utilizó el enfoque del Balanced Scorecard desde las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y

crecimiento, generando niveles óptimos de rentabilidad, solvencia, liquidez, productividad, y competitividad.

Al final del trabajo de investigación se realizó las conclusiones y recomendaciones obtenidas del modelo de gestión financiera para la Red de Asociaciones del Sector Pecuario en la Provincia de Imbabura.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Problema de Investigación**

Actualmente, en la provincia de Imbabura existen 15 asociaciones pertenecientes al Sector Pecuario, ubicadas en los cantones: Cotacachi, Otavalo, San Miguel de Urucuquí e Ibarra. Estas agremian aproximadamente a 500 ganaderos, cuyas actividades están relacionadas con la producción y posterior comercialización de leche, tanto a nivel local como nacional.

La Red de Asociaciones disponen de centros de acopio para el almacenamiento de la leche recibido de los productores, con un precio de compra de 0,38 USD/litro de leche; acto seguido, se entrega la producción a cinco empresas: Floralp, Dulacs, Alpina, Nestlé y Gonzales con un precio de venta de 0,42 USD/litro de leche, a excepción de Floralp que llega a pagar hasta 0,47 USD/litro, en función de un programa de incentivos de calidad del producto, específicamente, el sector de Pataquí presenta una alta calidad en su producción por lo que, se ha beneficiado en este sentido.

La Red de Asociaciones actualmente tiene debilidades en la gestión financiera, que ocasiona efectos directos en el ciclo presupuestario, la distribución de sus recursos, el empleo de los fondos invertidos, capital de trabajo, su administración, la coordinación de lo planificado vinculado con el presupuesto, sus registros, sistemas integrados de información financiera adecuados a los objetivos y metas de esta red.

Cuando no existe una coordinación adecuada en la gestión financiera, ocasiona efectos directos en la fijación de políticas, directrices, normas y procedimientos financieros en función de las necesidades de la organización, para desarrollar de forma eficiente y eficaz los sistemas de control interno, que se adapten a los cambios del entorno operativo de esta

red, mitigando los riesgos hasta niveles aceptables y apoyar en la toma de decisiones a la gerencia y gobierno corporativo de esta organización.

Al no disponer de una información razonable económica financiera de evidencia documental de las transacciones financieras, ocasiona problemas críticos en las proyecciones financieras especialmente en el manejo contable y presupuestario que permitan expresar la situación actual y pronostiquen los resultados económicos financieros futuros de la Red respecto a sus operaciones, considerando diversos escenarios, permitiendo identificar los posibles riesgos que pueden impactar en el negocio e implementar estrategias para enfrentar, amortiguar estos posibles efectos negativos a esta organización y alcanzar la eficacia y eficiencia en su gestión.

Ante esta situación actual es importante, proponer el “Modelo de Gestión Financiera para la Red de Asociaciones del Sector Pecuario en la Provincia de Imbabura”, principalmente para fortalecer el desarrollo sostenible y sustentable desde el punto de vista financiero y operativo.

## **1.2. Antecedentes**

En Perú, los autores Thorne, Chong y Salazar (2015) aplicaron un modelo de gestión empresarial asociativo para Proachirko, cuyo objetivo fue analizar el entorno de la asociación, identificar el mercado, desarrollar planes de funciones e incorporar un modelo de gestión de desarrollo. Cabe indicar que, para lograr acceder a mercados internacionales, las Pymes necesariamente deberán estar asociadas mediante un modelo de gestión empresarial que permita articular de manera eficiente los distintos aspectos de la cadena de valor.

Por otro lado, Sánchez (2010) realizó una publicación sobre la planificación financiera de empresas agropecuarias, misma que tuvo como objetivo analizar el manejo de fondos en las empresas agropecuarias, por tanto, el autor elaboró un modelo de flujos de

fondos que pueden realizar los productores agropecuarios, sobre la base de reconocer la función dinámica y flexible de la planificación, considerando su actualización trimestral y cómo se vincula con la parte operativa de la empresa.

En Ecuador, los autores Sandoval y Rosero (2020) realizaron una investigación cuyo objetivo es brindar una propuesta de sostenibilidad y crecimiento para la PYMES, de la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, basado en un modelo de gestión financiera que incluye procesos administrativos y financieros encaminados a mejorar el nivel de utilidades y decisiones de inversión. Como problemática se identificó la débil gestión estratégica financiera, sin adecuados presupuestos de inversión y un alto riesgo en el apalancamiento.

En este sentido, los autores plantearon un modelo de gestión financiera basada en el Balance Scorecard, cuyas perspectivas: financieras, de clientes, procesos internos y, aprendizaje y desarrollo, contienen los elementos técnicos de una planificación estratégica financiera que se articulan con los objetivos de crecimiento económicos socialmente responsable.

No obstante, el autor Rosillón (2009) buscó analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente, donde se concluye que, el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### ***1.3.1 Objetivo General***

Elaborar el Modelo de Gestión Financiera para la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, en la provincia de Imbabura.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

- Realizar un diagnóstico de la situación financiera de las Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura.
- Evaluar los procesos financieros de las Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura.
- Diseñar el modelo de gestión financiera para optimizar los recursos de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario.

### **1.4. Justificación**

De acuerdo a Vallejo (2021), el modelo de gestión financiera se constituye en una herramienta integral para la planificación lógica, coherente de las inversiones, manejo óptimo de sus capitales de trabajo, orientadas a garantizar la normalidad de sus operaciones de acuerdo a la demanda del mercado en este caso específico de la leche cruda a corto, mediano y largo plazo, contribuyendo al incremento de la confiabilidad y la seguridad razonable de la información financiera, a la vez coadyuvando al desarrollo sostenible de la cadena productiva de la producción de leche en la provincia de Imbabura.

La Red de Asociaciones del Sector Pecuario en la provincia de Imbabura tiene la necesidad de estructurar un modelo de gestión financiera, que les permita establecer políticas, principios, normas, procesos, procedimientos, para fortalecer sus finanzas, a través de una administración fundamentada en los principios de razonabilidad y coherencia presupuestaria, gestión de costos, estandarización de los costos de producción, definición de los costos unitarios, que viabilice las acciones de planificación, estimación, determinando sus asignaciones presupuestarias, ejecución y control de recursos hacia niveles de eficiencia,

eficacia, productividad y competitividad, articulado a la continuidad de sus operaciones, calidad y sostenibilidad ambiental (Campuzano & Betancourt, 2018).

El modelo de gestión financiera aportará en forma directa a mejorar los niveles de las unidades económicas de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, fortaleciendo el desempeño organizacional, administrativo, financiero, los criterios de calidad, precios competitivos, mejoramiento de los niveles de productividad, considerando que la producción de leche es un elemento fundamental en la cadena de valor de derivados lácteos y articula a otras actividades comerciales del sector agropecuario de la provincia de Imbabura, regional y nacional. Es relevante el modelo de gestión financiera por el porte que genera a los productores de leche y de manera indirecta a las empresas de derivados lácteos que componen esta importante actividad en la provincia de Imbabura, para alcanzar el fortalecimiento de este sector según los estándares y criterios de calidad que exige el mercado actual, ajustado a los principios de seguridad y salud ocupacional, ambientales, ecológicos, cumpliendo las normativas vigentes en el país (Castro & Raja, 2018).

Este modelo de gestión financiera se articula con la Agenda Productiva 2021 – 2027 del Gobierno Provincial de Imbabura, que afirma que la Cadena de Valor de la Ganadería es una de las cadenas priorizadas con el fin de ejecutar proyectos concernientes a la producción y comercialización de la leche a nivel local y nacional, lo cual ayudará principalmente a mejorar la calidad de vida de los productores en la provincia de Imbabura. La Cadena de Valor de la Ganadería juega un papel significativo en los procesos productivos de la provincia de Imbabura, debido a la cantidad de fuentes de trabajo que genera en todo el país, ya que a nivel nacional existen 260.000 productores y en Imbabura bordean aproximadamente 12.000 productores.

Los beneficiarios directos del modelo de gestión financiera es la Red de Asociaciones del Sector Pecuario en la Provincia de Imbabura, a través de los 500 microempresarios que tienen como actividad económica principal la producción y comercialización de leche. Otro beneficiario directo es el gobierno corporativo de la Red, los gerentes propietarios de estas microempresas, los responsables de los procesos económicos, financieros de estas organizaciones, que les permitirá alcanzar una sostenibilidad económica financiera, niveles de productividad y competitividad.

El presente proyecto de investigación se relaciona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), conocidos también como Objetivos Mundiales, mismo que hacen un llamado a los países miembros de las Naciones Unidas para adoptar una serie de medidas con la finalidad de erradicar la pobreza, proteger al planeta y garantizar la prosperidad de todas las personas; el proyecto en mención, se relaciona principalmente con el objetivo número ocho “estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica.” (ODS, 2015).

Así como también, con la línea de investigación número nueve “Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico”, establecida por la Universidad Técnica del Norte y con el eje temático de investigación “propuestas para mejorar los procesos financieros de las empresas públicas y/o privadas”.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### *2.1. Marco teórico*

##### *2.1.1 Gestión financiera*

La gestión financiera es el conjunto de procesos, procedimientos, herramientas, metodologías para la evaluación y análisis sistemático de la situación económica y financiera de una empresa, mediante la cual se pueden definir objetivos a corto, mediano y largo plazo y alcanzar los objetivos de la empresa con criterios de productividad y ventaja competitiva (Westreicher, 2020).

Según Fajardo y Soto (2018), tiene incidencia directa en la presentación razonable de los estados financieros, que es la representación fiel de los efectos de las transacciones y otros sucesos económicos ejecutados en un año fiscal y es de vital importancia para plantear metas encaminadas a maximizar la rentabilidad en las empresas.

Por otra parte Peña (2022) considera que es una actividad importante en las finanzas y está relacionado con decisiones que generan la sostenibilidad de los ingresos, el uso oportuno y efectivo de los costos y gastos, el correcto manejo de estos, con el objeto de obtener beneficios económicos esperados.

La importancia en las empresas de establecer la gestión financiera radica en su capacidad de anticiparse a posibles escenarios a los que debe enfrentarse, permitiendo prever especialmente a los riesgos, enfrentar a la competencia, disponer de fuentes de financiamiento que se requerirán para cumplir con sus objetivos, la liquidez necesaria, para cumplir sus compromisos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

**2.1.1.1 Estados financieros.** Disponer de información financiera de calidad resulta en gran medida una necesidad del día a día en las empresas, donde los estándares

internacionales proveen de principios de carácter general y aceptación de los estados financieros (Castellnou, 2021).

Los gerentes y socios a través de los estados financieros pueden determinar el rendimiento y la posición financiera, porque con ellos se puede evaluar la gestión, saber los beneficios económicos que se han logrado y tomar decisiones relevantes para la entidad (Elizalde, 2019).

Según Tapia (2019), los estados financieros se emiten con el propósito de proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil para la toma de decisiones económicas. La sección 3 de las NIIF para pymes explica la presentación razonable de los estados financieros, como el hecho que requiere la representación de los efectos de las transacciones y otros sucesos y condiciones, de acuerdo a las definiciones y criterios de reconocimiento de cada rubro. Cuando se habla de los estados financieros se refiere a:

- Estado de situación financiera
- Estado de resultados integral
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de flujos de efectivo
- Sus notas respectivas

Estos cinco elementos conforman un conjunto completo de estados financieros, en vista de que las notas para las NIIF son importantes porque allí se harán las revelaciones requeridas, políticas contables y cualquier otra que sea relevante informar, por este motivo se coloca al mismo nivel de los otros estados. Los estados financieros que se elaboren según las NIIF para Pymes se tienen que presentar de forma comparativa respecto al año anterior

para todos los importes que forman parte de los estados financieros del periodo corriente a presentar, también se debe tener en cuenta que se requiere presentar por separado cada tipo de partidas similares que resulte significativa como también hay que tener cuidado con la omisión o inexactitudes en las partidas porque influyen en la toma de decisiones (Moyano, 2020).

Los gerentes siempre van a estar vinculados con los estados financieros porque estos constituyen una fuente importante de información para evaluar y mejorar la gestión en las organizaciones como también tomar decisiones, de esta manera es de gran importancia que se cuente con la capacidad de entender e interpretar correctamente los estados financieros.

#### **a) Estado de Pérdidas y Ganancias**

El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados, es un documento que resume los ingresos y gastos de la empresa, a lo largo de un periodo contable, generalmente de un trimestre, semestre o año (Irrazabal, 2018). Para Rimarachin (2019), este estado financiero es el resumen de los saldos de las cuentas de ingresos y gastos, determinando como resultados parciales la utilidad bruta o margen de contribución, la utilidad operativa y la utilidad o déficit meta. El estado de resultados incluye las siguientes cuentas consolidadas:

- Ingresos por ventas u otros ingresos
- Costos de producción (costos variables)
- Gastos administrativos
- Gastos de ventas
- Gastos financieros
- Resultados del periodo: margen de utilidad bruta, margen de utilidad operacional y margen de utilidad neta.

## **b) Estado de Flujos de Efectivo**

Los flujos de efectivo de una empresa son importantes porque suministra a los usuarios de los estados financieros, una base para evaluar la capacidad de la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo y las necesidades de la entidad para utilizar esos flujos de efectivo. Para la toma de decisiones económicas se debe evaluar la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición (Parrales & Aguirre, 2020).

*Beneficios del Estado de Flujos de Efectivo.* Cuando se usa en conjunto con el resto de los estados financieros, suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de una entidad, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para afectar a los importes y las fechas de los flujos de efectivo, para adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades (Almeida, 2019). La información es útil para evaluar la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, y permite a los usuarios desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor presente de los flujos netos de efectivo de diferentes entidades, mejora la comparabilidad de la información sobre el rendimiento de las operaciones de diferentes entidades, puesto que elimina los efectos de utilizar diferentes tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos (Dávila, 2018).

La información histórica sobre flujos de efectivo se usa como indicador del importe, momento de la aparición y certidumbre de flujos de efectivo futuros, permite comprobar la exactitud de evaluaciones pasadas respecto de los flujos futuros, así como examinar la relación entre rendimiento, flujos netos de efectivo netos y el impacto de los cambios en los precios.

***Presentación de un estado de flujos de efectivo.*** De acuerdo a Lavanda (2020), el estado de flujos de efectivo informará acerca de los flujos de efectivo existentes durante el periodo, clasificándolos por actividades de operación de inversión y de financiación. Cada entidad presenta flujos de efectivo procedentes de las actividades de operación que se derivan de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias de la entidad como:

- Cobros procedentes de las ventas de bienes y la prestación de servicios
- Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias
- Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios
- Pagos por cuenta de los empleados
- Pagos o devoluciones de impuestos sobre las ganancias, a menos que estos puedan clasificarse específicamente dentro de las actividades de inversión o financiación
- Cobros y pagos derivados de contratos que se tienen para intermediación o para negociar con ellos.

***Componentes de la partida efectivos y equivalentes al efectivo***

- Una entidad muestra los componentes del efectivo y equivalentes al efectivo, y presentará una conciliación de los importes de su estado de flujos de efectivo con las partidas equivalentes sobre las que se informa en el estado de situación financiera.
- Las entidades revelarán los criterios adoptados para determinar la composición de la partida en efectivo y equivalentes al efectivo, por causa de la variedad de prácticas de gestión de efectivo y de servicios bancarios relacionados con ella.

- El resultado de cualquier cambio en las políticas de determinación del efectivo y equivalentes al efectivo como un cambio en la clasificación de instrumentos financieros que antes se consideraban parte de la inversión, se presentará en los estados financieros de la entidad (Almeida, 2019).

**2.1.1.2 Análisis financiero.** Según Calleja (2017), es una evaluación cuantitativa y cualitativa de la administración de los recursos de una empresa con o sin fines de lucro que permitirá hacer un comparativo con otras instituciones del mismo giro de negocio y obtener juicios de valor para hacer los correctivos necesarios. Para realizar el análisis financiero se debe disponer de herramientas como: estados financieros e indicadores financieros para conocer la situación actual de la empresa. Las ventajas del análisis financiero son las siguientes:

- La información comparativa se realizará en referencia a las cifras correspondientes del año anterior.
- Se fundamenta la posición financiera de la organización en una fecha determinada
- Contiene información razonada de los resultados operacionales de un ejercicio fiscal o económico
- Permite avizorar situaciones de riesgo o de ventaja desde el punto de vista financiero.
- Permite medir la consistencia o inconsistencia entre activos, pasivos, capital, ingresos y egresos
- Integra índices o razones financieras con la finalidad de establecer sus valores cualitativos, cuantitativos, de la posición financiera que tiene la empresa, la sostenibilidad, detección y corrección para mejoramiento financiero de la empresa.

- Se constituye en un instrumento relevante para la fijación de políticas, procesos, procedimientos y actividades articuladas en el área contable, financiera, operativa y administrativa de las organizaciones.

Los estados de situación financiera se pueden analizar para verificar los activos, pasivos, patrimonio, hacer provisiones a corto, mediano y largo plazo, fondo de maniobra es decir la cantidad de recursos (activos) que tiene la empresa para financiar sus actividades a corto plazo, situación de liquidez, la estructura patrimonial, la capacidad de pago o solvencia y el equilibrio financiero desde el punto de vista patrimonial y financiero, por ello el análisis financiero es imprescindible en los modelos de gestión financiera en el mundo de las empresas (Chu, 2018).

El análisis e interpretación de los resultados de un balance de situación permite obtener valores reales para decisiones de inversión, establecer la eficacia, eficiencia de la empresa, establecer como la empresa administró sus recursos, realizar relaciones entre activos, pasivos, patrimonio.

***Métodos y técnicas para el análisis financiero.*** Los métodos analíticos simplifican los datos obtenidos en los estados financieros y los más utilizados son: ratios o índices financieros, el análisis horizontal y vertical. La definición del método de análisis está en relación al grado de conocimiento técnico del personal, la consistencia y conversión de datos en información razonable útil para la toma de decisiones (García, 2017).

El establecer la forma o método del análisis financiero es importante a la hora de realizar una valoración de la situación económica – financiera de una empresa y establecer información razonable del comportamiento de la capacidad de cada empresa, sus tendencias

comparadas con períodos anteriores y realizar proyecciones financieras, oportunas y sustentadas.

**2.1.1.3 Análisis de razones financieras.** Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de un periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades o dividendos esperados (González, 2017). Desde el punto de vista de un inversionista la predicción del futuro es todo lo que trata el análisis de estados financieros mientras que, desde el punto de vista de la administración, el análisis de los estados financieros es útil tanto como una forma de anticipar las condiciones futuras y lo que es más importante como un punto de partida para planear las acciones que influirán en el curso futuro de los acontecimientos (Lavalle, 2017).

En el análisis de estados financieros, el primer paso ordinario es el análisis de las razones financieras de la empresa. Estas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros en una empresa, a través de valores confiables para medir, comparar la posición financiera actual con la de un año anterior o con otra empresa de su misma actividad económica.

#### *Indicadores o ratios financieros*

- **Razones de liquidez.** Son los indicadores que muestran la relación que existe entre el efectivo de la empresa otros activos circulantes, y sus pasivos corrientes; los índices más importantes son: índice de solvencia, liquidez inmediata, razón rápida o prueba acida, capital de trabajo.
- **Razones de aprovechamiento de recursos.** Entre los índices de esta categoría se encuentran: rotación de inventario de materia prima, productos en proceso, productos

terminados, disponibilidad de inventarios, rotación de inventarios, rotación de cartera, periodo promedio de cobros, rotación de activo corriente, rotación de cuentas por pagar, rotación de activo fijo, rotación de activo total.

- **Razones de estructura o endeudamiento.** Las ratios que pertenecen a esta categoría son: índice de endeudamiento total, índice de endeudamiento a corto plazo, índice de endeudamiento a largo plazo, cobertura de intereses, participación patrimonial y razón de deuda a largo plazo a capital.
- **Razones de costos.** Los indicadores financieros que corresponden a esta categoría son: índice de costos de producción, de gastos administrativos, de gastos de ventas e índice de costos financieros.
- **Razones de rentabilidad.** Los índices de rentabilidad son los siguientes: utilidad bruta en ventas, utilidad operativa, utilidad neta, utilidad sobre el patrimonio (ROE), utilidad sobre los activos (ROA) y utilidad sobre la inversión (ROI) (Ortiz, 2018).

**2.1.1.4 Análisis vertical y horizontal.** Este tipo de análisis financiero define criterios de medición de la situación económica – financiera del cierre de un ejercicio fiscal, detectar puntos críticos, fortalezas y tomar decisiones para alcanzar objetivos – metas con perspectivas de beneficios sostenibles de rentabilidad y liquidez, mejorar los controles garantizando la consecución de las estrategias, acciones definidas en el modelo de gestión financiera, en su planificación – ejecución basada en la interpretación de los datos financieros (Rincón & Sánchez, 2018).

El análisis horizontal y vertical, trata de determinar la forma más beneficiosa de obtener el equilibrio financiero, los ciclos de recuperación de la cartera, tesorería, fuentes de

financiación, las partidas del pasivo, el grado de liquidez, niveles de rentabilidad, es decir evaluar la posición económica – financiera de una empresa.

