

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE
MANABÍ – EXTENSIÓN PEDERNALES**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CARRERA



**“ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO Y SU INFLUENCIA EN
LA TOMA DE DECISIONES DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS
DE ATAHUALPA 2022 - 2023 “**

AUTORA:

NAYERLI MISHEL BENÍTEZ CEDEÑO

CATEDRÁTICA:

ECO, SINTIA GUILER

PEDERNALES – ECUADOR 2025

CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El tribunal evaluador

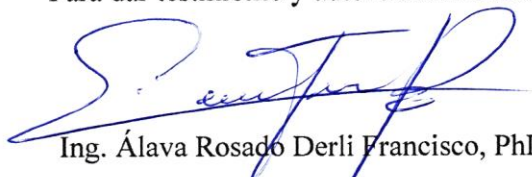
Certifica:

Que el trabajo de fin de carrera en la modalidad de Proyecto de investigación titulado: **“ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE ATAHUALPA 2022 – 2023”** realizado y concluido por la Srta.: **NAYERLI MISHEL BENITEZ CEDEÑO**, ha sido revisado y evaluado por los miembros del tribunal.

El trabajo de fin de carrera antes mencionado cumple con los requisitos académicos, científicos y formales suficientes para ser aprobado.

Pedernales, septiembre 2025

Para dar testimonio y autenticidad firman:



Ing. Álava Rosado Derli Francisco, PhD

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Dr. Pastran Calles Feliz Reinaldo, Mg

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Ing. Castro Cedeño Diana Patricia, Mg

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la extensión Pedernales de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular y/o Trabajo de Investigación bajo la autoría de la estudiante, Nayerli Mishel Benítez Cedeño legalmente matriculada en la carrera de Economía, período académico 2025-1, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es *"Estudio económico financiero y su influencia en la toma de decisiones de la asociación de ganaderos de Atahualpa 2022 – 2023."*

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

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

Lugar, 01 de agosto de 2025.

Lo certifico,


Econ. Sintia Monserrate Giler Macías., M.Sc.
Docente Tutora

Nota 1: Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

Nota 2: Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.

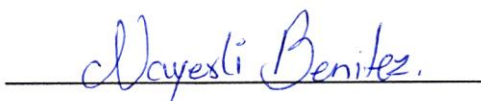
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DERECHO Y BIENESTAR
EXTENSIÓN PEDERNALES**

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **NAYERLI MISHEL BENITEZ CEDEÑO**, con cédula de identidad No. 1351061369 declaro que el presente trabajo de titulación: **“ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE ATAHUALPA 2022 - 2023”**, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existente y respetando los derechos intelectuales de terceros considerados en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que las ideas y contenidos expuestos en el presente trabajo son de mi autoría, en virtud de ello, me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación antes mencionada.

Pedernales, septiembre 2025

A handwritten signature in blue ink, reading "Nayerli Benitez", is written over a horizontal line.

NAYERLI MISHEL BENITEZ CEDEÑO
C.I.: 1351061369

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mis padres que han sido mi motor y mi mayor fuente de fortaleza en cada paso de este camino donde su amor, esfuerzo y ejemplos han sido el impulso constante para nunca rendirme, a mis hermanos que son parte de mi corazón y mi inspiración diaria para seguir creciendo, a mi querido hermano y mi abuelo, que desde el cielo me han acompañado en silencio iluminando mi camino son recuerdos y amor eterno así que esta meta también es suya.

A mi novio por haber creído en mí incluso en mis momentos más oscuros y por impulsarme cuando sentía que no podía más además de caminar a mi lado durante todo este proceso con paciencia y amor, y a su familia por brindarme su apoyo incondicional y su calidez durante este proceso.

A todos mis profesores, de cada etapa de mi formación, fueron ellos quienes han sido pilares esenciales en mi aprendizaje y crecimiento personal y profesional y se las dedico también a todas las personas que creyeron en mí desde el primer día.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios por haberme permitido transitar este camino y vivir este proceso acompañada de personas tan valiosas con su guía y fortaleza me sostuvieron en cada momento e incluso en los más difíciles.

Les agradezco a mis padres por haber formado en mí una mujer con determinación y ser ejemplo constante de esfuerzo y amor incondicional y por no soltar mi mano nunca gracias por ser mi base y mi refugio.

Por supuesto a mis hermanos quienes son mi alegría diaria solo con su presencia, palabras y cariño fueron un impulso constante que me motivó a continuar con fe y entusiasmo.

Agradecer también a mi novio por no dejarme sola en ningún momento y por caminar a mi lado incluso en medio de los problemas, además por compartir este logro conmigo te doy mil gracias por tu paciencia, tu amor y por creer en mí siempre y a su familia por su apoyo sincero por estar pendientes de mí en cada etapa y por acogerme con cariño durante este proceso.

Y a toda mi familia por estar ahí cada vez que los necesité, por su compañía, su aliento y su fe en mí, también a mi tutora de titulación por su compromiso, su orientación clara y constante durante todo el proceso y ser la guía clave para llegar hasta aquí.

Una mención muy especial y llena de amor a mi hermano y a mi abuelo quienes ya no están físicamente conmigo, fueron los pioneros de esto siendo muy fundamentales en este camino que, aunque ya no estén sus enseñanzas y su amor viven en mí y me acompañaron silenciosamente hasta el final.

Finalmente, muchas gracias a todos mis compañeros con quienes compartí esta etapa única y ser parte de este proceso una experiencia e inolvidable, llena de aprendizajes, desafíos y compañerismo.

Resumen

La investigación analiza la situación económico-financiera de la Asociación de ganaderos de Atahualpa durante los periodos 2022 y 2023, el objetivo principal fue analizar el impacto económico-financiero en la toma de decisiones de la Asociación durante el periodo 2022–2023, para ello se aplicó una metodología con enfoque mixto combinando análisis cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron técnicas como el análisis vertical y horizontal de los estados financieros y una entrevista semiestructurada a la persona encargada de la asociación llevando a un análisis FODA para poder identificar los puntos críticos a través de las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades. Los resultados evidencian un deterioro económico severo caracterizado por la ausencia total de ingresos y un incremento del 11,71% en los gastos, lo que generó pérdidas acumulativas y compromete la sostenibilidad de la asociación, para ello se diseñó un modelo de gestión financiera integral compuesto por matrices especializadas con el propósito de guiar la toma de decisiones basadas en datos técnicos, la aplicación de este modelo constituye una herramienta clave para revertir la situación crítica, optimizar el uso de recursos y fortalecer las capacidades administrativas. La sostenibilidad futura de la asociación dependerá de la implementación efectiva de estas estrategias y de la generación de ingresos que transformen las pérdidas actuales en beneficios sostenibles.

Palabras Claves: Gestión financiera, Asociaciones ganaderas, Análisis financiero, Toma de decisiones.

Abstract

The research analyzes the economic-financial situation of the Atahualpa Cattle Ranchers Association during the periods 2022 and 2023. The main objective was to analyze the economic-financial impact on the Association's decision-making during 2022–2023. A mixed-methods approach was applied, combining quantitative and qualitative analyses. Techniques such as vertical and horizontal analysis of financial statements and a semi-structured interview with the person in charge of the association were used, leading to a SWOT analysis to identify critical points through strengths, weaknesses, threats, and opportunities. The results show severe economic deterioration characterized by the complete absence of income and an 11.71% increase in expenses, which generated cumulative losses and compromised the sustainability of the association. To address this, a comprehensive financial management model was designed, consisting of specialized matrices aimed at guiding decision-making based on technical data. The application of this model constitutes a key tool to reverse the critical situation, optimize resource use, and strengthen administrative capacities. The future sustainability of the association will depend on the effective implementation of these strategies and the generation of revenues that transform current losses into sustainable benefits.

Keywords: Financial management, Livestock associations, Financial analysis, Decision-making.

Índice

CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
Resumen.....	vii
Summary	¡Error! Marcador no definido.
Indicé de tablas	iii
CAPÍTULO 1: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. Planteamiento del problema	4
1.2.1 Identificación de variables	5
1.2.2. Formulación del problema, preguntas de investigación o hipótesis	5
1.3. Objetivos del Proyecto.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación del Proyecto	6
1.5. Marco teórico	7
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	21
2.1. Enfoque de investigación.....	21
2.2. Diseño de la investigación.	21
2.3. Nivel de investigación.....	22
2.4. Métodos y Técnicas	22

2.4.1. Método Cuantitativo	22
2.4.2. Método cualitativo	22
2.4.3. Método Descriptivo	23
2.5. Técnicas de Recolección de Datos	23
2.6. Operacionalización de variables.	24
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	26
3.1.1. Resultados de los análisis.....	26
3.1.3. Modelo de gestión financiero.....	34
3.3.1. Introducción	34
3.3.2. Objetivo General.....	35
3.3.3. Objetivos Específicos.....	35
3.3.5. Caracterización socioeconómica de la asociación	37
3.3.6. Metodología	39
3.4. Discusión.....	48
3.5. Pregunta de investigación	50
Anexo 1 balances.	58
Anexos.2 entrevista.....	58
Anexo 3 Recolección de datos imágenes fotográficas.....	59

Indicé de tablas

Tabla 1.Variable Independiente: Análisis económico financiero.	24
Tabla 2.Variable Dependiente: Toma de decisiones.....	25
Tabla 3. Análisis vertical	26
Tabla 4. Análisis vertical	27
Tabla 5. Análisis horizontal	28
Tabla 6. Análisis FODA	33
Tabla 7. Matriz de pérdidas y ganancias.....	41
Tabla 8. Matriz de balance general	42
Tabla 9. Matriz de flujo de efectivo.....	43
Tabla 10. Matriz de liquidez	44
Tabla 11.Matriz de operacionalidad	45
Tabla 12. Matriz de endeudamiento.....	46
Tabla 13. Matriz de rentabilidad.....	47

CAPÍTULO 1: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Introducción

El estudio económico financiero es muy fundamental para que las organizaciones ya sean entidades financieras con o sin fin de lucro puedan tener una guía para tomar decisiones más correctas, porque ofrece un enfoque claro con detalles sobre los estados financieros y económicos. En lo global es una práctica que se ha declarado como un elemento necesario para las empresas donde ellas puedan crecer y estar fuertes en sus diferentes entornos frente a un mundo competitivo y variante, donde tomar decisiones marcan la diferencia mostrando una eficiencia en la utilización de sus recursos de una manera más eficiente ayudando a mejorar sus procesos ya sea de manera interna y externa de la empresa y estar siempre atentos a los cambios del mercado y poder hacerle frente, globalmente existe una mayor problema de gestión económica en varios sectores como la ganadería, donde los mercados relaciones presenta muchos inconvenientes para estos sectores económicos.

En varios países desarrollados, estos tipos de empresas que se dedican a la ganadería utilizan varios modelos avanzados de estudios económico financiero logrando mantenerse competitivas, aplicando estrategias de sostenibilidad con respuestas rápidas a los cambios de la demanda existente, para los países en desarrollo se ve una falta de accesos a herramientas de estudios económicos haciendo que eso limita a las asociaciones donde ellas puedan mostrar su potencial en el crecimiento organizacional del sector, y queda en evidencia lo importante que es poder integrar estos estudios para un desarrollo económico solido

Para varios sectores de américa latina la ganadería es un sector económicos muy importante donde varios cuentan con una grande tradición ganadera que es muy esencial para tener el sustento

dentro de sus hogares y a su vez a la economía de su país, varias organizaciones ganaderas de américa latina se enfrentan a desafíos como la falta de financiamiento para sus proyectos o infraestructura, así mismo algo que les afecta en mayor escala es la volatilidad de los mercados ya que son otros mercado s los que interviene y ellos no pueden hacer mayor cosa, así mismo la falta de modernización o tecnificación dentro de sus procesos productivos, aquí es donde un buen estudio económico- financieros puede ser la herramienta esencial para que puedan tomar sus decisiones correctas y les asegure a las asociaciones ganaderas administrar eficientemente los recursos mejorando su competitividad.

