



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN,  
DENTRO DEL MARCO DE LOS COSTOS AGROPECUARIOS.  
CASO “APROAP”, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA  
CHIMBORAZO”**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**AUTORA:**

**JESSICA VIVIANA SANTILLÁN CALDERÓN**

Riobamba – Ecuador

2021



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN,  
DENTRO DEL MARCO DE LOS COSTOS AGROPECUARIOS.  
CASO “APROAP”, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA  
CHIMBORAZO”.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**AUTORA: JESSICA VIVIANA SANTILLÁN CALDERÓN**

**DIRECTOR: VÍCTOR MANUEL ALBÁN VALLEJO DR.C.**

Riobamba – Ecuador

2021

**© 2021, Jessica Viviana Santillán Calderón**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Jessica Viviana Santillán Calderón, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 12 de abril de 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jessica Viviana Santillán Calderón', written over a horizontal line.

**Jessica Viviana Santillán Calderón**

**C.C: 020252418-7**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN, DENTRO DEL MARCO DE LOS COSTOS AGROPECUARIOS. CASO “APROAP”, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA CHIMBORAZO**, realizado por la señorita: **JESSICA VIVIANA SANTILLÀN CALDERÒN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Víctor Betancourt Soto <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 Firmado digitalmente por VICTOR MANUEL BETANCOURT SOTO Fecha: 2021.04.19 11:06:15 -05'00'	12 - 04 - 2021
Víctor Manuel Albán Vallejo Dr.C. <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 Firmado digitalmente por VICTOR MANUEL ALBAN VALLEJO Fecha: 2021.04.19 12:36:37 -05'00'	12 - 04 - 2021
Ing. Jorge Enrique Arias Esparza <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	 Firmado digitalmente por JORGE ENRIQUE ARIAS ESPARZA	12 - 04 - 2021

## **DEDICATORIA**

Al Divino Creador, Su Sabiduría infinita siempre guía mis pasos.

A mi querida madre, de su esfuerzo, dedicación y sacrificio inquebrantables, ahora brotan muchos frutos, uno de ellos el presente.

A mis hermanos y sobrinos, forman una parte esencial en mi vida.

Jessica Viviana Santillán Calderón

## AGRADECIMIENTO

Al Todopoderoso por brindarme la oportunidad de seguir avanzando peldaño a peldaño en mi formación personal y profesional.

A la Madre Dolorosa, por su socorro en los momentos más difíciles, siempre fueron y serán mi inspiración para seguir cumpliendo mis objetivos.

A ese ser maravilloso que me trajo al mundo, mi madre, su ejemplo de amor, apoyo y esfuerzo incansable y perseverante, son mi mayor inspiración para mejorar cada día.

A mis hermanos y seres queridos, el contar siempre con ustedes me llena de orgullo y satisfacción de tenerlos a mi lado.

A los docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, por sus valiosas aportaciones en cada nivel de mi formación académica.

Al mentor de este trabajo de titulación, su guía ha sido un importante cimiento para desarrollar el presente trabajo de titulación.

Jessica Viviana Santillán Calderón

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Formulación del problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Sistematización del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>4</b>
<i>1.4.1 General .....</i>	<i>4</i>
<i>1.4.2 Específicos .....</i>	<i>4</i>
<b>1.5 Justificación .....</b>	<b>4</b>
<i>1.5.1 Justificación teórica .....</i>	<i>4</i>
<i>1.5.2 Justificación metodológica.....</i>	<i>4</i>
<i>1.5.3 Justificación académica .....</i>	<i>5</i>
<i>1.5.4 Justificación práctica .....</i>	<i>5</i>
<b>1.6 Antecedentes Investigativos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.7 Marco teórico.....</b>	<b>7</b>
<i>1.7.1 Presupuesto.....</i>	<i>7</i>
<i>1.7.1.1 Definición.....</i>	<i>7</i>
<i>1.7.1.2 Importancia del Presupuesto .....</i>	<i>7</i>
<i>1.7.1.3 Objetivos de los Presupuestos.....</i>	<i>7</i>
<i>1.7.1.4 Ventajas al usar los presupuestos .....</i>	<i>8</i>
<i>1.7.1.5 Deficiencias al utilizar los presupuestos.....</i>	<i>8</i>
<i>1.7.1.6 Precauciones para la elaboración del presupuesto .....</i>	<i>9</i>
<i>1.7.1.7 Clasificación de los presupuestos .....</i>	<i>9</i>
<i>1.7.1.8 Estructura del presupuesto.....</i>	<i>10</i>

1.7.1.9	<i>Etapas para elaborar un Presupuesto.....</i>	12
1.7.1.10	<i>Sistema de información presupuestal.....</i>	14
1.7.1.11	<i>Cédula presupuestaria .....</i>	14
1.7.1.12	<i>Estados financieros proyectados.....</i>	20
1.7.1.13	<i>Relación del flujo presupuestal .....</i>	21
1.7.1.14	<i>Indicadores Presupuestales.....</i>	22
1.7.1.15	<i>Análisis financiero.....</i>	23
<b>1.7.2</b>	<b><i>Herramienta .....</i></b>	<b>23</b>
<b>1.7.3</b>	<b><i>Gestión .....</i></b>	<b>24</b>
<b>1.7.4</b>	<b><i>Herramientas de gestión .....</i></b>	<b>24</b>
<b>1.7.5</b>	<b><i>El presupuesto como herramienta de Gestión.....</i></b>	<b>25</b>
<b>1.7.6</b>	<b><i>Costos.....</i></b>	<b>25</b>
1.7.6.1	<i>Definición.....</i>	25
1.7.6.2	<i>Clasificación de costos.....</i>	25
1.7.6.3	<i>Otros costos.....</i>	26
1.7.6.4	<i>Los costos en la actividad agropecuaria.....</i>	28
1.7.6.5	<i>Gastos operacionales .....</i>	29
1.7.6.6	<i>Elementos del costo.....</i>	30
1.7.6.7	<i>Sistema de costos.....</i>	32
<b>1.7.7</b>	<b><i>Asociación Agropecuaria.....</i></b>	<b>35</b>
<b>1.7.8</b>	<b><i>Normativa contable .....</i></b>	<b>36</b>
<b>1.7.9</b>	<b><i>Estructura .....</i></b>	<b>37</b>
<b>1.7.10</b>	<b><i>Estructura Administrativa.....</i></b>	<b>37</b>
<b>1.7.11</b>	<b><i>Estructura Financiera.....</i></b>	<b>37</b>
<b>1.8</b>	<b><i>Marco conceptual .....</i></b>	<b>37</b>
<b>1.9</b>	<b><i>Idea a defender .....</i></b>	<b>39</b>

## **CAPÍTULO II**

<b>2.</b>	<b><i>MARCO METODOLÓGICO.....</i></b>	<b>1</b>
<b>2.1</b>	<b><i>Enfoque de investigación .....</i></b>	<b>1</b>
<b>2.2</b>	<b><i>Nivel de Investigación .....</i></b>	<b>1</b>
<b>2.3</b>	<b><i>Diseño de investigación .....</i></b>	<b>1</b>
<b>2.4</b>	<b><i>Tipo de estudio.....</i></b>	<b>2</b>
<b>2.5</b>	<b><i>Población y muestra .....</i></b>	<b>2</b>

2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	2
2.6.1	<i>Métodos</i> .....	2
2.6.2	<i>Técnicas e instrumentos</i> .....	3
2.7	Análisis e interpretación de resultados.....	4
2.8	Comprobación de la idea a defender .....	18

### CAPÍTULO III

3	MARCO PROPOSITIVO .....	19
3.1	Título .....	19
3.2	Información general de la Asociación .....	19
3.3	Antecedentes .....	20
3.4	Alcance .....	20
3.5	Objetivos .....	20
3.5.1	<i>General</i> .....	20
3.5.2	<i>Específicos</i> .....	21
3.6	Justificación .....	21
3.7	Contenido de la propuesta .....	21

CONCLUSIONES.....	61
-------------------	----

RECOMENDACIONES.....	62
----------------------	----

### BIBLIOGRAFÍA

### ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Ventajas de los presupuestos .....	8
<b>Tabla 2-1:</b> Tipos de presupuestos, según Benjamín Polo.....	10
<b>Tabla 3-1:</b> Tipos de presupuestos según Cesar Calvo.....	11
<b>Tabla 4-1:</b> Clasificación de los costos según Rincón, C. ....	25
<b>Tabla 5-1:</b> Clasificación de los costos, según López, M.....	26
<b>Tabla 1-2:</b> Miembros de la asociación "APROAP" .....	2
<b>Tabla 2-2:</b> Respuestas de entrevista al presidente y tesorera de APROAP.....	4
<b>Tabla 3-2:</b> Diagnósticos y estrategias .....	6
<b>Tabla 4-2:</b> Planificar la asignación de recursos.....	7
<b>Tabla 5-2:</b> Calidad de gestión de los recursos.....	8
<b>Tabla 6-2:</b> Disponen de un sistema contable.....	9
<b>Tabla 7-2:</b> Asignación de costos para cada área .....	10
<b>Tabla 8-2:</b> Consideran la necesidad del uso del presupuesto .....	11
<b>Tabla 9-2:</b> Establecimiento de presupuestos .....	12
<b>Tabla 10-2:</b> Asignación de responsables del presupuesto .....	13
<b>Tabla 11-2:</b> Frecuencia de reuniones .....	14
<b>Tabla 12-2:</b> Aspectos influyentes en la no elaboración del presupuesto.....	15
<b>Tabla 13-2:</b> Información en base a registros .....	16
<b>Tabla 14-2:</b> Fijación de precios según sistema contable presupuestal .....	17
<b>Tabla 1-3:</b> Calendario Agrícola “APROAP”. .....	31
<b>Tabla 2-3:</b> Calendario de siembra, mantenimiento de pasto “APROAP”.....	33
<b>Tabla 3-3:</b> Cédula presupuestaria de general de ingresos agrícolas).....	36
<b>Tabla 4-3:</b> Cédula presupuestaria de ingresos pecuarios. ....	37
<b>Tabla 5-3:</b> Cédula presupuestaria de ingresos de la prestación del servicio de alquiler de tractor. .....	37

<b>Tabla 6-3:</b> Precio de venta presupuestado de cebada por el método absorbente.....	38
<b>Tabla 7-3:</b> Precio de venta presupuestado de leche por el método absorbente. ....	38
<b>Tabla 8-3:</b> Precio de venta presupuestado de la hora de alquiler de tractor por el método absorbente. ....	39
<b>Tabla 9-3:</b> Cédula presupuestaria resumen de egresos (Costo de producción agrícola). ....	41
<b>Tabla 10-3:</b> Cédula presupuestaria de egresos de producción de leche. ....	42
<b>Tabla 11-3:</b> Cédula presupuestaria de egresos de Alquiler de Tractor.....	43
<b>Tabla 12-3:</b> Hoja de Costos Presupuestada del cultivo de Cebada. ....	44
<b>Tabla 13-3:</b> Hoja de Costos Presupuestada de la producción ganadera de leche.....	45
<b>Tabla 14-3:</b> Hoja de Costos Presupuestada de la prestación del Servicio de Alquiler de Tractor. ....	45
<b>Tabla 15-3:</b> Cédula presupuestaria de Gastos de Administración.....	46
<b>Tabla 16--3:</b> Cédula presupuestaria de Gastos de ventas. ....	48
<b>Tabla 17-3:</b> Cédula presupuestaria anual de Gastos Operativos de Producción. ....	49
<b>Tabla 18-3:</b> Cédula de egresos de inversiones y pagos de balance. ....	51
<b>Tabla 19-3:</b> Presupuesto de Caja.....	54
<b>Tabla 20-3:</b> Estado de Resultados Presupuestado. ....	55
<b>Tabla 21-3:</b> Estado de Situación Financiera Presupuestado.....	56
<b>Tabla 22-3:</b> Indicadores Financieros. ....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b> Ubicación geográfica de APROAP .....	19
---------------------------------------------------------	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b> Explicación de los costos predeterminados. ....	34
<b>Gráfico 2-1:</b> Diferencias entre costos estimados y costos estándar.....	35
<b>Gráfico 1-2:</b> Realización de diagnósticos y fijación de estrategias.....	6
<b>Gráfico 2-2:</b> Planificación de asignación de recursos.....	7
<b>Gráfico 3-2:</b> Calidad de gestión de los recursos.....	8
<b>Gráfico 4-2:</b> Disponen de un sistema contable.....	9
<b>Gráfico 5-2:</b> Asignación de costos para cada área.....	10
<b>Gráfico 6-2:</b> Consideran la necesidad del uso del presupuesto.....	11
<b>Gráfico 7-2:</b> Establecimiento de presupuestos.....	12
<b>Gráfico 8-2:</b> Asignación de responsables del presupuesto.....	13
<b>Gráfico 9-2:</b> Frecuencia de reuniones.....	14
<b>Gráfico 10-2:</b> Aspectos influyentes en la no elaboración del presupuesto.....	15
<b>Gráfico 11-2:</b> Información en base a registros.....	16
<b>Gráfico 12-2:</b> Fijación de precios según sistema contable presupuestal.....	17
<b>Gráfico 1-3:</b> Modelo propuesto del presupuesto como herramienta de gestión. (Grupo de Investigación Nekapak Emtikma).....	22
<b>Gráfico 2-3:</b> Organigrama estructural de APROAP.....	24

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo A:** Guía de entrevista

**Anexo B:** Cuestionario de Encuesta

**Anexo C:** Semilla para siembra y sacos cosechados por cultivos según Rendimiento Técnico Esperado y basado en el Calendario Agrícola

**Anexo D:** Litros de leche producidos al año

**Anexo E:** Venta de toros y terneros

**Anexo F:** Horas de alquiler de tractor al año

**Anexo G:** Costos de producción del cultivo de Cebada en 1 ha

**Anexo H:** Costo de producción anual de pasto

**Anexo I:** Resumen de Rol de Pagos y de Provisiones de APROAP a distribuir en el periodo 2020

**Anexo J:** Tabla de depreciaciones

**Anexo K:** Distribución de gastos de producción

**Anexo L:** Inductor de costos y gastos de producción agrícola, por sacos cosechados en 1 ha

**Anexo M:** Inductor de gasto adicional de almacenamiento por sacos cosechados en 1 ha

**Anexo N:** Tabla de amortización

## RESUMEN

En esta investigación se propone la determinación del presupuesto como herramienta de gestión dentro del marco de los costos agropecuarios para el mejoramiento de la estructura administrativa financiera de la Asociación de Productores Agropecuarios de Puculpala (APROAP) del cantón Riobamba, provincia Chimborazo. Para la investigación se aplicó la observación mediante las visitas de campo a las instalaciones; la entrevista efectuada al presidente y tesorera; y la encuesta aplicada a los 31 socios que conforman APROAP. La aplicación de lo anterior contribuyó a la detección de varias falencias en el manejo de sus recursos económicos, dado que no se encuentran en condiciones de: establecer sus ingresos y gastos a futuro, establecer correctamente los costos y gastos realmente incurridos en sus operaciones y fijar los precios de venta de sus productos de forma técnica, debido a la poca educación académica y escasa cultura contable presupuestal de sus asociados. Partiendo de dichos resultados se diseñó el modelo presupuestal, con la fijación de precios de venta de los productos por el método absorbente, el uso de hojas de costos y el establecimiento de un calendario agrícola como guía para las labores culturales de la Asociación. En este sentido se considera necesario que los administradores hagan uso de la presente propuesta de investigación, con lo cual el presupuesto logre constituirse en una herramienta de gestión apropiada para una correcta canalización de sus recursos y toma de decisiones más asertiva y oportuna.

**Palabras claves:** <PRESUPUESTO> <GESTIÓN> <COSTOS AGROPECUARIOS>  
<GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <PRECIO DE VENTA> <TOMA DE DECISIONES>



Firmado digitalmente por:  
**HOLGER GERMAN  
RAMOS UVIDIA**

1090-DBRA-UPT-2021

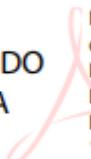
2021-05-03

## ABSTRACT

This research proposes the establishment of budget as a management tool within the framework of agricultural costs for the improvement of the administrative and financial structure of the Association of Agricultural Producers of Puculpala (APROAP) located in Riobamba canton, province of Chimborazo. For this study, the observation technique was applied through visits to the facilities, an interview applied to the president and treasurer of the association; plus a survey applied to 31 associates of APROAP. This application contributed to detect several shortcomings during the management of economic resources, as the association lacks the conditions to establish its future income and expenses, and correctly establish the costs and expenses of its operations, and sales price of products in a technical way, due to a poor academic education and budgetary accounting culture of its associates. Starting from these results, the budget model was designed, establishing the sales price of products by the absorbent method, the use of cost sheets and an agricultural calendar as a guide for the cultural activities of the association. In this way, it is considered necessary that administrators make use of this research proposal in such a way that the budget becomes an appropriate management tool for the right use of resources and assertive and timely decision-making processes.

**Keywords:** <BUDGET> <MANAGEMENT> <AGRICULTURAL COSTS>  
<ADMINISTRATIVE MANAGEMENT> <SALES PRICE> <DECISION MAKING  
PROCESS>

LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA  
FRAY



Firmado  
digitalmente por  
LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2021.05.04  
10:55:30 -05'00'

## INTRODUCCIÓN

Un modelo de presupuesto aplicado en una organización de cualquier índole sirve como una guía estratégica para el cumplimiento de los objetivos, mediante una comunicación y coordinación entre las distintas áreas, contribuye a mejorar la gestión y control de los recursos que dispone para un periodo determinado; ayuda a la mejora continua en la eficiencia de sus operaciones; reduce la incertidumbre; permite anticiparse a los cambios desfavorables del mercado y efectuar los ajustes necesarios para reducir su impacto; facilita la toma de decisiones por parte de sus administradores fomentando el crecimiento de la misma; promueve la estandarización y el control en el flujo de información; fortalece la productividad, ayuda a reducir los costos y gastos y brindar mejor calidad de los productos o servicios.

Si todos estos son los beneficios para una organización, cuanto más APROAP por ser una asociación dedicada a las actividades agropecuarias tiene la necesidad urgente de aplicar el modelo propuesto de investigación, mismo que se encuentra desarrollado en los siguientes capítulos:

El CAPÍTULO I, detalla la detección del problema y la finalidad de esta investigación, con su debida justificación, fundamentación teórica relacionada con el presupuesto, herramienta de gestión, costos, costos agropecuarios entre otros.

El CAPÍTULO II, describe la metodología de investigación aplicada, referente a los enfoques, niveles, diseño tipo de estudio, población y muestra métodos, técnicas e instrumentos, el análisis de los resultados obtenidos y su respectiva comprobación de la idea a defender.

El CAPÍTULO III, referente a la propuesta como solución a las problemáticas encontradas en la Asociación que trata sobre el diseño de un modelo de presupuesto como herramienta de gestión en el marco de los costos agropecuarios, para el mejoramiento de su estructura administrativa y financiera.

Adicionalmente se ponen en manifiesto las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de haber desarrollado los capítulos anteriores.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

Las empresas que se dedican a la actividad agropecuaria representan la esencia de la economía de cualquier país, dado que estas permiten el abastecimiento de los recursos naturales relacionados con la alimentación de toda su población (García, S. 2017). Es así que según el (INEC, 2008) en su informe “Estructura del sector agropecuario, según el enfoque de las características del productor agropecuario y de las Unidades de Producción Agropecuaria (UPAs)” reconoce que en el Ecuador existen 842.882 UPAs; de las cuales el 12,6% representa a UPAs grandes (20,01-100has) concentrándose en ellas el 38,1% del total de la superficie agropecuaria.

En lo que a la provincia Chimborazo respecta, la (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO, 2012) reconoce que esta provincia aún no se encuentra en condiciones de altos niveles de productividad, sin adelantos científico-técnicos y sin cadenas de valor que sean generadas entre los productores, de los cuales gran parte son individuales con el 80% de tierras desde el orden familiar y de acuerdo con el artículo “Contextualización de la Agricultura y el Patrimonio a miras de Identificar y Caracterizar Productos de Interés Patrimonial” de los autores (Logroño, M., Yumisaca, E., López, W. y Flores, T., 2020) describen que en Chimborazo se encuentran 81.668 UPAs, de las cuales 80.871 son UPAs con superficies menores de 50 hectáreas.

Al contexto anteriormente señalado pertenece la Asociación de Productores Agropecuarios de Puculpala, por la zona en que se ubica se dedica básicamente a la producción agropecuaria con respecto a las actividades de ganadería de leche y producción de varios cultivos como principales fuentes de ingreso económico; y como fuente secundaria, la prestación del servicio de alquiler de tractor; dichas actividades son realizadas de forma empírica sin el rigor de la ciencia y técnica contable presupuestal; lo cual conlleva a derivar las siguientes problemáticas latentes:

- No se encuentra en condiciones de realizar diagnósticos y fijar estrategias que permitan desarrollar un seguimiento de sus actividades económicas, por la falta de conocimiento en dicha temática.
- Existe la dificultad de establecer correctamente el costo agropecuario, debido a la falta de cultura contable presupuestaria.
- Se desconoce la forma de hacer un seguimiento a las condiciones económicas de la asociación en todas sus etapas o procesos, como consecuencia de la inexperiencia en la aplicación de precios bajo un sistema formal de costos y presupuestos; necesarios para la administración, contabilidad y finanzas de la organización.

- La Asociación carece de procesos en sistemas contables presupuestales que permitan una adecuada toma de decisiones sobre comercialización, debido al desconocimiento de las necesidades de la administración, contabilidad y finanzas en materia de producción agropecuaria.

Ante esta serie de problemáticas, se plantea como solución el trabajo de investigación: **El presupuesto como herramienta de gestión, dentro del marco de los costos agropecuarios. Caso “APROAP”, cantón Riobamba, provincia Chimborazo;** con el que sus miembros puedan palpar sus esfuerzos físicos en beneficios monetarios y, por ende, se contribuya al crecimiento económico local, provincial y nacional, con una seguridad alimentaria garantizada.

De igual forma, con la presente propuesta de investigación, se da cumplimiento a la última fase del proyecto de investigación relacionado con un cambio radical desde el punto de vista contable presupuestal en la Asociación de Productores Agropecuarios de Puculpala (APROAP), con un periodo de aplicación de 20 meses y a cargo del grupo de investigación en Ciencias Contables y Financieras -NEKAPAK EMTIKMA- (CCA-FADE); mismo que ha sido creado como una organización sin fines de lucro desde el 11 de noviembre de 2017 para dar solución a problemáticas dentro de las líneas de investigación vigentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en beneficio de los sectores económicos y sociales de mayor potencialidad a nivel regional y nacional y así mismo de carácter público y privado.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera el presupuesto como herramienta de gestión, dentro del marco de los costos agropecuarios. Caso “APROAP”, provincia Chimborazo, permite el mejoramiento en su estructura administrativa financiera?

## **1.3 Sistematización del problema**

**Campo de Acción:** Contabilidad

**Área:** Presupuestos

**Espacial:** Asociación de Productores Agropecuarios de Puculpala

**Límite Temporal:** Marzo - Julio 2020

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Determinar el presupuesto como herramienta de gestión, dentro del marco de los costos agropecuarios. Caso “APROAP”, cantón Riobamba, provincia Chimborazo; para el mejoramiento en su estructura administrativa financiera.

### **1.4.2 Específicos**

- Sustentar la referencia teórica especializada sobre el presupuesto como herramienta de gestión, dentro del marco de los costos agropecuarios, mediante la utilización de bibliografía actualizada y confiable, que permita un correcto direccionamiento durante el desarrollo del proyecto de investigación.
- Detallar la información real y adecuada requerida por el proyecto de investigación, a través del uso y aplicación de técnicas y herramientas de investigación ya establecidos, para su apropiada interpretación.
- Estructurar adecuadamente el presupuesto como herramienta principal de gestión administrativa y financiera en la determinación de los costos agropecuarios, para el mejoramiento en la toma de decisiones, aplicando de forma correcta los resultados obtenidos.

## **1.5 Justificación**

### **1.5.1 Justificación teórica**

Esta investigación se desarrolló con una correcta estructuración de las referencias teóricas existentes sobre el presupuesto como herramienta administrativa financiera empresarial, relacionadas específicamente con la contabilidad agropecuaria, mismas que servirán como fuente e instrumento de consulta, para organizaciones que pertenecen al mismo sector y que posiblemente se encuentren atravesando por problemas similares.

### **1.5.2 Justificación metodológica**

Se utilizaron métodos y técnicas propias de la investigación científica, con un enfoque mixto; de nivel exploratorio, nivel descriptivo y nivel explicativo; como un tipo de investigación aplicada, no experimental y transversal; utilizando los métodos deductivo, inductivo, analítico, sintético e histórico - lógico, a más de ello; se empearon entrevistas, encuestas y la observación in situ; con lo que se logró obtener la suficiente información pertinente y verídica y por consiguiente, se reflejaron resultados lo más acertados a las condiciones en que se encuentra la Asociación.

### **1.5.3 Justificación académica**

Gracias a las debidas instrucciones adquiridas a lo largo de la carrera universitaria junto con las prácticas preprofesionales, se logró combinar dichos conocimientos con la práctica en la elaboración del trabajo de titulación, que trata acerca del presupuesto como herramienta de gestión dentro del marco de los costos agropecuarios. Caso “APROAP”, cantón Riobamba, provincia Chimborazo, tras un previo estudio de la situación de la asociación.

### **1.5.4 Justificación práctica**

A manera de contribución al cumplimiento de uno de los objetivos para los que fue creado el Grupo de Investigación NEKAPAK EMTIKMA, queda plasmado el presente trabajo de titulación, sobre el presupuesto como herramienta de gestión dentro del marco de los costos agropecuarios para la Asociación de Productores Agropecuarios de Puculpala; brindándole una solución a su funcionamiento empírico sin el rigor de la ciencia técnica y contable presupuestal; con lo cual se logrará la correcta canalización de todos sus recursos, el progreso económico y desarrollo social de la asociación, de sus participantes y de su entorno de influencia.

## **1.6 Antecedentes Investigativos**

Tras la búsqueda de trabajos de investigación similares, pertenecientes a Instituciones Académicas, tanto dentro como fuera del país, se encontraron a Castañeda, J. y Unaucho, L. (2020, p.199). *Diseño de un sistema de contabilidad agrícola-ganadero para la Asociación de Productores Agropecuarios de Puculpala de la provincia de Chimborazo* (Proyecto de investigación pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, quienes detectan que esta asociación “no establece un cronograma para la elaboración y presentación de estados financieros mensuales, lo que provoca la falta de información económica financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones”; en tanto que Brito, M., Sánchez, D., Aucancela, M. y Carrión, H. (2017). Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador. *Estandarización de los costos de producción agropecuaria en el Ecuador*, ISSN:1696-8352 [26]. Recuperado de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/costos-produccion-agropecuaria.html>, reconocen que la Contabilidad de Costos:

Es una herramienta básica para elaborar presupuestos de todo orden; puesto que (...) nos permite elaborar presupuestos confiables en el desarrollo de programas o proyectos de inversión sea del sector privado, como público; que, en muchos de los casos por la falta de realizar este tipo de cálculos, los mismos pueden llevar al fracaso o a su vez por falta de financiamiento adecuado, éstos son suspendidos o no cumplen los beneficios esperados. (p.7)

De igual forma, Alejandro, M., Alejandro, C., Ramos, J. y Peralta, F. (2016). Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador. *Modelo de sistema contable y de control para los agricultores de la comuna Loma Alta*.

Santa Elena, Ecuador, ISSN: 1696-8352 [16]. Recuperado de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/agricultores.html>, concluyen que “la no aplicación de procedimientos de control contable perjudicará la toma de decisiones en sus actividades productivas, debido a que no se podrán establecer costos reales a sus productos ni valorar sus derechos y obligaciones”; a lo que Romero, J. y Tigselema, E. (2017, p.55). *Modelo de gestión administrativa para las asociaciones de producción agropecuaria del cantón la Maná provincia de Cotopaxi* (Proyecto de investigación pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Recuperado de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/4632>, deduce que “en la actualidad es necesario incorporar estrategias de gestión administrativa que permitan superar limitaciones en las actividades desarrolladas en las asociaciones de producción agropecuaria; que surgen como consecuencia del bajo nivel instructivo de un amplio segmento de propietarios agropecuarios”.

En el mismo sentido, Navarro, H. (2018, p.168). *El presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustriales de la región Ica, 2014-2017*. (Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres, Lima. Perú). Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4359/navarro\\_mhj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4359/navarro_mhj.pdf?sequence=1&isAllowed=y), recalca que:

El presupuesto como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las empresas agroindustriales de la Región ICA, debido a que obliga a la Alta Dirección a realizar sus mejores estimados en términos de ingresos y egresos, a difundir dentro de la organización una cultura de compromiso orientado a los resultados económicos financieros. (p.168)

Consecuentemente Guarrochena, I. (2015, p.33). *Software de gestión productiva y contable agropecuaria: análisis de la utilización de sistemas de información para la toma de decisiones en PyMEs agropecuarias* (Tesina de pregrado, Universidad de Belgrano Buenos Aires - Argentina). Recuperado de <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/8620>, expresa que “un sistema de gestión contable productivo puede ser factible de incorporar en una organización PyMe agropecuaria para mejorar la rentabilidad, basado en procesos administrativos y productivos; dichos criterios bien inducidos se relacionan también con lo manifestado por Sánchez, C. (2016, p.20), Visión de futuro. Planificación Financiera de Empresas Agropecuarias (*Revista Científica, Universidad Nacional de la Pampa, Argentina*), 20(1), [209-227]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357943291006>:

(...) Sobre lo que debe ponerse más énfasis, y allí es necesario tal vez mayor capacitación, es en los procesos inflacionarios, en la evaluación y manejo de los precios relativos y en utilizar, de manera paralela al flujo de fondos, la unidad de cuenta a valor-producto para la toma de decisiones importantes, ya que ello permite generar saltos cuantitativos y cualitativos de importancia en la empresa. (pp.225-226)

En base a lo anterior, la contabilidad de costos y sus indicadores económicos influyentes; constituyen la base primordial para elaborar presupuestos de todo orden, que sirven como una herramienta útil de gestión estratégica, control y toma de decisiones oportuna.

## **1.7 Marco teórico**

### **1.7.1 Presupuesto**

#### *1.7.1.1 Definición*

Toro F. (2016, p.128) remarca que presupuesto “es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración de una empresa para un determinado periodo de tiempo”; así mismo, Rincón, C. y Narváez, J. (2017, p.13) manifiesta que “es la producción de indicadores financieros predictivos que evidencian las posibles situaciones futuras, según la trazabilidad algorítmica de la planeación de determinados escenarios de ventas, producción costos”; por tanto esta valiosa herramienta contribuye al mejoramiento en la toma de decisiones de una organización por parte de sus administradores, al momento de reflejar escenarios financieros futuros.