**a) Análisis horizontal**

El análisis horizontal un método que en base a los estados financieros muestra el comportamiento de las variaciones absolutas y relativas, la estructura financiera de una empresa en un periodo y relaciona con otro año base o anterior, determinando los incrementos o decrementos en cada cuenta. Estos indicadores miden posibles problemas, detectar tendencias del comportamiento de las cuentas y son información relevante para formular políticas, acciones, estrategias financieras (Riera, et al., 2020).

El análisis horizontal compara los valores económicos de dos periodos contables, identifica los cambios o variaciones absolutas y relativas que tienen cada cuenta o rubro de los estados financieros de un periodo económico con el año o periodo anterior, verificando su crecimiento o decrecimiento.

**b) Análisis vertical**

El objetivo principal del análisis vertical es suministrar información de los estados financieros de una empresa, a través de datos concretos, sobresalientes del peso porcentual de cada partida con un total establecido del periodo contable como los ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y otros, y su relación entre estas cuentas, para evaluar la capacidad del desempeño financiero en el uso de los recursos para alcanzar las metas de la empresa (Jara, Sánchez, & García, 2018).

El análisis financiero vertical permite determinar la preparación, participación o peso de una cuenta respecto al todo en la estructura financiera de una empresa verificando sus

variaciones y composición en los estados financieros de un periodo contable en relación al año anterior.

**2.1.1.5 El Balanced Scorecard (BSC) y la gestión financiera.** El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que ofrece una visión integrada y balanceada de la organización y permite desarrollar estrategias en forma clara, sistémica, lógica de los procesos directivos, administrativos, financieros, operativos, comercialización, cliente y desarrollo empresarial (Ávalos, 2020).

El BSC se enfoca en 4 perspectivas: procesos internos, finanzas, clientes y aprendizaje – crecimiento para ofrecer sostenibilidad financiera, eficacia operacional, satisfacción y atención excelente a sus clientes y crecimiento del personal, su tecnología, equipos, para un desarrollo empresarial sostenible y sustentable. Para cada perspectiva formulada los indicadores les permite: controlar, supervisar, monitorear y evaluar el desempeño de actuación de la empresa, que son los factores clave que tendrán influencia directa en los resultados, metas futuras derivadas de la visión y las estrategias de la organización (Lazo, Erazo, & Narváez, 2019).

**a) Perspectiva financiera**

En la perspectiva financiera permite formular objetivos estratégicos, políticas, acciones, metas, indicadores de: inversión, formas de financiamiento, flujos de efectivo considerando los riesgos, liquidez para que los activos se conviertan en efectivo, los pasivos que requiere desembolsos de efectivo dentro de un periodo estipulado, niveles de rentabilidad, estableciendo el grado en la cual la empresa es rentable (Quintero & Osorio, 2018).

La perspectiva financiera en base al BSC ofrece ventajas en la planificación, control, monitoreo y evaluación para mejorar los niveles de rendimiento financiero, la eficacia, eficiencia, el crecimiento empresarial, la productividad en base a la gestión de costos (índices de costos) y la optimización de los activos con los que opera la organización (Roncancio, 2018). El objetivo estratégico desde la perspectiva financiera con el BSC promueve la reducción de costos como eslabón de la cadena productiva, aprovechar al máximo los activos, obtener mayores réditos de rentabilidad para lo cual define indicadores KPI financieros.

#### **b) Perspectiva de procesos internos**

Desde esta dimensión promueve la gestión por procesos, su caracterización, diagramación de acuerdo a su diseño estructural, enfoque organizacional, sus interrelaciones centrado en la cadena de mando y niveles, necesidades técnicas, se definen indicadores que servirán para llevar a cabo la medición cualitativa, cuantitativa del desempeño (Tarver, 2020).

La gestión por procesos con el enfoque del BSC tiene importancia desde el punto de vista organizacional, determinando las actividades, responsabilidades, posiciones del talento humano para potenciar sus actividades, alcanzar la máxima eficacia, desempeño, lograr productividad, cumpliendo las metas de la empresa (Oyaque & Santamaria, 2020).

La perspectiva de procesos internos, define estrategias del enfoque de gestión por procesos, objetivos organizacionales de inclusión de personal, evaluación con la finalidad de sintetizar, armonizar los puntos de trabajo en los distintos niveles de la empresa, por tanto, es un componente esencial para el liderazgo, la planificación, el control y la evaluación.

**c) Perspectiva de clientes o usuarios**

Es una de las perspectivas clave del BSC, determina todas las estrategias de marketing, ventas, atención al cliente, fidelización, nivel de posicionamiento en el mercado, medios publicitarios, para dar respuestas a las necesidades de sus clientes actuales, potenciales, tendencias del mercado y su entorno competitivo. La perspectiva del cliente del cuadro de manto integral pretende delinear objetivos estratégicos, operativos en función de la visión a su mercado meta (target), garantizando sus ventas, supervivencia de la empresa, para lo cual es pertinente relacionar los indicadores de gestión de clientes que ofrezca información valiosa para la toma de decisiones y las medidas correctivas necesarias (Lizana & Yarlequé, 2020).

Las políticas, estrategias desde la perspectiva de clientes implementado en el BSC en las empresas facilita la consecución de metas de ventas, manera de medios publicitarios, formas que los clientes percibe a la empresa, hábitos de compra, su identificación, segmentación y otros. En esta perspectiva es necesario definir una serie de indicadores relevantes para un control, monitoreo y evaluación del desarrollo de las estrategias.

**d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Es este componente del BSC se apunta a fortalecer las capacidades de infraestructura física, ambientes laborales, cultura organizacional, promover el trabajo en equipo, facilitar la comunicación interna, armonía del personal para mejorar la eficacia de la organización y alcanzar niveles de desempeño elevados. Las estrategias de la perspectiva aprendizaje y crecimiento es relevante en todas ala empresas, articulado al BSC, mejorando las competencias de su personal, la satisfacción laboral, los roles de liderazgo alineada a los

principios y valores corporativos para alcanzar impactos positivos, productos en las empresas (Lazo, Erazo, & Narváez, 2019).

Las estrategias de crecimiento en el ámbito del talento humano de las empresas es un componente clave del BSC, fundamentado en su desarrollo continuo, actualización ante los cambios que exige la globalización y el escenario laboral empresarial y lograr la innovación, compromiso en su desempeño, lo que contribuye a maximizar la productividad y alcanzar altos niveles de competitividad de la empresa.

### **2.1.2 Sector pecuario**

El sector pecuario es también conocido como sector ganadero, es un subsector que se integra en el sector primario y tiene como actividad principal lo relacionado con la ganadería bovina y su aprovechamiento (Córdova, 2021). El sector pecuario o ganadero son todas aquellas actividades económicas relacionadas con la producción láctea y obtener leche fresca o cruda y es uno de los principales sectores que integran la economía en el país (Castro & Raja, 2018).

**2.1.2.1 Características del sector pecuario.** Según Chunchu (2021), entre las principales características del sector pecuario están las siguientes:

- Esta dentro del sector primario
- Es un subsector en el sector agrícola en general
- Todas las actividades están relacionadas con la ganadería
- Son actividades relacionadas con la práctica ganadera

### **2.1.2.2 Ramas o actividades del sector pecuario**

**Empresas pecuarias.** Es una unidad económica de producción que combina factores de talento humano, insumos, tecnológicos, económicos, financieros a fin de producir bienes

(leche, carne, huevos y otros) que destina a un mercado. Las unidades económicas pecuarias, son organizaciones que producen y comercializan productos primarios relacionados con la ganadería, avicultura, porcicultivo, acuacultura, desarrollando bienes pecuarios (García S. , 2017).

Las empresas agropecuarias u organizaciones tienen como actividad económica principal la producción y comercialización de productos ganaderos, avícolas, para satisfacer las necesidades de una población. Entre las principales actividades que comprende este sector están las siguientes:

- a) Ganadera; producción de carne, leche
- b) Avícola; producción y comercialización de carne y huevos
- c) Porcina; carne y otros derivados
- d) Cuyícola; carne
- e) Leche líquida cruda; que es el principal producto lácteo obtenido de ganado bovino

Cada una de estas empresas se distinguen por su heterogeneidad productiva, tanto en las formas de producción como en los diversos tamaños de las unidades productivas (Ruíz, 2022).

***Empresas pecuarias de producción de leche.*** Estas unidades económicas producen una variedad de productos, principalmente leche líquida cruda. En la diversidad productiva ha permitido que se desarrollen sistemas comerciales de la leche fresca con características particulares en función al hato ganadero, tipo de pastizal (trébol blanco, raigrás, pasto azul, avena) sistema de ordeño: manual y mecánico factores que tienen relación directa con los sistemas de producción de leche promedio vaca /día y la gestión financiera de estas empresas (García S. , 2017).

Otro criterio para clasificar estas empresas en relación al número de trabajadores, las ventas anuales y los activos totales. Las microempresas tienen de 1 – 9 trabajadores, sus ventas anuales son de \$100.000. Las pequeñas empresas cuentan con 10 – 49 trabajadores, tienen ventas al año de \$100.000 a \$1'000.000. Las medianas empresas tienen ingresos de \$1'000.000 a \$ 5'000.000 y trabajadores de 50 a 199 (Campuzano & Betancourt, 2018).

**2.1.2.3 La gestión financiera y las empresas pecuarias – leche.** Es un componente conjunto de la administración y determinante para el éxito o fracaso de cualquier negocio pecuario. La tarea más relevante de la gestión financiera es tomar decisiones y ponerlas en ejecución. Las decisiones que se toman en la empresa pecuaria requieren considerar los costos de producción para producir un litro de leche, los costos fijos, el volumen de producción, los riesgos de: mercado, liquidez, crediticio, las inversiones, establecer el precio de venta, definir las utilidades y rentabilidad, como herramienta para establecer el comportamiento financiero a través de los estados financieros (Vallejo, 2021).

Generalmente las microempresas lecheras carecen de información real de los costos de producción de la leche para negociar el precio justo de este producto. La metodología de cálculo de costos para una empresa pecuaria incluye los rubros de mano de obra directa, materiales directos (insumos agropecuarios) y los costos indirectos de producción; definiendo depreciaciones, amortizaciones, material de oficina, temporales como costos variables. Los costos fijos corresponden a gastos administrativos, de ventas y gastos financieros (Martínez, 2018).

La gestión financiera es infalible en las empresas pecuarias para resolver problemas de: gestión de costos, liquidez, precios de venta de los productos, tomar decisiones eficaces, efectuar evaluaciones financieras de acuerdo a la posición financiera y contable de las empresas. La falta de una gestión financiera en las empresas pecuarias reduce las

posibilidades que estas prosperen, crezcan, mitiguen las crisis y los riesgos, reduzcan sus costos y mejoren su productividad y competitividad.

## ***2.2. Marco legal***

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el Art. 275 establece que todos los sistemas que conforman el régimen de desarrollo económico, políticas, socio – culturales y ambientales, garantizan el desarrollo del buen vivir y que toda organización del Estado y la actuación de los poderes políticos estarán al servicio de los ciudadanos que habitan el Ecuador. El Art. 276, señala que el régimen de desarrollo, tiene entre sus objetivos el de construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo de los medios de producción y en la generación de un trabajo digno y estable. En el numeral 5 del Art. 281 determina las responsabilidades del Estado para alcanzar la soberanía alimentaria entre las que se incluye el establecer mecanismos de financiamiento para las pequeñas y medianas productoras facilitando la adquisición de medios de producción. El Art. 284 establece los objetivos de la política económica entre la que incluye incentivos de producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación de conocimiento científico y tecnología, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

En el Art. 304 señala los objetivos de la política comercial entre las que incluye: desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir de los objetivos estratégicos establecidos en los planes de desarrollo nacional. El Art. 319 reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domesticas, autónomas y mixtas,

en tal virtud alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantizará una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI (2018) en el Art.1.- Ámbito, establece que esta normativa aplica a todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva en cualquier parte del territorio nacional, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial. En el Art. 5, en el literal g) la mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria.

El Código Orgánico del Ambiente (2017) en su Art. 2 Ámbito de aplicación, señala que las normas contenidas en este código, así como las reglamentarias y demás disposiciones técnicas vinculadas a esta materia son de cumplimiento obligatorio para todas las entidades, organismos y dependencias que comprenden el sector público, personas naturales y jurídicas, comunas del territorio que colocan actividades productivas. El Art. 173 de las obligaciones del operador de un proyecto, obra, actividades económicas tiene la obligación de prevenir, evitar, reducir los impactos ambientales negativos por tanto tiene la obligación de obtener su permiso, registro ambiental.

El Texto Unificado de Legislación Secundaria del Medio Ambiente (2018) en su Art. 6 obligaciones generales, establece que toda obra, proyecto, actividad que pueda causar impactos ambientales deberá sentarse al Sistema Único de Manejo Ambiental de acuerdo a la Legislación y normativa técnica vigente. El Art. 22 del Capítulo II de la Regulación Ambiental señala que toda actividad económica pública, privada en función de sus características particulares genera impactos y riesgos ambientales por lo que es indispensable obtener el permiso, registro ambiental o licencia ambiental según el catálogo de caracterización ambiental nacional.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) (2020), en el Art. 136 determina que la tutela ambiental será regulada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados provinciales y municipales con sujeción a las políticas, regulaciones técnicas y control de la autoridad ambiental nacional de conformidad con las leyes y normas vigentes.

El Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, establece las obligaciones de los empleadores, además de los derechos y obligaciones de los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo, en concordancia con los Art. 3, 4 y 7 del Código del Trabajo (2012) que determina que los derechos de seguridad y salud en el trabajo son irrenunciables, el Art. 410 de este código determina que los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligros, riesgos para su salud o su vida. El Art. 434 señala que el Ministerio de Trabajo es la entidad reguladora para la aprobación de los reglamentos de seguridad y salud en el trabajo el mismo que será renovado cada dos años.

La ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria (2017) en el Art. 13, literal h), establece que realizará las inspecciones a los establecimientos públicos o privados para comprobar el cumplimiento de la normativa fito y sanitaria de conformidad a la Ley para controlar y supervisar el cumplimiento de buenas prácticas de sanidad agropecuaria, bienestar animal y la inocuidad de los productos agropecuarios en toda la cadena de producción de acuerdo a lo establecido en esta ley.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería según Acuerdo Ministerial 394 (2013), emitió el reglamento para regular y controlar el precio de litro de leche cruda pagado en finca y los centros de acopio de productos y promover la calidad e inocuidad de la leche cruda.

Según el Reglamento de Control y Regulación de la Cadena de Producción de Leche y sus Derivados incluido suero de leche del Acuerdo Interinstitucional 036 del MAG, Ministerio de Industrias y Productividad y Ministerio de Salud Pública (2018) en su Art.1 Objeto, señala que este reglamento tiene como finalidad asegurar la inocuidad y calidad de los procesos de producción, manipulación, elaboración, almacenamiento, transporte y comercialización de la leche y sus derivados para garantizar el acceso a los mercados, enmarcados en el fomento y desarrollo de la producción para regular y controlar la cadena de producción de leche y sus derivados.

La Ley Orgánica de Salud (2015) en el Art. 6 numeral 18, señala que el Ministerio de Salud Pública, regulará el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, comercialización y expendio de alimentos de uso y consumo humano, para garantizar su inocuidad, seguridad y calidad. En el Art. 129 sostiene que es obligatorio para todos los establecimientos públicos o privados que realicen actividades de producción, almacenamiento, transporte, distribución – comercialización e expendio de productos de uso cumplir con todas las disposiciones legales vigentes.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **3.1. Descripción del Área de Estudio**

Para la presente investigación, se estudió a 15 asociaciones del sector pecuario ubicadas en la provincia de Imbabura, mismas que se detallan a continuación:

En el cantón Cotacachi, en la parroquia García Moreno, se encuentra la Asociación de Agricultores y Ganaderos Chalguyacu Alto, su producción promedio mensual es de 2.800 litros de leche; Playas de Guayabamba, su producción promedio mensual es de 2.000 litros de leche; Productores Independientes Sr. Willian Coronel, su producción promedio mensual es de 2.000 litros de leche; Productores Independientes Sr. Hugo Morales, su producción promedio mensual es de 2.400 litros de leche; Productores Independientes Sr. Pablo Jácome, su producción promedio mensual es de 2.800 litros de leche.

En el cantón Otavalo, en la parroquia González Suárez, se encuentra la Asociación de Productores Agropecuarios Nueva Vida “San Agustín”, su producción promedio mensual es de 1.300 litros de leche; Asociación de trabajadores autónomos Apangora, su producción promedio mensual es de 10.553 litros de leche; Asociación de producción agropecuaria 27 de Septiembre de Pataquí, ubicada en la parroquia Pataquí, su producción promedio mensual es de 27.539 litros de leche; Asociación Agropecuaria San José de Tangalí, ubicada en la parroquia San José de Quichinche, su producción promedio mensual es de 42.000 litros de leche.

En el cantón San Miguel de Urcuquí, en la parroquia La Merced de Buenos Aires, se encuentra la Asociación de productores agropecuarios La Merced de Buenos Aires, su producción promedio mensual es de 32.000 litros de leche; Asociación de desarrollo social

integral 24 de junio de Buenos Aires, su producción promedio mensual es de 58.836 litros de leche.

En el cantón Ibarra, se encuentran la Corporación de ganaderos 4 de Octubre, ubicada en la parroquia La Carolina, su producción promedio mensual es de 22.676 litros de leche; Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra, ubicada en la parroquia La Esperanza, su producción promedio mensual es de 11.859 litros de leche; Asociación agropecuaria Manuel Freile Barba La Magdalena, ubicada en la parroquia Angochagua, su producción promedio mensual es de 27.300 litros de leche; y la Comuna Cochabamba La Merced, ubicada en la parroquia Angochagua, su producción promedio mensual es de 18.648 litros de leche.

Cabe mencionar, que las 15 asociaciones producen en promedio un total mensual de 264.711 litros de leche, de las cuales 9 han sido apoyadas con la dotación de los centros de acopio por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), una Asociación ha sido apoyada por una ONG y las 5 Asociaciones restantes tienen centros de acopio de las empresas lácteas Rey Leche. Las 15 asociaciones agremian a cerca de 500 ganaderos de la provincia de Imbabura, donde se acopian aproximadamente 10.000 litros de leche diarios.

## **3.2. Enfoque y Tipo de Investigación**

### ***3.2.1. Enfoque***

Para la presente investigación se utilizó el enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo). Mediante el enfoque cualitativo se evaluó las cuentas de ingresos, fuentes de financiamiento, activos, pasivos, patrimonio de la información recolectada a través de las encuestas aplicadas a los responsables de la contabilidad de estas asociaciones. Con esta información se caracterizaron las cuentas consolidadas para estructurar los estados financieros para los años 2020-2021. Con el enfoque cuantitativo se valoró en términos económicos las cuentas de los sistemas financieros y los ratios o índices para su interpretación, determinación de la

variabilidad de las cuentas, la participación porcentual entre ellas y la evaluación de la rentabilidad, estimar su liquidez, solvencia y otros indicadores de gestión, usando ecuaciones econométricas para los cálculos respectivos.

Este enfoque mixto permitió evaluar los procesos, actividades financieras de la Red de Asociaciones del sector pecuario de la provincia de Imbabura, información obtenida de la aplicación de un cuestionario diseñado con esta finalidad, e identificar los niveles de aplicación, analizar las características de cada indicador de forma cualitativa, cuantitativa, medir el nivel de riesgo y confianza, su calificación, en base a los resultados procesados estadísticamente.

### **3.2.2. Alcance**

De acuerdo con Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, M. (2014), el tipo de investigación por el alcance explicativo permite analizar la situación actual de las variables objeto de estudio en base a información primaria o secundaria, con la finalidad de conocer el comportamiento de los hechos (p. 92).

El tipo de investigación explicativa se utilizó para realizar el diagnóstico de la situación financiera de las asociaciones del sector pecuario de la provincia de Imbabura, identificando las cuentas de ingresos, egresos, activos, pasivos y patrimonio, recopiladas a través de un formato de encuesta y sustentar los resultados de la situación financiera, aplicando directrices contables, financieras, en forma simplificada, verificando la realidad económica de las mismas. La investigación exploratoria se utilizó para evaluar los procesos financieros de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, recopilando información directa de los responsables del área contable, financiera de estas organizaciones y valorar el grado de aplicación o no determinando el nivel de riesgo y confianza.

El alcance de tipo descriptiva, tiene como finalidad determinar o describir las características, atributos o comportamientos de determinados grupos, individuos o fenómenos investigados, sin proporcionar una explicación causal de los mismos (Muñoz, 2015).