Para Ecuador la ganadería es parte de las actividades mas productivas esencialmente en áreas rurales, donde la mayoría de los hogares la tiene como su principal fuente de ingreso y a su vez genera empleo para mas personas, jugando un papel muy importante donde los productores se apoyan en las organizaciones.

Donde en un entorno económico y social complejo, las asociaciones se enfrentan a diversas dificultades para optimizar sus recursos, mejorar sus procesos productivos y acceder a nuevos mercados. Un buen análisis económico- financiero aplicado a estas organizaciones sería muy esencial para comprender sus fortalezas y debilidades, y para tomar decisiones estratégicas que permitan mejorar su rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

El planteamiento del problema de esta tesis se centra en la falta de un análisis económico- financiero estructurado dentro de la Asociación de Ganaderos de Atahualpa, lo que dificulta la toma de decisiones informadas y estratégicas siendo la asociación la que tiene un fuerte impacto en la economía local, esta no disponga de una adecuada estructura de financiamiento y poder evaluar su situación económica y financiera, ya que esto es una barrera para la asociación para poder identificar sus áreas que deben mejorar, donde deben ellos optimizar sus recursos

maximizando sus oportunidades para tener mayor crecimiento y desarrollo local o como asociación, donde el sector económico requiere de decisiones rápidas y que puedan hacerle frente a los cambios que se generan en el mercado.

El objetivo principal del estudio es analizar cual es el impacto económico- financiero se generan en la tomas de decisiones de la asociación de ganaderos de Atahualpa durante los periodos 2022 y 2023, con la finalidad de mostrar que un buen estudio les permite demostrar su rentabilidad y a su vez ver su sostenibilidad dentro de las operaciones que realizan como asociación y a su vez evaluaremos el desempeño económico donde se proporcionaran recomendaciones que le facilita el proceso a la hora de tomar sus propias decisiones, para logara esto identificaremos cuáles son sus puntos críticos a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que les permitirá a los miembros de la asociación tomara decisiones más acertadas, este estudio también busca poder contribuir al fortalecimiento de la competitividad del sector ganadero en la parroquia, con la implementación de modelos de gestión económica más efectivos.

La metodología que se aplicó dentro del estudio fue de un enfoque descriptivo acompañado de los análisis de los estado financieros, partiendo de una revisión bibliográfica muy detallada con la finalidad de mostrar las variables principales que están afectando al desempeño económico dentro de la asociación, con la ayuda de herramientas de análisis financieros, también se realizarán entrevistas con los miembros clave de la asociación para obtener información cualitativa que complemente los datos financieros y proporcione un panorama integral de los desafíos y oportunidades que enfrenta la asociación en su gestión económica.

1.2.Planteamiento del problema

Un estudio económico- financiero es muy esencial para lograr una gestión efectiva dentro de las organizaciones donde se incluyen las asociaciones ganaderas, dentro de un entorno más globalizado existen más fluctuaciones en los precios donde las políticas económicas internacionales desestabilizan muy gravemente la rentabilidad de estos tipos de asociaciones, para la interpretación correctamente con otras economías que están cambiando en el mercado es útil para la adaptación de las asociaciones de ganado, la integración en cada cadena de suministros global y la exposición a la volatilidad de los mercados internacionales exigen un análisis sin fin.

En los países latinoamericanos, las asociaciones de ganaderos enfrentan desafíos adicionales derivados de la inestabilidad económica y políticas volátiles, muchas naciones experimentan tasa de inflaciones anuales superiores al 50% como Argentina, donde el índice alcanza un 117,8% en 2024 y sistemas cambiarios altamente fluctuantes que presionan la operatividad. El Banco Mundial advierte que estas asociaciones deben superar barreras estructurales para lograr estabilidad económica local y mantener la competitividad de sus productos en los mercados productivos (IFM, 2021).

La economía ecuatoriana, es afectada por la variabilidad de los precios del petróleo, la inflación y las políticas gubernamentales, requieren un enfoque analítico riguroso para mejorar estos desafíos. Según el Ministerio de Economía y Finanzas, “la implementación de estrategias financieras robustas es fundamental para que las asociaciones ganaderas puedan adaptarse a las condiciones económicas fluctuantes y asegurar su estabilidad financiera

La asociación de ganaderos de Atahualpa presenta desafíos en la gestión económica y financiera por el desconocimiento o falta de formación en herramientas de análisis financiero, actualmente un administrador toma las decisiones administrativas y financieras de la asociación,

la no existencia de división de funciones puede conllevar a una gestión ineficiente de recursos. Este estudio económico – financieros sería de mayor influencia donde los recursos son limitados y los desafíos que genera el mercado regional haciendo que la asociación enfrente muchos problemas con las variaciones de los precios en productos de la ganadería haciendo que exista dificultades para tener acceso a un mercado más amplio y con más oportunidades, es aquí donde la gestión financiera es esencial para tomar decisiones más acertadas a las estrategias de producción haciendo que crezca su rentabilidad en el sector económico, como señala un informe local, la falta de un análisis financiero detallado no permite a la Asociación manejar mejor sus limitaciones y oportunidades creando dificultades a la hora de tomar decisiones

1.2.1 Identificación de variables

- **Variable Independiente:** Estudio económico financiero
- **Variable Dependiente:** Toma de decisiones

1.2.2. Formulación del problema, preguntas de investigación o hipótesis

¿Qué incidencia tiene un estudio económico financiero en la toma de decisiones en la Asociación de ganaderos?

1.3.Objetivos del Proyecto

1.3.1. Objetivo general

Analizar el impacto económico–financiero en la toma de decisiones de la Asociación durante el periodo 2022–2023

1.3.2. Objetivos específicos

- Comparar los indicadores económicos y financieros durante los periodos 2022–2023 en la Asociación de Ganaderos de Atahualpa
- Identificar puntos críticos de gestión para la toma de decisiones en la Asociación

de Ganaderos de Atahualpa.

- Proponer modelo de gestión financiera para resolver puntos financieros.

1.4. Justificación del Proyecto

En la actualidad muchas asociaciones no cuentan con un buen análisis financiero para tomar decisiones acertadas y poder visualizar la relevancia que existe en las finanzas con la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier organización, en especial el sector ganadero ya que existen incertidumbres del mercado y retos de competitividad. Al poder estudiar las finanzas de la asociación, podemos identificar las fortalezas y las debilidades económicas que afectan en su crecimiento, además nos permitirá comprender mejor la situación financiera actual y prevenir futuros riesgos.

La determinación del estudio se basa en poder proporcionar las herramientas útiles que se podrán desarrollar cuando se la hora de tomar decisiones como asociación, ya que un buen análisis donde se encuentre todo detallado hará que los directivos tanto como los socios puedan tomar las decisiones más acertadas, basándose en los datos puntuales del financiamiento, favoreciendo y asegurando una gestión mucho más efectiva de todos sus recursos haciendo que sus costos disminuyan y sus ingresos aumenten, ya que estos ayudara a la sostenibilidad y a su vez asegurando el crecimiento económico en la asociación ya sean de mediano o largo plazo, haciendo un impacto más significativo en la competencia y el mercado en general.

1.5.Marco teórico

1.5.1. Antecedentes de la investigación.

Para la explicación de este proyecto de investigación, se ha acudido a varios artículos de investigación científica y tesis que están relacionados con el objeto de estudio, donde se adoptó un enfoque teórico que me permitió desarrollara la investigación con bases sólidas de antecedente, para presentar el estudio económico – financiero como una herramienta que facilita la interpretación de las situaciones económicas y financieras de la organización.

Para Edilberto P. y Edgar C (2019) en su investigación con objetivo de evaluar la gestión económica y financiera del servicentro de la universidad nacional de altiplano Puno durante los periodos 2015 y 2017, que para logara el objetivo realizaron análisis horizontal y vertical de la mano con evaluaciones de ratios financieros que se aplicaron en los estados financieros de la empresa, evidenciaron una influencia muy significativa de estos indicadores a la hora de tomar decisiones gerenciales y ahí propusieron alternativas orientadas a mejorar y fortalecer los indicadores económicos de la organización, contribuyendo así a su solución y optimización financiera (Edilberto Poma, 2019).

Para Carlos T (2023) su propuesta consistió en lograr determinar cuál es la manera que afecta al conocimiento sobre el análisis financiero para la toma de decisiones gerenciales de las PYMES dando como resultados que la razón principal que los propietarios no realicen el análisis a los estados financieros se asume a la falta de conocimiento sobre el mismo, donde la investigación fue realizada con una metodología descriptiva a partir de datos cualitativos y

cuantitativos, dirigido a propietarios de las PYMES más relevantes de la zona de Jipijapa, para conocer, más como estas empresas realizan procesos contables de sus actividades y emplean un análisis financiero. Como conclusión resalta que es importante realizar el análisis financiero a los estados contables ya que permite tomar decisiones acordes a resultados obtenidos por los ratios aplicadas dentro del análisis (Zavala, 2023).

Para Barreto N (2020) demostró en su investigación que tuvo como objetivo fundamentar el análisis financiero como un factor sustancial en la toma de decisiones en una empresa del sector comercial, donde se calcularon los principales ratios de liquidez para así poder identificar la realidad que poseía la empresa, con un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo y tipo transversal, se obtuvo como resultado que la rentabilidad de dicha empresa eran muy bajas, ya que alcanzaban el 2% de la ventas significativas, debido a un exceso de costos y endeudamiento, y esto llevando a la empresa a postergar sus proyectos de expansión en espera de mejorar su situación financiera. (Granda, 2020).

Mientras que para los autores Calderón X., Castillo G. y Calderón R. (2021) en su objetivo es demostrar la importancia de los estados financieros en la toma de decisiones, las consecuencias y los efectos que pueden causar un mal manejo. También se pretende dar un enfoque acerca de la importancia de la interpretación, análisis de la información que se espera como resultado, tomando como inicio normas, conceptos, políticas contables necesarias y básicas para luego implementarlas en el tratamiento de la información. Con una investigación cualitativa, analizando todos los datos y las cualidades de la empresa para si poder determinar si la empresa está llevando un buen orden de sus ratios, teniendo como resultados que la toma de decisiones de la empresa tiene una gran responsabilidad en los análisis que se llevan dentro de la compañía.