#### *1.7.1.2 Importancia del Presupuesto*

Rincón, C. y Narváez, J. (2017, p.18), identifican que el presupuesto es importante porque permite “prever circunstancias inciertas, trabajar con rumbo definido, planear metas razonables, procurar obtener resultados, anticiparse al futuro, prever el futuro, idear un mecanismo para obtener los logros y analizar estrategias”; a lo que López, L, Parra, R. y Díaz, M. (2016, p.25), corroboran que esta herramienta es fundamental ya que “a través de este se pueden afrontar situaciones inciertas; permite planear, controlar y evaluar la gestión de los administradores, entre otros aspectos”; de tal forma que, el presupuesto se hace necesario dentro de las empresas, independientemente de la actividad a la que se dediquen, pues su aplicación conlleva al desempeño efectivo de sus actividades.

#### *1.7.1.3 Objetivos de los Presupuestos*

Polo, B. (2018, p.9), aclara que “la Administración, en su afán de conocer su futuro y poder predecir las utilidades que obtendría en un período, realiza una serie de actividades que tienen por objetivo principal el de maximizar los ingresos y minimizar los costos y gastos” al mismo tiempo que López, L. et al., (2016), añaden que los presupuestos buscan:

- ✓ Planear las actividades de la empresa según los objetivos propuestos.
- ✓ Recolectar información financiera y operativa que permita consolidar una base de datos que posteriormente, al organizarse y sistematizarse, proporcionan los elementos necesarios para diseñar el presupuesto.

- ✓ Obtener resultados con base en la coordinación de las actividades de la empresa, mediante la asignación de responsabilidades, funciones y tareas a los diferentes departamentos o secciones, en cuanto al proceso presupuestal.
- ✓ Evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detectando errores y aciertos con los cuales se implementen medidas de control correctivas o preventivas. (p.6)

En otras palabras, el presupuesto busca determinar utilidades a futuro, con una sistematización adecuada de la información, asignación de responsabilidades y funciones, para en lo posterior evaluar y analizar los resultados obtenidos y finalmente tomar medidas necesarias de control.

#### 1.7.1.4 Ventajas al usar los presupuestos

A continuación, se detallan algunas ventajas que nos plantean los siguientes autores:

**Tabla 1-1:** Ventajas de los presupuestos

Según Francisco Toro	Según Cesar Calvo
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promueven el ejercicio de la planeación en la empresa</li> <li>✓ Proveen criterios de alcance y consecución de objetivos.</li> <li>✓ Estimulan la coordinación y la comunicación entre las unidades funcionales de una empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se anticipan a los hechos.</li> <li>✓ Permiten la toma de decisiones más acertadas y oportunas.</li> <li>✓ Frenan la generación de inversiones o gastos innecesarios.</li> <li>✓ Se disponen de mejor manera los diferentes recursos.</li> <li>✓ Coordinan de mejor manera las operaciones de ventas con la producción.</li> <li>✓ Controlan los desembolsos; y</li> <li>✓ Determinan medidas correctivas para el futuro presupuesto.</li> </ul>

Fuente: (Toro, F. 2016, p.129; Calvo, C. 2019, pp.216-217)

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

Con dichos argumentos, la aplicación de los presupuestos nos permite gestionar y controlar el proceso administrativo y financiero dentro de una organización.

#### 1.7.1.5 Deficiencias al utilizar los presupuestos

En cuanto a las posibles deficiencias que pueden darse al usar los presupuestos, Calvo, C. (2019, p.217), detecta las siguientes: “el estar basados en estimaciones, no soportadas por la experiencia y sin estudios debidamente fundados; el esperar de los presupuestos más de lo que estos pueden ofrecer y no estudiar sus desviaciones”; a lo que López, L. et al., (2016, p.22), concluye, “en el presupuesto sólo se estiman cifras (...) su organización e implementación es costosa”; de tal manera que al elaborar los presupuestos, estos reflejan posibles situaciones que si no se las ha tratado de forma correcta, traerán consecuencias y fallos en los resultados los cuales serán poco favorables.

### 1.7.1.6 Precauciones para la elaboración del presupuesto

Calvo, C. (2019, p.216), recalca “los presupuestos deberán elaborarse con el mayor cuidado posible, aprovechando los conocimientos de personas responsables y con la experiencia necesaria para su formulación”; se debe agregar también que Álvarez, J., Armand, H., Pizzolón, A., Pedemonte, A. y Tamosiunas, M. (2016), recomiendan:

- ✓ Tener en cuenta si se modifican los ingresos (beneficios) con la propuesta y cuánto es que varían.
- ✓ Determinar los cambios en los costos de producción, identificando tanto las inversiones necesarias (con costos de depreciación anuales) como los insumos y la mano de obra involucrados.
- ✓ Precisar (...) los costos de oportunidad que surgen de inmovilizar capital o de destinar mano de obra para ciertas actividades y no para otras. (pp.38-39)

De modo que, para la elaboración correcta de los presupuestos, se tomará las precauciones necesarias que ameriten y conduzcan a la obtención de los mejores resultados posibles.

### 1.7.1.7 Clasificación de los presupuestos

- **Presupuestos según la actividad de las empresas**

En relación con los presupuestos según la actividad de las empresas Redator, R. (21-10-2019). *Tipos de presupuesto y cómo generan un crecimiento económico sostenible en las empresas*. [blogrockcontent]. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-presupuesto/>, deduce:

Cuando se trata de manejar ordenada y efectivamente los costos de producción y adquisición de recursos, los tipos de presupuestos son la base fundamental para hacerlo. No todas las negociaciones son iguales. De acuerdo al nivel de complejidad de la misma se requiere un determinado documento que deje en claro los detalles financieros y logísticos de la transacción.

Del mismo modo, Rincón, C. y Narváez, J. (2017, p.49), manifiestan:

Según la actividad depende el flujo de información presupuestal del desarrollo de la empresa. Las empresas de actividades comerciales compran un producto que venden sin realizarle ningún cambio. Planear el presupuesto para estas empresas requiere planear las ventas, el inventario que se plantea en saldo final y con este dato se plantearán las compras que debe desarrollar la empresa. El presupuesto de las empresas industriales y de servicios requiere, en cambio, mayor desarrollo en la actividad de producción, pues debe planear la compra de materia prima, el uso de mano de obra, CIF y costos de servicios directos. La diferencia de la empresa industrial y de servicio está dada en que las empresas de

servicios, cuando terminan el proceso de producción, no dejan inventario de producto terminado, sino que el producto en este momento ha sido vendido. Por esta razón, en las actividades de servicio no se debe planificar saldo de inventario terminado final.

(...) **Actividad de agricultura:** la actividad de agricultura se asimila a la actividad industrial en el proceso: se invierte en materia prima, mano de obra, CIF y servicios; al final después de la cosecha, queda un inventario de productos terminados para la venta. (p.50)

Considerando estos parámetros, se aduce que se puede hacer uso de los diferentes tipos de presupuestos, dependiendo siempre y cuando de la actividad a la que se dedique la organización que, en el caso de nuestra investigación, haremos énfasis y uso a la actividad industrial, por lo que su tratamiento tiene mucha relación en sí con la actividad agropecuaria.

#### 1.7.1.8 Estructura del presupuesto

Considerada como la sistematización de todas las partes de un presupuesto, para comunicar a tiempo de forma concreta: quién, para qué y qué se gasta, así mismo quién gestiona los ingresos y cuál es la naturaleza económica de los mismos (Vigo, B. y González J., 2018, p.164); criterio que se complementa con lo mencionado por Toro, F. (2016, p.133), “es la unión de varios presupuestos que abarca todas las etapas de la cadena de valor de esta empresa, desde el desarrollo y diseño de nuevos productos hasta las labores de apoyo y servicio al cliente (posventa)”; entendiéndose entonces a la estructura del presupuesto como la distribución detallada de todo lo que va a formar parte del presupuesto a desarrollarse.

- **Tipos de presupuestos**

Para conocer los tipos de presupuestos que existen, se ha tomado las apreciaciones de dos autores, representados en las siguientes tablas:

**Tabla 2-1:** Tipos de presupuestos, según Benjamín Polo

Tipos		Descripción
Según la clase de entidad	Público	Presta servicios comunales en beneficio de la sociedad. Inicia con un Plan de Desarrollo o de Inversión, en base a este planea los recursos necesarios para el cubrimiento de los gastos estimados. (ingresos)
	Privado	Busca obtener beneficios de carácter económico privado. Primero planea los ingresos, utilizando las diferentes herramientas matemáticas y estadísticas y de ahí proyecta una serie de costos y de gastos asociados a esos ingresos.
Según el procedimiento	Histórico	Se basa en datos estadísticos de un período determinado para su elaboración y es utilizado en empresas privadas, industriales y comerciales o del estado.
	Base Cero	No se toman en cuenta datos estadísticos, más bien se realiza un análisis de las actividades que se van a proyectar para un período determinado. Es aplicable en empresas de servicios, del Estado o en los departamentos de servicio de las empresas manufactureras.

		<p>1.- La gerencia de la compañía dicta las políticas a seguir para la construcción de los presupuestos, estas deben ser conocidas por los diferentes directores, quienes son los encargados de formular los presupuestos.</p> <p>2.- Los directores, a su vez, solicitan a sus subalternos la elaboración de las diferentes actividades que se van a realizar en un período establecido,</p> <p>3.- Los empleados, que son el estamento base, analizan las políticas y elaboran varias alternativas con las actividades (paquetes de decisión), con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia.</p>
<b>Según los Niveles de Producción</b>	<b>Fijo o Rígido</b>	Es aquel que considera un solo nivel de producción en un período proyectado. No permite cambios si surgen cambios en la producción.
	<b>Flexible</b>	Es aquel que se puede ir ajustando de acuerdo con los diferentes niveles de producción.
<b>Según el Periodo que Cubre</b>	<b>A largo plazo</b>	Es aquel que considera períodos superiores a un año (2 a 5 años). Se elabora en términos amplios
	<b>A corto plazo</b>	Es aquel que considera un período de un año. Se elabora por trimestre, y el primer trimestre por meses.
<b>Según su Cubrimiento</b>	<b>Sectorial</b>	Se realiza a los departamentos o divisiones de una empresa, a líneas de productos; ya sea por distritos o zonas; en períodos intermedios de tiempo.
	<b>Integral</b>	Es aquel que toma a la empresa como una unidad.
<b>Según el Campo de Aplicación</b>	<b>Operacional</b>	Se realiza teniendo en cuenta las cuentas del Estado de Resultados, con el fin de calcular la posible utilidad o pérdida del período proyectado.
	<b>Financiero</b>	Se elabora teniendo en cuenta las cuentas del balance general para establecer la situación económica y financiera en un período proyectado.

Fuente: Polo B., (2018, pp.9-10)

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 3-1:** Tipos de presupuestos según Cesar Calvo

<b>Tipos</b>		<b>Descripción</b>
<b>La empresa que los une</b>	<b>Público</b>	Lo usan las empresas y dependencias del Gobierno como medio de control de las finanzas públicas-
	<b>Privado</b>	Dirigido para empresas industriales o comerciales para un mejor desempeño de sus actividades.
<b>Según el procedimiento</b>	<b>Histórico</b>	Parte de datos estadísticos de un período pasado.
<b>Base cero</b>		Se parte desde cero, ya que el gerente comienza a justificar su función y operación.
<b>Su forma</b>	<b>Rígidos o fijos</b>	Se formulan sin que éstos sufran modificación alguna, obligando a que la empresa se ajuste a ellos; en las empresas comerciales o industriales, se ajustarán a su presupuesto de ventas; y en las empresas públicas, a su presupuesto de egresos (de acuerdo con la obtención de sus ingresos).
	<b>Flexibles o variables</b>	Pueden ser modificados anticipadamente, en función de los cambios detectados en las ventas, lo cual afecta su costo de producción y distribución.
<b>Su duración</b>	<b>Largos</b>	Van desde 1 hasta 5 años, no se recomienda elaborarlo en épocas de inflación, debido a la inestabilidad que ésta provoca.
	<b>Cortos</b>	Generalmente de un año o por períodos menores.
<b>Su contenido</b>	<b>Maestros, principales o generales</b>	Presentan un resumen de todas las operaciones departamentales que integren el negocio.

	<b>Auxiliares, secundarios o detallados</b>	Presentan en forma analítica algunos de los renglones que conforman los departamentos.	
<b>Su reflejo en los Estados Financiero</b>	<b>Situación Financiera</b>	Muestra las cifras presupuesto a una fecha futura dada, considerando los movimientos previstos.	
	<b>Resultados</b>	Muestra las ventas presupuestadas, con sus respectivos costos y gastos por alcanzar, para obtener la utilidad.	
	<b>Costos</b>	Estimados	Análisis de Resultados en relación a su costo en función a datos históricos.
Estándar		Análisis de resultados en relación a su costo, en base a principios establecidos y bases científicas.	
<b>Sus objetivos</b>	<b>Solicitud de créditos</b>	Presentar el panorama hacia el futuro para demostrar que además de solvencia, tendrá estabilidad para el pago de sus obligaciones.	
	<b>Promoción de inversión</b>	Demostrar el resultado de una proyección financiera canalizada por una promoción de inversión.	
<b>Sus finalidades</b>	<b>De fusión</b>	Conocer los resultados anticipados de la fusión de una o varias empresas a determinado momento.	
	<b>De programas a realizar</b>	Normalmente son utilizados por empresas de gobierno, precisando los costos y gastos de cada dependencia en relación con los objetivos que de acuerdo a los programas les corresponde realizar.	
<b>Su aplicación sistemática</b>	<b>Planeación</b>	Periodo que se utiliza para preparar y convencer a los administradores del beneficio que reportan los presupuestos.	
	<b>Formulación</b>	<b>Parciales</b>	Puede ser sistemática de alguno de los departamentos de la empresa.
		<b>Previos</b>	Los que reunirán todas las características necesarias para ser aprobados y quedar como definitivos.
	<b>Aprobación</b>	Su estudio y aprobación quedará a cargo de un director o una comisión encargada de dicho presupuesto.	
<b>Definitivo</b>	Presupuesto aprobado por el período elegido, sujeto a todas las demás alternativas comentadas en los puntos anteriores.		
<b>Su división empresarial</b>	<b>Ventas</b>	En empresas industriales o comerciales, éste servirá de base para todas las demás estimaciones que se hagan, es por ello que se lo debe preparar minuciosamente, su éxito dependerá de éste.	
	<b>Producción</b>	Para poder satisfacer todas sus necesidades y adquirir los productos y materias primas indispensables, se tomará en cuenta el presupuesto de ventas.	
	<b>Distribución</b>	Todos los gastos que se originen para la distribución de las mercancías o productos, en el período presupuestado.	
	<b>Financiamiento</b>	Permitirá prever si la empresa necesita de recursos ajenos, para evitar que en un momento dado no pueda satisfacer oportunamente sus necesidades y obligaciones.	
	<b>Caja</b>	Es la estimación de las entradas de dinero a la empresa a través de un cobro probable a sus clientes y de posibles fuentes de financiamiento, en contra de los desembolsos basados en presupuestos de compras y gastos, considerando los gastos “estimados” que son %aplicables por depreciación, estimación de cuentas incobrables, pasivos acumulados y gastos diferidos.	

Fuente: Calvo, C. (2019 pp.217-219)

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

### 1.7.1.9 Etapas para elaborar un Presupuesto

Casal, P. (11-02-2017), expone que las etapas a desarrollarse en el presupuesto son:

#### PREINICIACIÓN

- Análisis de los factores internos y externos
- Análisis de presupuestos anteriores

- Metas del actual período presupuestal
- Rentabilidad esperada
- Estrategias

#### ELABORACIÓN

Conocer la información de cada una de las secciones o departamentos de la empresa:

Ventas, Producción, Compras, Talento humano y Tesorería

#### EJECUCIÓN

Cumplimiento de las metas propuestas, ejecución de los planes. Establecer períodos de revisión.

#### CONTROL

Comparar lo presupuestado con los datos reales y determinar las diferencias. Evaluar variaciones. Rubro Vr. Presupuesto Vr. Ejecutado Variaciones

#### EVALUACIÓN

Una vez finalizada la ejecución presupuestal, con sus respectivos informes parciales acerca de las variaciones con sus correspondientes medidas de control, se procede a elaborar un informe final llamado ejecución presupuestal.

Al mismo tiempo que Mendoza, C. (2017), concuerda al describir las siguientes:

##### **A. Pre-iniciación**

En esta etapa se hace un diagnóstico estratégico del negocio en procura de analizar las variables del entorno que afectan al país y a la región para determinar el impacto que tienen en el sector al cual pertenece la empresa. También se analiza internamente la empresa para encontrar cuáles son sus fortalezas y sus debilidades. Con base en este análisis se formulan los planes, los objetivos, las políticas y estrategias que permitan el alcance de los objetivos.

##### **B. Elaboración**

En esta etapa se entra en la preparación de los presupuestos operativos de ventas, producción, costos y gastos, al igual que los presupuestos financieros, también se debe hacer un análisis de las implicaciones financieras en lo objetivos que se hayan definido. Después de aprobado el presupuesto, este se debe promulgar para que sea conocido en toda la empresa.

##### **C. Ejecución**

En esta etapa se debe determinar las metas específicas para cada una de las áreas funcionales de la empresa y el lapso de tiempo en que deben ser alcanzados esos objetivos; es aquí donde se asignan los recursos para poner en marcha el plan presupuestal. El grado de alcance de los objetivos se debe plasmar en los informes de ejecución.

## **D. Control**

Esta etapa es en la que se deben definir los criterios para la identificación y solución de problemas que se presenten en la etapa de ejecución. Es en esta etapa del proceso presupuestario en la que hay que comparar lo presupuestado con lo real. Con esto se busca determinar las variaciones que se hayan presentado para analizarlas y tomar las medidas correctivas tendientes a ajustar el presupuesto a la realidad de la empresa.

## **E. Evaluación**

Esta es la etapa del análisis crítico del plan presupuestal, el cual se debe hacer un informe global a la luz de los resultados obtenidos, las desviaciones presentadas y las medidas correctivas que se hayan adoptado. Lo importante de esta etapa es la capitalización que se debe hacer de las experiencias obtenidas para aprovecharlas en periodos futuros. (pp.42-43)

De tal forma que, se parte de un diagnóstico interno y externo, para preparar los presupuestos, los cuales una vez aprobados se divulgan en toda la entidad con las metas específicas y los recursos para cada área, los resultados obtenidos se analizan y se toman las medidas correctivas.

### *1.7.1.10 Sistema de información presupuestal*

Según Calleja, J. (1995, pp. 423-424). La información económico-financiera en la empresa: importancia del sistema contable (Tesis doctoral, CORE). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/19708139.pdf>, establece que este sistema “es el encargado de recoger y distribuir los objetivos de gestión interna de la compañía facilitando el seguimiento de su consecución y ayudando a la toma de decisiones, a los distintos niveles de responsabilidad.”; agregando a lo anterior Rincón, C. y Narváez, J. (2017), manifiestan:

Es una serie de elementos interrelacionados, permiten el procesamiento de datos originados de la planeación de operaciones de una empresa, con el fin de llevar un control de las actividades comerciales, económicas y financieras convirtiéndose en información útil para la toma de decisiones. (...) El flujo del sistema presupuestal es una entrada de datos, que se procesan para calcular indicadores proyectivos. (...) Entonces se debe tener cuidado de obtener los indicadores adecuados para el servicio que se requieren. (pp. 53-54)

Por consiguiente, el sistema presupuestal conforma todo un conjunto de datos necesarios para desarrollar un presupuesto bien gestionado, y de esta manera establecer un control adecuado de las estimaciones proyectadas.

### *1.7.1.11 Cédula presupuestaria*

Amedo, B. (19-07-2017). *Cédula presupuestaria*. [Prezi]. Recuperado de <https://prezi.com/6iuqvti3uemk/cedula-presupuestaria/?fallback=1>, demarca a la cédula presupuestaria como “una hoja de control de

presupuesto, que sirve para verificar periódicamente el avance, ejecución y cumplimiento de los proyectos de la empresa”, al igual que López, L. et al., (2016), mencionan que:

Son una herramienta útil en la confección del presupuesto, ya que en ellas se presenta la información en periodos que permiten fácilmente compararla en el momento de la ejecución, se pueden elaborar en una hoja de cálculo de los valores, o en cualquier otro medio (...) no hay un formato único ni tampoco un número determinado de las mismas. (p.14)

Considerándose entonces, que las cédulas presupuestarias en su conjunto forman la base de un presupuesto, las cuales permiten la verificación oportuna de su cumplimiento.

### **1. Presupuesto de ventas**

Mendoza, C. (2017), sostiene que el presupuesto de ventas:

Es el primer presupuesto que se prepara en una empresa y debe estar fundamentado en un pronóstico de ventas (...) relaciona los ingresos provenientes de las actividades básicas de la empresa durante un periodo determinado (...) está determinado por el volumen de unidades que se esperan vender (...) constituye un elemento fundamental para el estado de resultados proyectado. (p.47)

En el mismo sentido, Rincón, C. y Narváez, J. (2017), determinan:

El presupuesto de ventas es un parametro inicial y base para los calculos de presupuestos, por lo tanto, este debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- \_Determinación de la cantidad de artículos que la empresa desea vender.
- \_Cantidad de artículos que el consumidor estaría en capacidad de adquirir.
- \_Determinación de los precios de cada artículo para la venta.
- \_Determinación de los costos de comercialización y distribución. (p.95)

Queda claro entonces, que se debe partir de esta cédula realizando un pronóstico de ventas de las unidades que se desea ofertar y de acuerdo con la demanda del consumidor, una vez fijado el costo y precio de venta de cada artículo.

### **2. Presupuesto de cuentas por cobrar**

Con respecto a las cuentas por cobrar Mendoza, C. (2017), acota:

Normalmente dentro del giro de los negocios, las empresas no venden la totalidad de sus productos de contado, sino que, por el contrario, gran parte de las ventas se realizan por el sistema de crédito. Las empresas pueden conceder crédito a otras empresas o a personas naturales. Las cuentas por cobrar surgen precisamente de las ventas a crédito. (p.69)

Paralelamente Becerra, V. (18-11-2014). *Presupuesto de cobros*. [emprendepyme.net]. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-cobros.html>, añade que:

A la hora de elaborar el presupuesto de cobros es necesario tener en cuenta la política de cobros de las empresas a las que hacemos la venta. Algunas empresas, pagan al momento mientras otras lo hacen a 30, 60 o incluso 90 días. Estos plazos deben quedar reflejados en el presupuesto de cobros.

Esto puede explicar que el presupuesto de cuentas por cobrar permite establecer políticas crediticias a nuestros clientes, una vez realizada la venta del servicio o producto que estemos ofertando.

### **3. Presupuestos relacionados con la producción**

#### **a) Presupuesto de producción**

Mendoza, C. (2017), mantiene que en esta cédula de producción:

Se detalla el número de unidades que debe producir una empresa manufacturera para hacer frente a las ventas presupuestadas y al inventario final deseado (...) se debe tener en cuenta (...) la capacidad instalada de la empresa, la capacidad financiera, la facilidad para conseguir los insumos, los equipos y la mano de obra requerida para desarrollar la producción, las políticas sobre inventarios de la empresa. (pp. 80-81)

Opinión apoyada por Rincón, C. y Narváez, J. (2017), al admitir que:

Se busca conocer el indicador de <<cuántas unidades producir>>. Para ello, se debe tener en cuenta cuantas unidades quedaron en existencia al comienzo del periodo y cuantas se busca dejar al final. (...) La cédula de producción es importante porque desde este parametro se planteará todo el proceso productivo, consumo de materiales y costos de producción. (pp.131-132)

De tal forma, que la cédula de producción se realiza una vez planificadas las unidades que se van a producir en un periodo económico.

#### **b) Presupuesto de uso de materiales**

Argudo, C. (12-09-2017). Presupuesto de producción. [emprendepyme.net]. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-produccion.html>, aclara que este tiene que ver con la “materia prima que será necesaria para llevar a cabo la producción (...) también debe informar sobre las fechas en que debe realizarse la entrega de las materias primas adquiridas”; Mendoza, C. (2017, p.89), argumenta igualmente que “determina el número de unidades físicas que se necesita de cada uno de los materiales utilizados en la fabricación de los productos con miras a alcanzar la producción presupuestada”; en tal sentido, el presupuesto de uso de materiales contribuye a la

detección de la cantidad necesaria de materiales que se utilizarán durante el proceso de producción de un artículo o la prestación de un servicio.

#### **c) Presupuesto de costo de materiales**

Para Mendoza, C. (2017, p.94), este el presupuesto de costo de materiales “expresa en términos monetarios la utilidad de recursos económicos que se deben destinar a los materiales para alcanzar el nivel de producción presupuestado”; criterio similar al de Argudo, C. (12-09-2017), quien argumenta que “para obtener esta materia prima será necesario comprarla, cuyo coste analiza el presupuesto de compras”; por lo cual, nos permitirá establecer el monto necesario de dinero para adquirir los materiales que requiere una producción proyectada en un periodo determinado.

#### **d) Presupuesto de compra de materiales**

Mendoza, C. (2017, p.99), refiere que las compras de los distintos materiales “están determinadas por el programa de producción para ese mismo periodo, ya que la mismas dependen del consumo de materiales en el proceso productivo y del nivel de inventario de materiales que se desee tener al final de un periodo”; argumentando Rincón, C. y Narváez, J. (2017), que dicho presupuesto:

Muestra el costo por cada periodo que debe la empresa invertir para poder mantener el nivel de producción esperado. Cuando la empresa tiene claro el monto a comprar por consumir por cada periodo, también puede tener una idea anticipada de cómo y con quién negociar la materia prima que requiere. (p.147)

Por tal razón, es imprescindible disponer del programa de producción, para determinar los diferentes suministros que se requerirán y el listado de los proveedores más convenientes.

#### **e) Presupuesto de cuentas por pagar**

Komiya, A. (25-09-2019). *¿Qué es un presupuesto? (definición, tipos y ejemplos)*. [CreceNegocios]. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/presupuestos/>, señala: que el presupuesto de cuentas por pagar nos indica “el importe de los pagos (producto de las compras) que se van a realizar para un periodo de tiempo determinado (...) necesitamos el presupuesto de compras y la política de cobros del proveedor o de los proveedores de la empresa” en similar perspectiva Mendoza, C. (2017), aclara que:

Este presupuesto cumple una doble función. Por un lado, suministra la información necesaria sobre los recursos de efectivo que se requieren para cancelar a los proveedores durante cada periodo, información que es requerida para la elaboración del presupuesto de efectivo o presupuesto de caja; por otro lado, suministra el dato de las cuentas por pagar a los proveedores, al final de cada periodo, información necesaria para la elaboración del balance general proyectado. (p.112)

En efecto, las cuentas por pagar dentro de los presupuestos se deben estimar en base a las compras que realizarán en un periodo fijado con las respectivas políticas de compra acordadas con los proveedores.

#### **f) Presupuesto de mano de obra**

La Universidad del golfo de México Norte, (11-09-2017). *Presupuesto de mano de obra directa*. [SlideShare]. Recuperado de [https://www.slideshare.net/UGM\\_Norte/uni4presentacin](https://www.slideshare.net/UGM_Norte/uni4presentacin), señala que el presupuesto de mano de obra “trata de diagnosticar claramente las necesidades de los recursos humanos y cómo actuar; de acuerdo a dicho diagnóstico, poder satisfacer los requerimientos de la producción planeada para un periodo determinado”, en la misma línea de pensamiento, Mendoza, C. (2017), manifiesta de forma más detallada lo siguiente:

Dentro de la planeación de los costos de la mano de obra se deben involucrar los aspectos relacionados con las necesidades de personal, el reclutamiento, selección y capacitación del personal y evaluaciones del desempeño. (...) al igual que los materiales, se divide en mano de obra directa y mano de obra indirecta.

La *mano de obra directa* esta constituida por todos los pagos que se hacen a los trabajadores que laboran directamente sobre el producto o sobre una parte del mismo. La *mano de obra indirecta* hacer referencia a los pagos que se hacen a aquellas personas que no laboran directamente sobre el producto pero que colaboran con el desarrollo del proceso productivo. (p.123)

Es evidente entonces, que para proyectar la mano de obra se debe considerar todo lo relacionado a las necesidades de quienes formarán parte del proceso de producción, ya sea de forma directa o indirecta.

#### **g) Presupuesto de costos indirectos de fabricación (CIF)**

En lo referente al presupuesto de los CIF Mendoza, C. (2017, p.141), indica, “este presupuesto requiere que se identifiquen todos los costos de producción involucrados en la elaboración de un producto, ya sea por asignación o específicamente”; Rincón, C. y Narváez, J. (2017, p.233), expresa así mismo que “para la elaboración del presupuesto de los costos indirectos de fabricación, es necesario realizar un análisis del comportamiento de cada uno de los costos en relación con las variaciones en el nivel de producción”; con base a lo señalado, los CIF presupuestados estiman los costos que estarán inmersos en la fabricación de un bien o conjunto de bienes, establecidos sobre una base histórica para su proyección.

#### 4. Presupuesto de gastos

Mendoza, C. (2017), considera que:

Los gastos no se relacionan con el producto sino con el proceso de administración del mercadeo de los productos que fabrica la empresa y la consecución de fondos para financiar las operaciones del negocio.

##### a) Presupuesto de Gastos de Venta

La elaboración de este presupuesto se fundamenta en los gastos de históricos de venta en que haya venido incurriendo la empresa. Normalmente lo que se hace es tomar esos gastos históricos y proyectarlos para el periodo presupuestado con base en el incremento que se haya determinado en las políticas de planeación de la empresa.

##### b) Presupuesto de Gastos de Administración

La elaboración de este presupuesto se fundamenta en los gastos históricos de administración en que haya venido incurriendo la empresa. Normalmente lo que se hace es tomar esos gastos históricos proyectados para el periodo presupuestado con base en el incremento que se haya determinado en las políticas de planeación de la empresa. (p.202)

##### c) Presupuesto de Gastos Financieros

Los gastos financieros están relacionados con los gastos que debe asumir la empresa para poder disponer de financiamiento para el desarrollo de proyectos de inversión o para capital de trabajo, es decir, el costo del dinero. (pp.191-192)

Criterio similar al de Angulo, R. (01-07-2018). *Presupuesto financiero, presupuesto de gastos y gastos financieros: Cómo se relacionan.* [ClickBalance]. Recuperado de <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/presupuesto-financiero-gastos/>, al explicar que:

Los gastos deberán dividirse en los siguientes rubros:

**Costo primo:** Es el costo de aquellos insumos que se incorporan al producto terminado en forma directa, tales como las materias primas, otros materiales directos, mano de obra directa.

**Gastos de fabricación:** Aquí se incluyen la mano de obra indirecta, servicios como electricidad, teléfono, agua, combustible, repuestos, mantenimiento, depreciación de instalaciones, maquinaria y equipo, amortización de activos diferidos, impuestos directos (propiedad) e indirectos (como el de ventas que se paga por los insumos) y otros gastos de fabricación.