El tipo de investigación descriptiva se utilizó en la descripción de los estados financieros de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura, permitiendo comparar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de las cuentas y los cambios presentados en los dos periodos económicos de estas asociaciones, utilizando criterios de las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes en la sección 3 y establecer una descripción de la presentación razonable del diagnóstico de la situación financiera de estas asociaciones. Este tipo de investigación, se utilizó en la evaluación de los procesos financieros en cumplimiento del segundo objetivo específico, con la finalidad de definir si las asociaciones aplican o no este tipo de procedimientos, interactuando con los criterios cualitativos, cuantitativos en base a la información recopilada del cuestionario aplicado a los responsables del área de contabilidad de estas organizaciones.

### ***3.2.3. Diseño***

El tipo de investigación no experimental únicamente observa los fenómenos en su contexto natural, es decir, sin manipular las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7).

La investigación es de tipo no experimental considerando que no se manipularon las variables objeto de estudio del diagnóstico de la situación financiera de los periodos 2020-2021, de las asociaciones del sector pecuario de la provincia de Imbabura y en la evaluación de los procesos financieros de estas dos organizaciones y se basó en la información recopilada, a través de encuestas, para llegar a describir y analizar los resultados.

La investigación tipo transversal descriptivo, recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández & Baptista, 2017, p. 154).

En relación al tiempo de realización de la presente investigación es de tipo transversal (corte transversal), en vista de que se recopiló la información primaria del diagnóstico de la situación financiera y de la evaluación de los procesos financieros de las asociaciones del sector pecuario de la provincia de Imbabura en su totalidad en el año 2022.

#### ***3.2.4. Recolección de Información***

El investigador debe decidir el tipo específico de datos cuantitativos y cualitativos que se pretende recolectar para incluir en la propuesta, esto debido a la importancia de plasmar en el reporte donde se debe especificar la clase de datos recopilados y los instrumentos utilizados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Según las fuentes de información se utilizó la documental, para recopilar información de fuentes bibliográficas a las variables y su contextualización, estructurando el marco teórico. Es de campo por el levantamiento de la información en el sitio, es decir en las unidades de contabilidad de las 15 Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura, aplicando dos cuestionarios que permitieron tener información del diagnóstico de la situación financiera y la evaluación de los procesos financieros de estas asociaciones.

#### ***3.2.5. Análisis de la Información***

Es importante mencionar, que la selección de técnicas y modelos para el análisis de la información, se relaciona con el planteamiento del problema, el tipo de diseño y las estrategias elegidas para los procedimientos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La información de las encuestas aplicadas en relación al diagnóstico de la situación financiera permitió utilizar la estadística descriptiva para analizar los estados financieros de

los periodos 2020-2021, interpretar las relaciones del comportamiento de los ingresos, costos, gastos, activos, pasivos, patrimonio, a través de valores económicos y los gráficos respectivos, para visualizar los cambios de estas cuentas.

### **3.3. Procedimiento de Investigación**

La presente investigación se desarrollará en tres fases para alcanzar los objetivos de investigación propuestos y se describen a continuación.

#### ***3.3.1. Fase 1: Diagnosticar la situación financiera de las Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura***

Para cumplir con este objetivo se levantó información con los responsables de contabilidad de cada asociación aplicando el cuestionario diseñado, con la finalidad de obtener información contable – financiera del periodo 2020 – 2021 en relación a: los ingresos, costos, gastos, niveles de financiamiento, valores de activos corrientes y no corrientes, pasivos corrientes y no corrientes y patrimonio. Con esta información se estructuraron los estados financieros según lo estipulado en las NIIF para pymes, sección 3, en la que establece la presentación razonable de los estados financieros: estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio y estado de flujos de efectivo. Según esta normativa se presentó comparativos de los estados financieros del año 2020-2021 para que se constituyan en una fuente de información importante para mejorar la gestión financiera de estas asociaciones.

#### ***3.3.2. Fase 2: Evaluar los procesos financieros de las Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura***

El procedimiento definido es el siguiente: se aplicó una encuesta a los responsables de contabilidad de las asociaciones de la Red Pecuaria de la provincia de Imbabura, usando un formato en el que contiene los procesos, actividades que tienen relación directa con la

gestión financiera, determinando tres alternativas de respuestas: Si, No, N/A y el comentario respectivo. Con los resultados de la aplicación de la encuesta se procedió a cuantificar las respuestas de categoría Si, con la finalidad de obtener el nivel de riesgo y el nivel de confianza que puede ser: baja, moderada, alta, información relevante para proteger las probabilidades de pérdidas de sus activos, controlar sus pasivos que impactan en el cumplimiento de los objetivos y metas de las asociaciones. Con esta información se sustentó los posibles riesgos financieros que incluyen información financiera, valoración, cobertura, riesgos de liquidez y crédito en instituciones financieras.

### ***3.3.3. Fase 3: Diseñar un modelo de gestión financiera para optimizar los recursos de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario***

Se estructuró el modelo de gestión financiera con un enfoque integral sistemático, estratégico, sustentado en el Balanced Scorecard BSC, con la finalidad de alcanzar resultados y metas eficaces, eficientes, propiciando un marco técnico en la gestión presupuestaria, asignación de los recursos, uso razonable, criterios de control, seguimiento y evaluación de la ejecución de sus costos, gastos, para cada periodo económico, aplicando normas financieras – contables de las NIIF para Pymes, información que apoyará a la gerencia a mejorar las decisiones financieras sustentables, sostenibles y oportunidad de productividad y competitividad de las asociaciones.

El modelo de gestión financiera con el enfoque del BSC se fundamentó en las 4 perspectivas:

- Perspectiva financiera. Contar con una base sólida financiera, estabilidad, equilibrio presupuestario y los niveles de rentabilidad sostenible.

- Perspectiva de procesos internos. Desarrollar procesos que generen valor a sus clientes, partes interesadas, cumplimiento de metas, objetivos operativos internos, productivos y competitivos.
- Perspectiva de cliente. Garantizar óptimos niveles de satisfacción, confianza en sus clientes con productos de calidad y su abastecimiento puntual y pertinente y mejorar su participación en el mercado.
- Perspectiva de crecimiento / aprendizaje. Definiendo políticas, programas de fomento de la cultura organizacional, trabajo en equipo, sistemas de información confiables, razonables a nivel interno, mejoramiento de la infraestructura productivo – organizacional corporativa.

En base a las perspectivas se formuló los objetivos estratégicos del modelo de gestión financiera y se estructuraron las fases de: planificación del presupuesto de ingresos, gastos corrientes, de inversión y de capital, fuentes de financiamiento en relación a los planes operativos anuales. En la segunda fase se definieron la elaboración de los flujos financieros ex ante. En la tercera fase la ejecución y análisis se formularon los estados financieros: estado de resultados, estado de situación financiera, flujos netos de efectivo, flujo de caja. En la cuarta fase se estableció la metodología de evaluación de gestión, usando criterios de semaforización con valoración cualitativa – cuantitativa, con indicadores de gestión financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento organizacional. Con estos índices de valoración financiera se impulsará los criterios de mejora continua, el cumplimiento de la ejecución presupuestaria sobre lo que se sustenta la gestión institucional.

### **3.4. Consideraciones Bioéticas**

Se subraya, que para el desarrollo de la presente investigación no se hará uso, modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información genética; las personas o grupo de personas son únicamente vínculos ejecutores entre los entes económicos y el entorno, no vulnerando de esta manera su integridad como personas; siendo así, la información económica de las asociaciones y su entorno en particular lo que se evalúa.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Diagnóstico de la situación financiera de las asociaciones del sector pecuario de la provincia de Imbabura.

Para realizar el diagnóstico de la situación financiera de las asociaciones del sector pecuario de la provincia de Imbabura, se fundamentó en los resultados de la encuesta aplicada a los responsables de contabilidad – finanzas de la Red de Asociaciones, obtenidos los siguientes resultados:

##### 4.1.1 Producción

Según la información remitida por las asociaciones de la Red, se determinó los niveles de producción de leche cruda que tiene cada una de estas organizaciones en forma mensual, de acuerdo a la capacidad de sus unidades de producción agropecuaria.

**Tabla 1**

*Litros de leche mes de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario*

Cantidad	Nombre de la asociación	Número de litros /mes
<b>Cantón Cotacachi</b>		
1	Chalguayacu alto	2.800
2	Playas de Guayabamba	2.000
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	2.000
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	2.400
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	2.800
<b>Cantón Otavalo</b>		

6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	1.300
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	10.553
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	27.539
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	42.000
<b>Cantón San Miguel de Urcuquí</b>		
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	32.000
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	58.836
<b>Cantón Ibarra</b>		
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	22.776
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	11.859
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	27.300
15	La Merced	18.648
<b>Total</b>		<b>264.811</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Con base a esta información se determina que la Asociación de Desarrollo Social 24 de Junio produce 58.836 litros mensual, lo que representa el 22.21%, en segundo lugar está la Asociación agropecuaria San José de Tangalí con 42.000 litros que significa el 15.86%, en tercer lugar se encuentra la Asociación la Merced de Buenos Aires con 32.000 litros que equivale al 12%, entre las más representativas. Al consolidar la información por la ubicación de las asociaciones en los cantones se tiene los siguientes resultados:

**Tabla 2***Litros de leche consolidado de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Litros de leche</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	12.000,00	4,53
Cantón Otavalo	81.392,00	30,74
Cantón San Miguel de Urququí	90.836,00	34,30
Cantón Ibarra	80.583,00	30,43
<b>Total</b>	<b>264.811,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

La producción de leche mensual por cantón tiene mayor porcentaje de participación las asociaciones del cantón San Miguel de Urququí con el 34.30%, y el de menor participación las asociaciones del cantón Cotacachi con el 4.53%. Con esta información permitió determinar el número de vacas o cabezas de ganado que disponen para el proceso de ordeño, determinándose los rendimientos que señala la siguiente tabla:

**Tabla 3***Rendimientos de litros de leche / vaca / día de las asociaciones*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Numero de litros /mes</b>	<b>Número de vacas ordeñadas</b>	<b>Rendimiento litros /vaca/ día</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>				
1	Chalguayacu alto	2.800	18	5,1
2	Playas de Guayabamba	2.000	13	5,2
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	2.000	13	5,3
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	2.400	16	5
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	2.800	18	5,1
<b>Cantón Otavalo</b>				
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	1.300	6	7,7
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	10.553	50	7,1

8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	27.539	135	6,8
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	42.000	192	7,3
<b>Cantón San Miguel de Urcuquí</b>				
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	32.000	130	8,2
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	58.836	233	8,4
<b>Cantón Ibarra</b>				
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	22.776	83	9,1
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	11.859	43	9,3
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	27.300	96	9,5
15	La Merced	18.648	69	9
<b>Total</b>		<b>264.811</b>	<b>1.114</b>	<b>108</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

El mayor número de cabezas de ganado tiene la Asociación de Desarrollo Social 24 de Junio con 233 y un rendimiento de 8.4 litros/ día, la Asociación agropecuaria San José de Tangalí dispone de 192 cabezas de ganado y la Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre con 135 cabezas.

#### **4.1.2 Ingresos**

De la información obtenida de las encuestas aplicadas a las 15 Asociaciones que conforman la Red de Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura, se evidencia los siguientes valores por concepto de la venta de leche cruda expresada en número de litros y el precio de venta del mismo.

**Tabla 4***Ingresos por asociación al año*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Litros de leche año</b>	<b>P.V/Litro</b>	<b>Ingresos totales</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>				
1	Chalguayacu alto	33.600	0,41	13.776,00
2	Playas de Guayabamba	24.000	0,41	9.840,00
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	24.000	0,41	9.840,00
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	28.800	0,41	11.808,00
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	33.600	0,41	13.776,00
<b>Cantón Otavalo</b>				
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	15.600	0,42	6.552,00
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	126.636	0,42	53.187,12
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	330.468	0,42	138.796,56
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	504.000	0,42	211.680,00
<b>Cantón San Miguel de Urcoquí</b>				
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	384.000	0,42	161.280,00
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	706.032	0,42	296.533,44
<b>Cantón Ibarra</b>				
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	273.312	0,41	112.057,92
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	142.308	0,41	58.346,28
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	327.600	0,42	137.592,00
15	La Merced	223.776	0,42	93.985,92
<b>Total</b>		<b>3.177.732</b>		<b>1.329.051,24</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Los ingresos más altos corresponden a la Asociación de Desarrollo Social 24 de Junio con un total de \$296.533.44, en segundo lugar, la Asociación agropecuaria San José de Tangalí con \$211.680. Las asociaciones que tienen menos ingresos son los productores

agropecuarios nueva vida San Agustín con \$6.552 y los productores Playas de Guayabamba y Productores independientes Sr. Willian Coronel con \$9.840 cada una. Al realizar un análisis de los ingresos comparativos por cantones se tiene los siguientes resultados:

**Tabla 5**

*Consolidación de los ingresos de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	59.040,00	4,44
Cantón Otavalo	410.215,68	30,87
Cantón San Miguel de Urququí	457.813,44	34,45
Cantón Ibarra	401.982,12	30,25
<b>Total</b>	<b>1.329.051,24</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Según la ubicación geográfica de las asociaciones el cantón San Miguel de Urququí aporta con el 34.45% de los ingresos, cantón Otavalo el 30.87%, cantón Ibarra con el 30.25% y el cantón que menos aporta es Cotacachi con el 4.44%. De esta manera el valor agregado bruto (VAB) o producto interno bruto interno sectorial alcanzó un monto de \$1.329.051.24.

**4.1.3 Costos directos (producción o variables)**

Los costos directos o de producción según información directa obtenida en estas organizaciones objeto de estudio son los que corresponden al concepto de insumos para el mantenimiento de los pastos, la sanidad y la alimentación animal. Los costos de alimentación incluyen el costo de forraje y suplementos, y el de mano de obra requerida para la aplicación de estos forrajes, del pastoreo del ganado y del ordeño, están en relación al volumen de producción.

**Tabla 6***Costos directos (producción o variables) por asociación*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Litros de leche año</b>	<b>Costos directos /litro</b>	<b>Costos directos totales</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>				
1	Chalguayacu alto	33.600	0,21	7.056,00
2	Playas de Guayabamba	24.000	0,21	5.040,00
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	24.000	0,21	5.040,00
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	28.800	0,21	6.048,00
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	33.600	0,21	7.056,00
<b>Cantón Otavalo</b>				
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	15.600	0,22	3.432,00
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	126.636	0,22	27.859,92
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	330.468	0,22	72.702,96
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	504.000	0,22	110.880,00
<b>Cantón San Miguel de Urququí</b>				
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	384.000	0,22	84.480,00
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	706.032	0,22	155.327,04
<b>Cantón Ibarra</b>				
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	273.312	0,21	57.395,52
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	142.308	0,21	29.884,68
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	327.600	0,22	72.072,00
15	La Merced	223.776	0,22	49.230,72
<b>Total</b>		<b>3.177.732</b>		<b>693.504,84</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Una vez obtenido los costos de producción se procedió a dividir por el número de litros para obtener el costo directo unitario por litro de leche cruda, para un mejor registro contable de este diagnóstico financiero. Los valores más representativos de los costos

directos corresponden a la Asociación de Desarrollo Social 24 de Junio con \$155.327.04, considerando que es la que mayor volumen de litros de leche produce. La relación de los costos de producción a nivel consolidado por la ubicación de las asociaciones en los cantones se muestra a continuación:

**Tabla 7**

*Consolidación de los costos directos de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Costos directos</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	30.240,00	4,36
Cantón Otavalo	214.874,88	30,98
Cantón San Miguel de Urququí	239.807,04	34,58
Cantón Ibarra	208.582,92	30,08
<b>Total</b>	<b>693.504,84</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

En esta figura se evidencia que el mayor rango de costos directos tiene el cantón San Miguel de Urququí con el 34.58% y el de menor generación de costos es el cantón Cotacachi con el 4.36%, con los valores económicos representados en esta figura.

#### **4.1.4 Gastos administrativos**

Los gastos administrativos que tienen estas asociaciones generalmente tienen relación con el valor económico de los servicios básicos, visita veterinaria y otros rubros como: pago de combustible cuando los propietarios tienen vehículos o el alquiler de transporte hacia los centros de producción.

**Tabla 8***Gastos administrativos por asociación*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Litros de leche año</b>	<b>Gastos administrativos /litro</b>	<b>Gastos administrativos totales</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>				
1	Chalguayacu alto	33.600	0,03	1.008,00
2	Playas de Guayabamba	24.000	0,02	480,00
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	24.000	0,02	480,00
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	28.800	0,03	864,00
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	33.600	0,03	1.008,00
<b>Cantón Otavalo</b>				
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	15.600	0,02	312,00
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	126.636	0,03	3.799,08
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	330.468	0,05	16.523,40
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	504.000	0,06	30.240,00
<b>Cantón San Miguel de Urcuquí</b>				
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	384.000	0,06	23.040,00
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	706.032	0,08	56.482,56
<b>Cantón Ibarra</b>				
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	273.312	0,06	16.398,72
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	142.308	0,04	5.692,32
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	327.600	0,06	19.656,00
15	La Merced	223.776	0,05	11.188,80
<b>Total</b>		<b>3.177.732</b>		<b>187.172,88</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Con base en esta información los rubros más representativos son de la Asociación de Desarrollo Social 24 de Junio y de la Asociación agropecuaria San José de Tangalí. Las asociaciones que menores gastos administrativos tienen son: Playas Guayabamba,

Productores independientes Sr. Willian Coronel, Productores agropecuarios nueva vida San Agustín. En este contexto la sistematización de los gastos administrativos y sus porcentajes por cantones se muestra en la siguiente tabla y figura:

**Tabla 9**

*Consolidación de los gastos administrativos de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Gastos administrativos</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	3.840,00	2,05
Cantón Otavalo	50.874,48	27,18
Cantón San Miguel de Urququí	79.522,56	42,49
Cantón Ibarra	52.935,84	28,28
<b>Total</b>	<b>187.172,88</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

El cantón que más genera gastos administrativos en la producción de leche cruda según la ubicación geográfica de las asociaciones, es el cantón San Miguel de Urququí con el 42.49% y el que tiene menos gastos administrativos son las asociaciones ubicadas en el cantón Cotacachi con el 2.05%.

#### **4.1.5 Gastos generales de ventas**

Considerando la información obtenida de las encuestas a estas asociaciones se determinaron los gastos de ventas que muestra la siguiente tabla:

**Tabla 10***Gastos generales de ventas por asociación*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Litros de leche año</b>	<b>Gastos de ventas /litro</b>	<b>Gastos de ventas totales</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>				
1	Chalguayacu alto	33.600	0,01	336,00
2	Playas de Guayabamba	24.000	0,01	240,00
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	24.000	0,01	240,00
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	28.800	0,02	576,00
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	33.600	0,01	336,00
<b>Cantón Otavalo</b>				
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	15.600	0,01	156,00
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	126.636	0,02	2.532,72
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	330.468	0,02	6.609,36
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	504.000	0,03	15.120,00
<b>Cantón San Miguel de Urququí</b>				
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	384.000	0,03	11.520,00
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	706.032	0,03	21.180,96
<b>Cantón Ibarra</b>				
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	273.312	0,02	5.466,24
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	142.308	0,01	1.423,08
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	327.600	0,02	6.552,00
15	La Merced	223.776	0,02	4.475,52
<b>Total</b>		<b>3.177.732</b>		<b>76.763,88</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Al respecto se registra que la Asociación de Derecho Social 24 de Junio tiene por gastos de ventas un valor de \$21.180.96, en segundo lugar, se encuentra la asociación Productores independientes Sr. Pablo Jácome con un monto de \$156.00. En relación al ranking por cantones de estos gastos se muestra en la siguiente tabla y figura:

**Tabla 11**

*Consolidación de los gastos de ventas de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Gastos de ventas</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	1.728,00	2,25
Cantón Otavalo	24.418,08	31,81
Cantón San Miguel de Urququí	32.700,96	42,60
Cantón Ibarra	17.916,84	23,34
<b>Total</b>	<b>76.763,88</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Las asociaciones localizadas en el cantón San Miguel de Urququí representan el 42.60% de los gastos totales de ventas de este sector productivo, las asociaciones que menor generan este tipo de gasto son las ubicadas en el cantón Cotacachi con el 2.25%.

#### **4.1.6 Gastos financieros (intereses por créditos financieros)**

En relación a los gastos financieros se especificó cuáles son los montos de crédito que han recibido algunas asociaciones en este caso específico 6, lo cual representa \$59.000 (crédito agropecuario), con esta información se procedió a calcular los gastos financieros de las asociaciones que han obtenido créditos.

**Tabla 12**

*Gastos financieros (intereses por créditos financieros) por asociación*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Monto del crédito</b>	<b>Intereses</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>			
1	Chalguayacu alto	0,00	0,00
2	Playas de Guayabamba	5000,00	550,00
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	0,00	0,00
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	8000,00	880,00

5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	0,00	0,00
<b>Cantón Otavalo</b>			
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	9000,00	990,00
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	0,00	0,00
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	0,00	0,00
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	0,00	0,00
<b>Cantón San Miguel de Urququí</b>			
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	10000,00	1.100,00
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	15000,00	1.650,00
<b>Cantón Ibarra</b>			
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	0,00	0,00
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	12000,00	1.320,00
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	0,00	0,00
15	La Merced	0,00	0,00
<b>Total</b>			<b>6.490,00</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

En la siguiente tabla se muestra los gastos financieros y los porcentajes respectivos en el que el cantón Urququí tiene el 42.37% y el cantón con menores gastos financieros es el cantón Otavalo con el 15.25%.