Al mismo tiempo para Cedeño C., Guijarro C. y Jaramillo N. (2021) indican que los análisis

don fundamentales para evaluar tanto la situación como el desempeño económico y financiero de una organización. El propósito de su estudio fue determinar la importancia que se les otorga a los análisis financieros como herramienta clave en la toma de decisiones gerenciales. Para estos se llevó a cabo una revisión bibliográfica basada en teorías de varios factores, donde se llevó a la conclusión que los análisis financieros constituyen herramientas esenciales tanto para el análisis como para la gestión, ya que nos permite identificar la situación financiera actual de una organización y poder proyectar a futuro para el bienestar de la organización. (Marcillo Cedeño, 2021)

Mientras tanto que Rosales J., Hernández M. y Chica E. (2022) nos dice que le contabilidad tiene como propósito presentar de manera clara y ordenada la información económica y financiera de una empresa, dentro de su investigación se buscó evidenciar la importancia del análisis de los estados financieros en el proceso de toma de decisiones empresariales. Para ello se realizó un estudio descriptivo con un enfoque mixto, que incluyó una revisión bibliográfica sobre las variables, el análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la empresa. Este análisis les permitió identificar las cuentas más relevantes en los años asignados, mientras que el análisis horizontal le ayudó a detectar las principales variaciones entre los periodos. A partir de esto se identificó los aspectos críticos, como el alto índice de deuda en relación con el total de activos, lo que les permitió proponer recomendaciones para mejorar la situación financiera de la empresa en futuros periodos. (Macias, 2022)

Para Arcos P. (2023) dentro de su de investigación nos habla sobre el análisis financiero para la toma de decisiones, como objetivos de la investigación se destacó que realizar un análisis financiero para la correcta toma de decisiones en una compañía dentro de un periodo establecido. Con una metodología de tipo cuantitativa, con herramientas de análisis horizontal y vertical,

también se aplicaron técnicas como entrevistas y encuestas, los resultados obtenidos demostraron que la comparación del periodo establecido se observó un aumento en el pasivo y una grande disminución del patrimonio de la compañía, dentro del mismo se pudo evidenciar una caída de las ventas y dando como resultado que la empresa tiene más deudas que sus ingresos. (Quinto, 2023)

Por otro lado, Arrieta V. (2021) el objetivo de este estudio es realizar un análisis financiero y examinar lo que es su impacto en la toma de decisiones, con el fin de proponer estrategias para la IPS. Para abordar el problema de investigación, se utilizaron herramientas adecuadas para evaluar los resultados obtenidos, adoptando un enfoque mixto, con una tipología descriptiva. Entre los principales hallazgos identificaron diversas deficiencias en la planificación y ejecución de los procesos financiero que se lleva en la IPS, a pesar de que algunos ratios y métricas mostraran una ligera mejora en un período a otro. Se sugirió realizar modificaciones en el área financiera, también se resaltó que las medidas financieras por si solas no son suficientes, por lo cual es necesario coordinar entre todos los involucrados en el área financiera para promover una mejora continua. (Navas Arrieta, 2021)

Para Loor I. y Suárez D. (2023) el propósito de su estudio fue analizar la influencia los financieros para obtener una correcta toma de decisiones dentro de la empresa Fabrez S.A. Se estableció que dichos indicadores son fundamentales, ya que son esenciales en el proceso de análisis financiero y respaldan las decisiones empresariales. Para poder llevar a cabo el análisis, se empleó los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético, junto con diversas técnicas de investigación lo que permitió obtener información relevante, para hacer una descripción detallada tanto de manera cualitativa como cuantitativa de los indicadores financieros. A partir de esto se evaluó el desempeño de la empresa en término de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y

eficiencia. Los resultados demostraron que la empresa mantiene un nivel de actividad que demuestra la necesidad de una intervención inmediata por parte de la alta dirección para asegurar la sostenibilidad económica. (Félix Ignacio Macías Loor, 2023)

Mientras que para los autores Carvajal R., Ballesteros Y., Cuji M. y Quimi D. (2022) el análisis económico-financiero se refiere a la aplicación de diversas técnicas que permiten a los empresarios evaluar la situación de sus empresas y comprender el impacto de las decisiones financieras tomadas, este tipo de análisis responde a preguntas clave sobre la solidez de la organización, su nivel de rendimiento y el grado de riesgo que enfrenta, entre otros aspectos. La presente investigación tiene como propósito resaltar la relevancia del análisis financiero como una herramienta esencial para la toma de decisiones en el ámbito empresarial, tuvo un enfoque exploratorio y documental, utilizando métodos deductivos y descriptivos para llevar a cabo su análisis, como resultado se destacó la importancia de realizar una comparación y seguimiento constante de los ratios financieros, lo cual es crucial para identificar y abordar problemas dentro de la empresa (Carvajal, 2022)

Para Garrido G., Torres G. y Jijón M. (2022) en su artículo tuvieron como objetivo analizar el modelo de la gestión administrativa-financiero y administrativo aplicado a las empresas privadas, a través de la utilización de instrumentos y herramientas administrativas y financieras que reflejen el nivel de cumplimiento de cada una de sus actividades operacionales. El marco de la investigación, se evaluaron diversos aspectos financieros a través de un diagnóstico que incluyó observaciones directas, encuestas y un análisis comparativo utilizando métodos de análisis financiero horizontal y vertical, junto con varios indicadores financieros. Como resultado se identificó de manera precisa que el problema principal era la falta de liquidez, atribuida a deficiencias en los procedimientos de evaluación de crédito. En el desarrollo de la investigación,

el análisis financiero se utilizará como una herramienta clave dentro del diagnóstico, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias (Ramírez Garrido, 2022).

Según Galicia C. y Romero G. (2021) el objetivo principal de la investigación fue describir la relación entre los indicadores financieros y la toma de decisiones dentro de la empresa, donde no se estableció una hipótesis y la población conjunto con la muestra de estudio estuvieron compuestos por los estados financieros de la empresa con el representante legal y su contador, dando como resultado que los indicadores de liquidez representaban resultados favorables para la empresa, aunque la situación de la empresa no era esa ya que carecían de los cronogramas de pagos, así mismo los índices de rentabilidad obtenidos fueron positivos pero también se evidenciaron muchas falencias en el proceso de evaluación de los proyectos y en cuanto a los índices de endeudamiento, los resultados no eran favorables, por esto se atribuyó al modelo de financiamiento utilizado por la empresa (Fernanda, 2021).

Mientras que los autores Macías M. y Sánchez A. (2022) nos indican que para conseguir un crecimiento sostenible las empresas no solo deben tener una buena administración, sino también un recurso humano de calidad, el objetivo central fue determinar el crecimiento económico de la empresa La Fabril, ubicada en la ciudad de Manta, mediante el análisis de los estados financieros correspondientes a los años 2017 y 2018. Donde se utilizó una metodología no experimental de enfoque descriptivo, que incluyó una revisión bibliográfica y el análisis de los estados financieros proporcionados por la empresa. A través de los análisis vertical y horizontal, se pudo observar diversos aspectos económicos y financieros que reflejan las condiciones operativas de la empresa, tales como su nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad. (Macías-Arteaga, 2022).

Para Llauce F. y Molina I. (2022) en su investigación se plantearon determinar la relación

entre el análisis financiero y la toma de decisiones en una empresa. La investigación utilizada fue básica, mixta, descriptiva, no experimental y de corte transversal, para ello se aplicó la revisión de documentos y entrevistas, se estudió también los registros contables de la empresa BRAYAN EIRL en el periodo 2019-2021, se aplicaron entrevistas al representante legal, al contador y al asistente contable de la empresa, donde esta presentó disminución en el nivel de liquidez insatisfactoria de 0.69 en 2020 a comparación del 2019 que fue de 0.71, además de noto un decaimiento e su gestión que paso de un 0.62 a un 0.4, haciendo que su endeudamiento aumentara del 135% al 181%, colocando a la empresa en una situación de sobreendeudamiento, mostrando que su rentabilidad cayo demasiado pasando de un 3.3% a un 2.1% , la mayoría de estos problemas sustentaron a la decisiones tomadas poco acertadas haciendo que afectará negativamente a la situación económica. Por ello, se propusieron diversas alternativas orientadas a mejorar la rentabilidad, liquidez, solvencia y gestión financiera para optimizar la estabilidad y desempeño económico de la empresa (Llauce Fajardo, 2022).

Según los autores Zumba M., Jácome J. y Gallegos W. (2023) el propósito de la gestión financiera es convertirse en una herramienta clave para las empresas, proporcionándoles información relevante que facilite la toma de decisiones, dentro de este informe se abarco el desarrollo de fundamentos teóricos, conceptuales y referenciales que se relacionaron con la gestión financiera y medir su impacto a la hora de tomar las decisiones, después de una revisión de literatura y varios análisis previos, el proceso indico que se desarrollara la revisión con el objetivo de poder establecer el marco teórico fortalecido con la definición de las variables, para así proceder con la recopilación de datos que sustenten el análisis económico futuro. Durante la investigación, se realizó un estudio sobre las principales características de la gestión financiera, las medianas empresas y su relación con la toma de decisiones. La información obtenida permitió continuar con

el proceso investigativo, concluyéndose que un modelo adecuado de gestión financiera es crucial para la toma de decisiones efectivas (Zumba, 2023).

1.6.Marco conceptual.

1.6.1. El análisis económico financiero.

El análisis económico-financiero es un proceso por el cual se aplican diversos métodos a los estados financieros y económicos de una entidad financiera, con dicha información se puede realizar una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para poder emitir una opinión más acertada de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma y la detección de deficiencias que deben ser corregidas mediante recomendaciones (Huaranca M. y Huaman A, 2020).

El análisis económico-financiero es la aplicación de un conjunto de técnicas, las cuales permiten determinar la capacidad que posee una entidad para producir beneficios y cumplir apropiadamente las obligaciones que tiene con terceros, valorar su posibilidad futura y posteriormente establece la toma de decisiones acertadas y de esa forma reconducir y optimizar los recursos con los que cuenta la entidad con la finalidad de crear valor y así permanecer en el mercado (Huaranca Sarmiento, 2020).

Este análisis sirve como un examen objetivo para la empresa que lo utilizan como punto de partida para proporcionar referencia acerca de los hechos concernientes, su sostenibilidad en el mercado y así poder tomar las decisiones más acertadas de su empresa, con pronósticos favorables.

1.6.2. Objetivos del análisis económico-financiero.

Emplear este análisis en cualquier entidad tiene los siguientes objetivos:

- Ayudar a los directivos de la organización a poder determinar si las decisiones tomadas acerca de los financiamientos fueron las más apropiadas.
- Describir algunas medidas que se deben considerar para la toma de decisiones y alternativas de solución para los distintos problemas que afectan a la empresa, y ayudar a la planeación de la dirección de las inversiones que realice la organización.
- Determinar la posición que posee la empresa dentro del mercado competitivo en el cual se desempeña.
- Evaluar la rentabilidad de la empresa.
- Analizar la relación entre endeudamiento y apalancamiento financiero que presentan los estados financieros.

De lo mencionado podemos resaltar la importancia de llevar una evaluación financiera en cualquier organización con la finalidad de obtener y generar valor, también siendo un recurso importante que permite tomar decisiones oportunas.

1.6.3. Importancia del Análisis económico-financiero para la Toma de decisiones.

Actualmente, las organizaciones enfrentan diversos retos en la administración y gestión de sus recursos financieros. En este contexto, el análisis económico-financiero se vuelve una herramienta fundamental, ya que permite que las empresas cuenten con una visión clara y actualizada de su estado financiero, facilitándonos la toma de decisiones informadas para ellos la revisión de estados financieros es importante para analizar aspectos como los préstamos, las inversiones y las efectividades de las entidades financieras para impulsar a los inversionistas o terceros involucrados en que puedan entender cómo está la realidad económica y en que posición financiera se encuentra la asociación.

Principalmente cuando se desea logara una inversión, estos análisis se convertirán en el

enfoque principal para la toma de decisiones, pero su importancia puede variar en función al mercado o circunstancias específicas que enfrente en el camino. Para llevar a cabo un análisis efectivo, es esencial que los administradores estén familiarizados con los principales componentes de los estados financieros, tales como activos, pasivos, patrimonio, costos, gastos y créditos. Aunque no requieran tener el conocimiento detallado de un contador, deben entender qué representa cada partida en estos estados para implementar los ajustes más adecuados que beneficien a la organización.

Esparza A. (2024).