**Gastos de administración y ventas:** Son parte de este rubro las remuneraciones del personal de Administración y Ventas que se refieren a los sueldos, salarios y prestaciones sociales.

También se incluye una estimación mensual para teléfonos, telex, fax, correo, la depreciación que se carga aquí solo es sobre las instalaciones y equipos que se utilizan

para la venta de los productos. En los gastos de administración y venta se incluyen gastos como seguros, gastos de oficina, gastos generales, viáticos, comisiones sobre ventas, promoción y publicidad.

Dicho de otro modo, los gastos presupuestados se encuentran relacionados con los desembolsos que debe hacer la empresa para cubrir alguna necesidad que requiere ser cubierta por los departamentos ya sea de administración, financiero o de ventas.

#### *1.7.1.12 Estados financieros proyectados*

Rincón, C. y Narváez, J. (2017), reconocen que:

Los estados financieros presupuestados son resúmenes de la información contable que reflejan la situación financiera futura esperada de la empresa. Esos presupuestos son dirigidos a los usuarios internos para que puedan evaluar y tomar decisiones anticipadas con respecto a las actividades y responsabilidades que tienen con los movimientos operacionales y económicos de ésta.

El orden para realizar los presupuestos de estados financieros son:

1. Presupuesto de estado de costo de venta
2. Presupuesto de estado de flujo de efectivo
3. Presupuesto del estado de resultados
4. Presupuesto del balance general

#### **(...) Estado de costo de venta**

El estado de costo de venta no está dentro de los estados financieros del estándar internacional, dado que pertenece a la información particular de la empresa y no a la información general que se reporta al público. Por medio de este estado, detallamos el resumen del proceso que tuvieron las cifras que integran el presupuesto de costo de productos vendidos, indicador que se envía al presupuesto del estado de resultados. El presupuesto del estado de costos de venta más completo es el que se desarrolla para la actividad industrial.

#### **Estado de flujo de efectivo**

Es el estado financiero básico que presenta la información relacionada con los recaudos y desembolsos en efectivo que se derivan de las actividades de operación (Cuentas nominales), inversión (Cuentas del activo no corriente) y financiación (Cuentas del pasivo no corriente y patrimonio), llevadas a cabo por el ente contable durante un periodo.

#### **(...) Estado de resultados**

El presupuesto del estado de resultados es el informe financiero que presenta los ingresos obtenidos y los gastos y costos esperados incurrir por la empresa, para reflejar en último

la rentabilidad esperada de las actividades que se van a desarrollar. Este se debe presentar una vez al año.

### **(...) Estado de situación financiera**

Es el estado financiero que resume la información contable de la empresa para dar a conocer su situación financiera en una fecha determinada. Este informe se debe emitir por lo menos una vez al año, con corte al 31 de diciembre. (pp. 61-269)

Por otra parte, el sitio web Auren, (2019). *Sin título de entrada*. Recuperado de <https://auren.com/uy/publicaciones/estados-financieros-proyectados-efecto-en-la-toma-de-decisiones/>, sustenta lo siguiente:

Su preparación es una herramienta para la toma eficiente de decisiones, tanto de inversión, de financiamiento como de distribución de dividendos, minimizando el desvío de objetivos.

Por ejemplo, puede ser útil para:

- Evaluar la capacidad de pago de los financiamientos obtenidos por la empresa.
- Evaluar la fortaleza de los flujos de fondos.
- Anticipar necesidades de fondos.
- Anticiparse en decisiones fiscales.

Los principales informes prospectivos son los siguientes:

- Estado de Situación Financiera Proyectado
- Estado de Resultados Proyectado
- Flujos Futuros de Fondos

Los estados financieros proyectados son elaborados partiendo de una realidad histórica, siguiendo una serie de estimaciones y supuestos de planeamiento.

De ahí que se hace necesario, realizar los estados financieros, posterior a la ejecución del presupuesto, dado que esto permite contrastar lo proyectado con lo real; de esta forma el presupuesto se constituye en una importante herramienta para la toma de decisiones.

#### *1.7.1.13 Relación del flujo presupuestal*

Según Rincón, C. y Narváez, J. (2017), mencionan:

El flujo presupuestal se da en la relación de entradas de datos requeridos, procesamiento de datos y salida de datos. Los datos de salida son los estados financieros que contienen los indicadores simples, que servirán de insumo para realizar los indicadores compuestos. Ambos indicadores sirven para el análisis de la meta empresarial. (p.69)

En relación a lo anterior indicado, la entrada de información que se requiere para desarrollar los presupuestos, permite reflejar los estados financieros proyectados y consecuentemente establecer los indicadores que se requiera conocer.

#### 1.7.1.14 Indicadores Presupuestales

Cabrera, M. y Sanunga, L. (2012). *Establecimiento de indicadores presupuestarios como parte del proceso de evaluación del presupuesto de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV-EP) por el período 2011*. (Tesis de Pregrado, Universidad de Cuenca). Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1375>, argumentan que los indicadores presupuestales “permiten visualizar de forma sencilla y rápida el cumplimiento de los programas y proyectos presupuestados y si han sido ejecutados en los tiempos y en los recursos establecidos por las Entidades”, a manera más detallada Rincón, C. y Narváez, J. (2017), determinan que:

##### (...) **Indicadores financieros**

Datos economicos que nos colaboran para definir alguna situación histórica, presente o futura de la empresa o negocio. Con los indicadores podemos evaluar la manera como trabajó la empresa y defnir la nueva situación financiera.

##### **Índices financieros**

Es un número expresado en términos de otro. (...) el mejor procedimiento analítico es (...) decidir en primer lugar qué índices pueden ser relevantes para el tipo particular de investigación que se está realizando y luego calcular sólo estos. Los índices financieros pueden ser agrupados en cuatro categorías:

1. Índices de rentabilidad
2. Índices de liquidez
3. Índices de solvencia
4. Índices generales

##### (...) **Índice de rentabilidad**

El pocentaje de utilidad bruta indica el margen promedio que se obtuvo sobre la venta de los productos. (...) El porcentaje de ingreso neto es una medida de la rentabilidad total en la empresa. Esta medida también se denomina rendimiento sobre las ventas o porcentaje de utilidad.

##### (...) **Índices de liquidez**

Liquidez es la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones corrientes. Por lo tanto, los indices de liquidez se refieren al monto y a las relaciones entre el pasivo corriente y el activo corriente que, presumiblemente proveerán los fondos con que abonarán las deudas.

### **(...)Índices de solvencia**

Así como la liquidez se refiere a las obligaciones corrientes, la solvencia se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir los costos de intereses y el pago de sus obligaciones a largos plazos. (pp.301-304)

Se deduce entonces, que los indicadores financieros serán utilizados de acuerdo a la información que se desee conocer sobre los informes de los estados financieros reflejados al final del periodo presupuestado.

#### *1.7.1.15 Análisis financiero*

Mendoza, C. (2017), recalca que busca:

Recopilar información del balance general y del estado de resultados para comparar y analizar las relaciones existentes entre los diferentes rubros que los conforman y determinar los cambios que se han presentado como resultado de las operaciones del negocio. Los resultados arrojados por el análisis financiero le permiten a la empresa determinar la conveniencia de invertir, conceder créditos, solicitar financiamiento; igualmente permite determinar la eficiencia de la administración en el negocio. (p.276)

En tanto que Álvarez, J. et al., (2016), recomiendan:

En el presupuesto, se tiene que determinar qué ganancias se generan de la diferencia entre los beneficios y los gastos nuevos de las alternativas. Una vez definidos los ingresos y gastos, si el proyecto dura más de un año, se elaboran los flujos anuales de dinero como forma de realizar un análisis financiero de estos. En ellos, se listan los ingresos en cada año en un renglón y, en otro renglón, los gastos y, por último, se determina el saldo de cada año como la diferencia entre los ingresos y gastos. La utilidad de este análisis se relaciona al hecho de poder conocer en qué años el proyecto produce pérdidas de dinero y en cuáles genera ganancias. Cuando hay pérdidas, se puede evaluar incluso la posibilidad de contar con algún tipo de financiamiento, (p.39)

De manera que, el análisis financiero influye en la toma de decisiones de financiamiento de la organización, una vez que se hayan obtenido los resultados, posterior a la ejecución del presupuesto.

#### **1.7.2 Herramienta**

Según Pérez, J. y Merino, M. (2013). *Herramienta*. [Definición de]. Recuperado de <https://definicion.de/herramienta/>, delimita que “(...) se emplea aquella con el claro propósito de hacer mención a los instrumentos, tangibles o intangibles, que se poseen para poder llevar a cabo un proyecto y para conseguir unos resultados concretos.”, a su vez el sitio web Concepto Definición. Redacción. (30-07-2019). Herramienta.

Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/herramienta/>, determina que “es utilizado como procedimiento que aumente la capacidad de llevar a cabo determinadas tareas”, de tal forma que se considera como un medio de ayuda que contribuya a llevar a cabo una actividad determinada.

### **1.7.3 Gestión**

Significados.com. Redacción. (09-03-2017). *Gestión*. Recuperado de <https://www.significados.com/gestion/>, afirma que “es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. (...) conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización”, en tanto que Raffino, M. (26-05-2020). *Gestión*. [Concepto.de]. Recuperado de <https://concepto.de/gestion/#ixzz6TEXZTM4j>, apunta que “(...) hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma”; de esta forma, la gestión presupuestal implica administrar los recursos para poder cumplir con los objetivos que la empresa desea alcanzar.

### **1.7.4 Herramientas de gestión**

Hotmart, (03-12-2018). *7 Herramientas de gestión que no puedes dejar a un lado*. [Hotmart/BLOG]. Recuperado de <https://blog.hotmart.com/es/herramientas-de-gestion/>, define:

Son todas aquellas técnicas y estrategias que se pueden utilizar para mejorar la producción y los procesos dentro de una empresa. (...) La idea principal de ellas es aumentar el control y el conocimiento de los procesos del emprendedor en relación a la propia empresa y principalmente para dirigir a las personas responsables de ciertas tareas a entender lo que hay que hacer.

Además, Schwarz, M. (2018). Nota Académica. *Breve historia de las herramientas de gestión*. (Artículo científico, Universidad de Lima). Recuperado de [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/7100/Schwarz\\_Max\\_breve%20historia%20herramientas%20gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/7100/Schwarz_Max_breve%20historia%20herramientas%20gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y), determina:

En el sentido más amplio una herramienta de gestión es esencialmente una aplicación, solución, metodología, paradigma, método, modelo, algoritmo, procedimiento, protocolo, sistema, indicador o instrumento específico que permite y facilita la administración del negocio y la organización de manera profesional. (p.2)

Por tanto, una herramienta de gestión permite la mejora continua en la administración y control de las operaciones que realiza una empresa, conduciendo de esta forma a una adecuada toma de decisiones.

### 1.7.5 El presupuesto como herramienta de Gestión

Según Polo, B. (2018, p.3) aclara, “el administrador en su afán de utilizar en forma óptima los recursos confiados por los socios o dueños, realiza una serie de gestiones y utiliza una serie de herramientas, entre las cuales se encuentra el presupuesto”; del mismo modo López, L. et al., (2016), determina:

El presupuesto en su misma esencia está estrechamente relacionado con la administración, si se toma en cuenta que para elaborarlo se debe partir de una fase de planeación, en la cual se establecen objetivos, metas por alcanzar responsables, información requerida, etcétera. (p.11)

Por consiguiente, al momento de elaborar los presupuestos, tenemos como resultado una herramienta de administración, control y financiamiento que contribuye a tomar medidas correctivas.

### 1.7.6 Costos

#### 1.7.6.1 Definición

Según Alvarado, V. (2016, p.8), define como la “valuación en términos monetarios, de todos los recursos y actividades necesarios para la fabricación de un producto, la prestación de un servicio o, en su caso, la adquisición de un bien o servicio”, por otro lado, Lexico. (2020). *Meaning of costo in Spanish*. Recuperado de <https://www.lexico.com/es/definicion/costo>. resalta que es la “cantidad de dinero que cuesta una cosa.”; con respecto a estas definiciones, se acentúa que los costos ayudan a determinar los desembolsos necesarios para fabricar un producto o prestar un servicio, de los cuales se espera obtener un beneficio futuro.

#### 1.7.6.2 Clasificación de costos

Rincón, C. y Narváez, J. (2017), reconoce la siguiente clasificación:

**Tabla 4-1:** Clasificación de los costos según Rincón, C.

De acuerdo a:	Función en que se incurra	Producción
		Distribución
		Administración
	Identificación con una actividad, departamento o producto	Directo
		Indirecto
	Tiempo de cálculo	Históricos
		Predeterminados
	Tiempo que se cargue	Del periodo
		Del producto
	Autoridad sobre la incurrencia	Controlables
		No controlables
	Su comportamiento	Fijos
Variables		
Mixtos		

	Importancia en toma de decisiones	Relevantes
		Irrelevantes
	Tipo de costo incurrido	Desembolsables
		De oportunidad
	Cambio originado por aumento o disminución	Diferenciales
		Sumergidos
	Relación o disminución de actividades	Evitables

Fuente: (Rincón, C. y Narváez, J. (2017, p.46)

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

En otro orden de ideas, López, M. y Gómez, X. (2018), reconocen:

Como parte del manejo de los costos, es importante clasificarlos para poder utilizarlos en el análisis de estos. Los costos se clasifican de acuerdo con su:

**Tabla 5-1:** Clasificación de los costos, según López, M.

Función	<b>Producción.</b> Se generan en el área productiva y se encuentran integrados por la materia prima, mano de obra y costos indirectos de producción.
	<b>Operación.</b> Se generan en el área administrativa y de comercialización, se les conoce como gastos de administración, financieros y ventas
Identificación	<b>Directos.</b> Se identifican plenamente en el producto como la materia prima directa y la mano de obra directa.
	<b>Indirectos.</b> No se pueden identificar directamente en el producto como los pagos de servicios y herramientas.
Comportamiento	<b>Fijos.</b> Se tienen que pagar se produzca o no, se venda o no, permanecen constantes como el pago de renta o los salarios a los ayudantes generales.
	<b>Variables.</b> Cambian de acuerdo con la producción: por ejemplo, la materia prima entre más unidades se produce más se gasta.
	<b>Mixtos.</b> Es una combinación de costos fijos y variables: por ejemplo, el servicio de teléfono.
La toma de decisiones	<b>Diferenciales.</b> Diferencia que se genera de comparar una o varias alternativas de costos. Generalmente se utilizan para el análisis de producción en la decisión de aceptar producir o comprar ciertos materiales o productos.
	<b>Sumergidos.</b> Costos históricos erogados, es decir: el costo que ya fue incurrido y no se puede recuperar.
	<b>De oportunidad.</b> “Se define como los beneficios que se dejan de recibir al seleccionar una alternativa en lugar de otra”.

Fuente: López, M. y Gómez, X. (2018, p.3)

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

Por consiguiente, es indispensable conocer los tipos de costos que se pueden dar en una empresa dependiendo ciertamente del tipo de actividad a la que se dedica.

### 1.7.6.3 Otros costos

#### a) Costo de venta

Rincón, C. y Narváez, J. (2017, p.43), señalan que “es la inversión representada en todos los egresos que se hicieron en un producto (bien o servicio) que fue vendido dentro del giro ordinario de la empresa”, en cambio Cárdenas, R. (2016), precisa que:

(...) se refiere como su nombre lo indica, a un costo total de las ventas o de haber vendido, se debe sustituir por el *costo de adquisición de lo vendido* en el caso de un comerciante o *costo de producción de lo vendido* con referencia a un industrial. (p.33)

En este sentido, todos los desembolsos incurridos en la comercialización de los productos o servicios, una vez finalizada la producción se tomarán en cuenta para la determinación del costo de venta.

#### **b) Costos relevantes y costos irrelevantes**

Con relación a este tema López, M. y Gómez, X. (2018, p.22), menciona “**Relevantes.** Costos futuros que deben tomar en consideración para la elección de alguna alternativa (...) **Irrelevantes.** Costos futuros que no son necesarios para tomar una decisión”; a lo que Rincón, C. y Narváez, J. (2017), reconocen:

Los costos relevantes son costos futuros esperados que difieren entre cursos alternativos de acción y pueden descartarse si se cambia o elimina alguna actividad económica. Los costos irrelevantes son aquellos que no se afectan por las acciones de la gerencia, por ejemplo los costos hundidos como la depreciación de maquinaria; cuando se les confronta con una selección, dejan de ser relevantes y no deben considerarse en un análisis de toma de decisiones, excepto por los posibles efectos tributarios sobre su disposición y en las lecciones dolorosas que deben aprenderse de los errores. (pp. 43-44)

De tal forma que las decisiones que se tomen por parte del administrador se basan en los costos relevantes y no en los irrelevantes.

#### **c) Costo Total**

Toro, F. (2016, p.14), precisa “el costo total de un objeto de costo es el resultado de sumar los costos variables (incluyendo tanto los costos variables directos como los variables indirectos) y los fijos (fijos directos más fijos indirectos”; al respecto mencionan también Arellano, O., Quispe, G., Ayaviri, D. y Escobar, F. (2017). *Revista de Investigaciones Altoandinas*. Estudio de la Aplicación del Método de Costos ABC en las Mypes del Ecuador, 19(1), 33-46, Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2313-29572017000100004](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572017000100004):

Para determinar el costo total de un producto / servicio terminado se acumulan las actividades requeridas para elaborarlos; para asignar a los costos de los productos que realmente absorben las actividades, se identifican los generadores de los costos y se aíslan las actividades que no agregan valor agregado al producto o servicio. (p.40)

Una vez determinados todos los costos que conformen el costo total, servirán para determinar el beneficio que se desea obtener en el mercado.

#### **d) Costos de oportunidad**

Cárdenas, R. (2016, p.31), menciona que “cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones, entonces el beneficio se pierde, al descartar la siguiente mejor alternativa, es el costo de oportunidad de la acción escogida”, más

tarde López, M. y Gómez, X. (2018, p.22), expresan que es el “costo que se pierde o rechaza al seleccionar una alternativa en vez de otra”; en suma de los dos criterios, el costo de oportunidad se da al momento de perder los beneficios de una alternativa, por causa de elegir otra.

#### **e) Costos implícitos**

En cuanto a los costos implícitos Acosta, J. (25-02-2014). *Contabilidad de costos*. [SlideShare]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/jacosol/contabilidad-de-costos-31639094#:~:text=2.,obtener%20beneficios%20presentes%20y%20futuros.&text=Costos%20ociosos%3A%20son%20los%20consumos,valor%20agregado%20a%20la%20empresa.> define que “es el valor de las inversiones (posesión, situación o derecho) que destina la empresa para la realización de su negocio, pero el cálculo de estas inversiones no están dadas en parámetros monetarios”, en el mismo sentido Rincón, C., Molina, F. y Villareal, F. (2019), afirman que:

Es el valor de las inversiones (inversión de una posesión, situación o derecho) que destina la empresa a la realización de su negocio, pero los cálculos de estas inversiones no son dados en parámetros monetarios, tiene un costo de oportunidad sobre uso (Ejemplo: la motivación de los empleados, el oxígeno, al ambientación de la empresa, a la utilización de la tierra, el conocimiento, la ubicación, entre otros). (p.32)

De cierta forma, los costos implícitos se encuentran inmersos al momento de calcular los costos de producción de un artículo o servicio.

#### **f) Costos ociosos**

Acosta, J. (25-02-2014), declara que “son los consumos de bienes y derechos que no le dan valor agregado a la empresa”, Rincón, C., Molina, F. y Villareal, F. (2019, p.33), enuncia que “son los consumos de bienes y derechos en destinos que no le dan valor agregado a la empresa. (...) son aquellos en que la retribución de los beneficios futuros es menor a la inversión presente”; entonces estos costos ociosos, afectan de una u otra forma a la determinación de los costos de producción de cierto bien o servicio.

#### *1.7.6.4 Los costos en la actividad agropecuaria*

Según Garzón, C. (2015, p.4). *Determinación del costo de producción y estados financieros para el sector ganadero bajo la normativa vigente en el Ecuador* (Trabajo de examen complejo de pregrado, Universidad Técnica de Machala). Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/3254/1/ECUACE-2015-CA-CD00093.pdf>, expresa que los costos agropecuarios “son los recursos financieros que se utilizan para adquirir insumos y medios de producción tales como: fertilizantes, insecticidas, semillas, animales y comida para estos, mano de obra, etc.”; es decir que en este tipo de costos se desembolsan todos los materiales e insumos necesarios para llevar a cabo las operaciones de las empresas dedicadas a desarrollar las actividades pertenecientes al sector agropecuario.

### **a. Costo de producción agrícola**

El sitio web Hablemos de Culturas, (2018), señala que el costo agrícola “se caracterizaría como la medida financiera de los activos utilizados para obtener un producto, expandiendo la estimación social de todo lo que se caracteriza como grande, reflejado en su costo de transacción”; cabe indicar también lo manifestado por Agrowin. Sistema de Gestión total para el Agro, (2011):

En las empresas agrícolas de campo se llama costo de producción a la aplicación de recursos (mano de obra, insumos y otros) que conduzcan a la obtención de la producción y al proceso de transformación de la producción en productos terminados para la venta (postcosecha). (p.20)

Es así que, la determinación del costo agrícola empieza desde el periodo vegetativo hasta la transformación sumando todos los costos que se incurrieron tanto directos como indirectos,

### **b. Costo de producción pecuario**

El sitio web Contexto ganadero. (2017) *¿Qué es el costo de producción en la ganadería?* Recuperado de <https://www.contextoganadero.com/economia/que-es-el-costo-de-produccion-en-la-ganaderia>, resalta que “el costo de producción es la suma de los valores del conjunto de bienes y esfuerzos –valorados en pesos– en que se incurre para obtener un producto en las condiciones adecuadas para entregar al mercado”, más aún, en el Manual de Costos de Producción del sitio web Agrowin Sistema de Gestión total para el Agro, (2011), detecta que:

En empresas pecuarias se llama costo de producción a las aplicaciones de recursos que se realicen a los galpones de aves, a las plantas de concentrados (si se producen en la finca), a los corrales y cercas para los animales, a los animales mismos y a las áreas donde se transforman en derivados o productos a vender. (p.20)

En virtud de lo señalado anteriormente, los costos de producción pecuario se conforman por todos los insumos necesarios para criar un animal, hasta que esté listo para su comercialización.

#### *1.7.6.5 Gastos operacionales*

Adkins, W. (2020). *¿Cuál es la diferencia entre gastos operacionales y no operacionales?*. [La Voz DE HOUSTON]. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-la-diferencia-entre-gastos-operacionales-y-operacionales-10285.html>, define que:

Los gastos operacionales son los costos en los que una compañía incurre como parte de sus actividades regulares del negocio, sin incluir los costos de bienes vendidos. Estos gastos incluyen los administrativos, como los suministros de oficina y salarios para el personal administrativo. Las comisiones y publicidad son ejemplos de costos de ventas. También tienes gastos operativos generales, como alquileres y servicios públicos.

Lo cual tiene relación con López, M. y Gómez, X. (2018), que manifiestan:

Los costos del periodo son los que se generan por la administración y comercialización del producto, es decir: cuando el área productiva termina de elaborar sus productos a 100% los envía para que estos sean vendidos y obtener utilidades esperadas, a estos se les conoce como Gastos de Venta (GV), Gastos de Administración (GA) y Gastos Financieros (GF).

**Gastos de ventas (GV).** Costos que se generan por la comercialización del producto, por ejemplo, los gastos de publicidad, comisiones a vendedores, gastos de distribución, servicio de teléfono, Internet, mantenimiento, luz, sueldos exclusivamente de esta área.

**Gastos de Administración (GA).** Costos que se generan por la administración de la empresa por ejemplo los sueldos del contador general y administrado, servicio de teléfono, internet, mantenimiento, renta de oficinas exclusivamente de esta área.

**Gastos financieros (GF).** Costos que se generan por la obtención de efectivo; es decir, son los intereses que se deben pagar por los préstamos que se obtienen de instituciones financieras o de terceros, las comisiones bancarias, así como las pérdidas cambiarias.  
(p.16)

Es por ello por lo que los gastos administrativos se deben tomar en cuenta para la determinación de los costos, de una determinada producción, por lo general son de administración, financieros y de ventas.

#### *1.7.6.6 Elementos del costo*

Rincón, C. y Narváez, J. (2017), propone lo siguiente sobre los elementos del costo:

##### **Materia prima**

En esta cuenta se registra el valor de las materias primas o materiales utilizados en el proceso de fabricación de los bienes destinados para la venta, adquiridos para ser usados en el proceso de fabricación. La materia prima está dividida en materiales directos y materiales indirectos.

**Materiales directos:** son las materias primas que guardan una relación directa con el producto, bien sea por la fácil asignación o lo relevante de su valor.

(..) **Materiales indirectos:** son las materias primas que no guardan relación directa con el producto o es compleja su asignación a cada unidad de producto.

##### **Mano de obra**

Esfuerzo del trabajo humano que se aplica a la elaboración del producto. Se divide en mano de obra directa y en mano de obra indirecta.

(...) **Mano de obra directa:** es la fuerza laboral que está físicamente relacionada con el proceso de fabricación del producto.

(...) **Mano de obra indirecta:** es aquella que está ubicada en la fábrica, pero razonablemente relacionada con el proceso del producto.

#### **Contratos de servicios**

Son los servicios prestados por personas naturales jurídicas a la empresa, que son necesarios para la fabricación del producto.

**Servicios directos:** son aquellos que forman parte del proceso de transformación del producto. Estos son reconocidos como maquila.

(...) **Servicios indirectos:** son aquellos que no se relacionan físicamente con el producto; comúnmente se llaman outsourcing.

#### **Costos indirectos de fabricación**

Los costos indirectos son todos los costos de fábrica que no se pueden asociar directamente con el producto o es complejo asociarlos con precisión. Los costos indirectos son asignados al producto por prorrateo a cada orden de producción. (pp. 46-180)

Del mismo modo López, M. y Gómez, X. (2018, p.4), expresan que:

Se consideran elementos del costo de producción aquellos que participan para la cuantificación del costo de un producto, como son la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de producción.

#### (...) **Materia prima**

La materia prima es el costo de los materiales con los que se elabora un producto y puede ser directa e indirecta.

**Materia Prima Directa (MPD).** Representa el costo de los materiales con los que se elabora el producto y que se puede identificar plenamente en el mismo.

(...) **Materia Prima Indirecta (MPI).** Representa el costo de los materiales que no se pueden identificar o cuantificar plenamente en el producto.

#### (...) **Mano de Obra**

La mano de obra es la fuerza humana que se utiliza en la fabricación de un producto y está compuesta por el salario y prestaciones que se le paga por dicha actividad, puede ser directa o indirecta.

**Mano de obra directa.** Costo de los salarios que se le pagan a las personas que participan directamente en la elaboración de un producto, por ejemplo, la producción de café, el sueldo de la persona que opera la molienda del café.

**Mano de obra indirecta.** Costo de los salarios que se pagan al personal que apoya en la producción, pero que no elabora directamente el producto, por ejemplo, el sueldo del supervisor de calidad del café.

### **Costos indirectos de producción**

(...) Son el costo de las herramientas y servicios necesarios para la fabricación. También se les conoce como gastos indirectos de fabricación, costos indirectos de fabricación y costos indirectos fabriles.

(...) Para el registro contable es necesario tener en cuenta dos tipos de costos indirectos de producción: CIP Reales y CIP estimados.

**Costos indirectos de producción reales (CIP Reales).** Costos incurridos en el periodo, es decir; son aquellos que se van pagando y/o devengando durante un periodo de tiempo.

**Costos indirectos de producción reales (CIP Reales).** Costos futuros; es decir, aquellos que aún no se han pagado y se requiere hacer un cálculo anticipado para determinar su valor. A estos costos también se les conoce como CIP aplicados. (pp. 9-15)

En consecuencia, podemos notar que los elementos del costo conforman todo lo que implica la producción de un artículo; los mismos que pueden ser: materia prima, mano de obra, contratos de servicios y costos indirectos de fabricación.

#### *1.7.6.7 Sistema de costos*

Según Alvarado, V. (2016), denota que:

Los sistemas de costos son el conjunto de registros contables y procedimientos de calculo que permiten la determinación de los costos unitarios de producción cuyo propósito es apoyar los procesos de control, evaluación y toma de decisiones relacionados con las operaciones de manufactura o de servicio (...) se clasifican de acuerdo con el tiempo de cálculo con respecto al ciclo productivo, por lo que pueden ser históricos o predeterminados. (p.71)

Tal como Rincón, C., Molina, F. y Villareal, F. (2019), corroboran:

El sistema de costos (...) esta determinado por el importe de consumos, que se realizaron en el proceso de fabricacion, administracion y distribucion de una organización, para lograr obtener su objetivo (...) es la existencia de los hechos relacionales de los multiles intercambios de adquisiciones y consumos que la organización realiza con la intención de articularlos a una planeacion empresarial. (p.23)

Naturalmente el sistema de costos se conforma de todo lo involucrado con la producción de un bien o servicio, con la finalidad de contribuir a un mejor control, evaluación y toma de decisiones.

## **A. Sistema de costos histórico o real**

López, M. y Gómez, X. (2018), plantean que:

Las empresas de transformación requieren de una serie de cálculos y técnicas para poder costear los productos que elaboran. Por lo anterior, se cuenta con dos sistemas de costeo de la producción:

Ordenes de Producción

Producción por procesos

### **(...) Sistemas de costos por órdenes de producción**

(...) Es un sistema en el cual las empresas de transformación acumulan los costos incurridos o utilizados en el periodo; con el propósito de determinar el costo total y unitario de producción, además de contar con la información necesaria con la elaboración de la orden de trabajo o producción, por cada pedido o trabajo aceptado; para el registro de las operaciones relacionadas con la manufactura de artículos.

### **(...) Sistemas de costos por procesos de producción**

Es un sistema utilizado en las industrias cuya producción es homogénea o estandarizada, esto es, no se rigen por procedimientos especiales de cada cliente. Se acumulan los costos incurridos o utilizados en cada uno de los procesos en los que se va transformando la MP; de tal forma que el “producto terminado” de un proceso se le conoce como *semiproducto* y pasa el siguiente, como parte de la MP para continuar su transformación y seguir acumulándolos costos incurridos en esa etapa, y así sucesivamente hasta obtener la producción terminada. (pp. 36-51)

De forma similar Alvarado, V. (2016), apunta:

A continuación se exponen las técnicas de cálculo que integran cada modelo de costo basados en los montos reales aplicados a los factores de la producción.

### **I. Sistema de costo por ordenes**

Se considera como el sistema de costo básico que todo tipo de empresa puede aplicar, sobre todo aquellas cuyo proceso de manufactura es intermitente; es característico de las micro y pequeñas empresas.