**Tabla 13**

*Consolidación de gastos financieros de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Gastos financieros</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	1.430,00	22,03
Cantón Otavalo	990,00	15,25
Cantón San Miguel de Urququí	2.750,00	42,37
Cantón Ibarra	1.320,00	20,34
<b>Total</b>	<b>6.490,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Es importante señalar que las organizaciones pueden presentar problemas financieros que resultan difíciles para enfrentar los costos financieros, el riesgo y como consecuencia de esto la baja rentabilidad, por lo que es importante la toma de decisiones de inversión que deben ser efectivas, así como el control de las operaciones para que estas organizaciones sean más competitivas, eficientes desde la perspectiva económica y financiera.

**4.1.6.1 Tipo de entidades financieras.** Los servicios de apoyo a este sector en base a la información obtenida de estas organizaciones agropecuarias se determinan que: la colocación de créditos fue en 6 asociaciones de la provincia de Imbabura, que representa el 40% y la fuente de financiamiento fue en BanEcuador.

**Tabla 14**

*Tipo de entidades financieras*

Cantidad	Nombre de la asociación	Bancos privados	Instituciones financieras publicas	Cooperativas de ahorro y crédito	Mutualistas
<b>Cantón Cotacachi</b>					
1	Chalguayacu alto	0	0,00	0,00	0
2	Playas de Guayabamba	0	1,00	0,00	0
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	0	0,00	0,00	0
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	0	1,00	0,00	0
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	0	0,00	0,00	0
<b>Cantón Otavalo</b>					
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	0	1,00	0,00	0
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	0	0,00	0,00	0
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	0	0,00	0,00	0

9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	0	0,00	0,00	0
<b>Cantón San Miguel de Urcuquí</b>					
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	0	1,00	0,00	0
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	0	1,00	0,00	0
<b>Cantón Ibarra</b>					
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	0	0,00	0,00	0
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	0	1,00	0,00	0
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	0	0,00	0,00	0
15	La Merced	0	0,00	0,00	0
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

La cobertura de servicios de crédito en un 33.33% fueron asociaciones ubicadas en el cantón Cotacachi y San Miguel de Urcuquí, las asociaciones que menos accedieron a este servicio creditico fueron las localizadas en el cantón Otavalo e Ibarra con el 16.67%.

### Tabla 15

#### *Acceso de crédito de las asociaciones por cantón*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cantón Cotacachi	2,00	33,33
Cantón Otavalo	1,00	16,67
Cantón San Miguel de Urcuquí	2,00	33,33
Cantón Ibarra	1,00	16,67
<b>Total</b>	<b>6,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

#### **4.1.7 Cuenta bancos**

La cuenta bancos es importante para las asociaciones para disponer de liquidez y solvencia en efectivo necesario para cumplir y pagar los compromisos contraídos con anterioridad, resguardar las deudas de corto plazo, mejorando la solvencia como la

disponibilidad que poseen estas organizaciones para pagar sus pasivos contraídos. Los valores que se muestran en la tabla son los que actualmente tienen estas asociaciones en esta cuenta.

**Tabla 16**

*Cuenta bancos de las asociaciones*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Cuenta bancos</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>		
1	Chalguayacu alto	1.377,60
2	Playas de Guayabamba	787,20
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	885,60
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	2.361,60
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	2.066,40
<b>Cantón Otavalo</b>		
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	327,60
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	5.318,71
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	8.327,79
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	10.584,00
<b>Cantón San Miguel de Urququí</b>		
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	6.451,20
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	20.757,34
<b>Cantón Ibarra</b>		
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	13.446,95
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	8.168,48
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	20.638,80
15	La Merced	15.037,75
<b>Total</b>		<b>116.537,02</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Los montos más altos en la cuenta bancos corresponde a la asociación de Desarrollo Social 24 de Junio con \$20.757.34, la asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba con \$20.638.80, las asociaciones que menos valores económicos tienen en esta cuenta son: Productores agropecuarios nueva vida San Agustín y la asociación Playa Guayabamba con \$787.20. Los rankings de esta cuenta se muestran en la siguiente tabla y figura:

**Tabla 17**

*Consolidación de la cuenta bancos de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Cuenta bancos</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	7.478,40	6,42
Cantón Otavalo	24.558,11	21,07
Cantón San Miguel de Urcuquí	27.208,54	23,35
Cantón Ibarra	57.291,98	49,16
<b>Total</b>	<b>116.537,02</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Los dineros en efectivo de la cuenta bancos tienen relación directa con la liquidez y con indicadores financieros como: capital de trabajo, razón circulante y razón prueba acida, lo que establece que se debe manejar una gestión eficiente para alcanzar un óptimo rendimiento de estas empresas

**4.1.8 Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar tienen relación directa con la liquidez y en general con el activo corriente, de las organizaciones enfocadas a mantener bienes y recursos para resguardar las deudas de estas organizaciones y mantener una mayor solvencia en su posición financiera general que luego se traduce en la facilidad para pagar sus deudas. En este acápite los valores de cuentas por cobrar son los que muestra la siguiente tabla:

**Tabla 18***Cuentas por cobrar por asociación*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Cuentas por cobrar</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>		
1	Chalguayacu alto	2.264,55
2	Playas de Guayabamba	1.347,95
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	1.078,36
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	1.941,04
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	1.132,27
<b>Cantón Otavalo</b>		
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	359,01
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	3.642,95
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	5.703,97
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	5.799,45
<b>Cantón San Miguel de Urququí</b>		
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	6.627,95
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	8.124,20
<b>Cantón Ibarra</b>		
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	1.535,04
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	1.278,82
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	3.392,68
15	La Merced	1.287,48
<b>Total</b>		<b>45.515,72</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Los valores más altos en esta cuenta son de la Asociación de Desarrollo Social 24 de Junio con un valor de \$8.124.20 y en la Asociación la Merced de Buenos Aires con \$6.627.95, mientras que los valores más bajos son de los Productores Agropecuarios nueva vida San Agustín y los Productores independientes Sr. Pablo Jácome con \$1.132.27. En este

sentido se determina este tipo de cuenta por la ubicación de las asociaciones en los cantones, con los resultados que se muestran en la siguiente tabla y figura:

**Tabla 19**

*Consolidación de las cuentas por cobrar de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	7.764,16	17,06
Cantón Otavalo	15.505,39	34,07
Cantón San Miguel de Urcuquí	14.752,15	32,41
Cantón Ibarra	7.494,02	16,46
<b>Total</b>	<b>45.515,72</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

El monto total de esta cuenta es de \$45.515.72, de las cuales el 34.07% corresponde a las asociaciones localizadas en el cantón Otavalo, la participación más baja de esta cuenta son de las asociaciones del cantón Ibarra con el 16.46%. Es necesario puntualizar que las cuentas por cobrar son un elemento clave en los negocios, cuando estas no se recuperan en los tiempos adecuados se maximizan los riesgos de liquidez y el cumplimiento de objetivos y metas financieras de las organizaciones.

**4.1.9 Cuenta inventarios**

Con base a la información obtenida de las encuestas se determinaron los valores económicos de los inventarios promedio que generalmente tienen estas organizaciones, cuyos valores se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 20***Cuenta inventarios por asociación*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Inventarios</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>		
1	Chalguayacu alto	211,68
2	Playas de Guayabamba	403,20
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	252,00
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	544,32
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	776,16
<b>Cantón Otavalo</b>		
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	68,64
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	1.393,00
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	4.362,18
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	3.326,40
<b>Cantón San Miguel de Urququí</b>		
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	4.224,00
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	4.659,81
<b>Cantón Ibarra</b>		
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	1.147,91
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	298,85
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	2.162,16
15	La Merced	1.969,23
<b>Total</b>		<b>25.799,53</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

El valor de inventarios más altos tiene la Asociación de Desarrollo Social 24 de Junio con un valor de \$4.659.81 y el valor más bajo es de los Productores agropecuarios nueva vida

San Agustín con \$68.64. En la siguiente tabla y figura se observa los rubros analizados por cada cantón:

**Tabla 21**

*Consolidación de la cuenta inventarios de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Inventarios</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	2.187,36	8,48
Cantón Otavalo	9.150,21	35,47
Cantón San Miguel de Urququí	8.883,81	34,43
Cantón Ibarra	5.578,15	21,62
<b>Total</b>	<b>25.799,53</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

El más relevante en la cuenta de inventarios tiene el cantón Otavalo con el 35.47% y más bajo el cantón Cotacachi con el 8.48%. Es necesario destacar que el control de inventarios es importante en las asociaciones, con la finalidad de mantener los insumos agrícolas y pecuarios para la óptima operatividad de estos negocios. Esta cuenta tiene relación directa con el índice de liquidez, ya que forma parte de los activos corrientes, es importante, eficiente su administración, y en la estructura del capital de trabajo.

**4.1.10 Montos de la infraestructura física**

La infraestructura física tiene relación directa con los rendimientos agro productivos y el índice de productividad de las asociaciones, con esta finalidad se levantó información de las encuestas determinando el valor económico de las hectáreas de pastizales que posee cada asociación y de sus construcciones agrícolas que son utilizadas específicamente para almacenar sus inventarios de insumos, herramientas, sitios de ordeño.

**Tabla 22***Montos de la infraestructura física por asociación*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Valor de las hectáreas pastizales</b>	<b>Construcciones agrícolas</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>			
1	Chalguayacu alto	108.000,00	25.600,00
2	Playas de Guayabamba	48.000,00	18.700,00
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	42.000,00	16.210,00
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	60.000,00	11.490,00
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	75.600,00	12.655,00
<b>Cantón Otavalo</b>			
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	90.000,00	11.910,00
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	700.000,00	18.100,00
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	1.972.000,00	39.850,00
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	2.976.000,00	42.610,00
<b>Cantón San Miguel de Urucuquí</b>			
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	3.250.000,00	75.420,00
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	7.605.000,00	85.942,00
<b>Cantón Ibarra</b>			
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	3.780.000,00	74.385,00
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	2.156.000,00	58.751,00
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	5.280.000,00	94.460,00
15	La Merced	3.850.000,00	71.698,00
<b>Total</b>		<b>31.992.600,00</b>	<b>657.781,00</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

La organización que por este rubro tiene los valores económicos más altos en hectárea se pastizales es la Asociación de Desarrollo Social 24 de Junio con un valor de \$7.605.000 y el valor más bajo la Asociación de Productores independientes del Sr. Willian Coronel con un valor de \$42.000. En lo pertinente a construcciones agrícolas, la mayor inversión tiene la

Asociación agropecuaria Manuel Freire Barba con un monto de \$94.460 y la de menor inversión los Productores independiente del Sr. Pablo Jácome. El ranking de participación de acuerdo a los cantones es la siguiente:

**Tabla 23**

*Consolidación de los valores de infraestructura física de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Infraestructura física</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	333.600,00	1,04
Cantón Otavalo	5.738.000,00	17,94
Cantón San Miguel de Urcuquí	10.855.000,00	33,93
Cantón Ibarra	15.066.000,00	47,09
<b>Total</b>	<b>31.992.600,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

En relación a las hectáreas de pastizales, este sector económico tiene un monto de \$31.992.600, el mayor porcentaje de participación en este rubro corresponde al cantón Ibarra con el 47.09%, la más baja participación es el cantón Cotacachi con el 1.04%.

**Tabla 24**

*Consolidación de construcción agrícola de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Construcción agrícola</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	84.655,00	12,87
Cantón Otavalo	112.470,00	17,10
Cantón San Miguel de Urcuquí	161.362,00	24,53
Cantón Ibarra	299.294,00	45,50
<b>Total</b>	<b>657.781,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

En relación a la construcción agrícola el monto total de este sector agropecuario es de \$657.781, con una participación del 45.50% de las asociaciones localizadas en el cantón

Ibarra, y la más baja participación son las asociaciones ubicadas en el cantón Cotacachi con el 12.87%.

#### **4.1.11 Inventarios de mobiliario**

En lo que respecta al mobiliario que tienen las asociaciones objeto de estudio son principalmente las requeridas para la etapa de producción especialmente en bodegas y centros de acopio, los valores obtenidos de las encuestas son los que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 25**

#### *Inventarios de mobiliario por asociación*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Mobiliario</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>		
1	Chalguayacu alto	2.700,00
2	Playas de Guayabamba	1.200,00
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	1.500,00
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	1.920,00
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	1.800,00
<b>Cantón Otavalo</b>		
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	300,00
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	6.000,00
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	10.500,00
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	7.200,00
<b>Cantón San Miguel de Urququí</b>		
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	19.200,00
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	16.900,00
<b>Cantón Ibarra</b>		
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	12.300,00
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	9.650,00

14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	11.470,00
15	La Merced	8.365,00
<b>Total</b>		<b>111.005,00</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

La asociación que mayor mobiliario tiene es la Asociación de Desarrollo Social 24 de Junio con un monto de \$16.900 y la que menor mobiliario dispone son los Productores agropecuarios nueva vida San Agustín con un valor de \$300.00. La siguiente tabla y figura muestran los valores por cada cantón:

**Tabla 26**

*Consolidación de la cuenta inventario de mobiliario de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Mobiliario</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	9.120,00	8,22
Cantón Otavalo	24.000,00	21,62
Cantón San Miguel de Urucuquí	36.100,00	32,52
Cantón Ibarra	41.785,00	37,64
<b>Total</b>	<b>111.005,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

El total de esta cuenta es de \$111.005, representados en un 37.64% por las asociaciones del cantón Ibarra y la representación más baja se encuentra en el cantón Cotacachi con el 8.22%.

#### ***4.1.12 Equipos, maquinaria***

Los resultados de las encuestas muestran los valores económicos que tienen las asociaciones en el rubro equipo y maquinaria, los valores de cada una se encuentran en la siguiente tabla:

**Tabla 27***Equipos, maquinaria por asociación*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Equipo y maquinaria</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>		
1	Chalguayacu alto	200,00
2	Playas de Guayabamba	450,00
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	355,00
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	498,00
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	510,00
<b>Cantón Otavalo</b>		
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	620,00
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	1.600,00
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	2.860,00
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	17.540,00
<b>Cantón San Miguel de Urququí</b>		
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	11.345,00
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	12.700,00
<b>Cantón Ibarra</b>		
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	9.420,00
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	10.970,00
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	12.180,00
15	La Merced	9.025,00
<b>Total</b>		<b>90.273,00</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Los valores más altos en la cuenta equipo y maquinaria tiene la Asociación agropecuaria San José de Tangalí con \$17.540, el valor más bajo se encuentra en la Asociación Chalguayacu alto con un monto de \$200.00, los montos por cantones se señalan a continuación:

**Tabla 28***Consolidación de equipo y maquinaria de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Equipo y maquinaria</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	2.013,00	2,23
Cantón Otavalo	22.620,00	25,06
Cantón San Miguel de Urcuquí	24.045,00	26,64
Cantón Ibarra	41.595,00	46,08
<b>Total</b>	<b>90.273,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

El valor total de equipo y maquinaria de este sector económico asciende a \$90.273, con una participación del 46.08% de las asociaciones del cantón Ibarra, la representación menos significativa es la del cantón Cotacachi con el 2.23%.

#### ***4.1.13 Cuentas por pagar (pasivo corriente)***

Las cuentas por pagar son valores económicos representativos y pueden generar problemas en la posición financiera de estas organizaciones, por lo que es necesario su manejo adecuad, para hacer frente a sus obligaciones mediante una rotación óptima en base principalmente a los lineamientos otorgados por los proveedores de insumos agropecuarios. Los valores de estas cuentas se detallan a continuación:

**Tabla 29***Cuentas por pagar (pasivo corriente) por asociación*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Cuentas por pagar</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>		
1	Chalguayacu alto	2.066,40
2	Playas de Guayabamba	787,20
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	492,00
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	708,48
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	1.102,08
<b>Cantón Otavalo</b>		
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	262,08
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	1.861,55
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	5.274,27
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	8.890,56
<b>Cantón San Miguel de Urququí</b>		
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	8.064,00
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	7.413,34
<b>Cantón Ibarra</b>		
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	2.241,16
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	2.333,85
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	8.255,52
15	La Merced	8.458,73
<b>Total</b>		<b>58.211,22</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Con base a esta información se determina que la asociación que tiene el valor más alto en cuentas por pagar es la Asociación agropecuaria San José de Tangalí con \$8.890.56 y la más baja pertenece a la Asociación agropecuaria nueva vida San Agustín con \$262.08,

los valores porcentuales de las cuentas por pagar por la ubicación geográfica de estas empresas se expresan a continuación:

**Tabla 30**

*Consolidación de cuentas por pagar de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Cuentas por pagar</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	5.156,16	8,86
Cantón Otavalo	16.288,46	27,98
Cantón San Miguel de Urcuquí	15.477,34	26,59
Cantón Ibarra	21.289,26	36,57
<b>Total</b>	<b>58.211,22</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

El monto total de esta cuenta es de \$58.211.22 con una participación del 36.57% de las asociaciones agropecuarias del cantón Ibarra y la representación más baja con el 8.86% son de estas organizaciones localizadas en el cantón Cotacachi. Es necesario que esta cuenta del pasivo sea identificada y cuantificable, ya que representan una salida de efectivo de recursos para que la empresa sea sujeta de crédito y tenga buenas relaciones con los proveedores de insumos agropecuarios.

**4.1.14 Cuentas por pagar de largo plazo (pasivo de largo plazo)**

Las cuentas por pagar de largo plazo cuando no son gestionadas financieramente en las organizaciones tienen una incidencia directa en la situación económica y financiera, por lo que se debe cumplir acorde a las tablas de amortización de las entidades financieras. Los pasivos de largo plazo son los siguientes:

**Tabla 31**

*Cuentas por pagar de largo plazo (pasivo de largo plazo) por asociación*

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Cuentas por pagar a largo plazo</b>
<b>Cantón Cotacachi</b>		
1	Chalguayacu alto	0,00
2	Playas de Guayabamba	3.333,00
3	Productores independientes Sr. Willian Coronel	0,00
4	Productores independientes Sr. Hugo Morales	4.480,00
5	Productores independientes Sr. Pablo Jácome	0,00
<b>Cantón Otavalo</b>		
6	Productores agropecuarios nueva vida San Agustín	4.020,00
7	Asociación de trabajadores autónomos Apangora	0,00
8	Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre	0,00
9	Asociación agropecuaria San José de Tangalí	0,00
<b>Cantón San Miguel de Urucuquí</b>		
10	Asociación la Merced de Buenos Aires	4.500,00
11	Asociación de Desarrollo Social 24 de junio	5.100,00
<b>Cantón Ibarra</b>		
12	Corporación de ganaderos 4 de octubre	0,00
13	Asociación Agropecuaria de San Francisco del Abra	8.040,00
14	Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba	0,00
15	La Merced	0,00
<b>Total</b>		<b>29.473,00</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

En esta cuenta la Asociación agropecuaria de Sal Francisco del Abra tiene una cuenta de pagar a largo plazo de \$8.040, la menor cuantía en este rubro es de la Asociación Playas de Guayabamba con \$3.333. Los valores por cantón y sus porcentajes se muestran en la siguiente tabla y figura:

**Tabla 32**

*Consolidación de cuentas por pagar a largo plazo de las asociaciones por cantón*

<b>Descripción</b>	<b>Cuentas por pagar largo plazo</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantón Cotacachi	7.813,00	26,51
Cantón Otavalo	4.020,00	13,64
Cantón San Miguel de Urcuquí	9.600,00	32,57
Cantón Ibarra	8.040,00	27,28
<b>Total</b>	<b>29.473,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

El valor total de esta cuenta fue de \$29.473, correspondiendo a las asociaciones del cantón San Miguel de Urcuquí con el 32.57%, una menor participación se establece en las organizaciones del cantón Otavalo con el 13.64%. El pago oportuno de esta cuenta mejora el record crediticio, evita las tasas de interés por mora, mejorando el equilibrio financiero de estas organizaciones en el corto, mediano y largo plazo.

#### **4.1.15 Estados financieros**

Con la información contable – financiera obtenida del diagnóstico de la situación financiera de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura, se procedió a estructurar los estados financieros: Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera.

**Estado de Resultados.** El Estado de Resultados de acuerdo a la información obtenida de las encuestas a las asociaciones que conforman la Red, en el periodo económico 2021 determina los ingresos totales, costos y gastos y el resultado final de utilidad en este año. Para su formulación se sustentó en la NIIF para pymes en la sección 3 presentación de estados financieros, sección 5 estado de resultados integral y estado de resultados.