En su trabajo intenta demostrar que el análisis económico financiero de los Estados Contables de las empresas es una herramienta eficiente para la determinación de un posible estado de cesación de pagos, generando consecuencias importantes desde el punto de vista de una presentación en concurso. En principio se referirá al concepto de estado de cesación de pagos y a la importancia que tiene la información contable, para llegar a establecer cuáles son los Estados Contables, analizar las cuentas relevantes y obtener índices financieros para determinar un posible estado de cesación de pagos.

Lo mencionado en lo anterior, nos permite a profundizar sobre el estado que se encuentre la organización y el impacto que genera en las decisiones en la empresa, ya que de esta manera se podrán identificar los factores que están generando variaciones en los resultados en un lapso de tiempo que se establezca.

1.6.4. Estados financieros.

El análisis económico financiero se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presenta de una organización, accediendo a las previsiones sobre el futuro de la misma y esta fuente de información son los estados financieros de la compañía.

Son registros contables que muestran la posición económica y financiera de una organización y los más utilizados para realizar el análisis económico-financiero son los componentes que forman parte del balance general y el estado de resultados.

Primero debemos de tener en cuenta que para la formulación de los estados financieros es que todos sus ejercicios estén de una misma línea de medición ya sea de manera mensual, anual, trimestral, etc. Pero en la actualidad estos estados se realizan de manera mensual.

Varios autores definen a estados financieros a su estilo, tales como Pérez O. (2024).

“El análisis de estados financieros para uso interno, el mismo es un insumos para la administración, pero a su vez la interpretación de dicha información se enriquece cuando la misma se apoya en herramientas como finanzas, marketing, estrategias y el control de gestión” (Mojica-Avila & Contreras-Cáceres, 2022).

“El estado también es un conjunto específico detallado y claro de la a situación económica con respecto en la que se encuentra la empresa en una fecha específica, este estado iguala los activos de la empresa que es lo que propia de esta con respecto a su financiación, la cual pueden ser dos factores, un financiamiento de carácter deudor el cual la empresa tiene obligación con respecto a esta o un financiamiento directo de los dueños de la empresa una inversión la cual es patrimonio.

Es importante resaltar que lo que se debe tener en cuenta y analizar son los siguientes criterios o aspectos:

- Cuál es la solvencia o la capacidad de pago que posee la empresa.
- Cuál es el nivel de endeudamiento en el que se puede incurrir.
- Cuál es el grado de capitalización que poseen los activos de la empresa
- Que garantías posee el patrimonio.

- Analizar si la empresa cuenta con un equilibrio financiero.
- Identificar como es la gestión de las inversiones que realiza la empresa
- Para hacer un análisis del estado en el que se encuentra la situación financiera de la empresa
- tenemos que tener claro el balance general y el estado de resultados”.

Como podemos observar, ambos artículos |||presentados toman como dato fundamental en los estados financieros principalmente las cuentas registradas en el balance general y el estado de resultado, puestos que son datos contables primordiales para la aplicación de análisis económico-financiero.

Los Estados Financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento, de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento, evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

1.6.5. Estados financieros básicos para el Análisis económico-financiero.

1.6.5.1.Estado de Situación Financiera.

Conocido también como balance general es un documento contable financiero que refleja la situación económica y patrimonial de la misma fecha determinada, lo que en términos contables se conoce como imagen fiel. Este documento, que se elabora periódicamente, permite conocer la situación financiera e una compañía en un momento concreto ya que en él se detallan sus activos,

pasivos y capital

El estado de situación financiera, se representa por una serie de recursos para ser usado por la empresa, denominados activos y las demandas sobre esos recursos representados por pasivo y patrimonio neto.

- **Activo:** es un recurso que controla la empresa, es decir puede obtener los beneficios que proceden del activo que resulte de procesos pasados, aquí se excluyen los beneficios de transacciones que habrán de ocurrir, el activo es del que se espera poder obtener beneficios económicos futuros, donde por medio de la venta, consumo o utilización contribuya directa o indirectamente a los flujos de efectivo. Un activo debe clasificarse como corriente cuando se trata de efectivo cuya utilización no este registrada, se mantiene solamente por motivos comerciales, o para un corto plazo de tiempo, a partir de estos los demás activos se clasifican como no corriente.
- **Pasivo:** es una obligación actual, es decir a la fecha del balance general surgida a raíz de sucesos pasados, el pasivo no surge por transacciones que ocurran en el futuro, que para cancelarlo se espera que la empresa se desprenda de recursos que incorporan beneficios económicos, en otras palabras, se desprende de efectivo, bienes o servicios. Un pasivo se clasifica como corriente cuando se espera liquidarlo en doce meses desde la fecha del balance o en el curso normal de las operaciones de la empresa el que se más largo.
- **Patrimonio neto o Capital:** es la parte que queda de los activos de la empresa, una vez reducidos los pasivos.

1.6.5.2.Estado de resultados.

El estado de resultado es un estado financiero básico en el cual se presenta información relativa a los logros alcanzados por la administración de una organización durante un periodo determinado; así mismo, hace notar los esfuerzos que se realizaron para alcanzar dichos logros. La diferencia entre logro y esfuerzo es un indicador de la eficiencia de la administración y sirve de medida para evaluar su desempeño.

El estado de resultado es un estado financiero dinámico porque proporciona información que corresponde a un periodo. Por ende, los estados financieros estáticos con lo que se muestra datos a una fecha determinada, en este se detallan los ingresos, así como también los costos y gastos, hasta conocer la utilidad neta de la empresa.

- **Ingresos:** son las entradas de recursos económicos y se incluyen en el estado de resultados como una partida positiva.
- **Costos y gastos:** son los sacrificios económicos y los desembolsos de recursos económicos, estos se incluyen en el estado de resultados como una partida negativa.
- **Utilidad neta:** es donde nos damos cuenta de los beneficios que ha obtenido su compañía una vez devengados los costos directamente asociados a las ventas.

el objetivo del estado de resultado es medir los logros desarrollados por la empresa y en combinación con los otros estados financiero básicos se podrá realizar lo siguiente

- Evaluar la rentabilidad de la empresa.
- Estimación de su potencial de crédito
- Circular la cantidad de tiempo e incertidumbre de un flujo de caja de efectivo
- Evaluar el desempeño de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

La presente investigación, tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se analizó e interpretó en el campo de acción de las ciencias de la investigación, con la finalidad de poder comprender las realidades construidas, interrelacionadas y dependientes de los significados de la actuación de las personas y su percepción ante estas acciones.

Dentro de los objetivos que se plantearon se propone acciones inmediatas con el fin de solucionar satisfactoriamente el problema identificado, este formula una hipótesis lógica que será resuelta en base a interrogantes; se trabajara con una población pequeña que facilitara el desarrollo del trabajo de campo con la investigación de todos los actores que forman la asociación y sus resultados serán generalizables ya que se investigara de acuerdo a la realidad que vive la empresa.

2.2. Diseño de la investigación.

Esta investigación se desarrolló con la combinación de dos diseños de investigación, así:

Tendrá una investigación bibliográfica o documental, ya que permitirá analizar la información del problema con el propósito de dar a conocer las contribuciones científicas del pasado y así poder establecer relaciones, diferencias o un estado actual, del conocimiento con respecto al problema de nuestro estudio y con la lectura de documentos tales como libros, revistas científicas, tesis de grado y el uso de internet, entre otros que serán de gran utilidad y ayudarán a la investigación.

También se realizó una investigación de campo donde se podu realizar un estudio

sistemático de los hechos dentro del lugar que se producen a través del contacto directo del investigador con la realidad de la asociación, con la finalidad de coleccionar y registrar ordenadamente datos referentes al problema de estudio. Por lo cual se aplicará la técnica de observación y análisis.

2.3. Nivel de investigación.

La investigación consiste en una investigación analítica, porque nos permite analizar el grado relacional que existen entre nuestras variables desde un contexto particular, sin explicar que la una sea la causante de la otra. Sino más bien se tratar relacionar el efecto del análisis de los estudios financieros dentro de la rentabilidad que tenga la asociación de ganaderos de la Atahualpa.

Por consiguiente, se tuvo una investigación descriptiva, porque nos permitió estar al tanto del entorno de la asociación, para poder percibir todas las características que nos servirán para poder profundizar el problema objeto de la investigación y poder describirlo ta como se produce dentro de la realidad con un tiempo y espacio determinado, las personas involucradas, los procesos y sus relaciones. Por lo que se pondrá en práctica todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

2.4. Métodos y Técnicas

2.4.1. Método Cuantitativo

Esta investigación se centró en el análisis de datos numéricos provenientes de los estados financieros de la Asociación, se utilizó este método debido a la necesidad de obtener información precisa y objetiva sobre el desempeño económico y financiero de la organización. Además, permitirá identificar y medir indicadores clave como la rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia operativa, lo que facilitará la toma de decisiones informadas para la mejora del desempeño de la asociación.

2.4.2. Método cualitativo

Este estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo, por la naturaleza que se reflejan en los datos y sus técnicas utilizadas de investigación, ya que la implementación del análisis FODA requirió una evaluación interpretativa debido a los factores interno y externos que afectan directamente a la asociación y se trabajó con información documentada donde los balances financieros, los estados contables y el registrar las actividades que se analizaron a través de técnicas cualitativas y así comprender su impacto en la toma de decisiones, permitiendo comprender profundamente de la situación económica de la asociación.

2.4.3. Método Descriptivo

Este método se utilizó para logara caracterizar y poder detallar como está la situación económica y financieras de la asociación, gracias a este método las descripciones de los estado financieros junto con los principales indicadores económicos, se entiendo como la asociación ha desarrollado sus recurso durante los periodos 2022 y 2023 determinando las áreas que requieren atención y a su vez este enfoque también nos permitió comprender cómo los factores internos y externos han influido en sus decisiones económicas.

2.5. Población y muestra.

Para el estudio se tiene una población de 64 socios que son parte de la asociación de ganaderos de Atahualpa, se ha determinado que la muestra de análisis estará constituida por una representante del personal administrativo de la asociación quien cumple el rol de informante clave, siendo un muestreo intencional no probabilístico, focalizado en el puesto de la coordinación administrativa por su perspectiva integral de la operación asociativa.

2.6. Técnicas de Recolección de Datos

- **Análisis de Estados Financieros:** se implementará una revisión muy detallada de los estados financieros que brinde la asociación que corresponde a los años 2022 y

2023, donde van incluido los balances iniciales y el de perdida y ganancia, con técnicas que brindan una proporción de datos solidos para el desarrollo del estudio económico.

- **Entrevistas Semi-estructuradas:** para poder complementar los datos cuantitativos que se obtengan a partir de los estados financieros, se realizarán entrevistas semi-estructuradas con los miembros clave de la Asociación, tales como directivos, responsables de la administración financiera y algunos socios de la asociación, estas entrevistas nos permitió obtener información cualitativa sobre los procesos de toma de decisiones, los desafíos enfrentados por la asociación y las percepciones de los involucrados sobre la importancia de los análisis económicos-financieros en la gestión de la organización.

2.6. Operacionalización de variables.

Tabla 1. Variable Independiente: Análisis económico financiero.

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Estudio económico-financiero	Es el proceso de evaluación sistemática de los datos financieros y económicos de una organización con el fin de comprender su situación económica y su desempeño financiero para	Análisis económico	Costos y Gastos Rentabilidad de las actividades Análisis del mercado local y externo
		Análisis financiero	Rotación de activos Estados financieros
		Instrumentos de	Análisis horizontal y

	tomar decisiones acertadas.	análisis	vertical
--	--------------------------------	----------	----------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.Variable Dependiente: Toma de decisiones.