### **II. Sistema de costo por procesos**

Muchas empresas llevan a cabo la fabricación de sus productos por etapas, a las que se denomina procesos, en cada una de las cuales la materia prima directa se integra o disgrega de manera parcial hasta convertirse en producto terminado. En este caso, en cada proceso se aplican los recursos necesarios para que la producción ocurra de acuerdo con lo establecido en la planeación de la producción, donde el modo de cada factor está

definido por el presupuesto; sin embargo cabe señalar que al menos debe existir consto de conversión en un proceso. (pp.72-74)

De modo que, para costear una determinada producción, basada en los montos reales invertidos, la organización determina el sistema más adecuado, es decir el que más se adapte a las condiciones y características que posee.

## B. Sistema de costos predeterminados

En cuanto a los costos predeterminados López, M. y Gómez, X. (2018), plantean el siguiente cuadro seguido de una explicación, para una mayor comprensión:



**Gráfico 1-1:** Explicación de los costos predeterminados.

Fuente: López, M. (2018, p.142)

(...) **Costo estimado.** Este tipo de costo nos dice cuanto puede costar un producto durante un tiempo determinado y se realiza con base en una estimación aproximada de dichos costos y su principal fuente son los presupuestos.

**Costo estándar.** Este tipo de costo indica a lo que debe costar un producto durante un tiempo determinado y su principal fuente es el análisis de tiempos movimientos que permite saber con anticipación y de forma eficiente las cantidades apropiadas para asignar a cada elemento del costo. (p.142)

En el mismo sentido, también conviene destacar lo mencionado por Cárdenas, R. (2016):

Al estudiar el tercer elemento del costo (costos indirectos) se hacía referencia a su estimación o predeterminación, por lo que conviene recordar que dentro de la misma se señala al costo estimado y al costo estándar

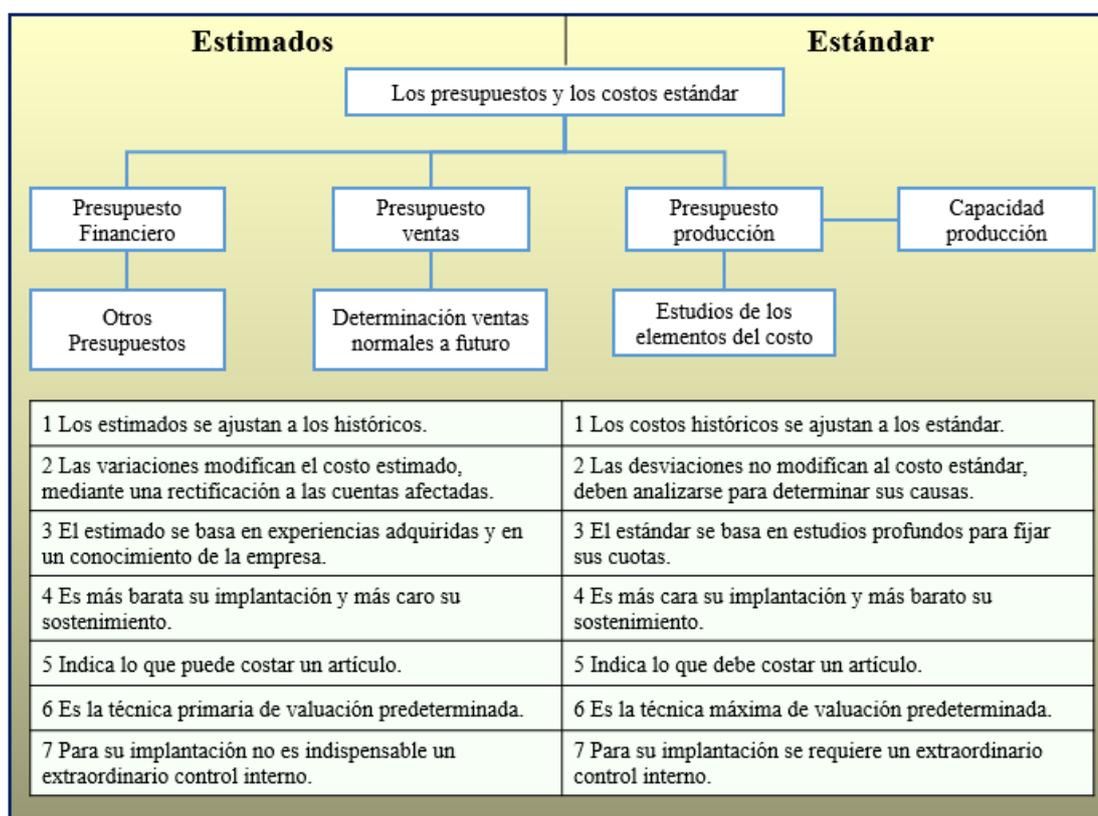
### (...) Costo estimado

(...) La base de esta técnica de valuación son precisamente las estimaciones de cada uno de los elementos del costo.

### (...) Costos estándar

El estándar representa un valor típico del costo de un producto o de cualquier otro factor del costo y se usa para lograr los fines de la dirección. Para decisiones de control de los costos, se comparan y miden la ejecución de diversas tareas, así como también se analizan las razones por las que los costos reales difieren del estándar. (pp.248-319)

(...) **Diferencias entre los costos estimados y lo estándar**



**Gráfico 2-1:** Diferencias entre costos estimados y costos estándar.

Fuente: Cárdenas, R. (2016, p.19)

En base a lo anterior expuesto, la evaluación y costeo de una producción se lo hace con la aplicación del sistema de costos predeterminados, los mismos que se basan en las proyecciones en un periodo fijado, ya sea de forma estimada en base a la experiencia o de forma estándar.

**1.7.7 Asociación Agropecuaria**

La Unidad de Planificación Rural Agropecuaria UPRA. (2015, p.22). *Contratos y agropecuarios Conceptos y minutas*. Recuperado de [https://www.upra.gov.co/documents/10184/13821/Contratos\\_agropecuarios\\_conceptos](https://www.upra.gov.co/documents/10184/13821/Contratos_agropecuarios_conceptos), acentúa que asociación agropecuaria “es una agrupación, reunión o congregación de personas que defienden un interés común y el desarrollo rural. Se caracteriza porque las personas que la integran realizan actividades agrícolas, pecuarias, forestales, acuícolas y pesqueras”, lo cual tiene sentido con lo enfatizado por Liñán, L. (2018, p.69), al definirla como “un conjunto de personas jurídicas, que persigue una misma meta o fin común para formar la unión de personas (...) ser capaces de diagnosticar sus problemas, teniendo en cuenta su concepción del futuro, (...) de definir sus objetivos y prioridades”; en torno a ello, en una asociación agropecuaria, sus miembros persiguen un mismo fin, el producir de manera conjunta sus tierras y de las mismas obtener un beneficio monetario.

### 1.7.8 *Normativa contable*

La Norma Internacional de Contabilidad 8 (2019). *Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores*, Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/vigentes/nic/SpanishRedBV2019\\_NIC08\\_GVT.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/SpanishRedBV2019_NIC08_GVT.pdf),

reconoce lo siguiente:

#### **Objetivo**

(...) Prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores. La Norma trata de realzar la relevancia y fiabilidad de los estados financieros de una entidad, así como la comparabilidad con los estados financieros emitidos por ésta en periodos anteriores, y con los elaborados por otras entidades.

#### **Alcance**

Esta Norma se aplicará en la selección y aplicación de políticas contables, así como en la contabilización de los cambios en éstas, los cambios en las estimaciones contables y en la corrección de errores de periodos anteriores.

#### **Definiciones**

**Políticas contables** son los principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros.

**Cambio en una estimación contable** es un ajuste en el importe en libros de un activo o de un pasivo, o en el importe del consumo periódico de un activo, que se produce tras la evaluación de la situación actual del elemento, así como de los beneficios futuros esperados y de las obligaciones asociadas con los activos y pasivos correspondientes. Los cambios en las estimaciones contables son el resultado de nueva información o nuevos acontecimientos y, en consecuencia, no son correcciones de errores.

Como resultado de las incertidumbres inherentes al mundo de los negocios, muchas partidas de los estados financieros no pueden ser medidas con precisión, sino sólo estimadas. El proceso de estimación implica la utilización de juicios basados en la información fiable disponible más reciente.

#### **Información a revelar**

La entidad revelará la naturaleza e importe de cualquier cambio en una estimación contable que haya producido efectos en el periodo corriente, o que se espere vaya a producirlos en periodos futuros, exceptuándose de lo anterior la revelación de información del efecto sobre periodos futuros, en el caso de que fuera impracticable

estimar ese efecto. Si no se revela el importe del efecto en periodos futuros debido a que la estimación es impracticable, la entidad revelará este hecho. (pp.1-6)

Con base a lo anterior señalado, esta norma se la debe aplicar al pie de la letra, puesto que trata sobre las políticas contables y sus cambios en las estimaciones contables, la corrección de errores relevancia y fiabilidad de los estados financieros.

### **1.7.9 Estructura**

La página web Significados.com. Redacción. (10-11-2018). *Estructura*. Recuperado de <https://www.significados.com/estructura/>, alega que, “se refiere a la disposición y distribución de las partes de un todo, cuyo orden y relación entre sí permiten el funcionamiento de un determinado sistema”; en base a este concepto, la estructura permite el ordenamiento de varias partes, destinado a una determinada función.

### **1.7.10 Estructura Administrativa**

Según Sergio, s/n. (20-10-2012), *Estructura administrativa*. [SlideShare]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/SERGIO1552/estructura-administrativa-14816834>, señala que estructura administrativa es un “sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos”. Evidentemente, la estructura administrativa permite la correcta consecución de los objetivos que se propone cumplir una organización

### **1.7.11 Estructura Financiera**

El sitio web Banco Estudiantil. Redacción. (07-02-2018). *¿Qué es la estructura financiera empresarial?* Recuperado de <https://bancoestudiantil.com/que-es-la-estructura-financiera-empresarial-primer-parte/>, aduce que estructura financiera “es la composición del capital o recursos financieros que la empresa ha captado u originado. (...) constituye el capital de financiamiento, o lo que es lo mismo, las fuentes financieras de la empresa”; por lo que su correcto establecimiento, conlleva a un mejor desenvolvimiento de las operaciones de la empresa.

## **1.8 Marco conceptual**

- **Asociación Agropecuaria**

Liñan, L. (2018, p.69). la define como “un conjunto de personas jurídicas, que persigue una misma meta o fin común para formar la unión de personas (...) ser capaces de diagnosticar sus problemas, teniendo en cuenta su concepción del futuro, (...) de definir sus objetivos y prioridades”.

- **Costos**

Laporta, R. (2016, p.42), resalta que “costo es el valor monetario sacrificado o equivalente, por productos y servicios, que se espera que brinden un beneficio corriente o futuro a la organización”.

- **Costos agropecuarios**

Para los costos en la agricultura se determinan al final del proceso de producción agrícola, en tanto que, en las actividades pecuarias, son detectados después del tratamiento y cuidado de los animales. (Verdezoto, M. y Vargas M., 2015, p.15)

- **Estructura**

Según la Real academia española. RAE. (2019). Estructura. Recuperado de <https://dle.rae.es/estructura>, define que es la “disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes de un conjunto”.

- **Estructura administrativa**

La Universidad Interamericana para el Desarrollo, (s.f.). *Estructuras Administrativas*. [UNID] Recuperado de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/S03/EA03\\_Lectura.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/S03/EA03_Lectura.pdf), indica:

Es un esquema formal que en realidad representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que conllevan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que más que nada están orientados a la consecución de unos objetivos determinados. (p.15)

- **Estructura financiera**

Corvo, H. (2018). *Estructura Financiera: Características, Clasificación y Ejemplo*. [Lifeder.com] Recuperado de <https://www.lifeder.com/estructura-financiera/>, comenta:

Es la combinación de los pasivos a corto plazo, la deuda a corto plazo, la deuda a largo plazo y el capital que una empresa utiliza para financiar sus activos y sus operaciones. La composición de la estructura financiera afecta directamente el riesgo y el valor del negocio asociado.

- **Gestión**

Lexico (2020). *Meaning of gestión in Spanish*. Recuperado de <https://www.lexico.com/es/definicion/gestion>, afirma que es el “conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa”.

- **Herramienta**

Según el sitio web Lexico.(2020). *Meaning of herramienta in Spanish*. Recuperado de <https://www.lexico.com/es/definicion/herramienta>, define como el “mecanismo o técnica necesarios para desarrollar un trabajo de manera satisfactoria.”.

- **Presupuesto**

López, L. et al., (2016), recalca que el presupuesto:

Constituye una herramienta útil para la administración, ya que a través de él se establecen metas alcanzables que ponen de manifiesto el liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la organización, todo ello en procura de un objetivo común: incrementar el valor de la empresa. (p.6)

### **1.9 Idea a defender**

El presupuesto como herramienta de gestión, dentro del marco de los costos agropecuarios. Caso “APROAP”, cantón Riobamba, provincia Chimborazo, permite el mejoramiento en su estructura administrativa financiera.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Enfoque de investigación**

- **Enfoque Mixto**

Se respondió de manera adecuada al planteamiento del problema, con un enfoque de investigación **mixta**, dado que se procedió a utilizar técnicas como la observación, entrevistas a los directivos de la Asociación, sobre sus experiencias al momento de tomar decisiones; al mismo tiempo que se aplicó encuestas a sus socios acerca del modo en que desarrollan sus cargos delegados con lo cual se logró deducir la situación que se encuentran atravesando y la serie de dificultades provocadas en APROAP.

#### **2.2 Nivel de Investigación**

- **Nivel exploratorio**

Este trabajo de Investigación fue de nivel exploratorio, puesto que la temática del presupuesto como herramienta de gestión en el sector agropecuario, en la actualidad aún no ha sido lo suficientemente tratado.

- **Nivel descriptivo**

Perteneció a este nivel nuestra investigación, puesto que se efectuó una representación de la realidad que viven los micro productores relacionado con su desconocimiento de los beneficios que tiene una correcta planificación presupuestaria.

- **Nivel explicativo**

Se le consideró a nuestra investigación de nivel explicativo, ya que, una vez descrita la situación de este sector vulnerable, se logró encontrar sus diferentes causas que han provocado dicha problemática.

#### **2.3 Diseño de investigación**

- **No experimental**

La presente investigación es de diseño no experimental, por lo que se basó fundamentalmente en palpar la situación que viven los micro productores, es decir determinando sus falencias tal como se manifiestan, sin manipular sus variables de estudio, así mismo, se utilizaron encuestas, cuestionarios, la observación la síntesis y otras herramientas de investigación, con la finalidad de recopilar dicha información.

- **Transversal**

La recopilación de información, se lo realizó por medio de intervenciones de trabajo de campo en las instalaciones de APROAP y se procedió a establecer el presupuesto para el periodo 2020.

## 2.4 Tipo de estudio

- **Aplicada**

El tipo de investigación o de estudio de acuerdo con la contextualización de generación del conocimiento y según las fuentes de información para el desarrollo de la investigación fue aplicada, por lo que el objetivo de esta investigación trata de dar como solución un cambio radical desde el punto de vista contable presupuestal a la Asociación APROAP.

## 2.5 Población y muestra

En nuestra investigación, se utilizó a todo el universo de estudio debido al tamaño que está distribuido según la siguiente tabla, por lo que no se definió muestra:

**Tabla 1-2:** Miembros de la asociación "APROAP"

Cargo	Número de miembros
Directiva	3
Vocales de la Junta Directiva	10
Vocales de la Junta de Vigilancia	6
Socios	12
<b>Total</b>	<b>31</b>

Fuente: Castañeda, J. et al., (2020, p.49)

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

## 2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.6.1 Métodos

- **Deductivo**

Se hizo uso de este método, por medio de la síntesis, análisis y la lógica entre otros, que nos permitieron mediante el empleo de entrevistas y encuestas tener una idea central y global de las necesidades, a más de la observación in situ; con lo cual se logró buscar una solución a la baja competitividad a nivel local y provincial, en materia de comercialización de los productos agropecuarios de APROAP de la parroquia Quimiag, perteneciente al predio denominado “Pampa de Guachaquisi”.

- **Inductivo**

Ingresamos a la UPA (Unidad de Productores Agropecuarios) para determinar la forma en que producen sus tierras, de igual forma, se consultó a su Concejo de Administración sobre cómo presupuestan sus recursos

- **Histórico - lógico**

Nuestra investigación se llevó a cabo mediante la razonabilidad de los autores que utilizamos a lo largo de la base teórica.

- **Analítico**

Para la posterior publicación de nuestra investigación se realizó un previo análisis detallado de todo lo que está conformado nuestro trabajo.

- **Sintético**

Se realizaron resúmenes concisos de los autores que se estudiaron sus teorías relacionadas con la nuestra.

### **2.6.2 Técnicas e instrumentos**

Para obtener información verídica y confiable para el desarrollo de la presente investigación, se hicieron uso de las siguientes técnicas con sus respectivos instrumentos:

- **Observación**

La técnica de la observación sirvió de mucho en nuestra investigación al momento de realizar las visitas de campo in situ, puesto que se logró la recolección de información necesaria para su desarrollo.

- **Entrevista**

Esta técnica se utilizó para indagar a los directivos de la Asociación, mediante la aplicación de la guía de entrevista con preguntas concisas, de tal manera que lo contestaron de forma verbal con facilidad, con lo cual se obtuvo datos relevantes sobre el manejo de sus recursos con los que cuenta la organización para desarrollar sus diferentes actividades.

- **Encuesta**

Gracias a la encuesta aplicada a todos los socios que conforman APROAP, por medio del cuestionario de encuesta, se obtuvieron datos adicionales acerca de su nivel de satisfacción frente a las decisiones tomadas por los directivos, la gestión de la administración de sus recursos y si están al tanto de la información contable y presupuestal que se maneja en la Asociación.

- **Citas bibliográficas**

En el primer capítulo en lo referente a las bases teóricas, se acudió a usar este instrumento para dar relevancia a nuestro objeto de estudio, aplicando la normativa propia de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## 2.7 Análisis e interpretación de resultados

Con la finalidad de palpar directamente la situación de APROAP, con respecto a la planificación de sus actividades a corto y largo plazo y la manera en que asignan sus recursos, se hizo uso de la entrevista a los directivos de la Asociación y de la encuesta a todos los asociados.

Mismos instrumentos de investigación arrojaron los siguientes resultados:

- **La entrevista (Ver Anexo A)**

**Tabla 2-2:** Respuestas de entrevista al presidente y tesorera de APROAP

Preguntas	Respuestas	
	Sr. Juan Jorge Lliquín Shilquigua <b>PRESIDENTE</b>	Sra. María Hortensia Lliquín Jupangui <b>TESORERA</b>
1.- <i>¿La directiva de la Asociación realiza con frecuencia diagnósticos y fija estrategias que permitan un seguimiento de sus actividades económicas? y ¿Cuáles son éstas?</i>	“Si, en cualquier cultivo, nosotros anotamos por ejemplo de un cabe de papas, vemos cuantos sacos salen y a como vendemos y con eso nosotros vemos cuanto vamos obteniendo de beneficio”.	“Bueno lo que hacemos nosotros es fijarnos en los precios que están en el mercado y en base a eso fijamos también nosotros los precios a nuestros productos y servicios”.
2.- <i>¿Considera usted que los recursos con los que cuenta la Asociación ¿son los adecuados para el desarrollo de sus operaciones y cómo son asignados?</i>	“Bueno algunas si y algunas no, por ejemplo, en el tema contable en el tema de registros que no tenemos ordenadamente por rubros, esto nos hace como no tener tan caro el informe económico”	“No siempre, porque por ejemplo en el caso de las herramientas se trabaja de acuerdo a lo que tenemos y si faltan debemos esperar hasta que desocupen y en ese sentido hay veces que se pierde tiempo o a veces se les asigna otras tareas”.
3.- <i>¿Conoce usted, si la asociación dispone de un sistema contable y de presupuestos que permitan según la información obtenida una adecuada toma de decisiones?</i>	“Registramos de manera manual y también hacemos las respectivas declaraciones al SRI, lo que no tenemos es en orden los rubros de cada cultivo, es decir tenemos todo registrado de manera global, pero lo que no sabemos es de cual estamos ganando o perdiendo”.	“Sólo se guardan las facturas y documentos que vamos teniendo y con eso se hace las declaraciones o algún trámite, pero con eso mismo a veces nos equivocamos para tomar alguna decisión para mejorar en algún cultivo”.
4.- <i>¿Ha recibido capacitaciones que permitan mejorar la gestión administrativa en la asociación? y ¿Con qué frecuencia?</i>	“Bueno si del MAG si nos ha venido a capacitar sobre el manejo de os asociados y algo del tema sobre cómo llevar los registros y ha sido rara vez nomas, casi como dos veces”.	“Si, pero solo dos veces con el MAG, solo de forma general”.
5.- <i>Dentro de la asociación en la parte contable y de presupuestos, ¿establecen correctamente los costos agropecuarios y gastos?</i>	“A veces bueno y a veces malo, porque no se han identificado realmente los costos incurridos”	“No tenemos la suficiente información que nos permita calcular bien los costos”.

6.- ¿Cuáles son las políticas que se aplican para la asignación de costos y gastos?	“No contamos con eso, solo se hace en base a las condiciones que se presentan”.	“No aplicamos”.
7.- <i>¿Qué aspectos consideran para fijar el precio de los bienes y servicios para su comercialización?</i>	“Según el precio del mercado, nos arriesgamos de esa manera, sin tomar en cuenta cuanto hayamos gastado para determinado cultivo”.	“Solo se toma en cuenta los precios que estén en el mercado”.
8.- ¿Se cuenta con recursos para usarse en casos de variaciones de clima y plagas que pueden ocasionar pérdidas inesperadas?	“No, no contamos con esos recursos”.	“No, pero si fuera bueno tenerlos”
9.- <i>¿La asociación a nivel directivo hace seguimiento a las condiciones económicas mediante el uso y aplicación de sistemas formales de costos y presupuestos?</i>	“Solo de forma manual”	“No, porque solo nos basamos en las experiencias que se van dando”
10.- ¿Considera beneficioso llevar a cabo un modelo adecuado de presupuestos en la mejora de gestión de sus recursos y toma de decisiones de la Asociación?	“Claro, que nos ayude a asignar mejor nuestros recursos”.	“Sería muy bueno, porque si nos hace falta para que mejore la asociación”.
11.- ¿Cree usted que sería conveniente formar alianzas? y ¿con quién?	“Si fuera bueno, aunque las instituciones están fallando bastante, porque nosotros sembramos con el INIAP, al inicio no entro con esa propuesta porque al final de la producción cuando sacamos nos salen con otra cosa que debe llevar el 50%, entonces con qué seguridad vamos a aliarnos con alguien, con el que podría ser es con el MAG, por estar más relacionado”.	“En estos tiempos no sería tan bueno, porque, la situación está difícil porque no nos aseguran nada que vayan a cumplir con las promesas que hacen”.
12.- ¿Se requieren obtener más fondos? ¿De dónde les convendría y para qué lo utilizarían?	“Bueno en realidad nosotros damos la vuelta con lo que generamos, si nos hiciera falta, pero ya viendo esta situación está más complejo, no nos conviene”	“Si necesitamos más fondos, pero no creo que se pongan de acuerdo toda la asociación, porque seguimos teniendo una deuda que estamos pagando”.
13.-La organización ¿Posee alguna ventaja competitiva en el mercado?	“Somos los únicos aquí en este sector. Akashi produce solo leche, en cambio aquí producimos leche, cultivos, son varias productos y servicios”	“No, porque solo nosotros les proveemos nuestros productos a este sector”.
14.- ¿Existe competencia por la que se vea afectada la organización?	“No, casi que no, por aquí no tenemos competencia”	“Solo nosotros estamos ubicados en este sector”.

**Fuente:** : Entrevista aplicada a los socios de APROAP

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020

- **La encuesta (Anexo B)**

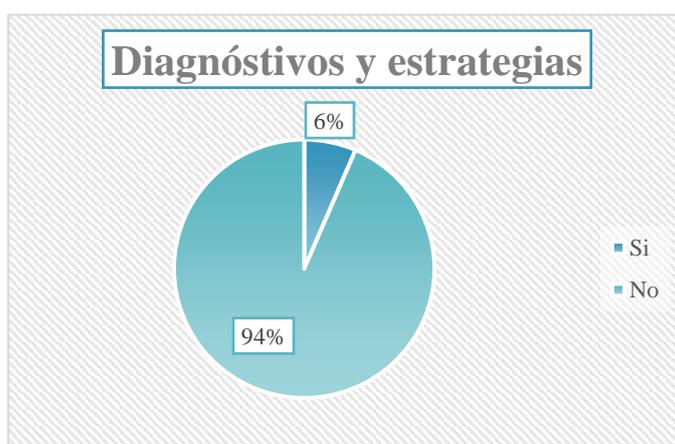
1) *¿Conoce usted si la asociación realiza diagnósticos y fija estrategias para el periodo económico?*

**Tabla 3-2: Diagnósticos y estrategias**

Opciones	N° Respuestas	Porcentaje
Si	2	6%
No	29	94%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los socios de APROAP

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 1-2: Realización de diagnósticos y fijación de estrategias**

**Fuente:** Tabla 3-2

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.

**Análisis e interpretación:**

De la totalidad de encuestados, el 94% desconoce que en la asociación se realicen diagnósticos y fijen estrategias para un periodo económico, en tanto que apenas el 6% afirma conocer. Se deduce entonces que APROAP labora de manera empírica de acuerdo con la situación que se presente del día a día.

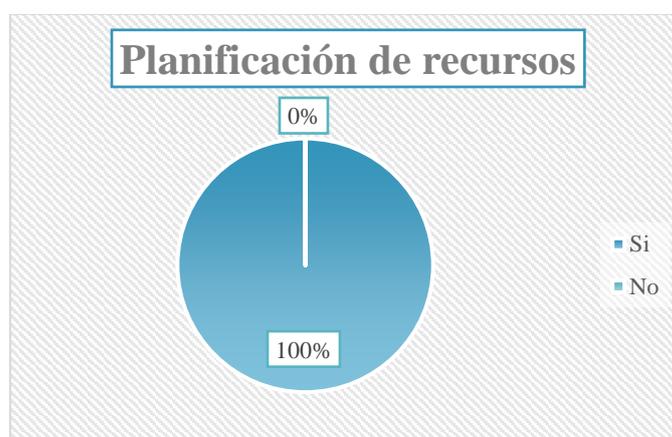
2) ¿Considera usted, que se debe planificar la asignación de talento humano, recursos tecnológicos, económicos y financieros en base a los fines de la asociación?

**Tabla 4-2:** Planificar la asignación de recursos

Opciones	N° Respuestas	Porcentaje
Si	31	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los socios de APROAP

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 2-2:** Planificación de asignación de recursos

**Fuente:** Tabla 4-2.

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.

### **Análisis e interpretación:**

Los 31 socios encuestados afirmaron que se debe planificar la asignación de talento humano, recursos tecnológicos, económicos y financieros de acuerdo a los objetivos que persigue la asociación. por consiguiente, se detecta la necesidad de la Asociación de planificar todos sus recursos para alcanzar los objetivos que percibe.

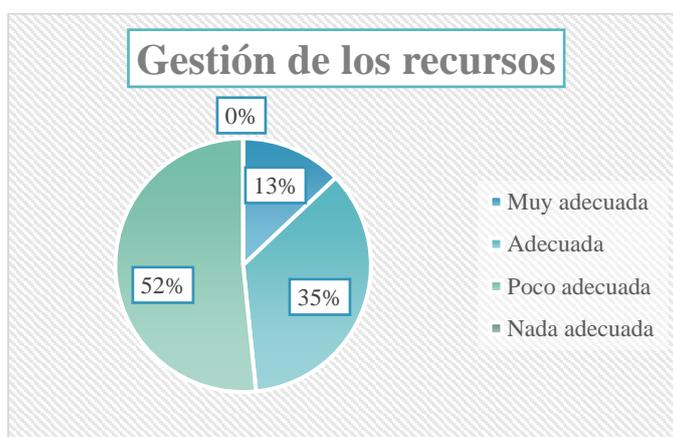
3) ¿Cómo calificaría la gestión de la administración de los recursos de la asociación?

**Tabla 5-2:** Calidad de gestión de los recursos

Opciones	Nº Respuestas	Porcentaje
Muy adecuada	4	13%
Adecuada	11	35%
Poco adecuada	16	52%
Nada adecuada	0	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 3-2:** Calidad de gestión de los recursos

Fuente: Tabla 5-2

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020.

#### **Análisis e interpretación:**

Del 100% de encuestados, el 52% consideraron que la administración de los recursos de la asociación es poco adecuada, el 35% que es adecuada y apenas el 13% que es muy adecuada, por lo que se detecta la falta de una correcta administración de sus recursos.

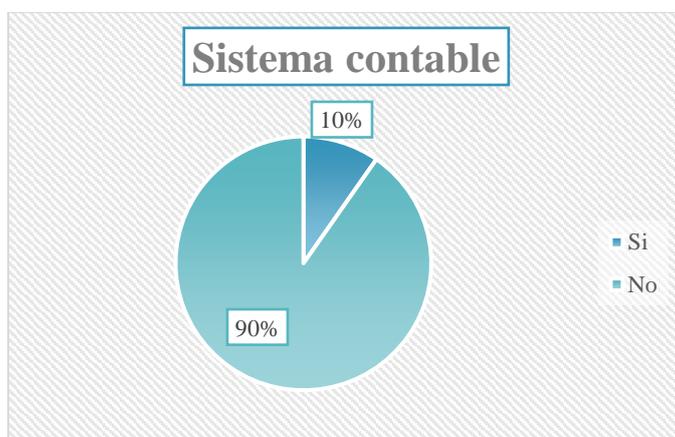
4) ¿Conoce usted si la asociación dispone de un sistema contable agrícola ganadero que le permita establecer costos y en base a ello formular presupuestos?

**Tabla 6-2:** Disponen de un sistema contable

Opciones	N° Respuestas	Porcentaje
Si	3	10%
No	28	90%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los socios de APROAP

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 4-2:** Disponen de un sistema contable

**Fuente:** Tabla 6-2

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.

#### **Análisis e interpretación:**

El 90% de todos los encuestados, no conocen que la Asociación disponga de un sistema contable agrícola ganadero que les permita establecer costos y formular presupuestos, en cambio el 10% contestaron afirmativamente, asumiendo que la persona que les ayuda con la tributación maneja todo. Por tal razón, la información contable de APROAP no se encuentra en condiciones de establecer correctamente sus ingresos, costos y gastos; y por ende proyectarse hacia un periodo económico futuro.

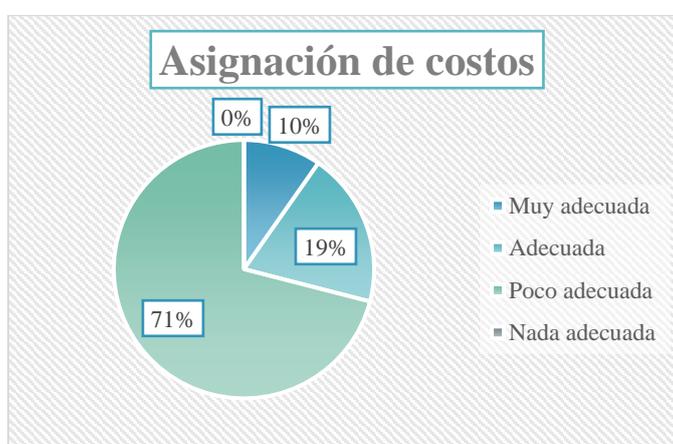
5) ¿Cómo califica la asignación de costos y su cálculo para cada área de la asociación?