**Tabla 33***Estado de Resultados*

Descripción	Valor
Ingresos por ventas	1.329.051,24
(-) Costos directos	693.504,84
<b>Utilidad bruta</b>	<b>635.546,40</b>
(-) Gastos administrativos	187.172,88
(-) Gastos de ventas	76.763,88
<b>Utilidad operativa</b>	<b>371.609,64</b>
(-) Gastos financieros	6.490,00
<b>Utilidad antes de participación a trabajadores</b>	<b>365.119,64</b>
15% participación trabajadores	54.767,95
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>310.351,69</b>
Impuesto a la renta (25%)	77.587,92
<b>Utilidad neta</b>	<b>232.763,77</b>

Elaborado por: La autora

**Estado de Situación Financiera.** El balance o estado de situación financiera representa la situación o posición financiera que tiene la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, sustentada en la información recolectada de las encuestas aplicadas en relación a los activos, pasivos y patrimonio, como producto de su gestión organizacional, administrativa y de las políticas económicas, financieras. La estructura del estado de situación financiera se sustenta en la norma NIIF para pymes sección 3 estados financieros y en la sección 4 estado de situación financiera consolidada.

**Tabla 34***Estado de Situación Financiera*

Concepto	Valor
<b>Activos</b>	
<b>Corriente</b>	
Efectivo y equivalente de efectivo	116.537,02
Cuentas por Cobrar	45.515,72

Inventarios en general	25.799,53
<b>Total activo corriente</b>	<b>187.852,28</b>
<b>Activo no corriente</b>	
Terreno	31.992.600,00
Construcción civil	657.781,00
Mobiliario en general	111.005,00
Equipo y maquinaria	90.273,00
<b>Total activo no corriente</b>	<b>32.851.659,00</b>
<b>Total activo</b>	<b>33.039.511,28</b>
<b>Pasivos</b>	
<b>P. CORRIENTE</b>	
Cuentas por Pagar a corto plazo	58.211,22
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	
Cuentas por pagar a largo plazo	29.473,00
<b>Total pasivos</b>	<b>87.684,22</b>
<b>Patrimonio</b>	
Capital social	32.719.063,29
Resultados del ejercicio vigente	232.763,77
<b>Total patrimonio</b>	<b>32.951.827,06</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>33.039.511,28</b>

**Indicadores de gestión.** Los indicadores de gestión permitieron identificar la situación financiera en el año 2021 de la Red de Asociaciones, mediante expresiones cualitativas, cuantitativas, para encontrar aspectos positivos o negativos, sobre la cual se pueden tomar acciones correctivas o preventivas desde el punto de vista contable – financiero para fortalecer y alcanzar una mejora continua de estas organizaciones. Los indicadores analizados fueron: liquidez, solvencia, de gestión y rentabilidad.

**Indicadores de liquidez.** Los índices de liquidez midieron la capacidad que tiene la Red de Asociaciones para cumplir con las deudas de corto plazo, usando sus activos corrientes. Los ratios medidos fueron: liquidez corriente, razón de prueba acida y capital de trabajo. Cuando los niveles de liquidez son muy bajos se tiene un déficit de liquidez, lo que significa que existirán niveles de riesgo en la capacidad de maniobra ocasionando escenarios difíciles para el pago de sus deudas. Cuando los niveles de liquidez son altos en cambio se

produce un exceso de liquidez que trae como consecuencia deterioro de los índices de rentabilidad.

**Indicadores de solvencia.** Los indicadores de solvencia o endeudamiento se midieron con la finalidad de interpretar el grado en que participan los acreedores dentro del financiamiento de la Red de Asociaciones, de esta manera permitió medir el riesgo, la conveniencia o inconveniencia de endeudamiento.

**Indicadores de gestión.** Mediante los indicadores de gestión se midió la eficiencia que tienen las asociaciones de la Red, para utilizar sus recursos específicamente el nivel de rotación de ventas y de activos fijos, de esta manera se verifica la utilización de estos activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados y el peso de los gastos en relación a los ingresos generados por ventas.

**Indicadores de rentabilidad.** Los índices o ratios de rentabilidad establecen la medición de la efectividad que tienen las asociaciones en la gestión de sus costos y gastos, para alcanzar mayores niveles de rentabilidad neta y operacional del patrimonio.

**Tabla 35**

*Indicadores financieros*

Nombre del indicador	Formula	Calculo	Análisis
<b>Liquidez</b>			
Liquidez corriente	Activo corriente / pasivo corriente	$187.852.28 / 58.211.22 = 3.22$	La Red de Asociaciones dispone de \$3.22 por cada dólar de deuda de corto plazo, usando sus activos corrientes: efectivo y equivalente de efectivo, cuentas por cobrar y los inventarios.

Razón de prueba ácida	Activo corriente inventarios pasivo corriente	– – / / –	187.852.28 25.799.53 58.211.22 =2.78	La Red de Asociaciones cuenta con \$2.78 para cubrir las deudas de corto plazo, a través del activo corriente: efectivo y equivalente de efectivo y cuentas por cobrar.
Capital de trabajo	Activo corriente pasivo corriente	– – = =	187.852.28 58.211.22 129.641.06	El capital de trabajo constante que requiere esta organización es de \$129.641.06 para operar el volumen de producción de 3.177.732 litros de leche cruda al año.
<b>Solvencia</b>				
Endeudamiento del activo	Pasivo total / activo total *100	/ / =	87.684.22 33.039.511.28 =0.26%	Mediante este índice se midió el nivel de autonomía financiera de la Red de Asociaciones que es igual al 0.26%, lo que indica que este porcentaje no es significativo porque representa menos del 1%, de esta manera dispone de una alta capacidad de endeudamiento, lo que representa un elevado grado de independencia frente a los acreedores.
Apalancamiento	Activo total / patrimonio	/ =	33.039.511.28 32.951.827.06 = 1.00	El índice de apalancamiento es de \$1.00, lo que significa el número de unidades monetarias de los activos que se han obtenido por cada dólar de patrimonio.
<b>De Gestión</b>				
Rotación ventas	de Ventas /cuentas por cobrar	 por veces	1.329.051.24 / 45.515.72 = 29.19 veces	El índice de rotación de ventas es de 29.19 que significa el número de veces que las cuentas por cobrar giran en un periodo económico de acuerdo a las ventas alcanzadas.
Rotación activo fijo	del Ventas activo fijo	/ =	1.329.051.24/ 32.851.659.00=0.04	El índice de rotación del activo fijo es del 0.04 que es la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos. Lo que demuestra que esta organización tiene insuficiencia en las ventas,

---

ya que la proporción es muy baja en relación a la inversión en activos fijos.

### **Rentabilidad**

Rentabilidad neta	Utilidad neta / ventas *100	232.763.77 / 1.329.051.24 = 17.51%	El rendimiento neto de la Red de Asociaciones es del 17.51% que supera a la tasa activa actual, determinando la efectividad de la administración de la empresa en el control de los costos y gastos, para obtener mayor utilidad en las ventas.
Rentabilidad operacional del patrimonio	Utilidad neta / del patrimonio *100	232.763.77 / 32.951.827.06 = 0.70%	La rentabilidad que tiene la Red de Asociaciones en relación al patrimonio es del 0.70% que es el valor que ofrece a los socios o accionistas de estas asociaciones.

---

Fuente: Estados financieros

## **4.2 Evaluación de los procesos financieras de las Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura.**

Con la evaluación de los procesos financieros se pretende conocer la situación actual de estas organizaciones agropecuarias basada en la información del cuestionario diseñado con esta finalidad, alcanzando datos con objetividad, precisión y sistematizados, enfatizando en los procesos de control interno como un sistema dirigido a garantizar la integridad patrimonial, el logro de los objetivos y metas de estas asociaciones, identificando los riesgos inherentes de estos procesos administrativos, financieros.

### **4.2.1 Alcance**

El alcance de la evaluación abarca las actividades y procedimientos financieros de las asociaciones de la Red del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura en el periodo 2021.

**Tabla 36***Evaluación de procesos financieros*

<b>Procesos / actividades</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
1. ¿Tiene la empresa definido políticas de gestión financiera?		15	
2. ¿Disponen de procedimientos para la formulación, programación y ejecución presupuestaria?		15	
3. ¿La asociación tiene algún tipo de procedimiento para el reconocimiento y conciliación de documentos por pagar?	13	2	
4. ¿La organización dispone en forma documentada de acciones de control de activos de larga duración?		15	
5. ¿La entidad tiene documentado las acciones de compras en general?	10	5	
6. ¿Tienen definido acciones para dar de baja a activos de planta, propiedad y equipo?		15	
7. ¿Realizan la entrega de bienes a los empleados con documentación?		15	
8. ¿Disponen en forma documentada de presentación y pago de obligaciones tributarias?	15		
9. ¿Tienen algún proceso de planificación y control de costos de producción?		15	
10. ¿Han establecido parámetros para obtener ciertos estándares de producción?		15	
11. ¿Tienen los flujogramas de los procesos de producción?		15	
12. ¿Elaboran los presupuestos en relación a sus planes operativos anuales?		15	
13. ¿Tienen definido acciones, procedimientos para la identificación, valoración de riesgos operativos y financieros?		15	
14. ¿La institución ha implementado acciones de control interno de flujo de caja?		15	
15. ¿Todas las operaciones financieras están respaldadas para su verificación, comprobación y análisis en forma documentada?	12	3	
16. ¿Dispone la asociación de los flujogramas para la presentación de los estados financieros?		15	
17. ¿Realizan procedimientos de análisis de los estados financieros?		15	
18. ¿Se han estructurado indicadores financieros para medir el desempeño sustentado en los estados financieros?		15	

19. ¿Realizan acciones de conciliaciones de los saldos de las cuentas (registros contables)?	10	5	
20. ¿La asociación tiene definido el procedimiento de caja chica?	11	4	
21. ¿Realizan arquezos a los valores en efectivo en un momento determinado para el control respectivo?		15	
22. ¿Se ha emitido acciones de control previo al pago de las cuentas por pagar?	9	6	
23. ¿Se realizan verificaciones para establecer la constancia de los ingresos recaudados?	15		
24. ¿Disponen de medidas de protección de las recaudaciones de ingresos?	15		
25. ¿Verifican las cuentas corrientes mediante procedimientos documentados que tiene la asociación?	8	7	
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>257</b>	<b>0</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

#### **4.2.2 Determinación de riesgo inherente**

Para determinar el riesgo inherente y el nivel de confianza con los valores encontrados en la tabla de evaluación de los procesos financieros de las asociaciones se utilizó la siguiente fórmula:

$$CP = CT \times 100 / PT$$

Donde:

CP = confianza ponderada

CT = calificación total

PT = ponderación total

$$CP = 118 \times 100 / 375$$

$$CP = 31.46\%$$

**Matriz de calificación de riesgo.** Como técnica para medir el nivel de riesgo inherente de las actividades y procesos financieros se utilizó el sistema de calificación cualitativa, cuantitativa y de semaforización siguiente:

**Tabla 37**

*Nivel de riesgo*

Alto	Medio	Bajo
15 – 50%	51 -75%	76 – 95%

*Nota.* Se presenta los rangos del nivel de riesgo

**Tabla 38**

*Nivel de confianza*

Bajo	Medio	Alto
15 – 50%	51 -75%	76 – 95%

*Nota.* Se presenta los rangos del nivel de confianza

Con esta metodología de determinación del nivel de riesgo y confianza se concluye que la Red de Asociaciones tiene una confianza ponderada del 31.46% que significa un nivel de riesgo alto y nivel de confianza bajo.

#### **4.2.3 Criterios de los hallazgos en la evaluación de los procesos financieros**

Según los resultados del cuestionario de evaluación de los procesos financieros, los criterios de los hallazgos son en los procesos o actividades que tienen una respuesta negativa y que son los siguientes:

## **1. Políticas de gestión financiera**

De la información de la evaluación de los procesos financieros de las asociaciones del sector pecuario de la provincia de Imbabura, se determina que no disponen de políticas de gestión financiera que contribuya a optimizar sus recursos humanos, tecnológicos, financieros, con la finalidad de incrementar sus niveles de rentabilidad y productividad, mitigar riesgos y alinear sus operaciones de acuerdo a los objetivos y metas de estas organizaciones. Estas políticas están en concordancia con la norma NIIF para pymes en la sección 10 en la que establece que estas organizaciones pueden aplicar políticas contables que fortalezcan, mejoren la esencia económica de sus transacciones del manejo de sus activos, pasivos, ingresos y gastos.

## **2. Programación y ejecución presupuestaria**

En la Sección 3 Presentación de estados financieros de las NIIF para pymes, determina que se representará en forma razonable los criterios de reconocimiento de los ingresos y gastos, aplicando los principios generales de esta normativa en el acápite 3.2, y lograr una presentación razonable de la situación financiera, de acuerdo a los requerimientos específicos de la entidad.

## **3. Control de activos de larga duración**

En la Sección 2 Conceptos y principios generales de las NIIF para pymes en el numeral 2.37 formula que las organizaciones reconocerán un activo en el estado de situación financiera cuando sea probable que del mismo se obtenga beneficios económicos. Se establece el costo o valor que puede ser medido con viabilidad.

#### **4. Baja de activos de planta, propiedad y equipo**

En la Sección 17 de las NIIF para pymes señala la aplicación contable de la propiedad, planta y equipo, cuyo valor razonable se puede medir con fiabilidad durante un periodo económico, para determinar el valor de esta partida, es decir el costo de un elemento de propiedad, planta y equipo, en el numeral 17.6 de esta sección se estipula las condiciones para determinar la depreciación a lo largo de su vida útil.

#### **5. Entrega de bienes de larga duración**

En la Sección 17 Propiedades, planta y equipo de las NIIF para pymes, en el numeral 17.4, manifiesta que se aplicará los criterios para reconocer una partida de propiedad, planta y equipo que disponga la organización para el uso de sus operaciones productivas.

#### **6. Planificación y control de costos**

En la Sección 3 Presentación de estados financieros de las NIIF para pymes, en el numeral 3.2 señala que los estados financieros presentarán razonablemente la situación financiera y los flujos de efectivo de una entidad para lo que se requiere las definiciones y criterios de reconocimiento de los costos y gastos.

#### **7. Presupuestos en relación a sus planes operativos**

En la Sección 3 Presentación de estados financieros de las NIIF para pymes, determina que se presentará en forma razonable los criterios de reconocimiento de ingresos y gastos, para cumplir con sus operaciones en un periodo contable.

## **8. Riesgos operativos y financieros**

En la Sección 11 Instrumentos financieros básicos de las NIIF para pymes, tiene temas relacionados con activos y pasivos financieros en el numeral 11.33 manifiesta que una entidad dará de baja en cuentas un activo financiero solo cuando la entidad transfiera sustancialmente a terceros todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad del activo.

## **9. Control interno de flujo de caja**

En la Sección 3 Presentación de estados financieros en el numeral 3.2 determina que se presentarán razonablemente los flujos de efectivo, que tiene relación directa con el flujo de caja de una institución, interactuando con el numeral 3.17 en el que se muestra las partidas de ingresos y gastos reconocidas durante el periodo contable.

## **10. Presentación de estados financieros**

En la Sección 3 Presentación de estados financieros de las NIIF para pymes, define que se presentarán razonablemente, reconociendo activos, pasivos, ingresos y gastos para obtener una presentación razonable de la situación financiera de una empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LA RED DE ASOCIACIONES DEL SECTOR PECUARIO**

#### **5.1. Introducción**

El modelo de gestión financiera es una herramienta técnica, estratégica, operativa que permitirá proyectar los ingresos, egresos, financiamiento, garantizando la sostenibilidad financiera de la Red y sus socios, el manejo eficiente y eficaz de sus recursos humanos, materiales, económicos, financieros, el cumplimiento de las reglas, normas fiscales que rigen para el sector pecuario de producción de leche cruda y alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.

El modelo de gestión financiera con el enfoque del Balanced Scorecard, promoverá consistencia como un sistema integral de aplicación de estrategias, acciones financieras, contables y presupuestarias que permitirán revelar con razonabilidad los aspectos financieros, económicos de esta organización, aplicando acciones prácticas para facilitar la toma de decisiones de carácter financiera y operativa en estrecha vinculación a las planificaciones operativas anuales de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario.

Las políticas desarrolladas para la formulación del modelo de gestión financiera con el enfoque del Balanced Scorecard fueron: asegurar el alineamiento con las NIIF, las leyes, normativas vigentes, sectorial del sector pecuario de producción de leche cruda, formular objetivos estratégicos desde las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, delinear estrategias financieras flexibles de modificaciones que propicien la utilización eficaz y eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos y metas vinculados a las programaciones anuales de esta organización, y alcanzar una mejora

continúa en sus procesos financieros, operativos para mejorar la calidad de su producto, los niveles de liquidez, solvencia, productividad y competitividad.

Las estrategias del modelo de gestión financiera con el enfoque del Balanced Scorecard son: gestión presupuestaria, presupuesto de caja, planeación y control financiera, capital de trabajo. Sobre la base de las estrategias se definieron las políticas que deberán seguir para la formulación de cada estrategia, e indicadores de resultados para controlar, supervisar, monitorear y evaluar el cumplimiento de cada estrategia y de las políticas formuladas, reflejando el grado de contribución consistente con los objetivos y las programaciones anuales de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario. Para la consistencia de estas estrategias financieras se definió el mapa de procesos y el mapa estratégico que contiene las cuatro perspectivas para encontrar el equilibrio financiero, operativo y viabilizar la estructuración de las estrategias articuladas a los procesos internos, clientes, desarrollo y crecimiento.

## **5.2 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos están organizados de acuerdo a las perspectivas del mapa estratégico del Balanced Scorecard, desde las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento.

- Mantener niveles de rentabilidad y sostenibilidad financiera de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario.
- Alcanzar la eficacia y eficiencia en los procesos estratégicos, generadores de valor y de apoyo de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario.

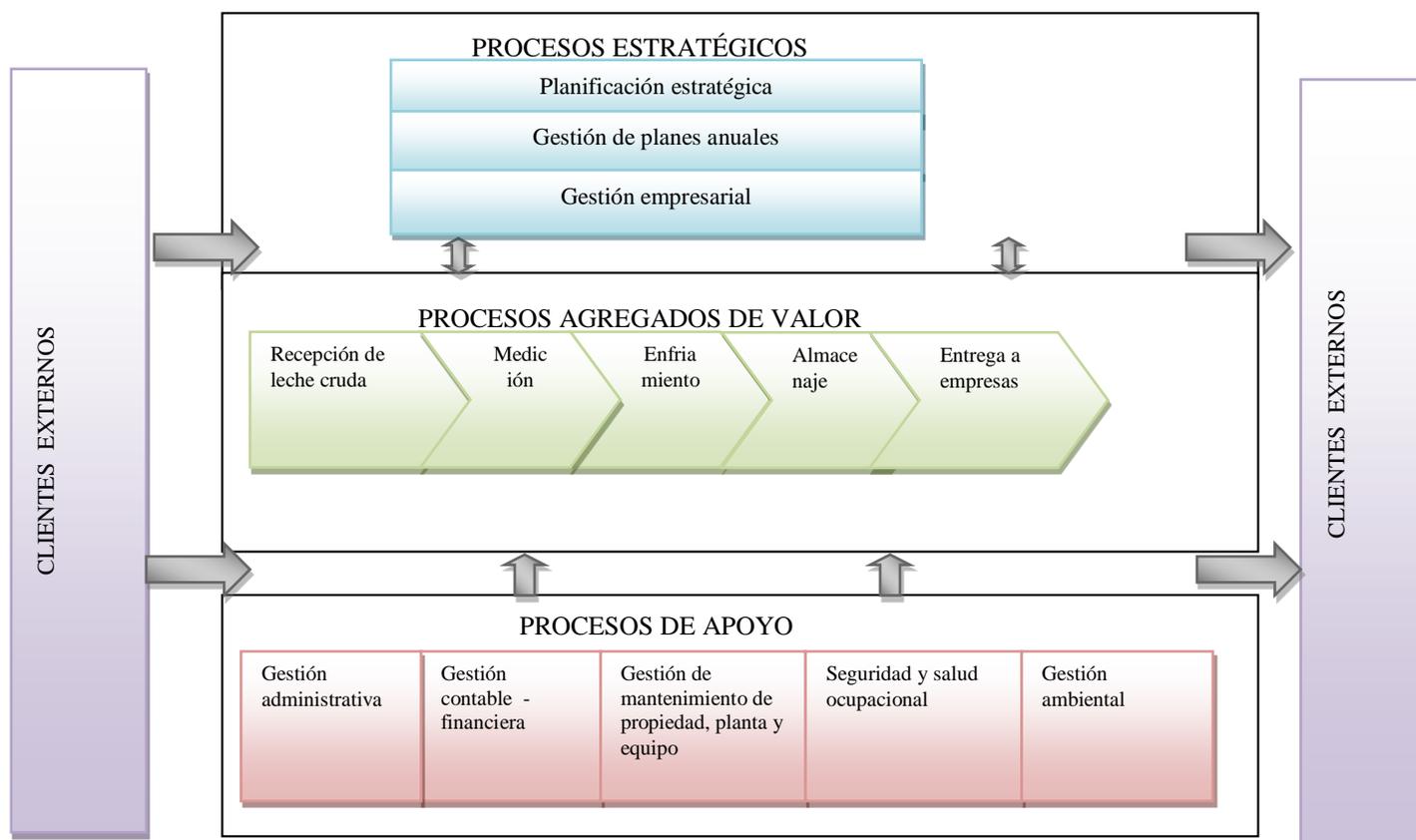
- Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del abastecimiento de leche cruda a los principales clientes de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, bajo estándares de calidad y responsabilidad social.
- Fortalecer el desarrollo del talento humano, el soporte tecnológico, la infraestructura de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario.