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Toma de decisiones	Es el proceso mediante el cual los directivos o responsables de la organización seleccionan la mejor alternativa de acción, basándose en información económica-financiera para alcanzar los objetivos planteados.	Proceso de decisión	Identificación de problemas Análisis de alternativas Selección de la alternativa óptima
		Efectividad de la decisión	Impacto en los resultados económicos Reducción de riesgos Cumplimiento de objetivos estratégicos
		Herramientas para la decisión	Uso de datos económicos y financieros Consultas a expertos Simulaciones y proyecciones

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados.

La asociación de ganaderos de Atahualpa, con 64 socios de perfil montubio y formación educativa diversa, evidencia los restos de las organizaciones pecuarias rurales en Ecuador. Su producción láctea de queso y mantequilla aporta solo un 3% - 5% de los ingresos societarios, enfrenta limitaciones críticas como la infraestructura precaria, carencia de asistencia técnica veterinaria y prácticas ganaderas desarticuladas que comprometen la calidad del producto, pese a esto se identifica interés colectivo en proyectos sostenibles, contrastado con vulnerabilidades climáticas y necesidades urgentes de fortalecimiento administrativo.

3.1.1. Resultados de los análisis de indicadores económicos-financieros.

Tabla 3. Análisis vertical de los balances generales de la Asociación de ganaderos de Atahualpa.

ANÁLISIS VERTICAL				
BALANCE GENERAL			Método por ciento integral	
Cuentas	2022	2023	2022	2023
Activo				
Activo corriente				
Efectivos y equivalentes	\$0.00	\$1,525.75	0.00%	81.34%
Total, activo corriente	\$0.00	\$1,525.75		
Activo no corriente				
Equipo de computación	\$0.00	\$350.00	0.00%	18.66%
Total, activo no corriente	\$0.00	\$350.00		
Total, activo	\$0.00	\$1,875.75		
Pasivo				
Pasivo corriente				

Obligaciones con inst. financieras no relacionadas	\$0.00	\$565.35	0.00%	30.14%
Otros pasivos	\$0.00	\$400.00	0.00%	21.32%
Total, pasivo corriente	\$0.00	\$965.35	0.00%	51.46%
Total, pasivo	\$0.00	\$965.35		
Patrimonio				
Capital suscrito	\$0.00	\$910.40	0.00%	48.54%
Total, patrimonio	\$0.00	\$910.40		
Total, pasivo + patrimonio	\$0.00	\$1,875.75		

Fuente: Asociación de ganaderos de Atahualpa.

Tabla 4. Análisis vertical de los estados de pérdidas y ganancias de la Asociación de ganaderos de Atahualpa.

ANÁLISIS VERTICAL				
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			Método por ciento integral	
Cuentas	2022	2023	2022	2023
Ingresos				
Ingresos operacionales	\$0.00	\$0.00	0.00%	0.00%
Otros ingresos no operacionales	\$10.00	\$0.00	100.00%	0.00%
Total ingresos	\$10.00	\$0.00		
Gastos y costos				
Suministros, servicios públicos, otros operativos	\$13,261.30	\$1,930.39	100.00%	13.03%
Transporte	\$0.00	\$15.18	0.00%	0.10%
Gastos de viajes	\$0.00	\$44.64	0.00%	0.30%
Impuestos y contribuciones	\$0.00	\$35.66	0.00%	0.24%
Otros gastos	\$0.00	\$12,788.15	0.00%	86.32%
Total gastos	\$13,261.30	\$14,814.02		

Fuente: Asociación de ganaderos de Atahualpa.

Análisis de los resultados

El análisis vertical de los estados financieros de la Asociación de Ganaderos de Atahualpa revela una situación financiera crítica caracterizada por la ausencia total de ingresos operacionales en ambos períodos analizados, podemos observar que para el 2022 sus ingresos totales fueron del \$10.00 mientras que para el 2023 existió un ingreso total del \$0.00. mostrando un caimiento del total por la generación de sus ventas haciendo que por esta falta muy evidente de ingresos se vean

muy dramático ya que sus gastos son totalmente elevados con un incremento de 11.7% que sus ingresos, dándonos a entender que existe una concentración muy excesiva de gasto.

Esta situación genera pérdidas operacionales sostenidas año tras año, comprometiendo la viabilidad financiera y sostenibilidad de la asociación, requiriendo estrategias urgentes de generación de ingresos y optimización de costos.

Tabla 5. Análisis horizontal de los balances generales de la Asociación de ganaderos de Atahualpa.

ANÁLISIS HORIZONTAL				
BALANCE GENERAL			Variación absoluta	Variación relativa
Cuentas	2022	2023	VF-VI	VF/VI-1
Activo				
Activo corriente				
Efectivos y equivalentes	\$0.00	\$1,525.75	\$1,525.75	-100.00%
Total, activo corriente	\$0.00	\$1,525.75	\$1,525.75	-100.00%
Activo no corriente				
Equipo de computación	\$0.00	\$350.00	\$350.00	-100.00%
Total, activo no corriente	\$0.00	\$350.00	\$350.00	-100.00%
Total, activo	\$0.00	\$1,875.75	\$1,875.75	-100.00%
Pasivo				
Pasivo corriente				
Obligaciones con inst. financieras no relacionadas	\$0.00	\$565.35	\$565.35	-100.00%
Otros pasivos	\$0.00	\$400.00	\$400.00	-100.00%
Total, pasivo corriente	\$0.00	\$965.35	\$965.35	-100.00%
Total, pasivo	\$0.00	\$965.35	\$965.35	-100.00%
Patrimonio				
Capital suscrito	\$0.00	\$910.40	\$910.40	-100.00%
Total, patrimonio	\$0.00	\$910.40	\$910.40	-100.00%
Total, pasivo + patrimonio	\$0.00	\$1,875.75	\$1,875.75	-100.00%

Fuente: Asociación de ganaderos de Atahualpa.

Tabla 6. Análisis horizontal de los estados de pérdidas y ganancias de la Asociación de ganaderos de Atahualpa.

ANÁLISIS HORIZONTAL				
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			Variación absoluta	Variación relativa
Cuentas	2022	2023	VF-VI	VF/VI-1
Ingresos				
Ingresos operacionales	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%
Otros ingresos no operacionales	\$10.00	\$0.00	-\$10.00	-100.00%
Total ingresos	\$10.00	\$0.00	-\$10.00	-100.00%
Gastos y costos				
Suministros, servicios públicos, otros operativos	\$13,261.30	\$1,930.39	-\$11,330.91	-85.44%
Transporte	\$0.00	\$15.18	\$15.18	0.00%
Gastos de viajes	\$0.00	\$44.64	\$44.64	0.00%
Impuestos y contribuciones	\$0.00	\$35.66	\$35.66	0.00%
Otros gastos	\$0.00	\$12,788.15	\$12,788.15	0.00%
Total gastos	\$13,261.30	\$14,814.02	\$1,552.72	11.71%

Fuente: Asociación de ganaderos de Atahualpa.

Análisis de los resultados

Podemos observar que dentro de estos análisis horizontales un aumento negativo de la situación financiera de la asociación, nuevamente se puede evidenciar que al pasar los años de 2022 al 2023 existe un deterioro en los ingresos totales de la asociación haciendo que esto se contracte con el aumento de sus gastos totales siendo estos más altos haciendo que se evidencia una utilidad muy negativa ya que sus gastos pasaron de un \$13,261.30 aumentando a \$14,814.02, siendo esta una situación muy alarmante para la asociación ya que sabemos que por actividad económica que se dedican sus gastos no pueden ser mayores que sus ingresos, si no como aran para

producir a mayor cantidad sus derivados, además al analizar el balance general de la asociación podemos ver que existe una variación total muy relativa entre sus activos, pasivos y patrimonios mostrando una gestión muy inestable haciendo que la sostenibilidad de la asociación en el mercado sea muy preocupante.

3.1.2. Resultados de la entrevista semiestructurada para la identificación de puntos críticos.

La siguiente entrevista fue realizada a la Sra. Yolanda Cedeño administradora de la asociación de ganaderos de Atahualpa, con la finalidad de lograr identificar los puntos críticos que afectan a la asociación.

Tabla 7. Respuesta de la entrevista semiestructurada.

Preguntas	Respuesta
¿Cuáles son las principales fortalezas económicas y financieras que considera tiene actualmente la asociación?	Las mensualidades de los socios y los productos derivados que se producen dentro de la asociación.
¿Qué tipos de problemas financieros han enfrentado en los últimos dos años?	La pobre recolección de leche y la baja de precio ya que no alcanza a cubrir los gastos que se producen.
¿Se elaboran estados financieros o reportes contables periódicos? ¿Quién los revisa y qué uso se les da?	Se elaboran estados financieros para el rendimiento de cuentas a los socios y rendición a la Superintendencia.
¿Cómo se toman las decisiones económicas más importantes? ¿Se basan en análisis financieros o en criterios empíricos?	La gestión se realiza a través de los socios de manera empírica y con el conocimiento que ellos tengan.

¿Cómo evalúa usted la eficiencia de las operaciones ganaderas (manejo del ganado, insumos, tecnología, procesos)?	Existe una eficiencia regular, ya que se producen con lo que los socios de manera individual.
¿Qué recursos operativos considera que son insuficientes o deficientes?	Falta de capacitación para el uso apropiado de implementos y acciones dentro de la asociación.
¿Existe algún plan o protocolo para la mejora continua en la producción y operaciones diarias de la asociación?	No existe ningún plan ni protocolo, solo se mejoran acciones o actividades que se ven mal.
¿Cuáles son los principales retos en la gestión del día a día?	Mejorar la puntualidad y disposición de los socios para el mejoramiento de actividades.
¿Cómo calificaría la estructura organizativa de la asociación? ¿Considera que existe una buena coordinación entre las áreas?	La estructura organizativa no está bien estructurada; algunos miembros no siempre están presentes ni involucrados.
¿Qué tan capacitados están los miembros o dirigentes en gestión administrativa, financiera y técnica?	Los miembros de la directiva tienen un alto grado de capacitación en gestión administrativa.
¿Qué tan efectiva considera la comunicación interna entre socios y directivos? ¿Se sienten informados y escuchados?	Existe buena comunicación entre todo el personal involucrado.
¿Qué tipo de controles internos existen para prevenir errores o mal uso de los recursos?	No existe ningún control.
¿Qué factores externos han afectado negativamente	La vacunación que realizan los dueños a las

a la asociación en los últimos años?	vacas afecta la calidad de la leche por antibióticos.
¿Con qué instituciones, organismos o programas externos tienen alianzas o convenios? ¿Qué tan útiles han sido?	Existen convenios con Fertiza y el Ministerio de Agricultura y Ganadería que brindan apoyo constante.
¿Existen oportunidades que podrían aprovechar para mejorar la producción o ingresos (nuevos mercados, tecnologías, financiamiento)?	Hay nuevas oportunidades en ingresos y tecnologías, con un proyecto para producir una pasteurizadora y marca propia.
Si tuviera que priorizar tres cambios para mejorar el futuro de la asociación, ¿cuáles serían y por qué?	Principalmente cambiaría a algunos miembros del personal operativo.

Las respuestas de Yolanda Cedeño Zambrano reflejan una asociación con importantes desafíos operativos y organizativos. Aunque existen ingresos provenientes de las mensualidades de socios y productos derivados, la baja recolección y precio de la leche dificultan cubrir los gastos, afectando la sostenibilidad financiera. La administración realiza estados financieros y rendiciones de cuentas, pero la gestión se basa en conocimientos empíricos de los socios, lo que limita la eficiencia. Siendo esta información la que nos permita la realización de un análisis FODA para si poder identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que existe dentro de la asociación.