**Tabla 7-2:** Asignación de costos para cada área

Opciones	N° Respuestas	Porcentaje
Muy adecuada	3	10%
Adecuada	6	19%
Poco adecuada	22	71%
Nada adecuada	0	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 5-2:** Asignación de costos para cada área

Fuente: Tabla 7-2

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020.

### **Análisis e interpretación:**

El 58% de los socios encuestados, califican como poco adecuada a la forma de asignación y cálculo de los costos para cada área de APROAP, en tanto que el 29% manifiestan que es adecuada y sólo el 13% afirman que es muy adecuada. En este sentido el grupo del 29% y 13% respectivamente consideran que disponen de toda la información, porque hay un contador que les ayuda sólo con las declaraciones tributarias. Por lo que se deduce, que en la asociación existen varias falencias para asignar y calcular cada rubro económico, debido a la falta de instrucción académica de sus administradores y, por ende, al escaso conocimiento sobre dicha temática.

- 6) ¿Considera usted que al utilizar el presupuesto se conocerá cuánto dinero se requiere para realizar una actividad en el futuro?

**Tabla 8-2:** Consideran la necesidad del uso del presupuesto

Opciones	N° Respuestas	Porcentaje
Si	31	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los socios de APROAP

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 6-2:** Consideran la necesidad del uso del presupuesto

**Fuente:** Tabla 8-2

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.

#### **Análisis e interpretación:**

Todos los socios encuestados están de acuerdo que con el uso del presupuesto se distribuirá de mejor manera los recursos para desarrollar sus actividades económicas futuras. En base a ello, se detecta la necesidad de los socios por gestionar y producir de mejor manera sus recursos.

7) ¿Está de acuerdo con que se lleve a cabo un modelo adecuado de presupuestos en la Asociación?

**Tabla 9-2:** Establecimiento de presupuestos

Opciones	N° Respuestas	Porcentaje
Si	31	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los socios de APROAP

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 7-2:** Establecimiento de presupuestos

**Fuente:** Tabla 9-2

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.

### **Análisis e interpretación:**

El 100% de los encuestados, están de acuerdo con que se lleve a cabo un modelo adecuado de presupuestos en la Asociación. por lo que palpan la necesidad de mejorar la asignación de sus recursos y toma de decisiones oportunas.

8) ¿Considera usted que se debería designar a los miembros responsables de la elaboración y ejecución del presupuesto?

**Tabla 10-2:** Asignación de responsables del presupuesto

Opciones	N° Respuestas	Porcentaje
Si	31	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 8-2:** Asignación de responsables del presupuesto

Fuente: Tabla 10-2

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020.

### **Análisis e interpretación:**

Todos los socios encuestados consideran que es necesario asignar a responsables de la elaboración del presupuesto. De tal forma que existe la falta de capacitaciones en esta temática para poder asignar a sus responsables.

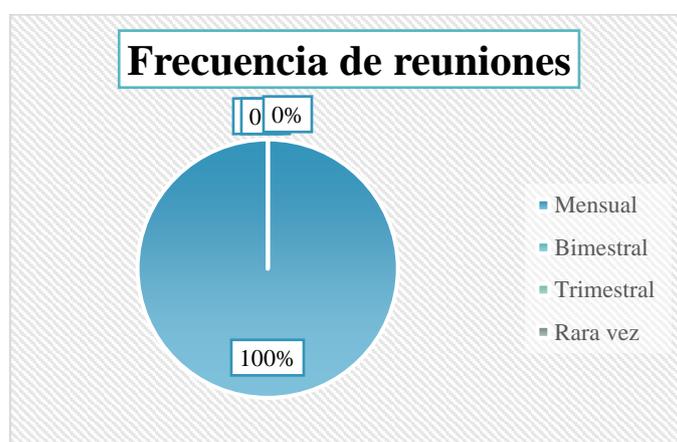
9) ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones en la organización?

**Tabla 11-2:** Frecuencia de reuniones

Opciones	N° Respuestas	Porcentaje
Mensual	31	100%
Bimestral	0	0%
Trimestral	0	0%
Rara vez	0	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los socios de APROAP

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 9-2:** Frecuencia de reuniones

**Fuente:** Tabla 11-2

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.

**Análisis e interpretación:**

El 100% de los encuestados, afirman que las reuniones se realizan cada mes. Por tanto, se detecta que si se reúnen frecuentemente para socializar varios temas.

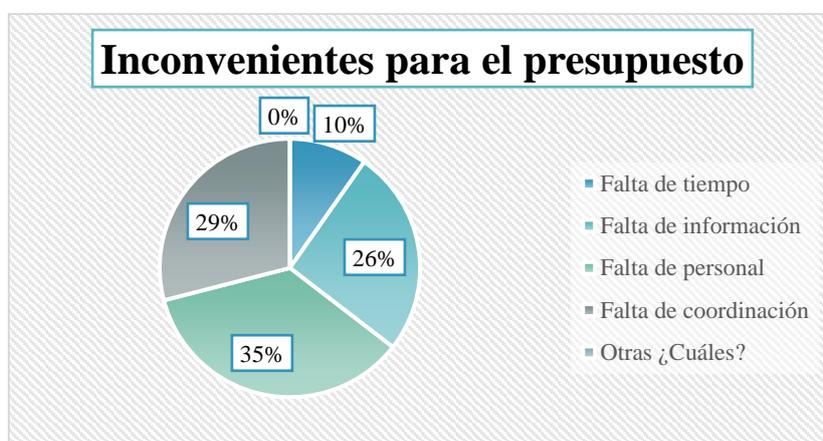
10) ¿Qué aspectos considera usted, que influyen en la no elaboración del presupuesto

**Tabla 12-2:** Aspectos influyentes en la no elaboración del presupuesto

Opciones	N° Respuestas	Porcentaje
Falta de tiempo	3	10%
Falta de información (contable)	8	26%
Falta de personal (adecuado)	11	35%
Falta de coordinación (gestión)	9	29%
Otras ¿Cuáles?	0	0%
<b>Total encuestados</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 10-2:** Aspectos influyentes en la no elaboración del presupuesto

Fuente: Tabla 12-2

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020.

### **Análisis e interpretación:**

El 35% de los socios encuestados respondieron que la falta de personal es el primer aspecto que influiría en la no elaboración del presupuesto, seguido con un 29% por la falta de coordinación, de ahí la falta de información con el 26% y en último lugar consideraron la falta de tiempo con un 10%. Por tanto, se identifican las dificultades que se presentan en la Asociación al emprender la planificación de sus recursos.

11) ¿Conoce usted si la información económica-financiera de la asociación está en base a registros contables?

**Tabla 13-2:** Información en base a registros

Opciones	N° Respuestas	Porcentaje
Si	11	35%
No	20	65%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los socios de APROAP

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 11-2:** Información en base a registros

**Fuente:** Tabla 13-2

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.

### **Análisis e interpretación:**

El 65% de los socios encuestados desconocen que la información económica esté en base a registros contables, a lo que el 35% respondieron de forma afirmativa, argumentando este último grupo que la información de sus ingresos, costos y gastos, lo registran de forma manual, sin aplicar técnicas contables y presupuestales. Se determina por ello, que la información registrada en la asociación es de forma empírica y manual.

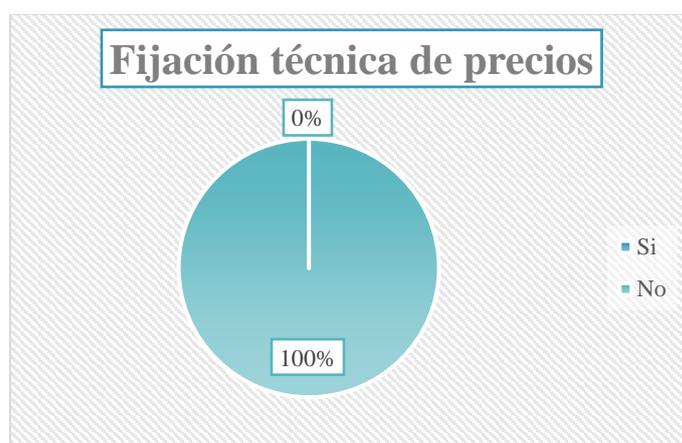
12) ¿Conoce usted si se establece los precios para la venta de los productos y servicios agropecuarios en función a un sistema de costos y de presupuestos?

**Tabla 14-2:** Fijación de precios según sistema contable presupuestal

Opciones	N° Respuestas	Porcentaje
Si	4	13%
No	27	87%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los socios de APROAP

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.



**Gráfico 12-2:** Fijación de precios según sistema contable presupuestal

**Fuente:** Tabla 14-2

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.

### **Análisis e interpretación:**

El 100% de encuestados no conocen que se establezcan los precios para la venta de sus productos y servicios agropecuarios en función a un sistema de costos y presupuestos, señalando que solo lo realizan en base al precio que fija el mercado. Por lo cual se detecta la falta de la técnica contable y presupuestal para la fijación de precios de sus productos y servicios.

## **2.8 Comprobación de la idea a defender**

Una vez analizadas de forma minuciosa las respuestas, tanto de la entrevista al Presidente y Tesorera, como de la encuesta a todos los socios de APROAP, se deduce lo siguiente:

Las interrogantes 1,2, 3 y 9 de la entrevista 1 y 3 de la encuesta; reflejan que sus administradores no están en condiciones de realizar diagnósticos y fijar estrategias, que permitan hacer un seguimiento de sus actividades económicas; pues no cuentan con un sistema formal de costos y presupuestos; lo hacen de manera empírica y manual, sin contar con técnicas que les permita conocer su verdadero beneficio o déficit económico; por lo cual, sus socios lo califican como una administración de recursos poco adecuada

Con respecto a la información contable que se lleva a cabo en la asociación, las preguntas 4,5 y 6 de la entrevista y 4,5,10 y 11 de la encuesta, determinan que es deficiente al momento de registrar y establecer correctamente sus ingresos, costos y gastos realmente incurridos; por ende, se les dificulta proyectarse hacia un periodo económico futuro; todo esto se debe a que sus administradores no poseen instrucción académica; y a que les falta coordinación (gestión), personal idóneo, información (contable) y tiempo.

Por otro lado, existen diversas carencias en el proceso de fijación de precios a los productos y servicios que ofrecen, como lo refleja las preguntas 7 de la entrevista y 12 de la encuesta, debido a que sólo realizan en base al precio del mercado, sin tomar en cuenta cuanto han gastado en realidad para determinado cultivo.

Es por todos estos argumentos bien fundamentados, que se requiere de manera urgente utilizar el presupuesto como herramienta de gestión, dentro del marco de los costos agropecuarios en APROAP, para que se logre un mejoramiento en su estructura administrativa financiera.

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO PROPOSITIVO

#### 3.1 Título

El presupuesto como herramienta de gestión, dentro del marco de los costos agropecuarios. Caso “APROAP”, cantón Riobamba, provincia Chimborazo.

#### 3.2 Información general de la Asociación

<b>Razón social:</b>	Asociación de Productores Agropecuarios de Puculpala “APROAP”
<b>RUC:</b>	0691737012001
<b>Tipo de contribuyente:</b>	Persona Jurídica No obligada a llevar Contabilidad
<b>Representante legal:</b>	Juan Jorge Lliquín Shilquigua
<b>Tipo de empresa:</b>	Agropecuaria
<b>Sector empresarial:</b>	Agropecuario
<b>Actividad económica:</b>	Ganadería de leche y cultivos
<b>Dirección:</b>	Vía Quimiag - Chambo Km 9 s/n vía al cortijo, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo
<b>Teléfono:</b>	0985162718

- **Ubicación geográfica**



**Figura 1-3:** Ubicación geográfica de APROAP

Fuente: Google Maps, (2020)

- **Breve reseña histórica**

El predio denominado “Pampa de Guachaquisi” parroquia Quimiag cantón Riobamba, provincia de Chimborazo que se encontraba en la administración del Banco Central y que fue transferido al Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP) y por la imposibilidad de adjudicar el predio a toda la comunidad, los comuneros deciden conformar una organización con quienes deseen participar en este proyecto, de ahí surge la Asociación de Productores Agropecuarios de Puculpala “APROAP”, siendo ésta, la organización solicitante para su

legalización. Es entonces que el proceso de adjudicación comprende que la asociación deba cumplir al menos los siguientes ejes: agropecuario, socio - empresarial y comercialización.

Actualmente es una sociedad con personalidad jurídica regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria integrada por 31 socios; se dedican a la producción agropecuaria y sus ejes fundamentales son la ganadería de leche y, como principales fuentes de ingreso económico, por lo que su desafío es producirla en mayor cantidad y de alta calidad higiénica para obtener un precio justo, para mejorar su economía y las condiciones de vida de sus participantes; aspectos importantes que han sido considerados para el desarrollo de la presente propuesta.

### **3.3 Antecedentes**

Como consecuencia del diagnóstico efectuado, previa verificación de la idea a defender, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas al personal de APROAP, se detectaron ciertos inconvenientes relacionados con el registro y planificación de sus recursos económicos, entre ellos: el desconocimiento sobre la forma de hacer un seguimiento a las condiciones económicas de la asociación en todas sus etapas o procesos, al mismo tiempo que la Asociación carece de procesos en sistemas contables presupuestales que permitan una adecuada toma de decisiones sobre comercialización, tampoco se encuentra en condiciones de realizar diagnósticos y fijar estrategias que permitan desarrollar un seguimiento de sus actividades económicas, consecuentemente se les dificulta establecer correctamente los costos agropecuarios. Todo esto, debido a la falta de cultura contable presupuestaria, inexperiencia en la aplicación de precios bajo un sistema formal de costos y presupuestos necesarios para la administración, contabilidad y finanzas de la organización; así mismo al desconocimiento de las necesidades de la administración, contabilidad y finanzas en materia de producción agropecuaria de sus administradores.

### **3.4 Alcance**

Por los antecedentes expuestos anteriormente, se plantea como posible solución el presente proyecto de investigación, mismo que consiste en un modelo de presupuesto diseñado para empresas del sector agropecuario, que sirva como herramienta de gestión a sus directivos, para una toma de decisiones oportuna y adecuada y por ende contribuya a un mejoramiento de su estructura administrativa y financiera.

### **3.5 Objetivos**

#### **3.5.1 General**

Realizar un diseño de gestión en presupuestos en base a los costos agropecuarios que sirvan como herramienta de gestión y mejoramiento en la estructura administrativa financiera de APROAP.

### **3.5.2 Específicos**

- Desarrollar una breve planificación estratégica para la Asociación APROAP, con los puntos más relevantes e influyentes necesarios para desarrollar el presupuesto.
- Establecer el calendario agrícola y calendario de pasto de la Asociación.
- Sistematizar la información recolectada de la Asociación, por medio de las cédulas presupuestarias y cálculos adicionales como soporte el presupuesto.
- Diseñar el Presupuesto de Caja, Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera; con sus respectivos indicadores financieros al final del periodo presupuestal.

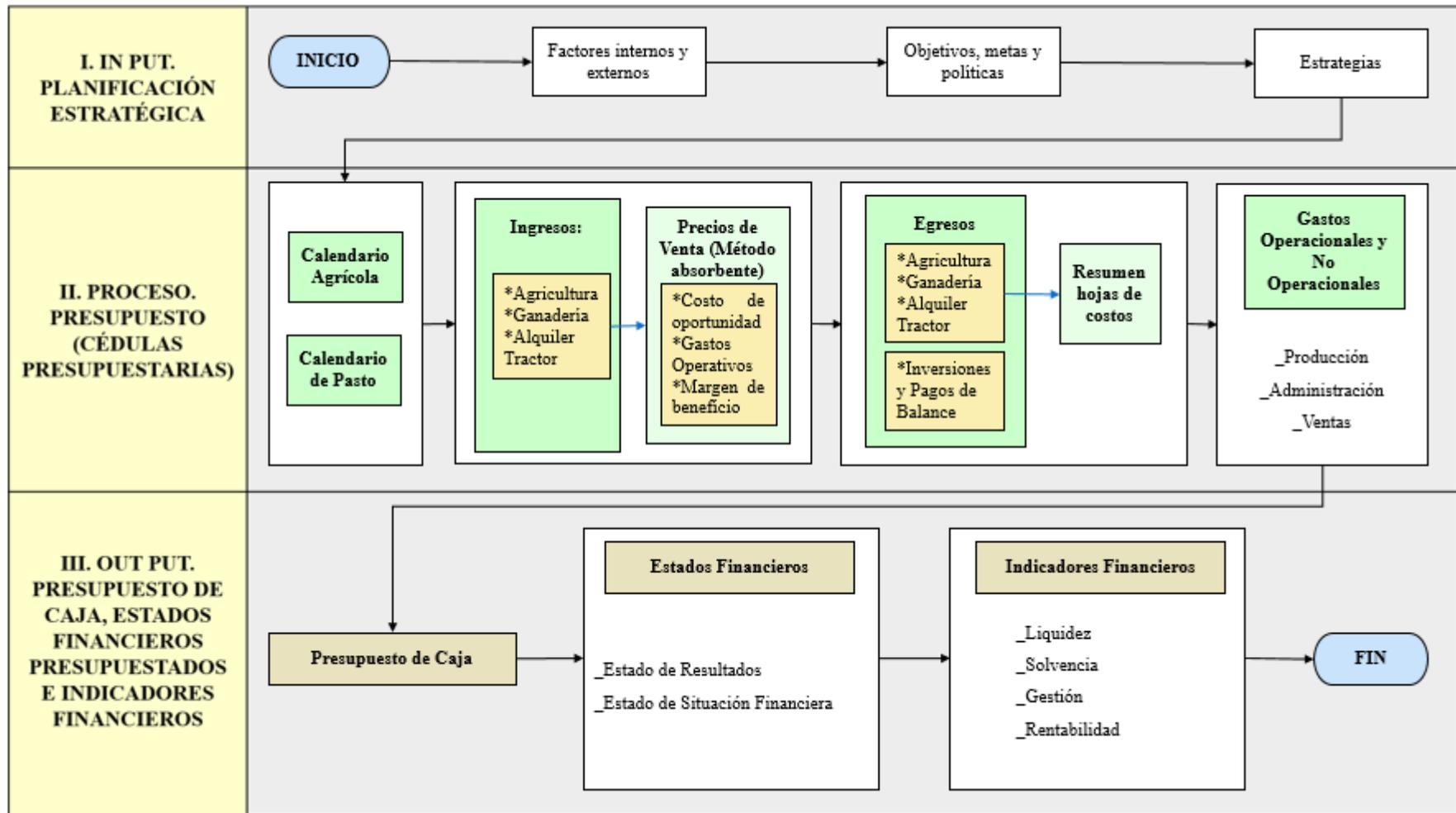
### **3.6 Justificación**

La asociación APROAP desde su conformación, tiene un problema latente al momento de llevar los registros de sus actividades económicas con técnicas contables y presupuestales, de lo cual se desprende la dificultad para proyectarse y planificar de forma correcta, adecuada y profesional sus recursos. Así pues, el diseño del presupuesto dentro del marco de los costos agropecuarios que se propone a continuación tiene la finalidad de brindar una herramienta de gestión que contribuya a una mejor planificación, administración y financiamiento de los recursos que se manejan en APROAP en un periodo económico determinado, con lo cual se logre una mejora en la toma de decisiones y su estructura administrativa y financiera.

### **3.7 Contenido de la propuesta**

#### **Proceso presupuestal**

Gracias a las referencias bibliográficas anteriormente citadas sobre las etapas del proceso presupuestal, se ha hecho uso de las siguientes, para el desarrollo de la propuesta de investigación:



**Gráfico 1-3:** Modelo propuesto del presupuesto como herramienta de gestión. (Grupo de Investigación Nekapak Emtikma)

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020.

## I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Esta primera etapa consistió en la realización de un análisis de los factores internos y externos de la asociación; seguido del establecimiento de objetivos, políticas y metas para el periodo presupuestal y así mismo la rentabilidad esperada a nivel de margen operacional, con las respectivas estrategias para conseguirlo, mismas que se detallan a continuación:

### a) Factores Internos:

- **Misión**

“Ser una asociación agropecuaria comprometida con la sociedad y el medio ambiente, con liderazgo local, regional y nacional que busca a diario la mejora continua, creando alianzas y convenios estratégicos para garantizar el desarrollo sostenible y sustentable de sus actividades desarrolladas en la producción agrícola y ganadera”.

- **Visión**

“Para el año 2025, ser una organización líder a nivel nacional, que comercializa productos y servicios agropecuarios con altos estándares de calidad, responsabilidad social y ambiental y con estabilidad y solvencia económica, que facilita aliarse con instituciones públicas y privadas importantes”.

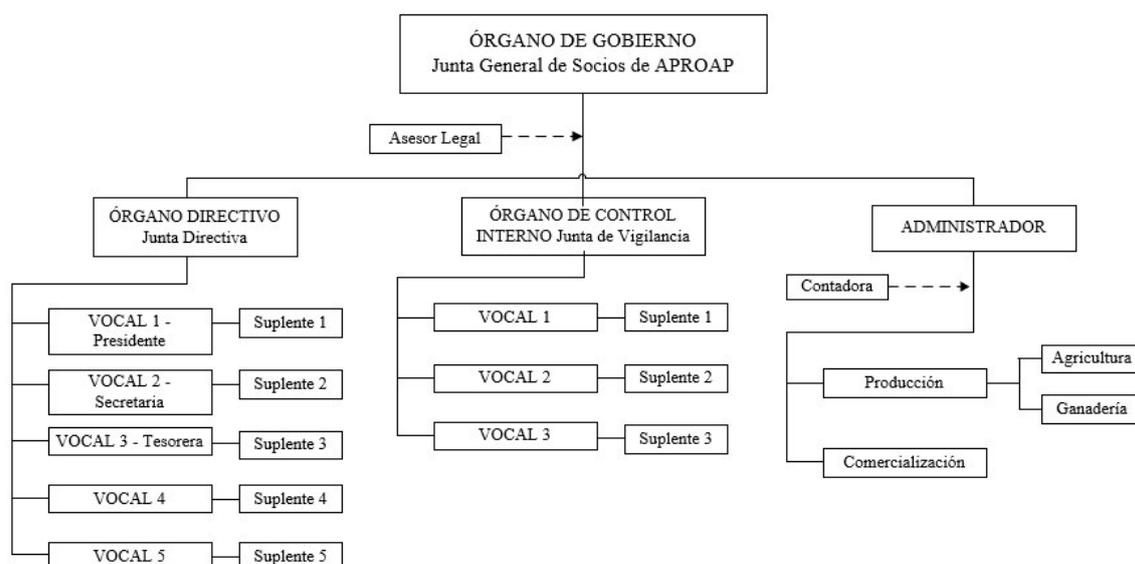
- **Valores corporativos**

- ✚ Confianza
- ✚ Transparencia y cultura abierta
- ✚ Responsabilidad social y ambiental
- ✚ Integridad
- ✚ Disponibilidad al cambio
- ✚ Transformación
- ✚ Innovación
- ✚ Compromiso

- **Objeto Social**

Producción agrícola y ganadera de especies menores.

- **Estructura orgánica funcional**



**Gráfico 2-3:** Organigrama estructural de APROAP.

**Fuente:** LOEPS, (Art. 19, 2018); RLOEPS, (Art. 18-22, 2019); Formulario Único para Constitución de Asociaciones (2018); Reglamento Interno de APROAP, parroquia Quimiag, cantón Riobamba, provincia Chimborazo; Estatuto de APROAP.

**Realizado por:** Santillán Calderón, Viviana, 2020.

- **Descripción de Funciones:**

- ❖ **Dirección**

La dirección de la Asociación está conformada por el presidente, la secretaria, tesorera y 2 vocales, con sus respectivos suplentes, sus funciones en conjunto se encargan de dirigir a toda la organización y de tomar decisiones.

El presidente se encarga de suscribir los cheques y realizar movimientos de las cuentas de la Asociación juntamente con el administrador siempre y cuando estos sean debidamente justificados.

La secretaria se encarga de:

- ✓ Llevar el registro actualizado de la nómina de los asociados, con sus datos personales. Tomar dictados, realizar informes.
- ✓ Atender y promover llamadas telefónicas de las actividades que realiza.
- ✓ Archivar todos los documentos de la Asociación.
- ✓ Velar por la correcta presentación de la oficina.
- ✓ Las demás que le sean asignadas por el administrador.

La tesorera se encarga de:

- ✓ Recaudar los valores por multas, sanciones y cuotas que establezca la asamblea.
- ✓ Llevar la caja chica de la organización, verificando a diario los valores recibidos con sus respectivos recibos.

- ✓ Llevar el registro de ingresos y egresos de la organización y expedir los recibos correspondientes.
- ✓ Recaudar los dineros recibidos y controlar los valores circulantes de la asociación.
- ✓ Realizar pagos de adquisiciones, prestaciones, y demás, que estén debidamente autorizados por la Asociación y registrarlos.
- ✓ Informar a la Asociación sobre el estado de caja, cuando sus Administradores lo requieran.
- ✓ Responsabilizarse de la seguridad y custodia de los dineros y valores guardados en la caja fuerte.
- ✓ Mantener bajo su cuidado y orden los libros, documentos, cuentas, archivos y demás enseres que le confieren.
- ✓ Rendir y recibir informes que requiera el gerente, la junta de socios o el personal técnico.
- ✓ Aplicar mensualmente los gastos y pagos e ingresos recibidos por anticipado.
- ✓ Las demás que le sean asignadas por la Asamblea.

#### ❖ **Administración**

De este departamento forman parte el administrador, quien se encarga de:

- ✓ Ser el representante legal de la Asociación.
- ✓ Administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados.
- ✓ Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General.
- ✓ Ejecutar directamente obligaciones a nombre de la asociación, hasta por un monto de 300 (trescientos dólares) mensuales, si excede dicho monto se requiere la autorización de la junta directiva y de la asamblea general.
- ✓ Firmar juntamente con el presidente los cheques y movimiento de las cuentas de la organización para cumplir con las obligaciones de la asociación,
- ✓ Ejecutar las políticas comerciales que sean necesarias para facilitar el cumplimiento del objeto social, para lo cual comunicará al presidente y las ejecutará bajo el control de la junta de vigilancia.
- ✓ Llevar con exactitud y transparencia la contabilidad de la asociación, así como las obligaciones tributarias, si por negligencia no cumple con los compromisos establecidos los gastos de multas y sanciones corre por cuenta del administrador, a excepción de multas, aportes, que es responsabilidad del tesorero/a y se encargará que las actividades del predio generen ingresos dedicando el tiempo que sea necesario.
- ✓ Presentar a la junta directiva, informes cada mes sobre el movimiento de caja con los respectivos comprobantes de descargo.

- ✓ Organizar y actualizar con claridad y oportunidad los inventarios de todos los bienes, muebles e inmuebles de la asociación.
- ✓ Dirigir y coordinar las actividades de la empresa.
- ✓ Nombrar y remover al personal de la empresa, de acuerdo con el reglamento interno de trabajo y la legislación laboral vigente.
- ✓ Vigilar y manejar el patrimonio de la empresa.
- ✓ Aplicar todos los conocimientos que correspondan al ejercicio de sus labores, para el eficiente funcionamiento de las actividades agrícolas y ganaderas que la empresa realiza.

#### ❖ **Ventas**

Para la actividad agrícola al momento de vender los cultivos cosechados por sacos, se delega a tres socios que acudan con la mercadería en transporte alquilado a vender en el Mercado Mayorista San Pedro de Riobamba; en el caso de la actividad ganadera, lo realizan en la misma asociación, al momento de vender la leche esta lo almacenan en bidones para ser trastornados en los tanqueros de leche de los compradores, y para la actividad de la prestación del servicio de alquiler de tractor, lo hacen calculando por hora alquilada.

#### ❖ **Producción**

Los procesos de producción de las actividades tanto del sector agrícola como pecuario en que se desenvuelve la asociación son realizados de forma manual y empírica; la calidad y variedad de sus productos sus directivos lo califican como buena; y para fijar los precios por los que se venden lo realizan solo en base a la disposición del mercado.

#### **b) Factores Externos:**

##### ○ **Políticas gubernamentales (político, tributario y laboral)**

El Ministerio de Agricultura y Ganadería propone 6 ejes fundamentales en los que se basarán las políticas para beneficio exclusivo del sector agropecuario, durante el periodo 2020-2030, mismas que son:

1. Productos de alta calidad y competitivos al alcance de cualquier mercado.
2. Apoyo a la comercialización directa del productor hacia el cliente, para reducir la pobreza rural.
3. Acceso a créditos para adquirir infraestructura tecnológica y servicios para mejorar la producción.
4. Fortalecimiento de la asociatividad y participación, para que tengan más y mejores oportunidades.
5. Apoyo a la producción amigable con el ambiente.

6. Mayor coordinación del MAG, para una atención de calidad a los productores.

o **Características de los consumidores**

Por el sector en que se encuentra ubicada la Asociación no se ven afectados por la competencia: el sector agropecuario al considerarse como un medio de producción esencial para satisfacer las necesidades alimenticias de una sociedad, no se ve afectado por los ingresos de sus consumidores.

c) **Establecimiento de objetivos**

- ✚ Incrementar las ventas e ingresos anuales en un 30%.
- ✚ Generar mayores utilidades y rentabilidad en un 25%.
- ✚ Ser una asociación líder y reconocida en el mercado nacional, con una participación del 15%.
- ✚ Mejorar la calidad de nuestros productos y servicios en un 20%.
- ✚ Rentabilizar el modelo de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo al 80%.
- ✚ Mantener un personal adecuado y capacitado para administrar nuestros recursos al 75%.
- ✚ Invertir en herramientas para que el personal sea más productivo en un 90%.
- ✚ Reducir un 25% de los gastos operacionales.
- ✚ Disminuir el 20% de costos de producción.
- ✚ Mejorar en un 30% la producción de la Asociación.

d) **Establecimiento de Metas**

- ✚ Poseer una ventaja competitiva con un liderazgo en costos en el sector agrícola y con una diferenciación de la calidad genética en el sector ganadero.
- ✚ Aumentar la productividad de la Asociación.
- ✚ Crear vínculos con instituciones públicas o privadas, que contribuyan en la innovación y tecnología de la Asociación.
- ✚ Aumentar las ventas de cada producción.
- ✚ Posicionarse como líder a nivel local, regional y nacional.
- ✚ Desarrollar un trabajo organizado, basado en relaciones bien fortalecidas entre todos los socios.
- ✚ Invertir en capacitaciones a los socios, para el desarrollo de sus habilidades

e) **Establecimiento de Políticas**

- ✚ Disponer de personal especializado en las distintas áreas, para controlar y supervisar los procesos desde el campo hasta la entrega al cliente.
- ✚ Mantener un ambiente laboral adecuado.
- ✚ Cumplir con las legislaciones y normativas nacionales.