### **5.3 Gestión por procesos**

Se procedió a establecer la estructura orgánica de gestión por procesos, en el que se sustenta la filosofía estratégica, que aseguren una adecuada estructura orgánica a partir de la cadena de valor o mapa de procesos, el cual se constituye en una herramienta de gestión organizacional, que permita planificar, controlar, ejecutar, supervisar y evaluar, los procesos y servicios que presta la Red de Asociaciones del Sector Pecuario.

#### ***5.3.1 Mapa de procesos***

El mapa de procesos está integrado por los procesos estratégicos, generadores de valor y de apoyo, para disponer de una manera sistémica, lógica y coherente el desarrollo de las actividades, la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la Red de Asociaciones y asegurar una adecuada estructura orgánica. Sin embargo, cabe resaltar que el mapa de procesos que se presenta corresponde a la Red de asociaciones del sector pecuario de la provincia de Imbabura.

**Figura 1***Mapa de procesos*

*Nota:* Se presenta el mapa de procesos de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario

**Procesos estratégicos.** Son aquellos que proporcionan las políticas, directrices, orientaciones estratégicas y serán realizadas por los directivos, gerencia de la Red, para cumplir con los objetivos y metas. En esta categoría de procesos se encuentra la planificación estratégica, gestión de planes anuales y gestión empresarial.

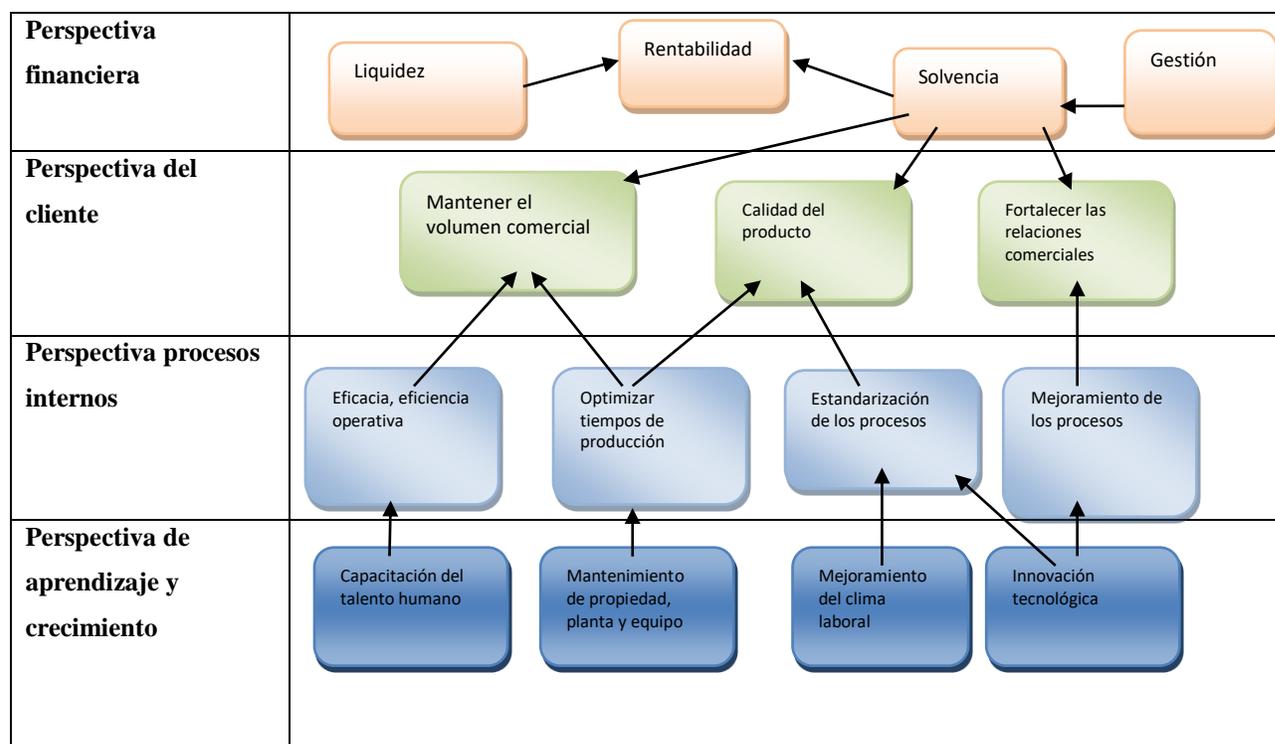
**Procesos agregados de valor.** Son los procesos esenciales de la Red, a través de los cuales se generan y administran las actividades para obtener los productos y servicios destinados a los socios, clientes y usuarios externos. Se consideran como procesos agregados

de valor o específicamente de producción las actividades que tienen relación directa con la naturaleza de este tipo de empresas, por lo tanto, los procesos son: recepción de leche cruda, medición, enfriamiento, almacenaje y entrega a empresas o clientes.

**Procesos de apoyo.** Son aquellos que dan soporte y se interrelacionan a los procesos estratégicos y agregados de valor, para generar las condiciones de operatividad, coordinación, desempeño administrativo y la optimización de los recursos de la Red. Entre estos procesos se encuentran: gestión administrativa, gestión contable – financiera, gestión de mantenimiento de propiedad, planta y equipo, seguridad y salud ocupacional, y gestión ambiental.

### ***5.3.2 Mapa estratégico de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario***

Con el mapa estratégico permitirá cumplir la misión, visión y los objetivos estratégicos de la Red, así como delinear los indicadores desde las cuatro perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento que se desean alcanzar (gestión de desempeño). Con el mapa estratégico se dispone de una base sólida para formular las estrategias financieras alineadas a los objetivos y metas de la Red, encontrar el equilibrio financiero operativo y la alineación de las estrategias a los elementos operativos de esta organización, facilitar la estructuración de las estrategias financieras articuladas a la gestión de procesos internos, clientes, desarrollo y crecimiento.

**Figura 2***Mapa Estratégico*

*Nota:* Se presenta el mapa estratégico de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Con el mapa estratégico permitirá que todas las unidades organizacionales de los cantones: Cotacachi, Otavalo, Urcuquí e Ibarra y sus departamentos se vinculen con las estrategias financieras y los objetivos estratégicos formulados a través del Balanced Scorecard.

#### 5.4 Estrategia financiera de gestión presupuestaria

El propósito de la gestión presupuestaria es determinar el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, planificar, controlar, ejecutar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus procesos, actividades, estableciendo bases de operación sólidas y contando con los

elementos de apoyo que permita medir el grado de cumplimiento en el logro de las metas fijadas por la gerencia.

#### ***5.4.1 Políticas presupuestarias***

- La elaboración del presupuesto se coordinará con la programación anual, y con los responsables de cada asociación y se elaborará en el mes de septiembre de cada año, consolidando en un presupuesto global de la Red, el cual se presentará para aprobación del directorio en un plazo de 15 días a partir de la presentación.
- Los estados financieros proyectados son parte integral para la sustentación del presupuesto.
- Los ingresos se presupuestarán de acuerdo a las ventas históricas que tiene la Red, en un escenario conservador y los incrementos se justificarán financieramente.
- Se establecerá un sistema integrado de información financiera que este articulado a los objetivos, metas y actividades definidas en el plan anual de la Red.
- Los costos y gastos se presupuestarán de acuerdo al estado de resultados histórico, de manera que se sustenten técnicamente y no afecten la operatividad de la Red.
- Todo proyecto de inversión que forme parte del plan operativo de la Red, deberá contar con el plan de negocios respectivo, incluyendo la factibilidad y la evaluación de inversiones: VAN, TIR, B/C, PRI.
- La planificación y la disponibilidad presupuestaria deberá ser coherente con el escenario fiscal esperado, de acuerdo a las metas, los recursos necesarios y los impactos o resultados esperados.

- El período del presupuesto comprenderá el ejercicio financiero de la Red, iniciará el 01 de enero y terminará el 31 de diciembre de cada año y para ese periodo deberá formularse el presupuesto correspondiente.
- El presupuesto se regirá por los principios de unidad presupuestaria, formulando las proyecciones de ingresos corrientes, el cual girará para atender todos los costos y gastos de la Red en un periodo anual.

#### ***5.4.2 Formulación presupuestaria***

El presupuesto estará estructurado de las siguientes partes: ingresos presupuestarios: por venta de leche cruda, saldos de caja – bancos y cuentas por cobrar, la agrupación de los costos y gastos están constituidos por: costos directos, gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros.

A continuación, se presentan los formatos de cada uno de los componentes tanto de ingresos como egresos presupuestarios, los cuales deben ser utilizados de forma ordenada por cada una de las asociaciones del sector pecuario para lograr obtener el presupuesto de ingresos y egresos.

Para el caso del presupuesto de ingresos, se debe considerar el registro de: venta de leche cruda, registro de ventas en efectivo, registro de ventas mediante depósito o transferencia bancaria y registro de cuentas por cobrar clientes.

El Formulario para registro de ventas de leche cruda es importante para conocer el total de ventas en un período determinado, mismo que se utilizará por cada uno de los clientes y constará de los siguientes datos:

- Fecha en la cual se efectúa la venta de leche cruda
- Número de comprobante (interno) de egreso del producto
- Detalle del producto
- Cantidad en litros de leche cruda entregados al cliente
- Precio de venta unitario pactado con el cliente
- Registro de la venta total en dólares proveniente de la multiplicación de la cantidad de leche entregada por el precio de venta por litro acordado
- Registro de la forma de pago, colocar el valor de la venta total según corresponda: Caja, Bancos y/o Cuentas por Cobrar.

<b>Formulario para registro de VENTAS de leche cruda</b>
--

<b>Mes:</b>		<b>Dirección:</b>	
<b>Nombre Cliente:</b>		<b>Teléfono de contacto:</b>	

Fecha	N° Comprobante	Detalle producto	Cantidad (Litro)	Precio de Venta Unitario (\$/litro)	Venta Total (\$)	Forma de Pago		
						Caja	Bancos	Cuentas por Cobrar
<b>Total</b>								

El Registro diario de ventas en efectivo, es esencial para conocer el total de efectivo ingresado a Caja con frecuencia diaria, mismo que contiene los siguientes datos:

- Fecha de registro de ventas en efectivo: día-mes-año
- El detalle de producto vendido
- Número de comprobante (interno) de venta
- La cantidad en litros de leche entregada
- El precio unitario por litro de leche cruda entregada
- El total de la venta dada por la cantidad y el precio unitario

De esta manera, se registra las ventas diarias únicamente en efectivo correspondiente a la red de asociaciones del sector pecuario.

<b>Registro diario de ventas en efectivo</b>					
<b>Fecha:</b>					
<b>Nombre Cliente</b>	<b>Detalle Producto</b>	<b>N° Comprobante</b>	<b>Cantidad vendida (litros)</b>	<b>Precio Unitario (\$/litro)</b>	<b>Total (\$)</b>
<b>Total</b>					

El Registro diario de ventas mediante depósito o transferencia bancaria se utiliza con el fin de conocer el total de ventas ingresado a Bancos en un período determinado, y así poder realizar la conciliación bancaria. El presente registro debe constar con la siguiente información:

- Fecha de registro de ventas mediante depósito o transferencia bancaria: día-mes-año
- El detalle de producto vendido
- Número de comprobante de depósito o transferencia bancaria
- La cantidad en litros de leche entregada
- El precio unitario por litro de leche cruda entregada
- El total de la venta dada por la cantidad en litros y el precio unitario

<b>Registro diario de ventas mediante Depósito o Transferencia Bancaria</b>
---

<b>Fecha:</b>	
---------------	--

Nombre Cliente	Detalle Producto	N° Comprobante	Cantidad vendida (litros)	Precio Unitario (\$/litro)	Total (\$)
<b>Total</b>					

El Registro de cuentas por cobrar se lo realiza por cada uno de los clientes de la red de asociaciones del sector pecuario, con el fin de llevar un mejor control de créditos otorgados a los mismos. Este registro considera básicamente la siguiente información:

- Nombre del cliente
- Dirección del cliente
- Número de teléfono del cliente
- Monto de crédito máximo otorgado al cliente
- Fecha en la que el cliente compra a crédito o paga su cuenta
- Detalle del producto entregado y/o registro del pago
- Valor del producto entregado a crédito
- Cantidad que paga el cliente de ser el caso
- Importe total que el cliente adeuda actualmente
- Firma del cliente una vez realizada la transacción

<b>Registro de Cuentas por Cobrar Clientes</b>
--

<b>Cliente:</b>	
<b>Dirección:</b>	
<b>Número de Teléfono:</b>	
<b>Límite de Crédito:</b>	

Fecha	Detalle	Venta a crédito (\$)	Monto Pagado (\$)	Saldo (\$)	Firma

Para el caso del presupuesto de egresos, se debe considerar el registro de: salarios, materiales directos, costos indirectos de fabricación, gastos administrativos y de ventas, y préstamos.

El Registro de salarios permite conocer el costo de la Mano de Obra Directa, además, el costo de la Mano de Obra Indirecta como parte del Gasto Administrativo en un determinado período, por tanto, se debe considerar los siguientes datos:

- El período de registro de salarios
- Nombre del empleado
- Cargo del empleado
- El salario base del empleado
- Cálculo de los beneficios de ley: décimo tercer y cuarto sueldo, aporte al IESS, vacaciones.

Registro de Salarios							
<b>Período:</b>							
Nombre	Cargo	Salario	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Aporte IESS	Vacaciones	Total
<b>Mano de Obra Directa</b>							
<b>Total de Costos de Mano de Obra Directa</b>							
<b>Mano de Obra Indirecta</b>							
<b>Total de Costos de Mano de Obra Indirecta</b>							

El registro de insumos necesarios o materiales directos se refiere en general a los agroquímicos que se utilizan con frecuencia para la producción de leche cruda de la red de asociaciones del sector pecuario, por tanto, para el presente formato se debe considerar los siguientes datos por cada insumo:

- Fecha de adquisición
- Cantidad de compra
- Precio unitario del insumo adquirido
- El valor total considerando cantidad y precio del insumo

<b>Registro de Materiales Directos - Insumos</b>
--

<b>Mes:</b>	
-------------	--

Heno				Vitaminas				Cloruro de Calcio				Enzimas				Otros agroquímicos			
Fecha	Cantidad	Precio Unitario	Total	Fecha	Cantidad	Precio Unitario	Total	Fecha	Cantidad	Precio Unitario	Total	Fecha	Cantidad	Precio Unitario	Total	Fecha	Cantidad	Precio Unitario	Total
<b>Total</b>				<b>Total</b>				<b>Total</b>				<b>Total</b>				<b>Total</b>			

El registro de Costos Indirectos de Fabricación se refiere básicamente al pago de servicios básicos tales como: luz eléctrica, agua potable e internet, por lo que se presenta un formato el cual debe ser llenado con la siguiente información:

- Fecha de pago de la planilla y/o factura
- Número de la planilla y/o factura
- Monto total pagado

<b>Registro de Costos Indirectos de Fabricación</b>								
<b>Mes:</b>								
<b>Luz eléctrica</b>			<b>Agua Potable</b>			<b>Internet</b>		
<b>Fecha</b>	<b>N° Planilla</b>	<b>Valor Total Pagado</b>	<b>Fecha</b>	<b>N° Planilla</b>	<b>Valor Total Pagado</b>	<b>Fecha</b>	<b>N° Planilla</b>	<b>Valor Total Pagado</b>
<b>Total</b>			<b>Total</b>			<b>Total</b>		

En el presente registro debe constar el detalle tanto de los gastos administrativos como de los gastos de ventas. Los gastos administrativos se refieren a salarios de personal administrativo, servicios básicos del área administrativa, insumos de oficina, entre otros; mientras que, los gastos de ventas se refieren principalmente al rubro de transporte del producto como es la leche cruda. El registro de gastos administrativos y ventas debe considerar los siguientes datos:

- Fecha de Pago
- Detalle del gasto administrativo y/o de ventas
- Número de comprobante que avale el gasto
- El monto total pagado por concepto del gasto registrado

<b>Registro de Gastos Administrativos y Ventas</b>			
<b>Mes:</b>			
Fecha	Detalle	N° Comprobante	Valor Total Pagado
<b>Gastos Administrativos</b>			
	Salarios Personal		
	Servicios Básicos		
	Insumos de Oficina		
	Otros Gastos Administrativos		
<b>Total Gastos Administrativos</b>			
<b>Gastos de Ventas</b>			
	Transporte		
	Otros Gastos de Ventas		
<b>Total Gastos de Ventas</b>			

El registro de préstamos es de vital importancia para la red de asociaciones del sector pecuario, donde se pueda conocer de manera general el valor del préstamo inicial y el saldo adeudado a la fecha actual. Este registro permite evidenciar los gastos financieros y consta de la siguiente información:

- Fecha en la cual fue otorgado el préstamo
- Nombre de la entidad financiera que otorgó el préstamo
- El valor total del préstamo otorgado
- Fecha de pago conforme a las cuotas acordadas
- Detalle de los pagos
- Número de comprobante conforme a la cuota cancelada
- Registro del valor de la cuota acordada
- Registro del valor correspondiente al abono de capital
- Registro del valor correspondiente a intereses
- El saldo adeudado a la fecha actual considerando el saldo anterior y el pago actual

<b>Registro de Préstamos</b>
------------------------------

<b>Fecha:</b>	
<b>Entidad Financiera:</b>	
<b>Valor Préstamo:</b>	

Fecha	Detalle	N° Comprobante	Valor Cuota Préstamo (\$)	Valor Abono a Capital (\$)	Intereses (\$)	Saldo (\$)
<b>Total</b>						

**5.4.2.1 Presupuesto de ingresos.** La formulación presupuestaria, fijará los techos presupuestarios de: ingresos, el saldo en caja - bancos y las cuentas por cobrar. El total de ingresos se obtiene producto de la venta de leche cruda, es decir, considerando la cantidad de litros de leche entregados a sus clientes y el precio de venta; el saldo en caja – bancos, se refiere a la cantidad de dinero en efectivo total que se tiene disponible en las cuentas bancarias y/o caja en físico; mientras que, las cuentas por cobrar consisten en el dinero que los clientes en este caso adeudan a las asociaciones por concepto de la venta de leche cruda entregada a crédito. Es así, como se obtiene el total de ingresos que dispondrá cada asociación de la red por concepto de ingresos por la venta de leche cruda de acuerdo a la capacidad operativa de las mismas para el próximo año operativo. La programación presupuestaria tendrá una vinculación directa con los objetivos y metas de producción y comercialización de cada asociación, que viabilice los ingresos por venta de leche cruda que se obtendrá para el próximo año operativo.