3.2.1 Análisis FODA

El presente análisis FODA tiene como objetivo identificar los factores internos y externos que inciden en la gestión y sostenibilidad de la Asociación de Ganaderos de Atahualpa.

Tabla 8. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Base productiva estable en ganadería de carne y leche	• Apertura de nuevos mercados para productos ganaderos
• Compromiso activo de los miembros en actividades comunitarias	• Programas gubernamentales de asistencia técnica y capacitación
• Participación regular en actividades productivas	• Financiamiento disponible de organizaciones no gubernamentales
• Cuenta de ahorros común establecida	• Adopción de tecnologías modernas en procesos ganaderos
• Fondo rotatorio para emergencias e inversiones menores	• Comercialización directa sin intermediarios
• Estabilidad financiera relativa	• Mejora de eficiencia productiva y calidad del producto
• Elaboración periódica de informes contables	• Aumento de competitividad en mercado local y regional
• Transparencia en presentación de informes en asambleas	
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Limitada capacitación de dirigentes en gestión administrativa	• Variabilidad climática que afecta disponibilidad de pasto
• Falta de capacitación en gestión financiera y técnica	• Impacto del clima en el rendimiento del ganado
• Baja calidad en la toma de decisiones	• Incremento en precios de insumos ganaderos
• Estructura organizativa poco distribuida	• Presión sobre costos de producción
• Alta dependencia de la figura del presidente	• Reducción de márgenes de ganancia
• Dificultades para delegar funciones	• Alta dependencia de intermediarios para ventas
• Deficiencias en sistemas de control interno	• Limitada capacidad de negociación
• Ausencia de protocolos formales y auditorías internas	• Exposición a precios desfavorables

• Comunicación insuficiente entre socios y directivos	• Inestabilidad en programas gubernamentales
• Baja participación en toma de decisiones	• Riesgo en continuidad de convenios externos
• Debilitamiento de la cohesión organizacional	• Afectación de proyectos a mediano y largo plazo

Fuente: Asociación de Ganaderos de Atahualpa.

Interpretación del análisis FODA

A través de este diagnóstico se observa que sin importar que la asociación posee elementos muy fundamentales para su desarrollo su sabe productiva y su estructura de gestión no son predecibles antes debilidades que se puedan presentar donde la sostenibilidad de la asociación solo dependerá de la capacidad que tengan ellos para su gestión, fortaleciendo su estructura organizativa logrando así mejorar si eficiencia productiva y tener alianzas estratégicas que les permita enfrentar cualquier amenaza o situación externa de la asociación.

3.1.3. Modelo de gestión financiero para la asociación de ganaderos de Atahualpa.

3.3.1. Introducción

La Asociación de Ganaderos de Atahualpa enfrenta una crisis financiera estructural evidenciada por los resultados obtenidos en el análisis de sus estados financieros correspondientes a los períodos 2022-2023. Los análisis vertical y horizontal revelan una situación alarmante caracterizada por la ausencia total de ingresos operacionales, donde los ingresos disminuyeron de \$10.00 en 2022 a \$0.00 en 2023, representando una caída del 100%. Simultáneamente, los gastos operativos experimentaron un incremento del 11.71%, pasando de \$13,261.30 a \$14,814.02, generando exclusivamente utilidades netas negativas que comprometen la viabilidad y sostenibilidad de la organización.

Esta problemática financiera se manifiesta en una estructura de costos descontrolada donde

el 86.32% de los gastos totales en 2023 corresponden a "otros gastos", indicando una falta de eficiencia operativa y ausencia de estrategias de generación de ingresos. La implementación de este modelo surge como justificación ante la urgencia de revertir la utilidad negativa o la falta de ingresos y se le pueda ofrecer a la asociación una herramienta útil que les permita aumentar su capacidad productiva para lograr tener una utilidad positiva y a su vez tener una rentabilidad que les garantice un lugar en el mercado.

La implementación de este modelo constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo identificar oportunidades de mejora, establecer controles financieros efectivos y desarrollar estrategias comerciales que transformen las pérdidas actuales en beneficios sostenibles para todos los asociados.

3.3.2. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiero integral que permita mejorar la rentabilidad de la Asociación de Ganaderos de Atahualpa, mediante la implementación de estrategias de optimización de recursos, generación de ingresos y control de gastos operativos, con el fin de revertir la situación de pérdidas netas y establecer bases sólidas para el crecimiento económico sostenible de la organización durante el período 2024-2025.

3.3.3. Objetivos Específicos

1. Caracterización Socioeconómica de la Asociación

Realizar un diagnóstico integral de las características socioeconómicas de la Asociación de Ganaderos de Atahualpa, identificando el perfil de los asociados, sus actividades productivas y capacidades económicas. Comprender el contexto operativo de la asociación para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades que influyen en su desempeño financiero.

2. Elaboración de Instrumentos Técnicos de Análisis

Desarrollar instrumentos técnicos especializados para el análisis financiero continuo, incluyendo sistemas de indicadores financieros y herramientas de control presupuestario. Proporcionar a la directiva las herramientas necesarias para realizar evaluaciones periódicas del desempeño financiero y facilitar la toma de decisiones oportunas.

3. Diagnóstico Financiero Integral

A través de este diagnóstico se analizará la situación económica y financiera actual de la asociación, logrando ver las causas que generan la utilidad negativa en la opresión productiva, proporcionando técnicas estratégicas para mejorar la estabilidad financiera con análisis detallados de los ingreso y gastos con los ratios financieros.

3.3.4. Marco Referencial

Un modelo de gestión financiera es dentro las organizaciones asociativas es una clave fundamental para el éxito de las mismas, según Hernández (2021) dice que existe una gran influencia de la gestión financiera en la rentabilidad de sectores asociativos, siendo un determinante para lograr el crecimiento y desarrollo de manera organizacional, los estudiados logran revelar que muchas de las corporaciones que agregan este tipo de modelos estructurados ven mejores resultados dentro de su eficiencia operativa, ya que la aplicación de herramientas conjunto con la planificación estratégica brinda a las asociaciones establecer un equilibrio entre los objetivos sociales y su necesidad que tengan en generar mayor ingresos para su crecimiento, ya que este enfoque les permite visualizar los factores determinantes para su éxito o fracaso.

Para las corporaciones ecuatorianas los modelos de gestión financiera muestran resultados superiores que el sistema bancario tradicional. Vera (2024) muestra que las corporaciones de mayor tamaño dentro de Ecuador obtienen resultados más favorables en comparación con los bancos privados, esto muestra la efectividad de estos modelos aplicando los principios de la gestión

financiera, donde los resultados indican que tener una estructura organizacional con una buena gestión financiera logara una mejor distribución de los recursos maximizando su alcance y tener una mayor eficiencia a la hora de presentar sus servicios

Para las pequeñas y medianas empresas, los modelos de gestión financiera exitosos se caracterizan por la implementación de estrategias integrales que aborden múltiples dimensiones organizacionales. Rosero (2019) identifica que la aplicación de estrategias financieras como la inversión, financiación, equilibrio financiero, políticas contables y alianzas cooperativas establecen un crecimiento estructural de las PYMES en Ecuador, esta estrategia le permite a las organizaciones una fácil adaptación a los diferentes entornos económicos y mantener sus competitividad, esta investigación evidencia que las PYMES que adoptaron este enfoque lograron tener mejores resultados en su crecimiento y su sostenibilidad al corto y largo plazo .

Varios modelos financieros como la ética y banca corporativa, representan enfoques innovadores donde se prioriza la sostenibilidad y desarrollo local en la rentabilidad exclusiva. Para el ministerio de trabajo y economía social (2024) destaco que tanto como la banca corporativa y la ética son modelos financieros alternativos que ponen su enfoque en la equidad, desarrollo local y sostenibilidad, mostrando que si es posible hacer una combinación entre los objetivos sociales con los resultados financieros, creando valores para los asociados y para la comunidad en la que operan, esta perspectiva integral muestra una evolución muy significativa de los modelos de gestión financiera contemporáneos.

3.3.5. Caracterización socioeconómica de la asociación

Ficha socioeconómica de la Asociación de ganaderos de Atahualpa.

1. DATOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN.

Nombre de la asociación:

Fecha de constitución Legal:

Número de RUC:

Ubicación:

Dirección:

Teléfono / Celular:

Correo electrónico:

Representante legal:

Números de socios actuales:

Tipo de personería jurídica:

Afiliación a redes o federaciones:

2. CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS.

Tipo de organización:

Estructura organizativa:

Frecuencia de reuniones:

Mecanismos de toma de decisiones:

3. INFORMACIÓN SOCIODEMOGRAFICA DE LOS SOCIOS.

Número total de socios:

Rango de edad promedio:

Nivel educativo predominante:

Condición étnica:

4. INFORMACIÓN PRODUCTIVA GANADERA.

Tipo de ganado:

Número Promedio de animales por socios:

Productos generados:

Disponibilidad de infraestructura:

Acceso a asistencia técnica veterinaria o agrícola:

5. INFORMACIÓN ECONÓMICA:

Principales fuentes de ingresos de los socios:

Porcentaje de ingresos proveniente de la ganadería:

Acceso a créditos o financiamiento:

Comercialización:

Precios promedios de venta por producto:

6. ACCESO A SERVICIOS Y CONDICIONES DE VIDA.

Servicios básicos:

Acceso a vías y transporte:

Centros de salud y educación cercanos:

Conectividad digital:

Participación en programas sociales o de desarrollo:

7. PROBLÉMATICAS Y NECESIDADES.

Principal problema productivo:

Necesidades prioritarias:

Interés en proyectos de desarrollo sostenible:

3.3.6. Metodología del modelo de gestión financiero.

La metodología propuesta para el desarrollo del modelo de gestión financiero de la Asociación de Ganaderos de Atahualpa se fundamentó en un enfoque mixto de investigación, combinando elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral de la

situación financiera organizacional. La metodología aplicada fue una investigación con un enfoque mixto, de tipo no experimental, basada en el análisis de los estados financieros y cálculo de indicadores para conocer la situación en la que se encuentra la institución, con este enfoque se analiza los datos financieros históricos en conjuntos con las características socioeconómicas de la asociación.

Este proceso se estructuro en tres fases, donde la primera fase consiste en la aplicación de analices horizontales y verticales que se le realizo a los estados financieros de los años 2022 y 2023, en la segunda fase se elaboró un análisis FODA para tener claro los factores externo e internos que tienen mayor influencia en desempeño de la organización y dentro de la tercera fase se realizaron matrices financieras especializadas como instrumentos de control técnico y evaluación continua.

La teoría metodológica se basó en los principios reconocidos dentro del análisis, que debe ser aplicado por todo tipo de empresa, esta aproximación metodológica garantizó la obtención de resultados confiables y aplicables para revertir la situación de utilidades negativas identificada en el diagnóstico inicial.

3.3.7. Propuesta de matrices de cálculos para la asociación de ganaderos de Atahualpa.

Basándose en el diagnóstico financiero que revela la existencia de una utilidad negativa en la Asociación de Ganaderos de Atahualpa, se desarrolló este módulo de gestión financiera como herramienta fundamental para revertir la situación económica deficitaria identificada. Las matrices presentadas (pérdidas y ganancias, balance general, flujo de efectivo, liquidez, operacionalidad, endeudamiento y rentabilidad) constituyen instrumentos de control y análisis que permitirán a la asociación identificar las causas específicas de sus pérdidas operacionales, evaluar su capacidad de pago, medir la eficiencia en el uso de recursos, controlar los niveles de endeudamiento y

establecer estrategias para mejorar la rentabilidad. Estas herramientas facilitarán la toma de decisiones informadas para optimizar costos de producción, mejorar la gestión de inventarios ganaderos y alcanzar la sostenibilidad financiera necesaria para la viabilidad del negocio ganadero.