- ✚ El responsable de cada proceso o actividad asignado se deberá asegurar que su documentación asociada, se revise y mantenga actualizada, para garantizar su correcta ejecución.
- ✚ Capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos que persigue la Asociación, considerando las actividades que realicen los mismos y las necesidades de actualización del área, con la finalidad de mejorar su desempeño.
- ✚ Mantenerse firme en el negocio a largo plazo con productos y servicios competitivos, en un escenario nacional de creciente oferta.
- ✚ La Administración de APROAP priorizará los proyectos orientados a incrementar su valor, manteniendo en lo posible la rentabilidad y fomentando el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, que le permitan ampliar su cartera de ingresos,
- ✚ Consolidar la confianza de nuestros clientes entregando productos y servicios de calidad, mejorando cada vez más la eficiencia de nuestra producción.
- ✚ Implementar un programa de comunicación corporativa que difunda los planes en ejecución, las metas y objetivos alcanzados.
- ✚ La Asociación dará prioridad al fortalecimiento de la infraestructura por medio del uso de nuevas tecnologías, para obtener mayor optimización de recursos y tiempo.
- ✚ Mantener de manera constante un mejoramiento de los procesos de negocios para adaptarse a los nuevos desarrollos tecnológicos.
- ✚ El tratamiento de la información y documentación contable, financiera y administrativa lo llevarán a cabo sus respectivos responsables asignados.
- ✚ Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de APROAP y arrendados, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación.
- ✚ Los bienes de la Asociación, excepto aquellos que hayan sido dados de baja, deben estar asegurados a base de avalúos reales.
- ✚ Flexibilidad en la toma de decisiones, en base a los valores practicados en APROAP.

**f) Establecimiento de Estrategias**

- ✚ Aprovechar de los conocimientos y habilidades de los socios, por medio de capacitaciones e incentivos.
- ✚ Realizar ventas como mayorista y minorista directo a sus clientes, como mecanismo para el mejoramiento de los ingresos.
- ✚ Plan de capacitación hacia los directivos y suplentes, sobre el manejo administrativo financiero.
- ✚ Delegar responsabilidades a cada uno de los miembros de la Asociación.

## **II. PROCESO DEL PRESUPUESTO**

### **Notas Generales:**

- El desarrollo de la propuesta está en función a la metodología propia establecida por el Grupo de Investigación NEKAPAK EMTIKMA.
- Los datos utilizados para la elaboración del presente proyecto de investigación han sido alterados por disposición de la administración, sin embargo, cabe recalcar que los procedimientos aplicados son fieles a la realidad de lo que ya se está aplicando en la Asociación, esto con la finalidad de proteger los verdaderos costos de la empresa para que no caigan en manos de la competencia.
- Para facilitar el uso del presupuesto como herramienta de gestión, la presente propuesta se lo realizó en base a una estandarización, tanto para los ingresos como para los egresos de las actividades a las que se dedica la Asociación como son: producción agrícola, producción ganadera de leche y prestación de servicio de alquiler de tractor, tomados históricamente de la contabilidad ya existente en la Asociación.
- Para fijar el precio de venta se aplicó el método absorbente con un costo de oportunidad financiero del 7%; con un margen de beneficio del 20% para el servicio de alquiler de tractor, el 20% para los cultivos de venta inmediata y el 40% para los cultivos vendidos como semilla y en lo que respecta a la ganadería de leche el 25%.
- Los imprevistos se calcularon con un porcentaje del 10% por cada producto.

### **Pasos de seguimiento del modelo presupuestal:**

Para proceder a desarrollar el presupuesto partimos de datos generales facilitados por el Presidente de APROAP, el Sr. Juan Jorge Lliquín Shilquigua, mismos que sirvieron de sustento para establecer el modelo adecuado de presupuesto acorde a las condiciones de la organización y que para el efecto se siguió los siguientes pasos:

1. Estructuración del calendario agrícola y de pasto (siembra y cosecha).
2. Cédulas presupuestarias de ingresos agrícola, ganadero y alquiler de tractor.
  - Auxiliar determinación precio de venta.
3. Cédulas presupuestarias de egresos.
  - Costo de producción.
4. Cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance.
  - Gastos de Operación (Administración, Ventas y Producción)

Una vez entendida la secuencia de pasos a seguir en esta fase, se procede a detallar cada uno de ellos a continuación:

## **1. Estructuración del calendario agrícola y de pasto (siembra y cosecha).**

Para la actividad de agricultura relacionada con los productos que se cultivan en la Asociación, se partió de un calendario agrícola como base para elaborar las cédulas presupuestarias de ingresos y egresos en lo que respecta a la siembra, mantenimiento y cosecha y de acuerdo con el área que frecuentemente lo destinan para labores culturales, misma que es de 11 ha, las cuales se encuentran segmentadas por lotes de varias dimensiones; por lo que se determinó que el área más apta para establecer el presupuesto para la actividad agrícola sería en base a 1 hectárea. Cabe recalcar que en este calendario se encuentra el periodo de producción de cada cultivo desde la siembra hasta la cosecha lo cual se da de un año a otro; no obstante, a efectos de una planificación estándar, se procedió a realizar las cédulas presupuestarias tanto de ingresos como egresos reunidos en un solo periodo que en este caso es del 2020. (Como se puede ver en la **Tabla 1-3: Calendario Agrícola “APROAP”**)

De la misma manera se procedió para la actividad de ganadería de leche en lo que respecta al pasto para alimento del ganado; se efectuó un calendario con el área destinada a la siembra, mantenimiento y estado apto para ser ingerido por los animales, misma que es de 12 ha y que se encuentra segmentada por lotes de distintas dimensiones, por lo que al establecer el estándar de 1 ha nos sirvió para establecer las cédulas presupuestarias de egresos de pasto para el año presupuestado. (Como se puede ver en la **Tabla 2-3: Calendario de siembra, mantenimiento de pasto “APROAP”**).

**Tabla 1-3:** Calendario Agrícola “APROAP”.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"																																			
CALENDARIO AGRÍCOLA 2020																																			
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <span style="color: green;">■</span> Siembra                     <span style="margin-left: 100px;"><span style="color: orange;">■</span> Cosecha</span> </div>																																			
DESCRIPCIÓN	2019												2020												2021										
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
<b>LOTE 1</b>																																			
Área (ha.)	2																																		
Cebada	Siembra																																		
	Cosecha																																		
<b>LOTE 2</b>																																			
Área (ha.)	1																																		
Cebada	Siembra																																		
	Cosecha																																		
Haba	Siembra																																		
	Cosecha																																		
<b>LOTE 3</b>																																			
Área (ha.)	2																																		
Trigo	Siembra																																		
	Cosecha																																		
<b>LOTE 4</b>																																			
Área (ha.)	1																																		



**Tabla 2-3:** Calendario de siembra, mantenimiento de pasto “APROAP”.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP" CALENDARIO DE PASTO 2020																																				
	 Siembra											 Alimentación ganado											 Mantenimiento pasto													
DESCRIPCIÓN	2019												2020												2021											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>LOTE 1</b>																																				
Área (ha.)	2																																			
Pasto	Alim. gndo.																																			
	Mant. pasto																																			
<b>LOTE 2</b>																																				
Área (ha.)	2																																			
Pasto	Alim. gndo.																																			
	Mant. pasto																																			
<b>LOTE 3</b>																																				
Área (ha.)	1																																			
Pasto	Alim. gndo.																																			
	Mant. pasto																																			
<b>LOTE 4</b>																																				
Área (ha.)	1																																			
Pasto	Alim. gndo.																																			
	Mant. pasto																																			
<b>LOTE 5</b>																																				



## 2. Cédulas presupuestarias de ingresos agrícola, ganadero y alquiler de tractor.

- Actividad: Agricultura

Para realizar estas cédulas se detallaron los cultivos proyectados a cosecharse destinados tanto para venta inmediata como para una venta posterior como semilla. Incluyendo la venta de los inventarios históricos de semillas. (Como se puede ver en la **Tabla 3-3**: Cédula presupuestaria de general de ingresos agrícolas)

- Actividad: Ganadería de Leche

De acuerdo con una cantidad estándar de vacas que producen ciertos litros de leche de forma diaria, mensual y anual, se realizó la proyección de las ventas de leche para el periodo 2020, seguido de ello la venta proyectada de ganado que en este caso fueron los toros y los terneros, estos últimos mediante una estimación de nacimientos de terneros, mismos que los suelen vender a los 20-30 días de nacidos. (Como se puede ver en la **Tabla 4-3**: Cédula presupuestaria de ingresos pecuarios.)

- Actividad: Servicio de Alquiler de Tractor

Como ingresos generados de esta actividad, se realizó en base a una proyección de las horas que la maquinaria de tractor se usará durante el año, para alquiler a terceros, para labores culturales y siembra de pasto de la misma asociación. (Como se puede ver en la **Tabla 5-3**: Cédula presupuestaria de ingresos de la prestación del servicio de alquiler de tractor)

**Tabla 3-3:** Cédula presupuestaria de general de ingresos agrícolas).

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"														
CÉDULA PRESUPUESTARIA RESUMEN DE INGRESOS AGRÍCOLAS														
2020														
CÓDIGO	DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
4.1.1.	Ingresos Agrícolas													
4.1.1.4.	Venta Cebada	-	-	-	-	3.456,48	-	1.824,37	-	-	-	-	-	5.280,85
4.1.1.4.02	Cebada semilla								253,00					253,00
4.1.1.5.	Venta Trigo	-	-	-	2.008,63	-	622,21	-	-	-	-	-	-	2.630,84
4.1.1.1.	Venta Papas	-	15.405,50	-	-	4.866,57	13.678,52	-	-	4.353,17	-	-	-	38.303,77
4.1.1.1.03.006	Papa Josefina semilla	946,00												946,00
4.1.1.6.	Venta Chocho	-	327,66	-	-	-	-	-	-	-	-	-	641,33	968,99
4.1.1.6.02	Chocho semilla											276,00		276,00
4.1.1.2.	Venta Maíz	-	-	1.253,60	-	385,63	-	-	-	-	-	-	-	1.639,23
4.1.1.2.02.002	Maíz Negro semilla	100,00												100,00
4.1.1.3.	Venta Haba	-	-	2.520,00	-	801,66	-	-	-	-	-	-	-	3.321,66
	<b>TOTAL INGRESOS AGRÍCOLAS</b>	<b>1.046,00</b>	<b>15.733,17</b>	<b>3.773,59</b>	<b>2.008,63</b>	<b>9.510,34</b>	<b>14.300,73</b>	<b>1.824,37</b>	<b>253,00</b>	<b>4.353,17</b>	<b>-</b>	<b>276,00</b>	<b>641,33</b>	<b>53.720,33</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 4-3:** Cédula presupuestaria de ingresos pecuarios.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"														
CÉDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS PECUARIOS														
2020														
CÓDIGO	DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
4.1.2.	Ingresos pecuarios													
4.1.2.1	Venta Leche													
	Litros	8.517	8.517	8.517	8.517	8.517	8.517	8.517	8.517	8.517	8.517	8.517	8.517	102200
	Precio por litro	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37
	<b>Subtotal Venta leche</b>	<b>3.164,93</b>	<b>37.979,11</b>											
4.1.2.2.01.	Venta de Ganado en Pie													
4.1.2.2.01.001	Toros							800,00	1.600,00	-	-	-	-	2.400,00
4.1.2.2.01.005	Terneros (0-4 MESES)	800,00	200,00	-	-	-	200,00	-	400,00	-	600,00	400,00	-	2.600,00
	<b>Subtotal venta bovinos</b>	<b>800,00</b>	<b>200,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>200,00</b>	<b>800,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>-</b>	<b>600,00</b>	<b>400,00</b>	<b>-</b>	<b>5.000,00</b>
	<b>TOTAL INGRESOS PECUARIOS</b>	<b>3.964,93</b>	<b>3.364,93</b>	<b>3.164,93</b>	<b>3.164,93</b>	<b>3.164,93</b>	<b>3.364,93</b>	<b>3.964,93</b>	<b>5.164,93</b>	<b>3.164,93</b>	<b>3.764,93</b>	<b>3.564,93</b>	<b>3.164,93</b>	<b>42.979,11</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 5-3:** Cédula presupuestaria de ingresos de la prestación del servicio de alquiler de tractor.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"														
CÉDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS DE ALQUILER DE TRACTOR														
2020														
CÓDIGO	DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
4.1.4.	Ingresos por Servicio Tractor													
4.1.4.1	Alquiler de tractor													
	Horas mes	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	894
	Precio por hora	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
	<b>TOTAL INGRESOS DE ALQ.</b>	<b>906,88</b>	<b>10.882,62</b>											

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

- **Auxiliar determinación precio de venta.**

Para determinar las cédulas de ingresos de las actividades agropecuarias y servicio de alquiler de tractor, se estableció el precio de venta de cada uno de los productos y de la hora alquilada de tractor por el método absorbente, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 6-3:** Precio de venta presupuestado de cebada por el método absorbente.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"					
MÉTODO ABSORBENTE PARA FIJAR PRECIO DE VENTA					
PRODUCTO: CEBADA					
DETALLE	PORCENTAJE	PERÍODO	VTA. INM.	PORCENTAJE	SEMILLA
COSTO DE PRODUCCIÓN			1.173,49		19,46
COSTO DE OPORTUNIDAD	7%	ANUAL	47,92		
GASTOS OPERATIVOS			150,21	<b>GTO. ADIC.</b>	1,08
COSTO TOTAL			1.371,62		
COSTO TOTAL UNITARIO			19,46		20,54
MARGEN DE BENEFICIO	20%		3,89	40%	8,22
<b>PRECIO DE VENTA</b>			<b>23,35</b>		<b>28,75</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 7-3:** Precio de venta presupuestado de leche por el método absorbente.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"			
MÉTODO ABSORBENTE PARA FIJAR PRECIO DE VENTA			
PRODUCTO: LECHE			
DETALLE	PORCENTAJE	PERÍODO	TOTAL
COSTO DE PRODUCCIÓN			21.501,24
COSTO DE OPORTUNIDAD	7%	ANUAL	1.505,09
GASTO OPERATIVOS			7.376,97
COSTO TOTAL			<b>30.383,29</b>
COSTO TOTAL UNITARIO			<b>0,30</b>
MARGEN DE BENEFICIO	25%		<b>0,07</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>			<b>0,37</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 8-3:** Precio de venta presupuestado de la hora de alquiler de tractor por el método absorbente.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"			
MÉTODO ABSORBENTE PARA FIJAR PRECIO DE VENTA SERVICIO: ALQUILER DE TRACTOR			
DETALLE	PORCENTAJE	PERÍODO	TOTAL
COSTO DE PRODUCCIÓN			5.196,19
COSTO DE OPORTUNIDAD	7%	ANUAL	363,73
GASTO OPERATIVOS			3.508,93
COSTO TOTAL			9.068,85
COSTO TOTAL UNITARIO			10,14
MARGEN DE BENEFICIO	20%		2,03
PRECIO DE VENTA			<b>12,17</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

### 3. Cédulas presupuestarias de egresos agrícola, ganadero y alquiler de tractor.

- Actividad: Agricultura

Estas cédulas fueron compuestas del costo de producción, este a su vez, conformado por la siembra, cosecha y mantenimiento del cultivo; seguido de los costos y gastos operativos relacionados netamente con dicha producción; agregando de igual forma el gasto adicional de almacenamiento como semilla. Una vez proyectados dichos rubros, se procedió a establecer el porcentaje de imprevistos, seguidamente se sustrajo las depreciaciones de los bienes utilizados en dicha actividad, con la finalidad de conocer los egresos en efectivo por cada cultivo; dado que se procede de manera distinta para cada uno al momento de asignar los costos de producción, influyendo así mismo el volumen de las cantidades cosechadas. Una vez determinadas cada una de estas cédulas, se realizó una cédula general de egresos de los costos de producción agrícola (Como se puede ver en la **Tabla 9-3:** Cédula presupuestaria resumen de egresos en efectivo agrícolas)

- Actividad: Ganadería de Leche

Dentro de esta actividad, en primer lugar, se proyectó los costos de producción de pasto, es decir que se determinó por siembra y mantenimiento por ha y tipo de pasto, de acuerdo al calendario presentado anteriormente, añadiendo los respectivos gastos operativos para cada uno, para determinar sus costos totales; posteriormente se estableció una tabla resumen del área total del

pasto con el costo de producción anual, para poderlo trasladar a la cédula de egresos de la ganadería de leche como uno de los alimentos para el ganado de forma mensual.

De allí que la cédula de egresos de ganadería de leche se la conformó del costo de producción estructurado por: la materia prima que vino a ser la alimentación proyectada para el ganado, la mano de obra relacionada con los servicios prestados por el vaquero y los CIF afines a la producción ganadera de leche. De igual forma que en la agricultura, se proyectó los costos y gastos operativos para determinar los egresos netos, a los cuales se les sustrajo el valor de las depreciaciones de los activos fijos utilizados en dicha actividad, para calcular los imprevistos, y finalmente se dedujo los egresos en efectivo de la actividad ganadera. (Como se puede ver en la **Tabla 10-3**: Cédula presupuestaria resumen de egresos en efectivo agrícolas.)

- **Actividad: Servicio de Alquiler de Tractor**

Para realizar la cédula presupuestaria de egresos de la prestación del servicio de alquiler de tractor, se formuló el costo de producción con la materia prima (combustible), mano de obra (sueldo chofer) y CIF (mantenimiento y reparación de maquinaria); del mismo modo que en las anteriores cédulas de egresos, se le agregó los costos y gastos operativos propios de dicha actividad, para establecer los egresos netos y una vez restadas las depreciaciones, se calculó los respectivos imprevistos, y seguido de ello se determinó los egresos en efectivo de la actividad en estudio. (Como se puede ver en la **Tabla 11-3**: Cédula presupuestaria de egresos de Alquiler de Tractor).

**Tabla 9-3:** Cédula presupuestaria resumen de egresos (Costo de producción agrícola).

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"														
CÉDULA PRESUPUESTARIA RESUMEN DE EGRESOS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA														
2020														
CÓDIGO	DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
5.1.1.7.	Costo Cebada	372,00	-	-	-	1.807,37	-	-	-	-	-	1.176,11	165,00	3.520,48
5.1.1.8.	Costo Trigo	-	-	-	940,52	-	-	-	-	-	766,08	110,00	248,00	2.064,60
5.1.1.1.	Costo Papa Chola	5.632,15	2.000,00	384,00	1.184,00	291,00	1.805,22	-	-	-	-	-	-	11.296,37
5.1.1.2.	Costo de Papa Fruit	1.475,00	1.814,96	-	-	-	-	-	-	-	7.368,15	2.000,00	384,00	13.042,11
5.1.1.9.	Costo Chocho	-	399,54	88,00	-	142,00	-	-	-	-	-	64,69	-	694,22
5.1.1.4.	Costo de Maíz Blanco	-	-	176,09	-	-	-	-	471,00	96,00	214,00	-	150,00	1.107,09
5.1.1.6.	Costo de Haba	420,00	252,00	378,96	-	-	-	-	-	-	-	900,20	144,00	2.095,16
	<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>7.899,15</b>	<b>4.466,49</b>	<b>1.027,04</b>	<b>2.124,52</b>	<b>2.240,37</b>	<b>1.805,22</b>	<b>-</b>	<b>471,00</b>	<b>96,00</b>	<b>8.348,23</b>	<b>4.251,00</b>	<b>1.091,00</b>	<b>33.820,02</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 10-3: Cédula presupuestaria de egresos de producción de leche.**

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"														
CÉDULA PRESUPUESTARIA DE EGRESOS DE PRODUCCIÓN DE LECHE														
2020														
CÓDIGO	DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
	<b>Materia Prima</b>													
5.1.2.1.02	Melaza	30,00						30,00						60,00
5.1.2.1.03	Bloques de sal	21,50	21,50	21,50	21,50	21,50	21,50	21,50	21,50	21,50	21,50	21,50	21,50	258,00
5.1.2.1.04	Calfosal	134,73	134,73	134,73	134,73	134,73	134,73	134,73	134,73	134,73	134,73	134,73	134,73	1.616,80
5.1.2.1.06	Balanceados	200,67	200,67	200,67	200,67	200,67	200,67	200,67	200,67	200,67	200,67	200,67	200,67	2.408,00
5.1.2.1.07	Afrecho	172,00	172,00	172,00	172,00	172,00	172,00	172,00	172,00	172,00	172,00	172,00	172,00	2.064,00
5.1.2.1.08.	Costo Pasto	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	651,15	7.813,81
(+)	<b>Subtotal Materia Prima</b>	<b>1.210,05</b>	<b>1.180,05</b>	<b>1.180,05</b>	<b>1.180,05</b>	<b>1.180,05</b>	<b>1.180,05</b>	<b>1.210,05</b>	<b>1.180,05</b>	<b>1.180,05</b>	<b>1.180,05</b>	<b>1.180,05</b>	<b>1.180,05</b>	<b>14.220,61</b>
	<b>Mano de Obra</b>													
5.1.2.1.01	Vaquero	361,76	361,76	361,76	361,76	361,76	361,76	361,76	361,76	361,76	361,76	361,76	361,76	4.341,15
(+)	<b>Subtotal Mano de Obra</b>	<b>361,76</b>	<b>4.341,15</b>											
	<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>													
5.1.2.1.09.001	Vacunas aftosa		25,80						25,80					51,60
5.1.2.1.10.001	AD3E			17,20			17,20			17,20			17,20	68,80
5.1.2.1.10.002	Calcio	990,00						990,00						1.980,00
5.1.2.1.11.001	Albendazol	2,58			2,58			2,58			2,58			10,32
5.1.2.1.11.002	Ivertin		2,06			2,06			2,06			2,06		8,26
5.1.2.1.12	Veterinario	55,00						55,00						110,00
5.1.2.1.13	Marcador de aretes			1,00						-				1,00
5.1.2.1.14	Aretes			4,00		4,00				4,00				12,00
5.1.3.	Otros Costos	58,13	58,13	58,13	58,13	58,13	58,13	58,13	58,13	58,13	58,13	58,13	58,13	697,50
(+)	<b>Subtotal CIF</b>	<b>1.105,71</b>	<b>85,99</b>	<b>80,33</b>	<b>60,71</b>	<b>64,19</b>	<b>75,33</b>	<b>1.105,71</b>	<b>85,99</b>	<b>79,33</b>	<b>60,71</b>	<b>60,19</b>	<b>75,33</b>	<b>2.939,48</b>
(=)	<b>Costo de producción</b>	<b>2.677,52</b>	<b>1.627,80</b>	<b>1.622,14</b>	<b>1.602,52</b>	<b>1.606,00</b>	<b>1.617,14</b>	<b>2.677,52</b>	<b>1.627,80</b>	<b>1.621,14</b>	<b>1.602,52</b>	<b>1.602,00</b>	<b>1.617,14</b>	<b>21.501,24</b>
(+)	Gastos operativos de producción	614,75	614,75	614,75	614,75	614,75	614,75	614,75	614,75	614,75	614,75	614,75	614,75	7.376,97
(+)	<b>Imprevistos (10%)</b>	<b>296,93</b>	<b>191,96</b>	<b>191,39</b>	<b>189,43</b>	<b>189,78</b>	<b>190,89</b>	<b>296,93</b>	<b>191,96</b>	<b>191,29</b>	<b>189,43</b>	<b>189,38</b>	<b>190,89</b>	<b>2.500,22</b>
(=)	<b>TOTAL EGRESOS NETOS</b>	<b>3589,19</b>	<b>2434,50</b>	<b>2428,27</b>	<b>2406,69</b>	<b>2410,52</b>	<b>2422,77</b>	<b>3589,19</b>	<b>2434,50</b>	<b>2427,17</b>	<b>2406,69</b>	<b>2406,12</b>	<b>2422,77</b>	<b>31378,43</b>
(-)	Depreciaciones	323,00	323,00	323,00	323,00	323,00	323,00	323,00	323,00	323,00	323,00	323,00	323,00	3.875,99
(=)	<b>TOTAL EGRESOS EN EFECTIVO</b>	<b>3.912,19</b>	<b>2.757,50</b>	<b>2.751,27</b>	<b>2.729,69</b>	<b>2.733,52</b>	<b>2.745,77</b>	<b>3.912,19</b>	<b>2.757,50</b>	<b>2.750,17</b>	<b>2.729,69</b>	<b>2.729,12</b>	<b>2.745,77</b>	<b>35.254,42</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 11-3: Cédula presupuestaria de egresos de Alquiler de Tractor.**

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"														
CÉDULA PRESUPUESTARIA DE EGRESOS DE ALQUILER DE TRACTOR														
2020														
CÓDIGO	DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
5.1.3.1.01.	EGRESOS Combustible del tractor													
5.1.3.1.01.002	Diesel	121,40	121,40	121,40	121,40	121,40	121,40	121,40	121,40	121,40	121,40	121,40	121,40	1.456,85
5.1.3.1.03	Sueldo Chofer	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	1.788,00
5.1.3.1.02.	Mantenimiento y reparación													
5.1.3.1.02.001	Grasa	10,56	10,56	10,56	10,56	10,56	10,56	10,56	10,56	10,56	10,56	10,56	10,56	126,72
5.1.3.1.02.005	Operador mantenimiento y reparación	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	288,00
5.1.3.1.02.002	Aceite	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	65,56
5.1.3.1.02.005	Operador mantenimiento y reparación	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	2,48	29,80
5.1.3.1.02.003	Lubricante de motor	48,08	48,08	48,08	48,08	48,08	48,08	48,08	48,08	48,08	48,08	48,08	48,08	576,93
5.1.3.1.02.005	Operador mantenimiento y reparación	19,87	19,87	19,87	19,87	19,87	19,87	19,87	19,87	19,87	19,87	19,87	19,87	238,40
5.1.3.1.02.004	Lubricante hidráulico	22,95	22,95	22,95	22,95	22,95	22,95	22,95	22,95	22,95	22,95	22,95	22,95	275,35
5.1.3.1.02.005	Operador mantenimiento y reparación	5,22	5,22	5,22	5,22	5,22	5,22	5,22	5,22	5,22	5,22	5,22	5,22	62,58
5.1.3.1.04	Alimentación Chofer	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	288,00
(+)	<b>Subtotal Mantenimiento y reparación</b>	<b>162,61</b>	<b>1.951,34</b>											
(=)	<b>Costo de producción</b>	<b>433,02</b>	<b>5.196,19</b>											
(+)	Gastos operativos de producción	292,41	292,41	292,41	292,41	292,41	292,41	292,41	292,41	292,41	292,41	292,41	292,41	3.508,93
(+)	Imprevistos (10%)	98,34	98,34	98,34	98,34	98,34	98,34	98,34	98,34	98,34	98,34	98,34	98,34	1.180,07
(=)	<b>TOTAL EGRESOS NETOS</b>	<b>823,77</b>	<b>9.885,18</b>											
(-)	Depreciaciones	257,96	257,96	257,96	257,96	257,96	257,96	257,96	257,96	257,96	257,96	257,96	257,96	3.095,55
(=)	<b>TOTAL EGRESOS EN EFECTIVO</b>	<b>565,80</b>	<b>6.789,63</b>											

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

- **Auxiliar Hoja de Costos.**

Una vez planteadas las cédulas presupuestarias de egresos por actividad, se reflejó a manera de resumen las hojas de costos de producción individuales por cada producto o servicio, como se demuestra a continuación:

**Tabla 12-3:** Hoja de Costos Presupuestada del cultivo de Cebada.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"		HOJA DE COSTOS PRESUPUESTADA				
<b>PRODUCTO:</b>	CEBADA	<b>VARIEDAD:</b>	Metcalfe (maltera)	<b>ÁREA:</b>	1 ha.	
<b>SEMILLA:</b>	3 sacos	<b>PERIODO CULTIVO:</b>	7		meses	
<b>FECHA DE SIEMBRA:</b>	noviembre	<b>FECHA DE COSECHA ESPERADA:</b>			mayo	
<b>RENDIMIENTO TÉCNICO ESPERADO:</b>			24		sacos por saco de siembra.	
<b>CANTIDAD COSECHADA ESPERADA:</b>			71		sacos	
<b>VENTA INMEDIATA:</b>				49	sacos	
<b>DESTINADO A SEMILLA:</b>				21	sacos	
<b>COSTO PRODUCCIÓN:</b>						<b>1.173,49</b>
<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN</b>						<b>16,65</b>
FECHA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	SIEMBRA	MANTENIMIENTO CULTIVO	COSECHA	
	5.1.1.7.01.	Siembra	392,04			
	5.1.1.7.02.	Mantenimiento de Cultivo		179,00		
	5.1.1.7.03.	Cosecha			602,46	
		<b>Costo de producción</b>	<b>392,04</b>	<b>179,00</b>	<b>602,46</b>	

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 13-3:** Hoja de Costos Presupuestada de la producción ganadera de leche.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"					
HOJA DE COSTOS PRESUPUESTADA					
<b>PRODUCTO</b> LECHE					
<b>LITROS PRODUCIDOS AL AÑO</b> 102200					
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN DE LECHE:</b>					21.501,24
<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN DE LECHE:</b>					0,21
FECHA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	CIF
		Materia Prima	14.220,61		
		Mano de obra		4.341,15	
		Costos Indirectos de Fabricación			2.939,48
		<b>Costo de producción</b>	<b>14.220,61</b>	<b>4.341,15</b>	<b>2.939,48</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 14-3:** Hoja de Costos Presupuestada de la prestación del Servicio de Alquiler de Tractor.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"					
HOJA DE COSTOS PRESUPUESTADA					
<b>SERVICIO:</b> ALQUILER DE TRACTOR					
<b>HORAS ALQUILADAS AL AÑO:</b> 894					
<b>COSTO DE PRESTACIÓN DE SEVICIO DE TRACTOR:</b>					5.196,19
<b>COSTO UNITARIO DE PRESTACIÓN DE SEVICIO DE TRACTOR:</b>					5,81
FECHA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	CIF
	5.1.3.1.01.	Combustible del tractor	1.456,85		
	5.1.3.1.03	Sueldo Chofer		1.788,00	
	5.1.3.1.02.	Mantenimiento y reparación			1.951,34
		<b>Costo de producción</b>	<b>1.456,85</b>	<b>1.788,00</b>	<b>1.951,34</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

- **Gastos de Operación (Administración, Ventas y Producción)**

A continuación, se presentan las cédulas presupuestarias de gastos relacionados con la Administración, Ventas y Producción de la Asociación, que se presumen a ser incurridos durante el periodo presupuestado.