**Tabla 39**

*Presupuesto de ingresos de la Asociación Chalguayacu alto*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	13.776,00	79,09
Saldo en caja y bancos	1.377,60	7,91
Cuentas por cobrar	2.264,55	13,00
<b>Total de ingresos</b>	<b>17.418,15</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Chalguayacu alto

**Tabla 40***Presupuesto de ingresos de la Asociación Playas de Guayllabamba*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	9.840,00	82,17
Saldo en caja y bancos	787,20	6,57
Cuentas por cobrar	1.347,95	11,26
<b>Total de ingresos</b>	<b>11.975,15</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Playas de Guayllabamba

**Tabla 41***Presupuesto de ingresos de la Asociación Productores independientes Sr. Wilson Coronel*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	9.840,00	83,36
Saldo en caja y bancos	885,60	7,50
Cuentas por cobrar	1.078,36	9,14
<b>Total de ingresos</b>	<b>11.803,96</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Productores independientes Sr. Wilson Coronel

**Tabla 42***Presupuesto de ingresos de la Asociación Productores independientes Sr. Hugo Morales*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	11.808,00	73,29
Saldo en caja y bancos	2.361,60	14,66
Cuentas por cobrar	1.941,04	12,05
<b>Total de ingresos</b>	<b>16.110,64</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Productores independientes Sr. Hugo Morales

**Tabla 43***Presupuesto de ingresos de la Asociación Productores independientes Sr. Pablo Jácome*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	13.776,00	81,16
Saldo en caja y bancos	2.066,40	12,17
Cuentas por cobrar	1.132,27	6,67
<b>Total de ingresos</b>	<b>16.974,67</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Productores independientes Sr. Pablo Jácome

**Tabla 44***Presupuesto de ingresos de la Asociación Productores agropecuarios nueva vida San**Agustín*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	6.552,00	90,51
Saldo en caja y bancos	327,60	4,53
Cuentas por cobrar	359,01	4,96
<b>Total de ingresos</b>	<b>7.238,61</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Productores agropecuarios nueva vida San Agustín

**Tabla 45***Presupuesto de ingresos de la Asociación de trabajadores autónomos Apangora*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	53.187,12	85,58
Saldo en caja y bancos	5.318,71	8,56
Cuentas por cobrar	3.642,95	5,86
<b>Total de ingresos</b>	<b>62.148,79</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación de trabajadores autónomos Apangora

**Tabla 46***Presupuesto de ingresos de la Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	138.796,56	90,82
Saldo en caja y bancos	8.327,79	5,45
Cuentas por cobrar	5.703,97	3,73
<b>Total de ingresos</b>	<b>152.828,32</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre

**Tabla 47***Presupuesto de ingresos de la Asociación agropecuaria San José de Tangali*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	211.680,00	92,82
Saldo en caja y bancos	10.584,00	4,64
Cuentas por cobrar	5.799,45	2,54
<b>Total de ingresos</b>	<b>228.063,45</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación agropecuaria San José de Tangali

**Tabla 48***Presupuesto de ingresos de la Asociación la Merced de Buenos Aires*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	161.280,00	92,50
Saldo en caja y bancos	6.451,20	3,70
Cuentas por cobrar	6.627,95	3,80
<b>Total de ingresos</b>	<b>174.359,15</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación la Merced de Buenos Aires

**Tabla 49***Presupuesto de ingresos de la Asociación de Desarrollo Social 24 de junio*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	296.533,44	91,12
Saldo en caja y bancos	20.757,34	6,38
Cuentas por cobrar	8.124,20	2,50
<b>Total de ingresos</b>	<b>325.414,98</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación de Desarrollo Social 24 de junio

**Tabla 50***Presupuesto de ingresos de la Asociación Corporación de ganaderos 4 de octubre*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	112.057,92	88,21
Saldo en caja y bancos	13.446,95	10,58
Cuentas por cobrar	1.535,04	1,21
<b>Total de ingresos</b>	<b>127.039,91</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Corporación de ganaderos 4 de octubre

**Tabla 51***Presupuesto de ingresos de la Asociación agropecuaria de San Francisco del Abra*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	58.346,28	86,06
Saldo en caja y bancos	8.168,48	12,05
Cuentas por cobrar	1.278,82	1,89
<b>Total de ingresos</b>	<b>67.793,58</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación agropecuaria de San Francisco del Abra

**Tabla 52***Presupuesto de ingresos de la Asociación agropecuaria Manuel Freire Barba*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	137.592,00	85,13
Saldo en caja y bancos	20.638,80	12,77
Cuentas por cobrar	3.392,68	2,10
<b>Total de ingresos</b>	<b>161.623,48</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación agropecuaria Manuel Freire Barba

**Tabla 53***Presupuesto de ingresos de la Asociación La Merced*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	93.985,92	85,20
Saldo en caja y bancos	15.037,75	13,63
Cuentas por cobrar	1.287,48	1,17
<b>Total de ingresos</b>	<b>110.311,15</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación La Merced

**Tabla 54***Presupuesto de ingresos consolidado de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ingresos por venta de leche cruda	1.461.956,36	89,76
Saldo en caja y bancos	120.690,00	7,41
Cuentas por cobrar	46.123,00	2,83
<b>Total de ingresos</b>	<b>1.628.769,36</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Los ingresos por venta de leche cruda o ingresos de operación de la Red de asociaciones del sector pecuario son la fuente de financiamiento única y exclusiva, y está constituida por la facturación proforma por un valor de \$1.461.956.36 que representan el 89.76%, el saldo en caja – bancos equivale al 7.41%, mientras que las cuentas por cobrar el 2.83% del presupuesto programado para la operación anual del año.

Cabe resaltar, que el formato del presupuesto de ingresos está estructurado para establecer los ingresos netos por venta, saldo en caja, saldo en bancos que dispone la empresa y las cuentas por cobrar, tal como se muestra en el anexo 3.

**5.4.2.2 Presupuesto de egresos.** Para estructurar el presupuesto de egresos se considera los objetivos y metas operativas anuales de producción, con el fin de definir los requerimientos en costos directos (mano de obra directa, materiales directos y costos indirectos de producción), los gastos de administración, los gastos de ventas y gastos financieros, para su consecución de cada asociación que conforma la red. Los costos directos son aquellos que están vinculados directamente con la producción y el producto, para el caso de las asociaciones se refiere a los salarios del personal considerados como mano de obra directa, además los materiales directos referentes a varios agroquímicos que utilizan y los costos indirectos de fabricación referentes a: luz eléctrica, agua e internet; los gastos de administración son aquellos que están asociados con la gestión y el mantenimiento de cada una de las asociaciones, es decir, se refiere a los salarios del personal administrativo, servicios básicos e insumos de oficina; los gastos de ventas se refiere a los egresos necesarios para lograr la venta en este caso de la leche cruda, principalmente el transporte; y, los gastos financieros se refiere a los intereses que se derivan de los recursos provenientes de terceros que utilizan las asociaciones para financiar su actividad. El presupuesto de egresos se formuló en las categorías presupuestarias definidas como muestran las siguientes tablas:

**Tabla 55***Presupuesto de egresos de la Asociación Chalguayacu alto*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	7.056,00	84,00
Gastos administrativos	1.008,00	12,00
Gastos de ventas	336,00	4,00
Gastos financieros	0,00	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>8.400,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Chalguayacu alto

**Tabla 56***Presupuesto de egresos de la Asociación Playas de Guayllabamba*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	5.040,00	79,87
Gastos administrativos	480,00	7,61
Gastos de ventas	240,00	3,80
Gastos financieros	550,00	8,72
<b>Total egresos</b>	<b>6.310,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Playas de Guayllabamba

**Tabla 57***Presupuesto de egresos de la Asociación Productores independientes Sr. Wilson Coronel*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	5.040,00	87,50
Gastos administrativos	480,00	8,33
Gastos de ventas	240,00	4,17
Gastos financieros	0,00	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>5.760,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Productores independientes Sr. Wilson Coronel

**Tabla 58***Presupuesto de egresos de la Asociación Productores independientes Sr. Hugo Morales*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	6.048,00	72,28
Gastos administrativos	864,00	10,33
Gastos de ventas	576,00	6,88
Gastos financieros	880,00	10,52
<b>Total egresos</b>	<b>8.368,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Productores independientes Sr. Hugo Morales

**Tabla 59***Presupuesto de egresos de la Asociación Productores independientes Sr. Pablo Jácome*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	7.056,00	84,00
Gastos administrativos	1.008,00	12,00
Gastos de ventas	336,00	4,00
Gastos financieros	0,00	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>8.400,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Productores independientes Sr. Pablo Jácome

**Tabla 60***Presupuesto de egresos de la Asociación Productores agropecuarios nueva vida San**Agustín*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	3.432,00	70,18
Gastos administrativos	312,00	6,38
Gastos de ventas	156,00	3,19
Gastos financieros	990,00	20,25
<b>Total egresos</b>	<b>4.890,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Productores agropecuarios nueva vida San Agustín

**Tabla 61***Presupuesto de egresos de la Asociación de trabajadores autónomos Apangora*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	27.859,92	81,48
Gastos administrativos	3.799,08	11,11
Gastos de ventas	2.532,72	7,41
Gastos financieros	0,00	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>34.191,72</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación de trabajadores autónomos Apangora

**Tabla 62***Presupuesto de egresos de la Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	72.702,96	75,86
Gastos administrativos	16.523,40	17,24
Gastos de ventas	6.609,36	6,90
Gastos financieros	0,00	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>95.835,72</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación de productores agropecuarios 27 de septiembre

**Tabla 63***Presupuesto de egresos de la Asociación agropecuaria San José de Tangali*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	110.880,00	70,97
Gastos administrativos	30.240,00	19,35
Gastos de ventas	15.120,00	9,68
Gastos financieros	0,00	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>156.240,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación agropecuaria San José de Tangali

**Tabla 64***Presupuesto de egresos de la Asociación la Merced de Buenos Aires*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	84.480,00	70,32
Gastos administrativos	23.040,00	19,18
Gastos de ventas	11.520,00	9,59
Gastos financieros	1.100,00	0,92
<b>Total egresos</b>	<b>120.140,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación la Merced de Buenos Aires

**Tabla 65***Presupuesto de egresos de la Asociación de Desarrollo Social 24 de junio*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	155.327,04	66,20
Gastos administrativos	56.482,56	24,07
Gastos de ventas	21.180,96	9,03
Gastos financieros	1.650,00	0,70
<b>Total egresos</b>	<b>234.640,56</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación de Desarrollo Social 24 de junio

**Tabla 66***Presupuesto de egresos de la Asociación Corporación de ganaderos 4 de octubre*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	57.395,52	72,41
Gastos administrativos	16.398,72	20,69
Gastos de ventas	5.466,24	6,90
Gastos financieros	0,00	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>79.260,48</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación Corporación de ganaderos 4 de octubre

**Tabla 67***Presupuesto de egresos de la Asociación agropecuaria de San Francisco del Abra*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	29.884,68	77,99
Gastos administrativos	5.692,32	14,85
Gastos de ventas	1.423,08	3,71
Gastos financieros	1.320,00	3,44
<b>Total egresos</b>	<b>38.320,08</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación agropecuaria de San Francisco del Abra

**Tabla 68***Presupuesto de egresos de la Asociación agropecuaria Manuel Freire Barba*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	72.072,00	73,33
Gastos administrativos	19.656,00	20,00
Gastos de ventas	6.552,00	6,67
Gastos financieros	0,00	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>98.280,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación agropecuaria Manuel Freire Barba

**Tabla 69***Presupuesto de egresos de la Asociación La Merced*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	49.230,72	75,86
Gastos administrativos	11.188,80	17,24
Gastos de ventas	4.475,52	6,90
Gastos financieros	0,00	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>64.895,04</b>	<b>100</b>

Fuente: Asociación La Merced

**Tabla 70***Presupuesto de egresos consolidados de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Porcentaje</b>
Costos directos	697.460,00	72,06
Gastos administrativos	187.172,88	19,34
Gastos de ventas	76.763,88	7,93
Gastos financieros	6.490,00	0,67
<b>Total egresos</b>	<b>967.886,76</b>	<b>100</b>

Fuente: Red de Asociaciones del Sector Pecuario

Los egresos considerados en el presupuesto consolidado de la red de asociaciones del sector pecuario lo constituye los costos directos o de producción por un valor de \$697.460 que equivale al 72.06% destinados a cubrir los rubros de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de producción, los gastos administrativos comprende salarios de personal, insumos de oficina, servicios básicos por un valor de \$187.172.88 que corresponde al 19.34%, los gastos de venta tienen un valor de \$76.763.88 que significa el 7.93% y los gastos financieros son de \$6.940 que representa el 0.67% del total de los egresos.

El formato propuesto para estructurar el presupuesto de egresos en el que se detalla cada uno de los componentes: costos directos o producción, gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros se muestra en el anexo 4.

#### ***5.4.3 Ejecución presupuestaria***

Al final del periodo económico (plazo de clausura 31 de diciembre de cada año) del año operativo se procederá a verificar el estado de ejecución presupuestaria como un procedimiento de evaluación, verificando la programación financiera del presupuesto planificado de ingresos y el de costos y gastos utilizados como recursos para la consecución de las metas del año operativo de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, es decir el

cierre de las cuentas definitivas del presupuesto, encontrándose su diferencia en términos de valores económicos y porcentuales entre el presupuesto planificado y ejecutado.

El déficit o superávit financiero, es decir la relación entre el presupuesto planificado y el ejecutado, si los recursos fueran mayores que las obligaciones habrá un superávit, en el caso inverso déficit presupuestario.

**Tabla 71**

*Estado de ejecución presupuestaria*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto planificado</b>	<b>Presupuesto ejecutado</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Ingresos</b>				
Ingresos por venta de leche cruda	1.461.956,36	1.329.051,24	132.905,12	90,91
Saldo en caja y bancos	120.690,00	116.537,02	4.152,98	96,56
Cuentas por cobrar	46.123,00	45.515,72	607,28	98,68
<b>Total de ingresos</b>	<b>1.628.769,36</b>	<b>1.491.103,98</b>	<b>137.665,38</b>	<b>91,55</b>
<b>Egresos</b>				
Costos directos	697.460,00	693.504,84	3.955,16	99,43
Gastos administrativos	187.172,88	187.172,88	0,00	100
Gastos de ventas	76.763,88	76.763,88	0,00	100
Gastos financieros	6.490,00	6.490,00	0,00	100
<b>Total egresos</b>	<b>967.886,76</b>	<b>963.931,60</b>	<b>3.955,16</b>	<b>99,59</b>

*Nota.* Se presenta el estado de ejecución presupuestaria

Del análisis de la ejecución presupuestaria se determina que el presupuesto planificado de ingresos fue de \$1.628.769.36, mientras que el ejecutado fue de \$1.491.103.98, determinándose una diferencia de \$137.665.38, ejecutándose el 91.55%.

En relación a los egresos de la ejecución presupuestaria contemplada en este periodo económico, se determina que el presupuesto planificado fue de \$967.886.76, el ejecutado alcanzó egresos de \$963.931.60, con una diferencia de \$3.955.16, lo que representa una ejecución del 99.59%, demostrando que hubo una eficacia optima en los costos y gastos de

la Red de Asociaciones del Sector Pecuario. Una vez analizado y determinado la ejecución presupuestaria, se procederá al cierre contable de acuerdo a la normativa vigente para pymes.

La evaluación de la ejecución presupuestaria tiene como finalidad que a partir de los resultados de la comparación entre el presupuesto planificado y el ejecutado, permitirá analizar las diferencias, con respecto a la programación y se sustentará acciones correctivas que sean pertinentes para retroalimentar en la próxima programación presupuestaria del año siguiente, en términos de los efectos de los ingresos, costos y gastos, como herramienta importante para sustentar los presupuestos posteriores.

### **5.5 Estrategia financiera de presupuesto de caja**

El presupuesto de caja se debe establecer en base del efectivo, que constituye la proyección de los ingresos y gastos de efectivo que se ejecutarán en el ejercicio presupuestario, en relación al plan operativo anual de la Red. El presupuesto de caja tendrá como finalidad pronosticar el conjunto de transacciones administrativas para el ejercicio fiscal futuro (plan operativo anual), para lo cual se realizará una proyección de los ingresos, costos y gastos, financiamiento y manejo de liquidez, y formará parte de la gestión financiera como una herramienta para establecer una efectiva gestión de la liquidez, que permita una programación adecuada de las erogaciones (egresos) y alerte respecto a la posición de caja en el año operativo. Para la elaboración del flujo de caja se considerará los flujos históricos preferentemente de dos periodos anteriores, e identificar posibles riesgos de incumplimiento de flujos de caja a fin de establecer planes de contingencia para la mitigación y control de estos riesgos.

### 5.5.1 Políticas de presupuesto de caja

- Elaborar la programación de disponibilidad de ingresos operativos y no operativos, de los costos y gastos, de acuerdo al análisis de comportamiento de caja histórico y proyectado.
- La programación de caja, así como su actualización serán consideradas para guiar las modificaciones en la planificación presupuestaria y actualizar la programación fiscal.
- El presupuesto de caja contendrá todos los ingresos, egresos y fuentes de financiamiento, estará en relación a la programación presupuestaria, las directrices y las normativas vigentes
- Una vez consolidada la información del presupuesto de caja correspondiente al año operativo, se emitirá la información efectiva hasta el mes de septiembre para la aprobación respectiva.
- Mantener la liquidez de la Red mediante la efectividad y el manejo integrado de los recursos de ingresos y egresos, considerando la temporalidad en el año operativo, de manera que no afecte la operación normal de la Red y permita optimizar los recursos disponibles para el cumplimiento de sus metas, manteniendo una liquidez razonable, para una gestión de caja eficiente para el plan operativo anual.

**Tabla 72**

#### *Presupuesto de Caja*

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>A. Ingresos operativos y no operativos</b>	<b>1.628.769,4</b>
Ingresos por venta de leche cruda	1.461.956,4
Saldo en caja y bancos	120.690,0
Cuentas por cobrar	46.123,0

<b>B. Egresos Operacionales</b>	<b>961.396,8</b>
Costos directos	697.460,0
Gastos de administración	187.172,9
Gastos de ventas	76.763,9
<b>C. Flujo Operacional (A-B)</b>	<b>667.372,6</b>
<b>E. Egresos no Operacionales</b>	<b>6.490,0</b>
Pago de Intereses	6.490,0
<b>F. Flujo no Operacional (D-E)</b>	<b>6.490,0</b>
<b>G. Flujo Neto Generado (C+F)</b>	<b>673.862,6</b>
<b>H. Saldo Inicial de Caja</b>	<b>0,0</b>
<b>I. Saldo Final de Caja (G+H)</b>	<b>673.862,6</b>

*Nota.* Se presenta el presupuesto de caja

En el presupuesto de caja constará los ingresos operativos que son de \$1.628.769.4, y la composición de los egresos operacionales para garantizar la disponibilidad y confiabilidad de los procesos de producción representados por los costos directos, la cedula de gastos administrativos y ventas que son de \$961.396.8, los gastos no operacionales en este presupuesto de caja son de \$6.490, por lo tanto se tiene un flujo neto generado de \$673.862.6, que corresponde al saldo final de caja de este periodo económico.

## 5.6 Estrategia financiera de planeación y control

En la planeación y control financiero, se consideró el análisis del punto de equilibrio operativo como una herramienta de planificación financiera, que es una técnica analítica utilizada para estudiar la relación que existe entre los ingresos por ventas, los costos directos e indirectos y las utilidades, es decir el volumen de ventas y la rentabilidad operativa, lo que permite la planeación financiera de la relación costo – volumen – utilidad. El análisis del punto de equilibrio permitirá determinar el punto en que las ventas son exactamente iguales a los costos y gastos. Para su cálculo se utilizó la siguiente ecuación:

$$PE_s = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

CF = Costos Fijos  
CV = Costos Variable  
V = Valor de ventas

### ***5.6.1 Políticas de planeación y control financiero***

- Mantener la capacidad operativa de producción adaptada al volumen de litros / día de leche cruda en la Red de Asociaciones del Sector Pecuario.
- Realizar el análisis del costo – volumen – utilidad, a través de políticas básicas de administración, para la planificación y control de los costos directos y los indirectos.
- Estructurar un sistema de costos ABC (costos basados en actividades) que permita una óptima planificación, control, evaluación, estandarización de los costos unitarios por cada actividad que se ejecuta en el área de producción.
- Mantener un margen de seguridad que es la relación de las ventas planificadas para alcanzar el punto de equilibrio, utilizando la capacidad operativa de la empresa.
- Mantener el precio de venta del litro de leche cruda para garantizar los ingresos y alcanzar el punto de equilibrio planificado.
- Estructurar información de costos para estudios económicos, financieros y decisiones relacionadas principalmente con inversiones de capital a largo plazo, ampliación y expansión de la planta de producción de esta organización.
- Suministrar información relevante y oportuna de gestión de costos a la gerencia para la toma de decisiones.

**Tabla 73***Punto de equilibrio*

<b>Concepto</b>	<b>Valores económicos</b>
Ingreso por ventas	1.628.769
Costos totales	967.887
Costos variables	697.460
Costos fijos	270.427
<b>Punto de equilibrio \$</b>	<b>472.950</b>

*Nota.* Se presenta el punto de equilibrio

$$PE_{\$} = \frac{270.427}{1 - \frac{697.460}{1.628.769}}$$

$$PE_{\$} = \frac{270.427}{0.57178} = 472.950$$

$$PE_{\text{unidades de producción}} = \text{Costos fijos} / \text{precio de venta} - \text{costo}$$

variable

$$PE_{\text{unidades de producción}} = 270.427 / 0.41 - 0.22$$

$$PE_{\text{unidades de producción}} = 659.577 \text{ litros de leche cruda}$$

El punto de equilibrio es de \$472.950, mientras que el punto de equilibrio en unidades de producción es de 659.577 litros de leche cruda, lo que permitirá tomar decisiones en la planeación y control financiero de los costos especialmente de producción, su estandarización, logrando que el volumen de ventas cubra los costos fijos y variables, caso contrario se incurrirá en pérdidas provenientes de las operaciones de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario.

El punto de equilibrio viabiliza la planificación financiera y proporcionará a la gerencia las decisiones financieras, lo que permitirá equilibrar el presupuesto de ingresos, su administración y la planificación, control de costos y gastos, para alcanzar una disciplina financiera en la institución.

Las estrategias financieras en función del análisis del punto de equilibrio tendrán como finalidad reducir los costos de producción, aprovechando la capacidad instalada para disminuir y estandarizar los costos unitarios de un litro de leche cruda y generar un apalancamiento operativo positivo, a través del incremento de los ingresos en forma proporcional en relación a la estructura de los costos. La estrategia financiera de un sistema de costos ABC (costeo basado en actividades), mejorarán los factores de productividad: eficiencia, eficacia y de competitividad de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario.