Tabla 9. Matriz de pérdidas y ganancias

MATRIZ DE PERDIDAS Y GANACIAS	
DESCRIPCIÓN	AÑO
Ventas Netas	\$0.00
Costo Materia Prima	\$0.00
Costo Mano de Obra	\$0.00
Costos Indirectos	\$0.00
UTILIDAD BRUTA	\$0.00
Gastos Generales Administrativo	\$0.00
Gastos Ventas	\$0.00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$0.00
Gastos Financieros	\$0.00
Depreciación	\$0.00
UTILIDAD ANTES DE REPAR. UTILIDAD	\$0.00
15% de Participación	\$0.00
UTILIDAD ANTES DE IR	\$0.00
Impuesto a la Renta	\$0.00
UTILIDAD NETA	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

Esta Matriz de Pérdidas y Ganancias sirve para que la Asociación de Ganaderos de Atahualpa pueda, controlar y evaluar todos los ingresos (ventas netas) y gastos (costos de materia prima, mano de obra, gastos administrativos, etc.) de sus operaciones ganaderas durante un período específico a su vez calcular la rentabilidad real del negocio ganadero, determinando si la asociación está generando utilidades o pérdidas después de considerar todos los costos operacionales y tributarios y tomar decisiones financieras informadas sobre inversiones, reducción de costos, fijación de precios de productos ganaderos y planificación estratégica para mejorar la sostenibilidad económica de la asociación.

Tabla 10. Matriz de balance general

MATRIZ DE BALANCE GENERAL	
Al 31 de Diciembre del 2025	
ACTIVO	
Activo Corriente	\$0.00
Activo fijo	\$0.00
TOTAL ACTIVO	\$0.00
PASIVO	
Pasivo Corriente	\$0.00
Pasivo a Largo Plazo	\$0.00
TOTAL PASIVO	\$0.00
PATRIMONIO	
Capital Social	\$0.00
Utilidad	\$0.00
TOTAL PATRIMONIO	\$0.00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

Esta Matriz de Balance General sirve para que la Asociación pueda conocer su situación financiera en un momento específico (31 de diciembre 2025), mostrando todos los bienes que posee (activos como ganado, terrenos, equipos), las deudas que debe (pasivos) y el patrimonio de los socios dentro evaluar la solvencia y estabilidad de la asociación, verificando si tiene suficientes activos para cubrir sus obligaciones y determinar la salud financiera de la organización ganadera ayudando a facilitar la toma de decisiones sobre nuevas inversiones, solicitud de créditos, distribución de utilidades entre socios y planificación del crecimiento futuro de las actividades ganaderas de la asociación.

Tabla 11. Matriz de flujo de efectivo

MATRIZ DE FLUJO DE EFECTIVO						
DESCRIPCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costos de Producción		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos Generales Administrativo		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos Financieros		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos de ventas		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
UTILIDAD		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
15% de Participación		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
UTILIDAD ANTES DE IR		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Impuesto a la Renta		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
UTILIDAD NETA		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inversión a Realizar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de Trabajo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Depreciación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor de Salvamento						
Flujo de Efectivo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Amortización de Capital		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujo de Efectivo Neto	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujo de Efectivo Acumulado		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TIR (flujo de Efectivo)	\$0.00					
VAN 10%(Flujo de Efectivo)	\$0.00					

Fuente: Elaboración propia.

Esta Matriz de Flujo de Efectivo sirve para que puedan planificar y controlar el movimiento de dinero durante 5 años, proyectando cuánto efectivo entrará (ventas, financiamiento) y saldrá (gastos operativos, inversiones) en cada período para evitar problemas de liquidez además evaluar la viabilidad financiera de proyectos ganaderos a largo plazo, calculando indicadores como TIR y VAN para determinar si las inversiones en ganado, infraestructura o equipos generarán rentabilidad adecuada.

Tabla 12. Matriz de liquidez

MATRIZ DE LIQUIDEZ		
NOMBRE DEL RATIO	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN ESPERADA
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	>1 Indica la capacidad adecuada de pago
Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	>1 Es buena seña, sin considerar los inventarios
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Positivo indica buena posición financiera

Fuente: Elaboración propia.

Esta Matriz de Liquidez se puede evaluar su capacidad de pago inmediato mediante ratios financieros que miden si la asociación puede cubrir sus deudas a corto plazo con los recursos disponibles (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios de ganado) permitiendo monitorear la salud financiera operativa calculando indicadores como razón corriente y prueba ácida para determinar si mantiene niveles adecuados de liquidez sin comprometer las operaciones ganaderas diarias.

Tabla 13. Matriz de operacionalizad

MATRIZ DE OPERAZIONALIDAD		
NOMBRE DEL RATIO	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN ESPERADA
Rotación de Inventarios	Costos de Ventas / Inventario Promedio	Mayor valor indicando un manejo eficiencia de inventario
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas Netas / Cuentas por Cobrar Promedio	Más alto nos indica cobro más rápido
Rotación de Activos Totales	Ventas Netas / Activo Total Promedio	Más alto nos indica eficacia operativa

Fuente: Elaboración propia.

Esta Matriz de Operacionalizad ayuda a medir la eficiencia operativa de sus actividades ganaderas calculando qué tan rápido convierte el inventario de ganado en ventas, cobra a sus clientes y utiliza sus activos para generar ingresos y optimizar la gestión de recursos identificando si mantiene demasiado tiempo el ganado antes de venderlo, si tiene problemas de cobranza con compradores o si sus activos (tierras, equipos) están siendo subutilizados permitiendo mejorar la rentabilidad tomando decisiones sobre ciclos de producción ganadera, políticas de crédito a clientes, inversión en nuevos activos y estrategias para acelerar la rotación de inventarios y aumentar la eficiencia general del negocio.

Tabla 14. Matriz de endeudamiento

MATRIZ DE ENDEUDAMIENTO		
NOMBRE DEL RATIO	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN ESPERADA
Endeudamiento Total	Pasivo Total / Activo Total	<50% Es recomendable, pero >50% Nos implica mayor riesgo
Endeudamiento a largo plazo	Pasivo Largo Plazo / Patrimonio	Un valor menor nos muestra solvencia
Cobertura de Intereses	Utilidad Operativa / Gastos por Interés	Mayor a 1.5 es saludable

Fuente: Elaboración propia.

La Matriz de Endeudamiento permite evaluar su nivel de riesgo financiero midiendo qué porcentaje de sus activos está financiado con deudas y si mantiene un equilibrio saludable entre deudas y patrimonio propio de los socios, también a analizar su capacidad de endeudamiento determinando si puede acceder a nuevos créditos para inversiones ganaderas (compra de ganado, mejoras de pastizales, equipos) sin comprometer su estabilidad financiera y permite controlar la sostenibilidad financiera verificando que puede cubrir los gastos por intereses con sus utilidades operativas y manteniendo ratios de endeudamiento dentro de parámetros recomendables para asegurar la viabilidad a largo plazo de la asociación.

Tabla 15. Matriz de rentabilidad

MATRIZ DE RENTABILIDAD		
NOMBRE DEL RATIO	FÓRMULA	ESTIMACIÓN ESPERADA
Rentabilidad de Activos (ROA)	Utilidad Neta / Activo Total Promedio	>5% Es aceptado, dependiendo del sector
Rentabilidad de Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio Promedio	>10% Puede ser saludable
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas Netas	Mayor valor nos indica mayor rentabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Esta Matriz de Rentabilidad ayuda a medir la eficiencia en la generación de ganancias evaluando qué tan bien están utilizando sus activos, el patrimonio de los socios y las ventas para producir utilidades en las actividades ganaderas, permite comparar su desempeño financiero con estándares del sector ganadero y determinar si las ratios de rentabilidad (ROA, ROE, margen neto) están dentro de parámetros aceptables para este tipo de asociaciones.

3.3.8. Conclusión del modelo de gestión financiero.

El análisis integral de la Asociación de Ganaderos de Atahualpa revela una situación financiera crítica que requiere intervención inmediata, donde los resultados mostraron una utilidad negativa en su totalidad entre el 2022 y 2023, mientras que su utilidad negativa aumento el 11,71%, afectando a la viabilidad de la asociación y este problema se ve más agravado por la gestión administrativa muy deficiente sumando la falta de capacidad de gestión financiera haciendo que exista una ausencia de sistemas de control.

Dentro del modelo propuesto se implementaron varias matrices analíticas, siendo instrumentos muy esenciales para lograr revertir la tendencia negativa que se presenta en la asociación, estas herramientas de balances y ratios financieros permitirá identificar cuáles son las causas principales de las perdidas, les ayudara a optimizar sus costos de producción y poder

desarrollar estrategias sostenibles significantes en la asociación, ya que de esta depende las sostenibilidad futura de la asociación.

3.4. Discusión

Para el desarrollo de la discusión se realizó una investigación de varios trabajos previos con similitudes dentro de la estructura de ejecución, con esta búsqueda bibliográfica se identifican informaciones relevantes de investigación en función a los factores económicos financiero y su influencia a la hora de tomar decisiones acertadas dentro de empresas o asociaciones.

Según la cooperación financiera nacional (2023) la ganadería en Ecuador represento un aporte significativo al PIB nacional mostrando fluctuaciones en los últimos años, mostrando una disminución del 7% para el 2022, este sector enfrente retos con la baja rentabilidad y mayor morosidad en créditos con un 54.9%, mostrando que el acceso a créditos es limitado, la mayor parte de créditos provienen de la banca privada afectando a la capacidad de inversión de las asociaciones.

Un estudio realizado por RFD (2023) sobre los créditos rurales y agropecuarios destaco que la ganadería es una de las actividades económica clave en zonas rurales, pero que enfrentan bajos ingresos indicando un alto índice de pobreza de las zonas rurales , haciendo que se limiten las capacidades de inversión y desarrollo, con esto podemos decir la inclusión de estudios económicos – financieros mejora la productividad y la gestión económica dentro de la asociación, mientras que la falta de créditos y seguimiento adecuado obligan a las asociaciones a tomar decisiones basándose en criterios empíricos siendo rigurosos, afectando así la eficiencia y sostenibilidad del sector.

En base a los mencionado en los antecedentes revisados sobre el sector ganadero de Ecuador señalan múltiples desafíos financieros que afectan a la sostenibilidad y similitudes en la

toma de decisiones entre las asociaciones de ganado, para la CFN (2023) los problemas de baja rentabilidad que reflejan los estados financieros de la asociación mostrando una falta de ingresos y perdida significativa de los años 2022 y 2023, haciendo que esta situación limite la capacidad de inversión generando un círculo viciosos de escasez de recursos para poder cubrir sus gastos básicos, que se evidencio en la entrevista donde la recolección de leche es baja con precios bajos para cubrir los costos poniendo en riesgo a la comunidad donde está la asociación.

Mientras que el ministerio de agricultura y ganadería (2023) resalto que las inversiones son muy importantes con los protocolos de mejora en la eficiencia de producción, donde la asociación no posee un plan formal donde la administradora en la entrevista menciona que la falta de controles internos afecta a la hora de tomar decisiones, haciendo que la ausencia de planificación y control hace que se dificulte la optimización de uso de los recursos agravando la situación económica y un uso limitado de las capacidades de aprovechamiento de los apoyos externos y emergentes que se presentan.