**Tabla 15-3: Cédula presupuestaria de Gastos de Administración.**

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"														
CÉDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN														
2020														
CÓDIGO	DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
<b>5.2.1.</b>	<b>Gastos Administrativos</b>													
<b>5.2.1.1.</b>	<b>Sueldos y Salarios</b>													
5.2.1.1.01	Remuneración Básica Unificada	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	<b>14.400,00</b>
5.2.1.1.03	Décimo Tercer Sueldo	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	<b>1.200,00</b>
5.2.1.1.04	Décimo Cuarto Sueldo	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	<b>1.200,00</b>
5.2.1.1.05	Fondo de Reserva	99,96	99,96	99,96	99,96	99,96	99,96	99,96	99,96	99,96	99,96	99,96	99,96	<b>1.199,52</b>
5.2.1.1.06	Aporte Patronal	133,80	133,80	133,80	133,80	133,80	133,80	133,80	133,80	133,80	133,80	133,80	133,80	<b>1.605,60</b>
5.2.1.1.07	C.C.C	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	<b>144,00</b>
5.2.1.1.08	Salario Contadora	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	20,00	<b>130,00</b>
<b>5.2.1.2.</b>	<b>Beneficios Sociales</b>													
5.2.1.2.04	Vacaciones	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	<b>600,00</b>
<b>5.2.1.3.</b>	<b>Gastos Servicios Públicos</b>													
5.2.1.3.01	Energía Eléctrica	29,40	30,87	32,41	34,03	35,74	37,52	39,40	41,37	43,44	45,61	47,89	50,28	<b>467,96</b>
5.2.1.3.03	Agua Entubada	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	<b>12,60</b>
5.2.1.3.04	Telefonía Fija	8,40	8,82	9,26	9,72	10,21	10,72	11,26	11,82	12,41	13,03	13,68	14,37	<b>133,70</b>
5.2.1.3.06	Internet	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	<b>252,00</b>
5.2.1.5	Viáticos y gastos de viaje	15,75	16,54	17,36	18,23	19,14	20,10	21,11	22,16	23,27	24,43	25,66	26,94	<b>250,69</b>
<b>5.2.1.8.</b>	<b>Gasto suministros de Oficina</b>													
5.2.1.8.01	Papelaría	7,35	7,72	8,10	8,51	8,93	9,38	9,85	10,34	10,86	11,40	11,97	12,57	<b>116,99</b>
<b>5.2.1.9.</b>	<b>Gasto Suministros de Aseo y Limpieza</b>													
5.2.1.9.01	Inventario Suministros de aseo	10,50	11,03	11,58	12,16	12,76	13,40	14,07	14,77	15,51	16,29	17,10	17,96	<b>167,13</b>
5.2.1.9.02	Inventario Suministros de Limpieza	12,60	13,23	13,89	14,59	15,32	16,08	16,89	17,73	18,62	19,55	20,52	21,55	<b>200,56</b>
<b>5.2.1.12.</b>	<b>Gastos Mantenimiento</b>													
5.2.1.12.02	Mantenimiento de Instalaciones de edificio	21,00	22,05	23,15	24,31	25,53	26,80	28,14	29,55	31,03	32,58	34,21	35,92	<b>334,26</b>
<b>5.2.1.14.</b>	<b>Gastos Tasas y Contribuciones</b>													
5.2.1.14.02	Impuesto a la Propiedad Rural	17,06	17,06	17,06	17,06	17,06	17,06	17,06	17,06	17,06	17,06	17,06	17,06	<b>204,75</b>
<b>5.2.1.13.</b>	<b>Gasto Depreciación</b>													
<b>5.2.1.13.01.</b>	<b>Gasto Depreciación Edificio</b>													
5.2.1.13.01.001	G. Dep. Casas de la Asociación	36,25	36,25	36,25	36,25	36,25	36,25	36,25	36,25	36,25	36,25	36,25	36,25	<b>435,00</b>
<b>5.2.1.13.09.</b>	<b>Gasto Depreciación Muebles y Enseres</b>													
5.2.1.13.09.001	G. Dep. mesa	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	<b>4,50</b>

5.2.1.13.09.002	G. Dep. sillas	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	14,40
5.2.1.13.09.003	G. Dep. escritorio	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	6,75
5.2.1.13.09.004	G. Dep. archivador	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	3,60
<b>5.2.1.13.10.</b>	<b>Gasto Depreciación Equipo de Computo</b>													
5.2.1.13.10.001	G. Dep. computadora	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
	<b>TOTAL G.A. CORRIENTES</b>	<b>1.908,56</b>	<b>1.913,81</b>	<b>1.919,32</b>	<b>1.925,11</b>	<b>1.931,19</b>	<b>1.937,57</b>	<b>1.944,27</b>	<b>1.951,31</b>	<b>1.958,69</b>	<b>1.966,45</b>	<b>1.974,59</b>	<b>1.993,15</b>	<b>23.324,02</b>
(-)	<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>58,69</b>	<b>704,25</b>											
	<b>TOTAL G.A. OPERACIONALES</b>	<b>1.849,87</b>	<b>1.855,12</b>	<b>1.860,64</b>	<b>1.866,42</b>	<b>1.872,50</b>	<b>1.878,88</b>	<b>1.885,58</b>	<b>1.892,62</b>	<b>1.900,01</b>	<b>1.907,76</b>	<b>1.915,91</b>	<b>1.934,46</b>	<b>22.619,77</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 16--3:** Cédula presupuestaria de Gastos de ventas.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"														
CÉDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS DE VENTAS														
2020														
CÓDIGO	DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
<b>5.2.2.</b>	<b>Gastos de Ventas</b>													
<b>5.2.2.1.</b>	<b>Sueldos y Salarios</b>													
5.2.2.1.01	Remuneración Básica Unificada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2.2.1.03	Décimo Tercer Sueldo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2.2.1.04	Décimo Cuarto Sueldo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2.2.1.05	Fondo de Reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2.2.1.06	Aporte Patronal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2.2.1.07	C.C.C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>5.2.2.2.</b>	<b>Beneficios Sociales</b>													
5.2.2.2.04	Vacaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2.2.12.	<b>Gastos Mantenimiento</b>													
5.2.2.12.003	Mantenimiento de infraestructura agrícola	6,83	7,17	7,52	7,90	8,30	8,71	9,15	9,60	10,08	10,59	11,12	11,67	<b>108,63</b>
5.2.2.13.003	Otros	10,50	11,03	11,58	12,16	12,76	13,40	14,07	14,77	15,51	16,29	17,10	17,96	<b>167,13</b>
<b>5.2.2.14.</b>	<b>Post Cosecha</b>													
5.2.2.14.001	Flete	59,85	62,84	65,98	69,28	72,75	76,39	80,20	84,21	88,43	92,85	97,49	102,36	<b>952,64</b>
5.2.2.14.002	Tickets	3,15	3,31	3,47	3,65	3,83	4,02	4,22	4,43	4,65	4,89	5,13	5,39	<b>50,14</b>
5.2.2.14.003	Refrigerios	17,85	18,74	19,68	20,66	21,70	22,78	23,92	25,12	26,37	27,69	29,08	30,53	<b>284,12</b>
5.2.1.13.	<b>Gasto Depreciación</b>													
<b>5.2.1.13.02.</b>	<b>Gasto Depreciación Infraestructura Agrícola</b>													
5.2.1.13.02.001	G. Dep. Galpón de semilla	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	<b>150,00</b>
5.2.1.13.02.002	G. Dep. Silos	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	<b>7,20</b>
	<b>TOTAL G.V. CORRIENTES</b>	<b>111,28</b>	<b>116,18</b>	<b>121,34</b>	<b>126,75</b>	<b>132,43</b>	<b>138,40</b>	<b>144,66</b>	<b>151,24</b>	<b>158,15</b>	<b>165,40</b>	<b>173,02</b>	<b>181,01</b>	<b>1.719,86</b>
(-)	<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>13,10</b>	<b>157,20</b>											
	<b>TOTAL G.V. OPERACIONALES</b>	<b>98,18</b>	<b>103,08</b>	<b>108,24</b>	<b>113,65</b>	<b>119,33</b>	<b>125,30</b>	<b>131,56</b>	<b>138,14</b>	<b>145,05</b>	<b>152,30</b>	<b>159,92</b>	<b>167,91</b>	<b>1.562,66</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 17-3:** Cédula presupuestaria anual de Gastos Operativos de Producción.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP" COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN (COSTOS TOTALES Y PRECIOS DE VENTA) 2020					
Código	Cuenta	Agricultura	Ganadería	Tractor	Total
	<b>Gastos de Administración</b>				
5.2.1.1.	Sueldos y Salarios	2,047,91	2,034,91	406,98	4,489,81
<b>5.2.1.3.</b>	<b>Gastos Servicios Públicos</b>				
5.2.1.3.01	Energía Eléctrica	150,42	183,84		334,26
5.2.1.3.03	Agua Entubada	1,76	6,30	0,25	8,32
5.2.1.5	Viáticos y gastos de viaje				
<b>5.2.1.14.</b>	<b>Gastos Tasas y Contribuciones</b>				
5.2.1.14.02	Impuesto a la Propiedad Rural	71,98	79,98	6,14	158,11
<b>5.2.1.13.01.</b>	<b>Gasto Depreciación Edificio</b>				
5.2.1.13.01.001	G. Dep. Casas de la Asociación	-	-	13,05	13,05
	<b>Subtotal Gastos de Administración</b>	<b>2,272,08</b>	<b>2,305,04</b>	<b>426,43</b>	<b>5,003,54</b>
	<b>Gastos de Ventas</b>				
<b>5.2.2.14.</b>	<b>Post Cosecha</b>				
5.2.2.14.001	Flete	952,64	-	-	952,64
5.2.2.14.002	Tickets	50,14	-	-	50,14
5.2.2.14.003	Refrigerios	284,12	-	-	284,12
	<b>Subtotal Gastos de Ventas</b>	<b>1,286,90</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,286,90</b>
	<b>Gastos propios de las actividades de producción</b>				
5.1.2.1.01	Vaquero	1,356,61			1,356,61
5.1.1.1.02.005	Agua de regadío	177,19	216,56		393,75
<b>5.2.1.12.</b>	<b>Gastos Mantenimiento</b>				
5.2.1.12.03	Mantenimiento de infraestructura de riego	90,25	110,31		200,56
5.2.1.12.05	Mantenimiento de Equipo agrícola y pecuario	467,96	200,56		668,52
5.2.1.12.06	Mantenimiento Alambrado	66,85	100,28		167,13
5.2.1.12.07	Mantenimiento Potreros		417,82		417,82
5.2.1.12.08	Mantenimiento Vivienda de vaquero	100,28	150,42		250,69
<b>5.2.1.13.</b>	<b>Gasto Depreciación</b>				
<b>5.2.1.13.01.</b>	<b>Gasto Depreciación Edificio</b>				
5.2.1.13.01.002	G. Dep. Casa de Vaquero	60,00	90,00	-	150,00
<b>5.2.1.13.03.</b>	<b>Gasto Depreciación Infraestructura Pecuaria</b>				
5.2.1.13.03.001	G. Dep. Establo	-	90,00	-	90,00
<b>5.2.1.13.04.</b>	<b>Gasto Depreciación Maquinaria Agrícola</b>				
5.2.1.13.04.001	G. Dep. tractor rojo	-	-	1,035,00	1,035,00
5.2.1.13.04.002	G. Dep. tractor azul	-	-	1,125,00	1,125,00
5.2.1.13.04.003	G. Dep. motocultores	135,00	-	-	135,00
<b>5.2.1.13.05.</b>	<b>Gasto Depreciación Maquinaria Pecuaria</b>				
5.2.1.13.05.001	G. Dep. podadora	-	22,50	-	22,50
5.2.1.13.05.002	G. Dep. ordeñadora	-	157,50	-	157,50
<b>5.2.1.13.06.</b>	<b>Gasto Depreciación Equipo Agrícola</b>				
5.2.1.13.06.001	G. Dep. bomba de fumigación a mochila	12,96	3,24	-	16,20
5.2.1.13.06.002	G. Dep. aradora	-	-	382,50	382,50
5.2.1.13.06.003	G. Dep. rastra	-	-	450,00	450,00
5.2.1.13.06.004	G. Dep. guachadora	-	-	90,00	90,00
<b>5.2.1.13.07.</b>	<b>Gasto Depreciación Equipo Pecuario</b>				
5.2.1.13.07.001	G. Dep. cerca eléctrica	234,00	351,00	-	585,00
5.2.1.13.07.002	G. Dep. tanque de inseminación	-	108,00	-	108,00
5.2.1.13.07.003	G. Dep. sistema de riego	162,00	198,00	-	360,00
5.2.1.13.07.004	G. Dep. bomba de agua	40,50	49,50	-	90,00
5.2.1.13.07.005	G. Dep. manguera de agua	-	94,50	-	94,50
5.2.1.13.07.006	G. Dep. tanqueros de leche	-	18,00	-	18,00
<b>5.2.1.13.08.</b>	<b>Gasto Depreciación Herramientas Agrícolas</b>				
5.2.1.13.08.001	Gasto Depreciación Azadones	67,50	-	-	67,50

<b>5.2.1.13.11.</b>	<b>Gasto Depreciación Activos Biológicos</b>				
5.2.1.13.11.001	G. Dep. vacas en producción	-	1.231,25	-	1.231,25
5.2.1.13.11.002	G. Dep. vacas preñadas	-	1.331,25	-	1.331,25
5.2.1.13.11.003	G. Dep. reproductor	-	131,25	-	131,25
	<b>Subtotal gastos propios de las actividades de Producción</b>	<b>2.971,10</b>	<b>5.071,93</b>	<b>3.082,50</b>	<b>11.125,53</b>
(+)	<b>Imprevistos de producción</b>	1.306,70	2.500,22	1.180,07	4.986,99
	<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN CORRIENTES</b>	<b>4.277,80</b>	<b>7.572,15</b>	<b>4.262,57</b>	<b>16.112,52</b>
	<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>711,96</b>	<b>3.875,99</b>	<b>3.082,50</b>	<b>7.670,45</b>
	<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN OPERACIONALES</b>	<b>3.565,84</b>	<b>3.696,16</b>	<b>1.180,07</b>	<b>8.442,07</b>
	<b>Total Gastos de Producción para Precio de Venta</b>	<b>6.530,07</b>	<b>7.376,97</b>	<b>3.508,93</b>	<b>17.415,97</b>
(-)	<b>Depreciaciones</b>	<b>711,96</b>	<b>3.875,99</b>	<b>3.095,55</b>	<b>7.683,50</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

#### 4. Cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance.

Esta cédula representa las futuras inversiones en activos fijos que se desee realizar, así como los pagos relacionados a los pasivos u obligaciones corrientes que viene arrastrando la Asociación; de tal forma que los soportes de esta cédula fueron el Estado de Situación Financiera Histórico y la Tabla de Amortización de la obligación a largo plazo que tiene la Asociación con BanEcuador (Como se puede ver en el **Anexo N:** Tabla de amortización), tomando en consideración esta información se realizó esta cédula como se lo puede apreciar a continuación:

**Tabla 18-3:** Cédula de egresos de inversiones y pagos de balance.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"														
CÉDULA PRESUPUESTARIA DE INVERSIONES Y PAGOS														
2020														
CÓDIGO	DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
	<b>Inversiones</b>													
	Compra de maquinaria													-
	Compra de edificio													-
	Compra de muebles y equipo de oficina													-
	Compra de vehículo													-
	<b>Subtotal Inversiones</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Pagos de Balance</b>													-
2.1.3.1.	Créditos Hipotecarios Corto Plazo								6.629,54					6.629,54
2.1.3.3.	Intereses por Pagar								1.831,62					1.831,62
2.1.2.1.	Impuestos	94,00												94,00
	<b>Subtotal Pagos de Balance</b>	<b>94,00</b>	-	-	-	-	-	-	<b>8.461,16</b>	-	-	-	-	<b>8.555,16</b>
	Amortización del capital													-
	<b>TOTAL INVERSIÓN Y PAGOS</b>	<b>94,00</b>	-	-	-	-	-	-	<b>8.461,16</b>	-	-	-	-	<b>8.555,16</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

### **III. PRESUPUESTO DE CAJA, ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS E INDICADORES FINANCIEROS.**

#### **1. Presupuesto de Caja.**

El presupuesto de caja se formuló en base a un resumen de los ingresos en efectivo provenientes de las actividades a las que se dedica la Asociación, disminuido los egresos de producción en efectivo agropecuarios y alquiler de tractor, prosiguiendo con los gastos operativos de Administración, Ventas y Producción previamente disminuidas las depreciaciones de cada uno; continuando con la colocación de los resultados de la cédula presupuestaria de Inversiones y Pagos anteriormente planteada, con la que se logró establecer los desembolsos totales en efectivo de cada mes, para determinar su respectivo Superávit o Déficit; añadiéndole a su vez el Saldo inicial de Caja tomado del Estado de Situación Financiera Histórico, se dedujo la disponibilidad neta de efectivo de APROAP; posterior a ello, se detalló las posibles tipos de financiamiento a los que la Asociación puede acudir, si así lo requiriera; sin embargo en nuestro caso hemos omitido este paso, debido a la deuda grande contraída con BanEcuador, como lo podemos ver en la **Tabla 19-3: Presupuesto de Caja**. Toda esta información, nos permitió conocer el estado del capital de trabajo y sirvió de base para elaborar los Estados Financieros presupuestados.

#### **2. Estados Financieros Presupuestados.**

Los estados financieros presupuestados se los estructuró en base al Presupuesto de Caja, anteriormente desarrollado y al Estado Financiero Histórico, así como la posición financiera esperada al final de periodo presupuestado, dando por concluido al presupuesto, no sin antes de presentar los respectivos indicadores financieros más adelante; logrando así brindar una información útil a las partes interesadas a fin de que se tome decisiones que prevengan posibles errores corrigiéndolos a tiempo o, en el mejor de los casos lo puedan prevenir, con lo cual se contribuirá a reducir la incertidumbre y los gastos innecesarios.

##### **- Estado de Resultados.**

El Estado de Resultados proyectado para el periodo 2020 que se presenta a continuación en la **Tabla 20-3: Estado de Resultados Presupuestado**, reflejó los Ingresos esperados de las actividades a las que se dedica la Asociación, así como los Egresos necesarios que requiere cada una de estas; su diferencia fue la obtención de la Utilidad Bruta en Ventas a la que se disminuyó los gastos operativos proyectados, con la finalidad de determinar el beneficio esperado al final del periodo.

- **Estado de Situación Financiera.**

En cuanto al Estado de Situación Financiera presupuestado, se estructuró de acuerdo con los activos y pasivos tanto a corto como a largo plazo, junto con el patrimonio; con su finalidad que lo caracteriza de reflejar la posición financiera al final del periodo presupuestado. (Como se puede ver en la **Tabla 21-3:** Estado de Situación Financiera presupuestado).

**3. Indicadores Financieros.**

Una vez realizados los estados financieros presupuestados, se hizo necesaria la aplicación de indicadores financieros, para proporcionar la información oportuna sobre el rendimiento de APROAP es decir su situación financiera en lo que respecta a los niveles de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad, con la finalidad de que puedan lograr sus objetivos, y generar cambios pertinentes que contribuyan a la obtención de mejores resultados mediante una toma de decisiones de forma técnica y más asertiva. (Como se puede ver en la **Tabla 22-3:** Indicadores Financieros)

**Tabla 19-3: Presupuesto de Caja.**

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"														
PRESUPUESTO DE CAJA														
2020														
CÓDIGO	DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
	<b>INGRESOS</b>													
4.1.1.	Ingresos Agrícolas	1.046,00	15.733,17	3.773,59	2.008,63	9.510,34	14.300,73	1.824,37	253,00	4.353,17	-	276,00	641,33	53.720,33
4.1.2.	Ingresos pecuarios	3.964,93	3.364,93	3.164,93	3.164,93	3.164,93	3.364,93	3.964,93	5.164,93	3.164,93	3.764,93	3.564,93	3.164,93	42.979,11
4.1.4.	Ingresos por Servicio Tractor	906,88	906,88	906,88	906,88	906,88	906,88	906,88	906,88	906,88	906,88	906,88	906,88	10.882,62
1.1.2.1.	Cuentas por Cobrar	914,76												914,76
(+)	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>6.832,57</b>	<b>20.004,98</b>	<b>7.845,40</b>	<b>6.080,44</b>	<b>13.582,15</b>	<b>18.572,54</b>	<b>6.696,18</b>	<b>6.324,81</b>	<b>8.424,98</b>	<b>4.671,81</b>	<b>4.747,81</b>	<b>4.713,14</b>	<b>108.496,82</b>
	<b>EGRESOS</b>													
5.1.1.	Costo de Producción Agrícola	7.899,15	4.466,49	1.027,04	2.124,52	2.240,37	1.805,22	-	471,00	96,00	8.348,23	4.251,00	1.091,00	33.820,02
5.1.2.1.	Costo Producción de Leche	2.677,52	1.627,80	1.622,14	1.602,52	1.606,00	1.617,14	2.677,52	1.627,80	1.621,14	1.602,52	1.602,00	1.617,14	21.501,24
5.1.3.1.	Costo de Servicio de Tractor	433,02	433,02	433,02	433,02	433,02	433,02	433,02	433,02	433,02	433,02	433,02	433,02	5.196,19
	<b>Total Costo agropecuario y alq. de tractor</b>	<b>11.009,68</b>	<b>6.527,31</b>	<b>3.082,20</b>	<b>4.160,06</b>	<b>4.279,39</b>	<b>3.855,37</b>	<b>3.110,53</b>	<b>2.531,82</b>	<b>2.150,15</b>	<b>10.383,76</b>	<b>6.286,02</b>	<b>3.141,15</b>	<b>26.697,42</b>
5.2.	<b>GASTOS OPERATIVOS</b>													
	Gastos de producción	703,51	703,51	703,51	703,51	703,51	703,51	703,51	703,51	703,51	703,51	703,51	703,51	8.442,07
5.2.1.	Gastos Administrativos	1.849,87	1.855,12	1.860,64	1.866,42	1.872,50	1.878,88	1.885,58	1.892,62	1.900,01	1.907,76	1.915,91	1.934,46	22.619,77
5.2.2.	Gastos de Ventas	98,18	103,08	108,24	113,65	119,33	125,30	131,56	138,14	145,05	152,30	159,92	167,91	1.562,66
	<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>2.651,55</b>	<b>2.661,71</b>	<b>2.672,38</b>	<b>2.683,58</b>	<b>2.695,34</b>	<b>2.707,69</b>	<b>2.720,65</b>	<b>2.734,27</b>	<b>2.748,56</b>	<b>2.763,57</b>	<b>2.779,33</b>	<b>2.805,88</b>	<b>32.624,50</b>
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>13.661,24</b>	<b>9.189,02</b>	<b>5.754,58</b>	<b>6.843,63</b>	<b>6.974,73</b>	<b>6.563,06</b>	<b>5.831,19</b>	<b>5.266,08</b>	<b>4.898,71</b>	<b>13.147,33</b>	<b>9.065,35</b>	<b>5.947,03</b>	<b>93.141,95</b>
	INVERSIONES Y PAGOS DE BALANCE	94,00	-	-	-	-	-	-	8.461,16	-	-	-	-	8.555,16
(-)	<b>TOTAL DESEMBOLSOS</b>	<b>13.755,24</b>	<b>9.189,02</b>	<b>5.754,58</b>	<b>6.843,63</b>	<b>6.974,73</b>	<b>6.563,06</b>	<b>5.831,19</b>	<b>13.727,24</b>	<b>4.898,71</b>	<b>13.147,33</b>	<b>9.065,35</b>	<b>5.947,03</b>	<b>101.697,11</b>
(=)	<b>SUPERÁVIT/DÉFICIT</b>	<b>- 6.922,67</b>	<b>10.815,95</b>	<b>2.090,83</b>	<b>- 763,19</b>	<b>6.607,43</b>	<b>12.009,49</b>	<b>864,99</b>	<b>- 7.402,43</b>	<b>3.526,27</b>	<b>- 8.475,52</b>	<b>- 4.317,54</b>	<b>- 1.233,89</b>	<b>6.799,72</b>
(+)	<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>12.835,51</b>	<b>5.912,84</b>	<b>16.728,80</b>	<b>18.819,62</b>	<b>18.056,43</b>	<b>24.663,86</b>	<b>36.673,35</b>	<b>37.538,34</b>	<b>30.135,91</b>	<b>33.662,18</b>	<b>25.186,66</b>	<b>20.869,12</b>	<b>281.082,61</b>
(=)	<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>5.912,84</b>	<b>16.728,80</b>	<b>18.819,62</b>	<b>18.056,43</b>	<b>24.663,86</b>	<b>36.673,35</b>	<b>37.538,34</b>	<b>30.135,91</b>	<b>33.662,18</b>	<b>25.186,66</b>	<b>20.869,12</b>	<b>19.635,23</b>	<b>287.882,32</b>
	<b>FINANCIAMIENTO</b>													
	Préstamos Bancarios													
	Capital Pagado													
	Interés Pagado													
	Inversiones Financieras													
	Capital Cobrado													
	Interes Cobrado													
(+)	<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
(=)	<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>5.912,84</b>	<b>16.728,80</b>	<b>18.819,62</b>	<b>18.056,43</b>	<b>24.663,86</b>	<b>36.673,35</b>	<b>37.538,34</b>	<b>30.135,91</b>	<b>33.662,18</b>	<b>25.186,66</b>	<b>20.869,12</b>	<b>19.635,23</b>	<b>287.882,32</b>

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 20-3:** Estado de Resultados Presupuestado.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO</b>			
<b>Al 31 de Diciembre de 2020</b>			
<b>En USD</b>			
	<b>VENTAS</b>		<b>107.582,06</b>
4.1.1.	Ingresos Agrícolas	53.720,33	
4.1.2.	Ingresos pecuarios	42.979,11	
4.1.4.	Ingresos por Servicio Tractor	10.882,62	
	<b>(-) COSTO DE VENTA</b>		<b>60.517,45</b>
5.1.1.	Costo de Producción Agrícola	33.820,02	
5.1.2.1.	Costo Producción de Leche	21.501,24	
5.1.3.1.	Costo de Servicio de Tractor	5.196,19	
	<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>47.064,62</b>
<b>5.2.</b>	<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>41.156,40</b>
52.2.15.001	Gasto Operativo de Producción	16.112,52	
5.2.1.	Gastos Administrativos	23.324,02	
5.2.2.	Gastos de Ventas	1.719,86	
	<b>(=) BENEFICIO PRESUPUESTADO</b>		<b>5.908,22</b>
<hr/>		<hr/>	
<b>Jorge Lliquín</b>		<b>Sandra Mayorga</b>	
<b>Presidente</b>		<b>Contadora</b>	

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 21-3:** Estado de Situación Financiera Presupuestado.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"</b> <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO</b> <b>Al 31 de Diciembre de 2020</b> <b>En USD</b>		
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>	
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
<b>1.1.1.</b>	<b>Disponible</b>	
1.1.1.1.	Efectivo y Equivalente al Efectivo	19.635,23
<b>1.1.2.</b>	<b>Exigible</b>	
<b>1.1.3.</b>	<b>Realizable</b>	
1.1.3.1.01.	Inventario disponible para la venta semillas	-
1.1.3.1.03.	Inventario Fertilizantes	-
1.1.3.1.04.	Inventario Fungicidas	-
1.1.3.1.05.	Inventario Insecticidas	-
1.1.3.2.01.	Ganado Vacuno	-
1.1.3.2.02.	Inventario de alimento Vacuno	19.701,54
1.1.3.2.03.	Productos Veterinarios	
1.1.3.2.03.001.	Vacunas	-
1.1.3.2.03.002.	Vitaminas	-
1.1.3.3.02.	Repuestos y Accesorios Pecuarios	270,00
1.1.3.4.01.	Suministros Agrícolas	-
1.1.3.4.02.	Suministros Pecuarios	742,00
1.1.3.4.03.	Inventario Suministros de Oficina	116,99
1.1.3.4.04.001.	Inventario Suministros de aseo	167,13
1.1.3.4.04.002.	Inventario Suministros de Limpieza	200,56
1.1.3.5.	Inventario Combustible	-
	<b>Total Activo Corriente</b>	<b>40.833,45</b>
<b>1.2.</b>	<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	
1.2.1.	Terrenos	61.553,49
1.2.2.1.	Edificios	19.500,00
1.2.2.1.04	(-) Depreciación Acumulada Edificios	- 877,50
1.2.2.2.	Infraestructura Agrícola	5.240,00
1.2.2.2.04	(-) Depreciación Acumulada Infraestructura Agrícola	- 235,80
1.2.2.3.	Infraestructura Pecuaria	3.000,00
1.2.2.3.03	(-) Depreciación Acumulada Infraestructura Pecuaria	- 135,00
1.2.3.1.	Maquinaria Agrícola	51.000,00
1.2.3.1.05	(-) Depreciación Acumulada Maquinaria Agrícola	- 3.442,50
1.2.3.2.	Maquinaria Pecuaria	2.000,00
1.2.3.2.04	(-) Depreciación Acumulada Maquinaria Pecuaria	- 270,00
1.2.3.3.	Equipo Agrícola	20.590,00
1.2.3.3.06	(-) Depreciación Acumulada Equipo Agrícola	- 1.408,05
1.2.3.4.	Equipo Pecuario	13.950,00
1.2.3.4.08	(-) Depreciación Acumulada Equipo Pecuario	- 1.883,25
1.2.3.5.	Herramientas Agrícolas	375,00
1.2.3.5.07	(-) Depreciación Acumulada Herramientas Agrícolas	- 90,00
1.2.4.	Muebles y Enseres	325,00
1.2.4.6	(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	- 51,75
1.2.5.	Equipo de Computo	800,00
1.2.5.3	(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computo	- 360,00

1.2.6.	Activos Biológicos	28.200,00	24.159,38
1.2.6.6	(-) Depreciación Acumulada Activos Biológicos.	- 4.040,62	
	<b>Total Activo No Corriente</b>		<b>193.739,02</b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>234.572,47</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>		
<b>2.1.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
2.1.3.1.	Créditos Hipotecarios Corto Plazo		6.961,02
2.1.3.3.	Intereses por Pagar		1.500,14
	<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>8.461,16</b>
<b>2.2.</b>	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		
2.2.1.	Créditos Hipotecarios		16.080,82
	<b>Total Pasivo No Corriente</b>		<b>33.003,14</b>
	<b>Total Pasivo</b>		<b>41.464,30</b>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1.1.	Capital Social	188.819,48	
3.2.3	Pérdida de Ejercicios Anteriores	1.619,53	
3.2.5	Beneficio Presupuestado	5.908,22	
	<b>Total Patrimonio</b>		<b>193.108,17</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>234.572,47</b>
<hr/> Jorge Lliquín <b>Presidente</b>		<hr/> Sandra Mayorga <b>Contadora</b>	

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

**Tabla 22-3:** Indicadores Financieros.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"					
INDICADORES FINANCIEROS					
2020					
FACTOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	RESULTADO	ANÁLISIS
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{40.833,45}{8.461,16}$	4,83	Por cada dólar que APROAP cubra a corto plazo, tendría 4,83 dólares a su favor para cubrir dicha deuda. Lo cual no es óptimo debido a que posee mucho dinero sin ocuparse.
	Liquidez Inmediata	$\frac{\text{Efectivo y Equivalente al efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{19.635,23}{8.461,16}$	2,32	APROAP puede responder de manera inmediata sus obligaciones de corto plazo con 2,32 disponible en caja y bancos, lo cual si es considerable.
	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{40.833,45 - 21.198,22}{8.461,16}$	2,32	APROAP tiene disponibles 2,32 en caja y bancos para pagar al instante las deudas a corto plazo; lo cual si es considerable, debido a que no es muy alto lo que representa en inventarios
	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	40.833,45 - 8.461,16	32.372,29	Si APROAP pagara sus deudas a corto plazo, contaría con 32.372,29 disponibles para continuar con sus operaciones.
	Endeudamiento de largo plazo del activo fijo neto	$\frac{\text{Pasivo largo plazo}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	$\frac{33.003,14}{193.739,02}$	17,03%	Apenas el 17,03% es financiado por deudas de largo plazo, la diferencia forma parte del patrimonio de APROAP.
	Endeudamiento Neto	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{41.464,30}{234.572,47}$	17,68%	Del total de Activo de APROAP, el 17,68% está financiado con deudas contraídas.