**Tabla 74**

*Indicadores del punto de equilibrio*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Calculo</b>	<b>Análisis</b>
Costos directos	Costos directos ejecutados / costos directos planificados*100	$693.504.84 / 697.460 * 100 = 99.43\%$	La eficacia de los costos directos son el 99.43%, lo que establece el cumplimiento del proceso de producción en relación a los costos, información útil para la planeación y control sistemático.
Gastos administrativos	Gastos administrativos ejecutados / gastos administrativos planificados *100	$187.172.88 / 187.172.88 * 100 = 100\%$	Los gastos administrativos se cumplen en un 100%, considerando que no existió incremento en los rubros de esta categoría, existiendo la seguridad de las estimaciones y no existe variabilidad de los gastos.

Gastos de ventas	Gastos de ventas ejecutados / gastos de ventas planificados *100	$76.763.88 / 76.763.88 * 100 = 100\%$	Los gastos de ventas se cumplen en un 100% y no existe diferencias entre lo ejecutado y lo planificado de los rubros de esta naturaleza, de manera que no existe variabilidad de estos gastos.
Gastos financieros	Gastos financieros ejecutados / gastos financieros planificados *100	$6.490 / 6.490 * 100 = 100\%$	Los gastos financieros son del 100% de cumplimiento, lo que significa que la empresa no requirió de otro endeudamiento como apalancamiento financiero.
Volumen de producción	Producción ejecutada / producción planificada *100	$3.177.732 / 3.336.619 * 100 = 95.23\%$	El volumen de producción fue del 95.23% de cumplimiento, es decir que existió un débil déficit de producción del 4.77%

*Nota.* Se presenta los indicadores del punto de equilibrio

## **5.7 Estrategia financiera de capital de trabajo**

El objetivo principal de esta estrategia es determinar las cuentas del activo corriente y del pasivo corriente para establecer un equilibrio financiero y minimizar los riesgos operacionales y de rentabilidad de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario. La toma de decisiones financieras en la formulación del capital de trabajo influye directamente en los niveles de liquidez y rentabilidad, por lo que es pertinente una óptima planificación de gestión de capital de trabajo, para alcanzar los niveles de rentabilidad económica y disminuir el riesgo de liquidez e insolvencia.

### **5.7.1 Políticas de capital de trabajo**

- Asociar los niveles de activo y pasivo corriente para realizar las operaciones de la Red considerando su interrelación y los niveles operativos de producción.

- Mantener estabilidad, equilibrio financiero entre las cuentas de activo corriente y pasivo corriente y su relación directa con los ingresos por ventas.
- Mantener niveles de liquidez, por lo tanto, menores riesgos de insolvencia y de rentabilidad que afecte a la posición de riesgo del capital de trabajo.
- Manejo eficiente de las cuentas del activo corriente y pasivo corriente para mantener niveles financieros aceptables del capital de trabajo y disminuir los riesgos de insolvencia técnica.

### Tabla 75

#### *Capital de trabajo proyectado*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
<b>Activos</b>	
<b>Activos corrientes</b>	
Caja	116.537,02
Cuentas por cobrar	45.515,72
Inventarios	25.799,53
<b>Total activos corrientes</b>	<b>187.852,28</b>
<b>Pasivos</b>	
<b>Pasivo corriente</b>	
Cuentas por pagar	58.211,22
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>58.211,22</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>129.641,06</b>

*Nota.* Se presenta el capital de trabajo proyectado

El capital de trabajo proyectado contiene en activos corrientes \$187.852.28, en pasivos corrientes \$58.211.22, de manera que el capital de trabajo es de \$129.641.06. Desde el enfoque financiero los activos corrientes exceden a los pasivos corrientes, por lo tanto, la Red dispone de un capital de trabajo neto positivo.

**Tabla 76***Indicadores de capital de trabajo*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Calculo</b>	<b>Análisis</b>
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas / cuentas por cobrar	$1.628.769 / 45.515.72 = 35.78$	Este indicador determina la cantidad de veces en que la Red realiza las cuentas pendientes de cobro durante un periodo contable, de manera que se controle la liquidez de la institución, como variable para administrar su capital de trabajo con eficiencia.
Periodo de cuentas por cobrar	365 días / rotación de cuentas por cobrar	$365 / 35.78 = 10.20$	La Red de Asociaciones mantiene el periodo de cuentas por cobrar de 10.20 días, lo que significa que las cuentas por pagar a proveedores y otros debe ser mayor de 10.20 días.
Rotación de cuentas por pagar	Costo de bienes vendidos / promedio de cuentas por pagar	$697.460 / 58.211.22 = 11.98$	La rotación de cuentas por pagar es de 11.98, por lo tanto se deben generar estrategias para pagar a los proveedores en las fechas acordadas.
Periodo de cuentas por pagar	365 días / rotación de cuentas por pagar	$365 / 11.98 = 30.46$	El periodo de cuentas por pagar es de 30.46 días, lo que significa que es mayor que el periodo de cuentas por cobrar que es de 10.20 días, por lo tanto, se debe mantener el valor de cuentas por pagar.
Rotación de inventarios	Costo de bienes vendidos / inventario promedio	$697.460 / 25.799.53 = 27.03$	El número de veces que rota el inventario en el año será de 27.03, lo que significa 2.25 veces mensual, que es un indicador financiero confiable que permitirá mejorar el uso del capital de trabajo en la Red, a la vez que proporciona información importante con el

---

			pronóstico de ventas, de manera que se asegure el óptimo funcionamiento de entradas y salidas de inventario.
Periodo inventarios	de rotación de inventarios	365 días / 365 / 27.03 = 13.50	El promedio de días de rotación de inventarios es de 13.50, es decir el promedio de días en que se agota el stock en inventario y por lo tanto se crea la necesidad de reponer durante el ciclo anual de producción de la Red.

---

*Nota.* Se presenta los indicadores de capital de trabajo

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- El diagnóstico de la situación financiera de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, permitió identificar los niveles de producción de leche cruda, los ingresos costos directos, gastos administrativos, gastos generales de ventas, gastos financieros; los activos: cuenta bancos, cuentas por cobrar, inventarios, propiedad, planta y equipo; pasivos: cuentas por pagar a corto y largo plazo, establecer la posición financiera de los resultados operacionales en este periodo o ejercicio económico.
- La evaluación de los procesos financieros de las Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura, permitió identificar las condiciones en que operan, determinando el riesgo inherente y el nivel de confianza, los criterios de los hallazgos de la evaluación de estos procesos de acuerdo a las normas NIIF para pymes. Las evaluaciones de procesos financieros están relacionadas en forma directa con la planificación, el control interno de los recursos y las decisiones para obtener rentabilidad y liquidez de esta organización.
- El modelo de gestión financiera con el enfoque del Balanced Scorecard, es un sistema integral para interactuar las estrategias en función a las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento que propician la utilización eficaz y eficiente de los recursos, generan niveles de rentabilidad óptima, liquidez, solvencia, productividad y competitividad de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario.

## Recomendaciones

- Los directivos y la gerencia de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario, deben considerar que el diagnóstico financiero es una herramienta para identificar la realidad económica, sustentado en los estados financieros, de manera que permita medir la consistencia o inconsistencia entre activos, pasivos, capital, ingresos y egresos, e indicadores financieros, para sustentar la toma de decisiones en torno a los objetivos de esta organización.
- Los directivos y la gerencia de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario considerarán la importancia que tiene la gestión por procesos, por los beneficios que proporciona en cuanto a productividad, la optimización de los recursos por la estandarización de las actividades estratégicas operativas, administrativas, financieras, marketing, el fortalecimiento del nivel organizacional, el desarrollo de estrategias, para satisfacción interna, de sus clientes, proveedores y partes interesadas.
- Los directivos y la gerencia de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario deben considerar al modelo de gestión financiera con el enfoque del Balanced Scorecard como un instrumento fundamental en la gestión corporativa, garantizando la optimización y efectividad de las operaciones, el impulso de mejores mecanismos financieros para mejorar la eficacia y eficiencia mediante la optimización de la gestión y la estandarización de los procesos, como elementos centrales de la planificación estratégica de esta organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, J. (2019). *Los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa DISTBEND de Babahoyo*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Asamblea Nacional . (2020). *Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2018). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2017). *Código Orgánico del Ambiente*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2015). *Ley Orgánica de Salud*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2017). *Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria*. Quito.
- Ávalos, C. (2020). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica y financiera en la empresa Molinos Miraflores S.A de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Calleja, F. (2017). *Análisis de estados financieros*. México: Pearson.
- Campuzano, J., & Betancourt, V. (2018). Las micro, pequeñas y medianas empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de ingeniería en contabilidad y auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Scielo* , 247-255.
- Castellnou, R. (01 de septiembre de 2021). *Los estados financieros básicos*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/los-estados-financieros-basicos>

- Castro, N., & Raja, O. (2018). La innovación abierta, una alternativa para el fortalecimiento de la gricultura ecuatoriana. *Scielo* , 1-42.
- Chu, R. (2018). *Finanzas para no financieros*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Chuncho, L. (2021). Ecuador: análisis económico del desarrollo del sector agropecuario e industrial en el periodo 2000-2018. *Revista Científica y Tecnológica UPSE* , 1-8.
- Córdova, F. (2021). *Análisis de comercio interenacional y su incidencia sobre las exportaciones de productos del sector agropecuario del Ecuador periodo 2011-2020*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Dávila, K. (2018). *Los estados financieros como herramienta y su influencia en la toma de decisiones de la empresa Nexos Operador Logístico S.A.C 2018*. Lima: Universidad Peruana de las Américas.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Dialnet* , 217-226.
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión financiera empresarial*. Ecuador: UTMACH.
- García, P. (2017). *Análisis financiero*. México: Grupo Editorial PATRIA.
- García, S. (2017). Las empresas agropecuarias y la administración financiera. *Revista mexicana de agronegocios* , 583-594.
- González, A. (2017). *Finanzas básicas*. Boston: Reverté.
- Irrazabal, V. (2018). *Aplicación del análisis e interpretación de los estados financieros y su incidencia para la toma de decisiones en una empresa de transportes urbano de Lima Metropolitana en el periodo 2015*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

- Jara, G., Sánchez, S., & García, J. (2018). Análisis de indicadores de rentabilidad de la pequeña banca privada en el Ecuador a partir de la dolarización. *COMPENDIUM* , 5 (12), 54-76.
- Lavalle, A. (2017). *Análisis financiero*. México: Digital Unid.
- Lavanda, R. (2020). *Análisis financiero aplicado a la empresa PROCAFESA en la parroquia Malacatos del cantón Loja, en el periodo 2018-2019*. Loja: Universidad Internacional del Ecuador.
- Lazo, N., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector manufacturero. *Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA* , 160-178.
- Lizana, G., & Yarlequé, I. (2020). Balanced Scorecard, incidencia en la efectividad de gestipon del sistema comercial. *Acvenis* , 1-36.
- Martínez, A. (2018). *Teoría económica de la producción ganadera*. España: Universidad de Córdoba.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2013). *Acuerdo 394: Regular y controlar el precio del litro de leche cruda pagado en finca y/o centro de acopio al productor y promover la calidad e inocuidad de la leche cruda*. Quito.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de Salud Pública. (2018). *Acuerdo Interinstitucional 036; Reglamento de control y regulación de la cadena de producción de la leche y sus derivados incluido el suero de leche*. Quito.
- Ministerio de Trabajo. (2012). *Código del Trabajo*. Quito.

- Ministerio del Ambiente. (2018). *Texto Unificado de Legislación Secundaria del Medio Ambiente*. Quito.
- Moyano, S. (2020). *La rentabilidad financiera de las empresas industriales privadas de la provincia de Chimborazo, como factor de crecimiento económico de la provincia, periodo 2016-2017*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Ortiz, A. (2018). *Finanzas básicas para no financieros*. México: CENGAGE.
- Oyaque, S., & Santamaria, E. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas . *ESPACIOS* , 1-10.
- Parrales, V., & Aguirre, M. (2020). Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes. *Dialnet* , 127-145.
- Peña, L. (31 de marzo de 2022). *La gestión económica y financiera de la empresa*. Obtenido de <https://www.billin.net/blog/que-es-la-gestion-financiera/>
- Quintero, L., & Osorio, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *CEA* , 75-94.
- Riera, B., Alarcón, N., Jiménez, N., & Cevallos, J. (2020). Análisis contable y financiero: Una herramienta clave para la eficiente gestión financiera y contable en la empresa. *Knowledge E* , 2020, 613-631.
- Rimarachin, M. (2019). *Análisis e interpretación de los estados financieros para la toma de decisiones en la Empresa Rectificaciones y Repuestos Tarapoto SAC, periodo 2016-2017*. Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.
- Rincón, C., & Sánchez, X. (2018). Pensamiento sistémico contable, planteado desde la ingeniería contable. *Projet* , 155-174.

- Roncancio, G. (2018). *¿Cuáles son las Perspectivas del Balanced Scorecard?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-perspectivas-del-balanced-scorecard-ejemplos>
- Ruíz, C. (2022). *Capacidades de innovación y encadenamiento de la producción primaria del Clúster Cárnico Bovino de Córdoba, Colombia*. Colombia: Universidad Nacional de la Plata.
- Tapia, C. (28 de agosto de 2019). *¿Qué dicen y para qué sirven los estados financieros?* Obtenido de <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/que-dicen-y-para-que-sirven-los-estados-financieros/>
- Tarver, E. (2020). *Balanced Scorecard*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>
- Vallejo, E. (2021). *Modelo de gestión empresarial para el mejoramiento de la producción ganadera de la Asociación de Ganaderos "A.G.B" del cantón Balzar, provincia del Guayas*. Manabí: Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Westreicher, G. (26 de abril de 2020). *Gestión financiera*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html>

## ANEXOS

### Anexo 1: Formato de Encuesta aplicada a los responsables de Contabilidad-Finanzas

#### FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS RESPONSABLES DE CONTABILIDAD – FINANZAS DE LA RED DE ASOCIACIONES DEL SECTOR PECUARIO DE LA PROVINCIA DE IMBABURA

**Objetivo.** Obtener información contable – financiero de cada una de las asociaciones del periodo 2020 – 2021 para sustentar el diagnóstico de la situación financiera de la Red de Asociaciones del Sector Pecuario de la provincia de Imbabura.

#### Datos generales:

Nombre de la asociación:.....

Número de socios de la asociación: .....

Tamaño de los asociados: Pequeña.....Mediana.....Micro.....

Producción promedio de los socios (litros de leche cruda / día):.....

#### 1. Ejecución presupuesto de ingresos

##### 1.1.¿Cuáles fueron los ingresos de su asociación en el año 2020 y 2021

Ingresos 2020:.....

Ingresos 2021:.....

##### 1.2.¿Cuáles son los trimestres de mayores ingresos (porcentaje)?

Primer trimestre:.....

Segundo trimestre:.....

Tercer trimestre:.....

Cuarto trimestre:.....

##### 1.3.¿Las ventas del año 2021 en relación del año 2020 se incrementaron o disminuyeron?

Incremento ( )

Disminución ( )

## **2. Costos y gastos**

**2.1.¿Cuáles fueron los costos directos (producción o variables) que se aplicaron en el año 2020 – 2021?**

Año 2020:.....

Año 2021:.....

**2.2.¿Los gastos administrativos promedio de estos años fueron?**

Año 2020:.....

Año 2021:.....

**2.3.¿Los gastos generales de ventas en los periodos económicos 2020 – 2021 fueron?**

Año 2020:.....

Año 2021:.....

**2.4.¿Los asociados tuvieron gastos financieros (intereses por créditos financieros)?**

Año 2020:.....

Año 2021:.....

**2.5.¿En qué tipo de entidades realizaron los créditos financieros?**

Bancos privados ( )

Instituciones financieras públicas ( )

Cooperativas de ahorro y crédito ( )

Mutualistas ( )

## **3. Activos corrientes y no corrientes**

**3.1.¿Cuáles son los valores económicos de la cuenta bancos en estos dos periodos fiscales?**

Año 2020:.....

Año 2021:.....

**3.2.¿Los valores promedio de cuentas por cobrar que tienen en los periodos objeto de estudio son?:**

Año 2020:.....

Año 2021:.....

**3.3.¿En lo referente a inventarios, cuales son aproximadamente los valores económicos que tienen generalmente al finalizar los periodos económicos 2020-2021**

Año 2020:.....

Año 2021:.....

**3.4.¿En infraestructura física cuales son los montos aproximados que tienen?**

.....

**3.5.¿Los inventarios de mobiliario que actualmente disponen tiene un valor aproximado de?**

.....

**3.6.¿En lo referente a equipos, maquinaria y otros elementos que se utilizan en la fase agrícola, en el ordeño y almacenamiento, cual es el valor aproximado?**

.....

**4. Pasivos corrientes y no corrientes**

**4.1.¿En cuentas por pagar (pasivo corriente) cuales son los valores que se registraron en los dos años económicos ¿**

Año 2020:.....

Año 2021:.....

**4.2.¿En lo referente a cuentas por pagar de largo plazo (pasivo de largo plazo), cuáles fueron los valores en estos dos periodos económicos?**

Año 2020:.....

Año 2021:.....

**5. Patrimonio**

**5.1.¿Cuál es el monto económico que tiene la asociación como capital propio?**

.....

**5.2.¿Los resultados de otros periodos contables acumulados en los años 2020 – 2021 fueron?**

Año 2020:.....

Año 2021:.....

## Anexo 2: Formato de Encuesta para evaluar los procesos financieros

### FORMATO DE ENCUESTA PARA EVALUAR LOS PROCESOS FINANCIEROS DE LAS ASOCIACIONES DEL SECTOR PECUARIO DE LA PROVINCIA DE IMBABURA

**Objetivo.** Evaluar los procesos, actividades financieras de cada una de las organizaciones de la red de asociaciones del sector pecuario de la provincia de Imbabura.

#### Datos generales:

Nombre de la asociación:.....

Procesos / actividades	Si	No	N/A	Comentarios
1. ¿Tiene la empresa definido políticas de gestión financiera?				
2. ¿Disponen de procedimientos para la formulación, programación y ejecución presupuestaria?				
3. ¿La asociación tiene algún tipo de procedimiento para el reconocimiento y conciliación de documentos por pagar?				
4. ¿La organización dispone en forma documentada de acciones de control de activos de larga duración?				
5. ¿La entidad tiene documentado las acciones de compras en general?				
6. ¿Tienen definido acciones para dar de baja a activos de planta, propiedad y equipo?				
7. ¿Realizan la entrega de bienes a los empleados con documentación?				
8. ¿Disponen en forma documentada de presentación y pago de obligaciones tributarias?				
9. ¿Tienen algún proceso de planificación y control de costos de producción?				
10. ¿Han establecido parámetros para obtener ciertos estándares de producción?				
11. ¿Tienen los flujogramas de los procesos de producción?				
12. ¿Elaboran los presupuestos en relación a sus planes operativos anuales?				

13. ¿Tienen definido acciones, procedimientos para la identificación, valoración de riesgos operativos y financieros?				
14. ¿La institución ha implementado acciones de control interno de flujo de caja?				
15. ¿Todas las operaciones financieras están respaldadas para su verificación, comprobación y análisis en forma documentada?				
16. ¿Dispone la asociación de los flujogramas para la presentación de los estados financieros?				
17. ¿Realizan procedimientos de análisis de los estados financieros?				
18. ¿Se han estructurado indicadores financieros para medir el desempeño sustentado en los estados financieros?				
19. ¿Realizan acciones de conciliaciones de los saldos de las cuentas (registros contables)?				
20. ¿La asociación tiene definido el procedimiento de caja chica?				
21. ¿Realizan arqueos a los valores en efectivo en un momento determinado para el control respectivo?				
22. ¿Se ha emitido acciones de control previo al pago de las cuentas por pagar?				
23. ¿Se realizan verificaciones para establecer la constancia de los ingresos recaudados?				
24. ¿Disponen de medidas de protección de las recaudaciones de ingresos?				
25. ¿Verifican las cuentas corrientes mediante procedimientos documentados que tiene la asociación?				
<b>Total</b>				

### Anexo 3: Formato del presupuesto de ingresos

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>
Ingresos por venta de leche cruda	
Saldo en caja	
Saldo en bancos	
Cuentas por cobrar	
<b>Total de ingresos</b>	

#### Anexo 4: Formato del presupuesto de egresos

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>1. Costos directos</b>	
<b>Mano de obra directa</b>	
Salarios de personal	
<b>Materiales directos</b>	
Heno	
Vitaminas	
Cloruro de calcio	
Enzimas	
Otros agroquímicos	
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	
Luz eléctrica	
Agua	
Internet	
<b>Subtotal costos directos</b>	
<b>2. Gastos administrativos</b>	
Salario del gerente	
Salario de la contadora	
Salario de la secretaria	
Servicios básicos	
Insumos de oficina	

<b>Subtotal gastos administrativos</b>	
<b>3. Gastos de ventas</b>	
Transporte	
Otros gastos	
<b>Subtotal gastos de ventas</b>	
<b>4. Gastos financieros</b>	
Intereses	
Pago a capital	
<b>Subtotal gastos financieros</b>	
<b>Total presupuesto de egresos</b>	

## **Anexo 5: Fotografías del trabajo de campo**

### **Fotografía 1**

*Revisión de los procesos financieros*



### **Fotografía 2**

*Exposición Modelo de Gestión Financiera*