El estudio realizado por la RED (2023) donde indica que la inclusión financiera dentro del sector ganadero hace énfasis que la rentabilidad baja y el acceso limitado a los créditos haciendo que las decisiones tomadas muchas veces no sean las más acertadas, que se reflejan en la realidad de Atahualpa que toman decisiones de manera empírica de los socios y no proveniente de una estudio formal aumentando la vulnerabilidad económica y reduzca la eficiencia en la operatividad como esta en los balances presentados donde se ve que los activos están limitados con pasivos muy significativos.

Para poder prevenir esta situación observamos varias soluciones, empezando por el fortalecimiento de las capacidades técnicas productivas y financieras hacia los socios para mejorar las gestión interna y así puedan tomar decisiones basándose en datos económicos confiables para

su mayor estabilidad, en conjunto con la implementación de sistemas formales de control y protocolos permitiendo un manejo más eficiente de todos sus recursos a la hora de producir y de la mano con la fomentación de búsqueda activa de financiamiento externo, haciendo alianzas que sean estratégicas para mejorar la infraestructura y tecnología, estas acciones, combinadas con un compromiso mayor de los socios en puntualidad y participación, podrían mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la asociación a mediano plazo.

3.5. Pregunta de investigación

¿Qué incidencia tiene un estudio económico financiero en la toma de decisiones en la Asociación de ganaderos?

La incidencia de un estudio económico financiero en la toma de decisiones para la Asociación de Ganaderos de Atahualpa es crítica y se manifiesta directamente al comparar los balances, estados de resultados y las respuestas de la administradora, los balances que se presentaron del 2022 y 2023 revelaron la situación financiera precaria donde los ingresos operacionales nulos y los gastos demasiados excesivos reflejan pérdida muy grande y de aumento, como el balance general del 2022 demostró un valor del cero en todas sus cuentas y en el balance del 2023 aunque aparecen valores en algunas cuentas la pérdida sigue permanente, los estudios financieros revelan crudamente la realidad de inviabilidad a corto plazo, donde la respuesta de la administradora certifica que existe una necesidad de este modelo de estudio, un buen análisis detallado permite cuantificar con exactitud el impacto que genera la baja recolección de leche con precios bajos.

Donde el estudio reveló una fragilidad limitada dentro del patrimonio mostrando una urgencia en la estructurar los ingresos con la retención de costos, así esta visibilidad en la toma de decisiones sigue siendo muy relativa mas no es estratégica, así como aun mas énfasis en la pérdida

haciendo comprometer la continuidad de la asociación, donde es esencial el diagnóstico del estudio para reformulara el plan de acción para rescatar la asociación de su crisis financiera actual.

Conclusiones

- El análisis comparativo evidencia que la asociación de ganaderos de Atahualpa no genero ingresos operacionales en ninguno de los años analizados, lo que refleja una ausencia total de actividades productivas que sean rentables, mientras que los gatos aumentaron en un 11.71% en los años 2022 y 2023 donde principalmente se concentran en rubros poco definidos como otros gastos siendo ellos lo que alcanzaron más del 86% del total en el 2023. Esta situación demuestras que la asociación no cuenta con un equilibrio financiero porque gasta más de lo que ingresa y no logra cubrir sus gastos con fuentes sostenibles de recursos.
- El estudio muestra que los principales problemas se centran en la inexistencia de ingresos productivos, la falta de control presupuestario y la dependencia de pasivos corrientes generando un alto riesgo financiero, además la concentración de gastos en rubros no operativos indica deficiencias en la planificación y en la rendición de cuentas. Estos puntos críticos no solo afectan la liquidez y solvencia, si no que afecta tambien la capacidad de los socios para sostener sus actividades ganaderas en el medio placo, con la necesidad urgente de capacitar a la directiva en administración financiera, implementando mecanismos de control interno y establecer protocolos claros para la toma de decisiones económicas.
- Los resultados del análisis justifican la necesidad de diseñar un modelo de gestión financiera que permita revertir la situación actual de la asociación, este modelo está orientado a diversificar y fortalecer las fuentes de ingresos, controlar rigurosamente los gastos mediante presupuestos anuales y reportes periódicos y a su vez mejorar la transparencia en el uso de los recursos, la adopción de herramientas financieras permitirá

tomar decisiones basadas en evidencias y no únicamente en criterios empíricos, con esto la asociación podrá transformar sus pérdidas en resultados positivos, garantizar la sostenibilidad en el tiempo y mejorar el bienestar de los socios ganaderos.

Recomendaciones

- Como asociación se deban establecer procesos regulatorios donde la elaboración y análisis de estados financieros sean importantes, para que les permita poder monitorear su rentabilidad, en conjunto con la liquidez y solvencia de la asociación, para si poder tomar decisiones principalmente informadas y oportunas corrigiendo desviaciones dentro del crecimiento sostenible.
- Deben considerar de manera fundamental mejorar su organización interna, donde tengan una definición clara en los roles y las responsabilidades de cada socio fomentando la participación activa entre socios y deberían invertir en capacitaciones de gestión financiera continuas para todos los miembros de la asociación con la finalidad de que ellos puedan logara interpretar datos financieros y poder aplicar estrategias más efectivas.
- La asociación debe diseñar e implementar un sistema de control interno que garantice la correcta administración de recursos y prevenga errores o fraudes. Asimismo, es recomendable desarrollar planes operativos y presupuestos con metas claras, que orienten la gestión hacia la eficiencia, optimización de costos y generación sostenible de ingresos.

Bibliografía.

- Carvajal, V. R. (2022). *Análisis financiero: herramienta clave en la toma de decisiones empresariales*. BJD.
- Corporación Financiera Nacional. (2023). *Ficha sectorial ganadería* [PDF]. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Ganaderia.pdf>
- Fernanda. (2021). *Indicadores financieros y la toma de decisiones en la Empresa J&J Brother's E.I.R.L.* [Tesis de grado, Universidad Andina del Cusco].
- Granda, N. B. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *SciELO*.
- Hernández, M., Rodríguez, P., & Silva, J. (2021). La gestión financiera como factor de la rentabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador 2016-2020. *RECIMUNDO*, 5(4), 253-267. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1483>
- Huarancca Sarmiento, M. (2020). *Análisis económico-financiero herramienta clave para la evaluación financiera en las compañías: una revisión de la literatura* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica del Perú].
- MF. (2021, 16 de noviembre). *Latin America's Inflation Challenge*. Fondo Monetario Internacional. Recuperado de <https://www.imf.org/blogs>
- Llauce Fajardo, F. E. (2022). *Análisis financiero* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo].
- López, A., & García, M. (2020). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Científica de Investigación*, 15(3), 45-62. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661248013/html/>
- Macías, G. (2022). *Importancia de los estados financieros en la toma de decisiones de las*

- empresas ecuatorianas* [Tesis de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí].
- Macías-Arteaga, M. F. (2022). *El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril* [Tesis de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí].
- Macías Loor, F. I., & Díaz, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Dialnet*, 895-918.
- Marcillo Cedeño, A. G. (2021). Análisis financiero una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *Dialnet*, 87-106.
- Mendoza, R., & Ortiz, L. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 89-104.
<https://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/1176>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2023). *Informe rendición de cuentas 2023* [PDF].
<https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/03/MAG-Informe-Rendicion-de-Cuentas-2023.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024). *Finanzas éticas y cooperativas*. Gobierno de España. <https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/es/iniciativas-financiacion/finanzas-eticas-cooperativas/index.html>
- Mojica-Avila, E. M., & Contreras-Cáceres, M. E. (2022). La importancia del análisis de los estados financieros. *Universidad Francisco de Paula Santander*.
- Navas Arrieta, I. V. (2021). *Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la IPS Comfaguajira en el Distrito Turístico y Cultural de Riohacha*. GOV.CO.
- NoBlue Consulting. (2022, 20 de abril). Simulador financiero: ejemplos y casos prácticos. *NoBlue Blog*. <https://noblue2.com/es/blog/simulador-financiero-ejemplos-y-casos-practicos/>

- Poma, E., & Callohuanca, E. (2019). Análisis económico-financiero y su influencia en la toma de decisiones en una. *Innova Educación*, 233-243.
- Quinto, M. I. (2023). *Análisis financiero para la correcta toma de decisiones a la Compañía "SERVISILVA CÍA. LTDA", en la ciudad del Coca, periodo 2019 - 2020* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo].
- Ramírez Garrido, R. G. (2022). Análisis de la gestión financiero para la toma de decisiones en el sector empresarial post COVID. *Dialnet*, 792-802.
- RFD. (2023). *Estudio sobre crédito rural y crédito agropecuario en el Ecuador con enfoque en pequeños productores* [PDF].
https://www.rfd.org.ec/docs/estudios_rfd/estudio_sobre_credito_rural_y_credito_agropecuario_en_el_ecuador_con_enfoque_en_pequenos_productores.pdf
- Rosero, M. (2019). Estrategias financieras en el desarrollo de las PYMES. *Revista de Investigación Sigma*, 6(2), 102-118. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1675>
- Vera-Colina, M., Melgarejo, Z., & Mora-Riapira, E. (2024). Gestión financiera de las cooperativas de crédito y el sistema bancario privado de Ecuador durante el período 2015-2020. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 145, 1-17.
- Zavala, C. F. (2023). Análisis financiero y su relevancia en la toma de decisiones gerenciales. *UNESUM-CIENCIAS*, 167-176.
- Zumba. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *COMPENDIUM*.

Anexo 1 balances.



Anexos.2 entrevista

El propósito principal de esta entrevista es identificar puntos críticos de gestión que influyen directamente en la toma de decisiones dentro de la asociación, especialmente en aspectos relacionados con la economía, las finanzas y la organización interna.

La información recopilada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos. Su participación es fundamental para conocer la situación actual de la asociación y proponer mejoras que contribuyan a su desarrollo y sostenibilidad.

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas económicas y financieras que considera tiene actualmente la asociación?
 2. ¿Qué tipos de problemas financieros han enfrentado en los últimos dos años?
 3. ¿Se elaboran estados financieros o reportes contables periódicos? ¿Quién los revisa y qué uso se les da?
 4. ¿Cómo se toman las decisiones económicas más importantes? ¿Se basan en análisis financieros o en criterios empíricos?
 5. ¿Cómo evalúa usted la eficiencia de las operaciones ganaderas (manejo del ganado, insumos, tecnología, procesos)?
- ¿Qué recursos operativos considera que son insuficientes o deficientes?

6. ¿Existe algún plan o protocolo para la mejora continua en la producción y operaciones diarias de la asociación?
7. ¿Cuáles son los principales retos en la gestión del día a día?
9. ¿Cómo calificaría la estructura organizativa de la asociación? ¿Considera que existe una buena coordinación entre las áreas?
10. ¿Qué tan capacitados están los miembros o dirigentes en gestión administrativa, financiera y técnica?
11. ¿Qué tan efectiva considera la comunicación interna entre socios y directivos? ¿Se sienten informados y escuchados?
12. ¿Qué tipo de controles internos existen para prevenir errores o mal uso de los recursos?
13. ¿Qué factores externos han afectado negativamente a la asociación en los últimos años?
14. ¿Con qué instituciones, organismos o programas externos tienen alianzas o convenios? ¿Qué tan útiles han sido?
15. ¿Existen oportunidades que podrían aprovechar para mejorar la producción o ingresos (nuevos mercados, tecnologías, financiamiento)?
16. Si tuviera que priorizar tres cambios para mejorar el futuro de la asociación, ¿cuáles serían y por qué?

Anexo 3 Recolección de datos imágenes fotográficas