<b>SOLVENCIA</b>	Endeudamiento patrimonio largo plazo	$\frac{\text{Pasivo largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{33.003,14}{193.108,17}$	17,09%	El endeudamiento a largo plazo es del 17,09% del patrimonio neto, % aceptable que puede aumentar si se traslada la deuda de corto plazo a mediano plazo para incrementar el capital de trabajo de la empresa.
	Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{41.464,30}{193.108,17}$	21%	Del capital contable el 21% es de terceras personas, es decir que del origen de los fondos utilizados, la mayor parte pertenecen a la empresa
	Endeudamiento del Activo No Corriente	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo No Corriente}}$	$\frac{193.108,17}{193.739,02}$	1,00	Por cada dólar invertido en activos fijos, APROAP tiene 1,00 dólar de patrimonio, por lo que no tiene la necesidad de endeudarse con terceros por el momento.
	Apalancamiento Neto	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{234.572,47}{193.108,17}$	121%	Las inversiones de la empresa representan 121% de la inversión de los socios
<b>GESTIÓN</b>	Rotación de efectivo y equivalente de efectivo	$\frac{\text{Efvo. y equivalente de efvo. * 360 días}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{19.635,23 * 360}{107.582,06}$	66	APROAP cuenta con liquidez para cubrir 66 días de venta.
	Inventarios a capital de trabajo	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital de Trabajo}}$	$\frac{21.198,22}{32.372,29}$	0,65	Por cada dólar de capital de trabajo, representa 0,65 ctvs de los inventarios de APROAP, considerándose como apropiado.
	Rotación del Activo no Corriente	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	$\frac{107.582,06}{193.739,02}$	0,56	Por cada dólar de inversión en activos fijos APROAP tiene 0,56 ctvs de ventas
	Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{107.582,06}{234.572,47}$	0,46	Por cada dólar de inversión la asociación está vendiendo 0,46 ctvs

	Impacto de los Gastos de Administración y Ventas	$\frac{\text{Gastos Admin. + Gastos Ventas}}{\text{Ventas}}$	$\frac{23.324,02 + 1.719,86}{107.582,06}$	23%	Los gastos que demandan las operaciones de APROAP, representan el 23% de las ventas.
	Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	$\frac{1.831,62}{107.582,06}$	2%	Los gastos financieros representan el 2% de las ventas de APROAP.
<b>RENTABILIDAD</b>	Rentabilidad neta del activo (Dupont)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{5.908,22}{107.582,06} * \frac{107.582,06}{234.572,47}$	2,5%	El activo genera el 2,5% de rentabilidad
	Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{47.064,62}{107.582,06}$	44%	El 44% de las ventas se convierte en utilidad bruta
	Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{5.908,22}{107.582,06}$	5%	Por cada dólar de venta, a los socios de APROAP les queda 0,05 centavos de utilidad neta, es decir, con las ventas netas se genera el 5% de beneficio.
	ROI Return Over Investment	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{5.908,22}{234.572,47}$	2,52%	Por cada dólar de inversión la empresa está generando 2,52 dólares de utilidad neta.
	ROE (Return Over Equity)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{5.908,22}{193.108,17}$	3,06%	Por cada dólar que han aportado los socios la empresa está generando 3,06 dólares de utilidad neta.

Fuente: APROAP

Realizado por: Santillán Calderón, Viviana, 2020

## CONCLUSIONES

- APROAP carece de procesos en sistemas contables presupuestales que permitan una adecuada toma de decisiones sobre comercialización, debido al desconocimiento de las necesidades de la administración, contabilidad y finanzas en materia de producción agropecuaria.
- No determinan planificación alguna para el establecimiento de sus actividades económicas que les permita un mayor control de la estructura tanto administrativa como financiera, al momento de plantearse objetivos, metas estrategias ya sea a corto, mediano o largo plazo, que les permita enfrentarse con mayor facilidad a los problemas e incertidumbres a futuro presentados en la organización.
- No existe la elaboración de presupuestos en las unidades de producción agrícola, ganadera y de servicio de alquiler de tractor, que les permita determinar el precio de venta con su respectivo margen de utilidad mediante un método adecuado como lo es el método absorbente, existiendo un divorcio con la contabilidad.

## RECOMENDACIONES

- Hacer uso del modelo contable presupuestal planteado con la metodología del Grupo de Investigación NEKAPAK EMTIKMA, en base a los formatos diseñados con el afán de facilitar el uso y adaptación a las necesidades que vayan surgiendo dentro de la Asociación.
- Tomar en consideración la aplicación de la presente propuesta, para que la Asociación esté debidamente orientada en la manera de administrar, controlar y financiar correctamente sus recursos económicos, con lo cual se logre un mayor y mejor acondicionamiento de los costos, dando prioridad a los que realmente son necesarios o si es el caso de reducirlos y den como resultado mayores beneficios para quienes la conforman.
- Se sugiere aplicar el presupuesto, para proyectar las unidades a producirse en un determinado periodo, con su respectivo precio de venta y en base a ello facilite la toma de decisiones de una manera más acertada y contribuya al mejoramiento de gestión de los recursos a cargo de APROAP.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (25 de febrero de 2014). Contabilidad de costos. [SlideShare]. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jacosol/contabilidad-de-costos>
- Adkins, W. (2020). ¿Cuál es la diferencia entre gastos operacionales y no operacionales?. [La voz de Houston]. Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-la-diferencia-entre-gastos-operacionales-y-operacionales-10285.html>
- Agrowin. (2011). Manual de costos de producción. Recuperado de: <http://www.agrowin.com/documentos/manual-costos-de-produccion/MANUAL-COSTOS-AGROWIN-CAP1-2y3.pdf>
- Alejandro, M., Alejandro, C., Ramos, J. y Peralta, F. (2016). Modelo de sistema contable y de control para los agricultores de la comuna Loma Alta. Santa Elena, Ecuador. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, s/n(s/n), s/n. Recuperado de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/agricultores.html>
- Alvarado, V. (2016). Ingeniería de costos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40454?page=17>
- Álvarez, J., Armand, H., Pizzolón, A., Tamosiunas, M. & Pedemonte, A. (2016). Gestión de Empresas Agropecuarias y toma de decisiones - Introducción práctica productores ganaderos. Recuperado de: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/11164/1/gestempre.pdf>
- Amedo, B. (07 de 19 de 2017). Cédula Presupuestaria. [Prezi]. Recuperado de: <https://prezi.com/6iuqvti3uemk/cedula-presupuestaria/?fallback=1>
- Angulo, R. (01 de julio de 2018). Presupuesto financiero, presupuesto de gastos y gastos financieros: Cómo se relacionan. [ClickBalance]. Recuperado de: <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/presupuesto-financiero-gastos/>
- Arellano, O., Quispe, G., Ayaviri, D. & Escobar, F. (2017). Estudio de la Aplicación del Método de Costos ABC en las Mypes del Ecuador. Revista de Investigaciones Altoandinas. 19(1), 33-46. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2313-29572017000100004](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572017000100004)
- Argudo, C. (12 de septiembre de 2017). Presupuesto de producción. [emprendepyme.net]. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-produccion.html>
- Auren. (2019). Modificación en el Régimen para la presentación de los Estados Financieros ante la Auditoría Interna de la Nación. Recuperado de: <https://auren.com/uy/publicaciones/estados-financieros-proyectados-efecto-en-la-toma-de-decisiones/>

- Banco Estudiantil. (2018). ¿Qué es la estructura financiera empresarial? Primera Parte. Recuperado de: <https://bancoestudiantil.com/que-es-la-estructura-financiera-empresarial-primera-parte/>
- Becerra, V. (18 de noviembre de 2014). Presupuesto de cobros [emprendepyme.net]. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-cobros.html>
- Brito, M., Sanchez, D., Aucancela, M. & Carrión, H. (2017). Estandarización de los costos de producción agropecuaria en el Ecuador. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, s/n(s/n), s/n. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/costos-produccion-agropecuaria.html>
- Cabrera, M. & Sanunga, M. (2012). Establecimiento de indicadores presupuestarios como parte del proceso de evaluación del presupuesto de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV-EP) por el período 2011 (Tesis de Pregrado, Universidad de Cuenca). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1375>
- Calleja, J. (1995). La información económico-financiera en la empresa: Importancia del sistema contable. [CORE]. Recuperado de : <https://core.ac.uk/download/pdf/19708139.pdf>
- Calvo, C. (2019). Análisis e interpretación de estados financieros. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40674?page=216>
- Cárdenas, R. (2016). Costos 1. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/116368?page=1>
- Casal, P. (11 de febrero de 2017). Presupuesto privado. [SlideShare]. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/milet0386/presupuesto-privado-72032671>
- Castañeda, J. y Unaicho, L. (2020). Diseño de un sistema de contabilidad agrícola-ganadero para la Asociación de Productores Agropecuarios de Puculpala de la provincia de Chimborazo (Proyecto de investigación pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- ConceptoDefinicion. (2019). Herramienta. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/herramienta/>
- Contextoganadero. (2017). ¿Qué es el costo de producción en la ganadería?. Recuperado de: <https://www.contextoganadero.com/economia/que-es-el-costo-de-produccion-en-la-ganaderia>
- Corvo, H. S. (2018). Estructura Financiera: Características, Clasificación y Ejemplo. [lifeder.com]. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/estructura-financiera/>
- García, S. (2017). Las empresas agropecuarias y la administración financiera. Revista Mexicana de Agronegocios, 40(s/n), 583-594. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/141/14152127007.pdf>

- Garzón, C. (2015). Determinación del costo de producción y estados financieros para el sector ganadero bajo la normativa vigente en el Ecuador (Trabajo de examen complejo de pregrado, Universidad Técnica de Machala). Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/3254/1/ECUACE-2015-CA-CD00093.pdf>
- Guarrochena, I. (2015). Software de gestión productiva y contable agropecuaria: análisis de la utilización de sistemas de información para la toma de decisiones en PyMEs agropecuarias (Tesina de pregrado, Universidad de Belgrano Buenos Aires - Argentina). Recuperado de: <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/8620>
- Hablemos de Culturas. (2018). Producción Agrícola: Qué significa, sistema, tipos y más. Recuperado de: <https://hablemosdeculturas.com/produccion-agricola/>
- Hotmart. (2018). 7 herramientas de gestión que no puedes dejar a un lado. Recuperado de: <https://blog.hotmart.com/es/herramientas-de-gestion/>
- INEC. (2008). Estructura del sector agropecuario, según el enfoque de las características del productor agropecuario y de las Unidades de Producción Agropecuaria. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios Economicos/Evolucion de la indus Alimen Beb 2001-2006/Estruc Sector Agropecuario.pdf>
- Komiya, A. (25 de septiembre de 2019). ¿Qué es un presupuesto? (definición, tipos y ejemplos). [crecenegocios]. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/presupuestos/>
- Laporta, R. (2016). Costos y gestión empresarial: incluye costos con ERP. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/114323?page=42>
- Lexico Powered by OXFORD. (2020). Meaning of costo in Spanish. Recuperado de: <https://www.lexico.com/es/definicion/costo>
- Lexico Powered by OXFORD. (2020). Meaning of herramienta in Spanish. Recuperado de: <https://www.lexico.com/es/definicion/herramienta>
- Lexico Powered by OXFORD. (2020). Meaning of gestión in Spanish. Recuperado de: <https://www.lexico.com/es/definicion/gestion>
- Liñan, L. (2018). Caracterización del financiamiento de las asociaciones de pequeños productores agropecuarios del Perú: caso “Asociación de productores agropecuarios Los Sauces de Cutervo” - Cajamarca, 2015 (Tesis de Pregrado, Universidad Católica de los Angeles Chimbote). Recuperado de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/3760>
- Logroño, M., Yumisaca, E., López, W. & Flores, T. (2020). Contextualización de la Agricultura y el Patrimonio a miras de Identificar y Caracterizar Productos de Interés Patrimonial. VI Congreso Internacional de la Ciencia. Tecnología, Emprendimiento e Innovación 2019- KnE Engineering, s/n(s/n), 674-696. doi: 10.18502/keg.v5i2.6290

- López, M & Gómez, X. (2018). Gestión de costos y precios. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40538?page=13>
- López, L., Parra, R. & Díaz, M. (2016). Presupuestos: enfoque para la planeación financiera. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/108469?page=39>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (2020). Seis ejes de política convertirán al agro en el motor de la economía. Recuperado de: <https://www.agricultura.gob.ec/seis-ejes-de-politica-convertiran-al-agro-en-el-motor-de-la-economia/>
- Mendoza, C. (2017). Presupuestos para empresas de manufactura. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/116614?page=42>
- Ministerio de Economía y Finanzas MEF. (2019). Plataforma digital única del Estado Peruano Norma Internacional de Contabilidad 8. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publica/nor\\_co/vigentes/nic/SpanishRedB\\_V2019\\_NIC08\\_GVT.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publica/nor_co/vigentes/nic/SpanishRedB_V2019_NIC08_GVT.pdf)
- Navarro, H. (2018). El presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustriales de la región Ica, 2014-2017 (Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres). Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4359/navarro\\_m\\_hj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4359/navarro_m_hj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - Food And Agriculture Organization of the United Nations FAO. (2012). Las organizaciones campesinas en América Latina. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/t3666s/t3666s04.htm>
- Pérez, J. & Merino, M. (2013). Definición de Herramienta. [Definición de]. Recuperado de: <https://definicion.de/herramienta/>
- Polo, B. (2018). Manual de Presupuestos Teórico y Práctico. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/68879?page=32>
- Raffino, M. (26 de mayo de 2020). Gestión. [Concepto.de]. Recuperado de: <https://concepto.de/gestion/>
- Real Academia Española RAE. (2019). Estructura. Recuperado de: <https://dle.rae.es/estructura>
- Redator Rock Content. (21 de octubre de 2019). Tipos de presupuesto y cómo generan un crecimiento económico sostenible en las empresas. [blogrockcontent]. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-presupuesto/>
- Rincón, C. & Narváez, J. (2017). Presupuestos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70310?page=16>
- Rincón, C., Molina, F. & Villareal, F. (2019). Costos I. Componentes del costo con aproximaciones a las NIC 02 y NIIF 08 Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/127106?page=4>

- Rodríguez, M. (25 de junio de 2018). Importancia del Control Presupuestal. [GROW PURPLE]. Recuperado de: <https://www.growpurple.com/importancia-del-control-presupuestal/>
- Romero, J. & Tigselema, E. (2017). Modelo de gestión administrativa para las asociaciones de producción agropecuaria del cantón La Maná provincia de Cotopaxi (Proyecto de investigación pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/4632>
- Sánchez, C. (2016). Planificación Financiera de Empresas Agropecuarias. Revista Científica "Visión de Futuro", 20(1), 209-227. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357943291006>
- Schwarz, M. (2018). Breve historia de las herramientas de gestión. (Artículo científico, Universidad de Lima). Recuperado de: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/7100>
- Sergio. (20 de octubre de 2012). Estructura administrativa. [SlideShare]. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/SERGIO1552/estructura-administrativa-14816834>
- Significados. (2017). Significado de Gestión. Recuperado de: <https://www.significados.com/gestion/>
- Significados. (2018). Significado de Estructura. Recuperado de: <https://www.significados.com/estructura/>
- Toro, F. (2016). Costos ABC y presupuestos: herramientas para la productividad. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70460?page=154>
- Universidad del Golfo de México Norte. (11 de septiembre de 2017). Presupuesto de mano de obra directa. [SlideShare]. Recuperado de: [https://www.slideshare.net/UGM\\_Norte/uni4presentacin](https://www.slideshare.net/UGM_Norte/uni4presentacin)
- Universidad Interamericana para el Desarrollo UNID. (s.f.). Estructuras Administrativas. Recuperado de: [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/S03/EA03\\_Lectura.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/S03/EA03_Lectura.pdf)
- Unidad de Planificación Rural Agropecuaria UPRA. (2015). Contratos Agropecuarios Conceptos y Minutas. Recuperado de: [https://www.upra.gov.co/documents/10184/13821/Contratos\\_agropecuarios\\_conceptos](https://www.upra.gov.co/documents/10184/13821/Contratos_agropecuarios_conceptos)
- Verdezoto, M., & Vargas, M. (2015). Introducción a la Contabilidad Agropecuaria. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/6795/1/69%20INTRODUCCION%20A%20LA%20CONTABILIDAD%20AGROPECUARIA.pdf>
- Vigo, B. & González, J. (2018). Manual de Presupuestos y Contabilidad de las Corporaciones Locales. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/51783?page=63>

## ANEXOS

### Anexo A: Guía de entrevista

Yo, Jessica Viviana Santillán Calderón con CC: 020252418-7, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, de la Facultad Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, me encuentro realizando el trabajo de investigación titulado “El presupuesto como herramienta de gestión, dentro del marco de los costos agropecuarios. Caso “APROAP”, cantón Riobamba, provincia Chimborazo”, por tal motivo, de manera cordial se solicita responder a las siguientes preguntas, y en forma verídica para no comprometer los resultados de la investigación:

### ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE APROAP

**Objetivo:** Conocer las condiciones de la Asociación APROAP, relacionadas con la planeación de sus recursos para el desarrollo de sus actividades.

**Nombres completos:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora inicio:** \_\_\_\_\_ **Hora fin:** \_\_\_\_\_

### Guía de entrevista

1. ¿La directiva de la Asociación realiza con frecuencia diagnósticos y fija estrategias que permitan un seguimiento de sus actividades económicas? y ¿Cuáles son éstas?
2. ¿Considera usted que los recursos con los que cuenta la Asociación ¿son los adecuados para el desarrollo de sus operaciones y cómo son asignados?
3. ¿Conoce usted, si la asociación dispone de un sistema contable y de presupuestos que permitan según la información obtenida una adecuada toma de decisiones?
4. ¿Ha recibido capacitaciones que permitan mejorar la gestión administrativa en la asociación? y ¿Con qué frecuencia?
5. Dentro de la asociación en la parte contable y de presupuestos, ¿establecen correctamente los costos agropecuarios y gastos?
6. ¿Cuáles son las políticas que se aplican para la asignación de costos y gastos?
7. ¿Qué aspectos consideran para fijar el precio de los bienes y servicios para su comercialización?
8. ¿Se cuenta con recursos para usarse en casos de variaciones de clima y plagas que pueden ocasionar pérdidas inesperadas?
9. ¿La asociación a nivel directivo hace seguimiento a las condiciones económicas mediante el uso y aplicación de sistemas formales de costos y presupuestos?
10. ¿Considera beneficioso llevar a cabo un modelo adecuado de presupuestos en la mejora de gestión de sus recursos y toma de decisiones de la Asociación?
11. ¿Cree usted que sería conveniente formar alianzas? y ¿con quién?
12. ¿Se requieren obtener más fondos? ¿De dónde les convendría y para qué lo utilizarían?
13. La organización ¿Posee alguna ventaja competitiva en el mercado?
14. ¿Existe competencia por la que se vea afectada la organización?

**Anexo B:** Cuestionario de Encuesta

Yo Jessica Viviana Santillán Calderón con CC: 020252418-7, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, de la Facultad Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, me encuentro realizando el trabajo de investigación titulado “El presupuesto como herramienta de gestión, dentro del marco de los costos agropecuarios. Caso “APROAP”, cantón Riobamba, provincia Chimborazo”, por tal motivo, de manera cordial se solicita responder a las siguientes preguntas, y en forma verídica para no comprometer los resultados de la investigación:

**ENCUESTA A LOS SOCIOS DE APROAP**

**Objetivo:** Conocer las condiciones de la Asociación APROAP, relacionadas con la planeación de sus recursos para el desarrollo de sus actividades.

**Cuestionario:**

1. ¿Conoce usted si la asociación realiza diagnósticos y fija estrategias para el periodo económico?

SI  NO

2. ¿Considera usted, que se debe planificar la asignación de talento humano, recursos tecnológicos, económicos y financieros en base a los fines de la asociación?

SI  NO

3. ¿Cómo calificaría la gestión de la administración de los recursos de la asociación?

Muy adecuada  Adecuada  Poco adecuada  Nada adecuada

4. ¿Conoce usted si la asociación dispone de un sistema contable agrícola ganadero que le permita establecer costos y en base a ello formular presupuestos?

SI  NO

5. ¿Cómo califica la asignación de costos y su cálculo para cada área de la asociación?

Muy adecuada  Adecuada  Poco adecuada  Nada adecuada

6. ¿Considera usted que al utilizar el presupuesto se conocerá cuánto dinero se requiere para realizar una actividad en el futuro?

SI  NO

7. ¿Está de acuerdo con que se lleve a cabo un modelo adecuado de presupuestos en la Asociación?

SI  NO

8. ¿Considera usted que se debería designar a los miembros responsables de la elaboración y ejecución del presupuesto?

SI  NO

9. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones en la organización?

Mensual  Bimestral  Trimestral  Rara vez

10. ¿Qué aspectos considera usted, que influyen en la no elaboración del presupuesto

Falta de tiempo  Falta de información  Falta de personal

Falta de coordinación  Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce usted si la información económica-financiera de la asociación está en base a registros contables?

SI  NO

12. ¿Conoce usted si se establece los precios para la venta de los productos y servicios agropecuarios en función a un sistema de costos y de presupuestos?

SI  NO

**Anexo C:** Semilla para siembra y sacos cosechados por cultivos según Rendimiento Técnico Esperado y basado en el Calendario Agrícola.

Cultivos	Periodo cultivo (meses)	% Venta Inmediata	% Almacenamiento semilla	R. T. E. (sacos)	# Cosechas según Cal. Agr.	Semilla (siembra - 1ha)		Sacos cosechados (1 ha)			Cosecha Total de 11 ha (sacos)		
						U de medida	Cant.	Total Cosecha	Vta. Inmed.	Almac. sem.	Total cosecha	Vta. Inmed.	Almac. sem.
Cebada	7	70%	30%	23,5	3	sacos	3	71	49	21	212	148	63
Trigo	7	80%	20%	20	2	sacos	3	60	48	12	120	96	24
Papa Chola	6	80%	20%	10	4	sacos	30	300	240	60	1200	960	240
Papa Fruit	5	80%	20%	11	4	sacos	28	308	246	62	1232	986	246
Chocho	9	70%	30%	0,3	1	libras	55	15	11	5	15	11	5
Maíz Blanco	9	80%	20%	1,2	1	libras	55	66	53	13	66	53	13
Haba	5	80%	20%	2	2	libras	55	110	88	22	220	176	44
<b>TOTAL</b>					<b>17</b>						<b>3065</b>	<b>2429</b>	<b>636</b>

**Anexo D:** Litros de leche producidos al año.

Descripción	Cantidad
Vacas en producción	20
Litros diarios por vaca	14
Litros diarios de leche	280
Litros mensuales de leche	3360
<b>Total producción anual</b>	<b>102200</b>

**Anexo E:** Venta de toros y terneros

DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Terneras 4,1-12 MESES (no se venden)	4		1		1				1			
Toro							1	2				
<b>Total venta toros</b>	-	-	-	-	-	-	800,00	1.600,00	-	-	-	-
Terneros 4,1-12 MESES	4	1				1		2		3	2	
<b>Total venta terneros</b>	800,00	200,00	-	-	-	200,00	-	400,00	-	600,00	400,00	-

**Anexo F:** Horas de alquiler de tractor al año.

Detalle	# siembras con tractor	Horas por ha	Total ha
<b>Alquiler Tractor</b>			<b>720</b>
<b>Agricultura</b>			<b>84</b>
Cebada	3	6	18
Trigo	2	6	12
Papa Chola	4	6	24
Papa Fruit	4	6	24
Chocho	1	6	6
<b>Ganadería</b>			<b>90</b>
Pasto	2	6	12
Avena	6	6	36
Vicia	7	6	42
<b>Total horas alquiladas al año</b>			<b>894</b>

**Anexo G:** Costos de producción del cultivo de Cebada en 1 ha

DETALLE	CULTIVO	CEBADA POR HECTÁREA		
		Fecha	Descripción	V. Total
<b>Siembra</b>				
Alquiler tractor		noviembre	horas	73,04
<b>Semilla</b>		noviembre	sacos	81,00
Peones semilla		noviembre	jornales	20,00
Alimentación MO semilla		noviembre	almuerzos	4,00
<b>Abono Orgánico</b>		noviembre	unidad	150,00
<b>Urea (abono)</b>		noviembre	funda 50kg	40,00
MO urea		noviembre	jornales	20,00
Alimentación MO urea		noviembre	almuerzos	4,00
<b>Mantenimiento</b>				
<b>Insecticida Vitavax 400</b>		enero		12,00
<b>Urea (abono)</b>		enero	funda 50kg Desyerl	40,00
MO urea		enero	jornales	30,00
Alimentación MO urea		enero	almuerzos	6,00
<b>Score (fungicida)</b>		diciembre	frasco	11,00
<b>Algas marinas (vitaminas)</b>		diciembre	sobre	8,00
MO fumigación		diciembre	jornales	30,00
Alimentación MO fumigación		diciembre	almuerzo	6,00
MO desyerba		diciembre	jornales	30,00
Alimentación MO desyerba		diciembre	almuerzo	6,00
<b>Cosecha</b>				
Sacos (fundas)		mayo	saquillos	17,63
Piolas		mayo	rollo	3,83
MO cosecha		mayo	jornal	250,00
Alimentación MO cosecha		mayo	almuerzo	50,00
Alquiler trilladora		mayo	sacos grandes	141,00
Flete trilladora		mayo	por cosecha	140,00

**Anexo H:** Costo de producción anual de pasto.

<b>Tipo de pasto</b>	<b># de ha.</b>	<b>Costo Prod. por ha.</b>	<b>Costo Prod. por total ha.</b>
Pasto (siembra y mantenimiento)	2	1.666,48	3.332,96
Pasto (mantenimiento)	6	382,44	2.294,64
Avena (siembra)	2	486,55	973,11
Vicia (siembra)	2	606,55	1.213,11
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>3.142,03</b>	<b>7.813,81</b>



Anexo J: Tabla de depreciaciones.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA "APROAP"								
TABLA DE DEPRECIACIONES								
Código	Cant.	Cuenta	Valor Unitario	Valor Total	VR 10%	Años	Dep. anual	Dep. mensual
<b>1.2.2.1.</b>		<b>Edificios</b>		<b>19.500,00</b>	<b>1.950,00</b>		<b>585,00</b>	<b>48,75</b>
1.2.2.1.01	1	Casas de la Asociación	14.500,00	14.500,00	1.450,00	30	435,00	36,25
1.2.2.1.02	1	Casa de Vaquero	5.000,00	5.000,00	500,00	30	150,00	12,50
<b>1.2.2.2.</b>		<b>Infraestructura Agrícola</b>		<b>5.240,00</b>	<b>524,00</b>		<b>157,20</b>	<b>13,10</b>
1.2.2.2.01	1	Galpón de semilla	5.000,00	5.000,00	500,00	30	150,00	12,50
1.2.2.2.02	3	Silos	80,00	240,00	24,00	30	7,20	0,60
<b>1.2.2.3.</b>		<b>Infraestructura Pecuaria</b>		<b>3.000,00</b>	<b>300,00</b>		<b>90,00</b>	<b>7,50</b>
1.2.2.3.01	1	Establo	3.000,00	3.000,00	300,00	30	90,00	7,50
<b>1.2.3.1.</b>		<b>Maquinaria Agrícola</b>		<b>51.000,00</b>	<b>5.100,00</b>		<b>2.295,00</b>	<b>191,25</b>
1.2.3.1.01	1	Tractor Rojo	23.000,00	23.000,00	2.300,00	20	1.035,00	86,25
1.2.3.1.02	1	Tractor Azul	25.000,00	25.000,00	2.500,00	20	1.125,00	93,75
1.2.3.1.03	6	Motocultores	500,00	3.000,00	300,00	20	135,00	11,25
<b>1.2.3.2.</b>		<b>Maquinaria Pecuaria</b>		<b>2.000,00</b>	<b>200,00</b>		<b>180,00</b>	<b>15,00</b>
1.2.3.2.01	1	Podadora	250,00	250,00	25,00	10	22,50	1,88
1.2.3.2.02	1	Ordeñadora	1.750,00	1.750,00	175,00	10	157,50	13,13
<b>1.2.3.3.</b>		<b>Equipo Agrícola</b>		<b>20.590,00</b>	<b>2.059,00</b>		<b>938,70</b>	<b>78,23</b>
1.2.3.3.01	1	Bomba de Fumigación a mochila	90,00	90,00	9,00	5	16,20	1,35
1.2.3.3.02	2	Aradora	4.250,00	8.500,00	850,00	20	382,50	31,88
1.2.3.3.03	2	Rastra	5.000,00	10.000,00	1.000,00	20	450,00	37,50
1.2.3.3.04	1	Guachadora	2.000,00	2.000,00	200,00	20	90,00	7,50
<b>1.2.3.4.</b>		<b>Equipo Pecuario</b>		<b>13.950,00</b>	<b>1.395,00</b>		<b>1.255,50</b>	<b>104,63</b>
1.2.3.4.01	1	Cerca Eléctrica	6.500,00	6.500,00	650,00	10	585,00	48,75
1.2.3.4.02	1	Tanque de Inseminación	1.200,00	1.200,00	120,00	10	108,00	9,00
1.2.3.4.03	1	Sistema de Riego	4.000,00	4.000,00	400,00	10	360,00	30,00
1.2.3.4.04	1	Bomba de Agua	1.000,00	1.000,00	100,00	10	90,00	7,50
1.2.3.4.05	7	Manguera de Agua	150,00	1.050,00	105,00	10	94,50	7,88
1.2.3.4.06	4	Tanqueros de leche	50,00	200,00	20,00	10	18,00	1,50
<b>1.2.3.5.</b>		<b>Herramientas Agrícolas</b>		<b>375,00</b>	<b>37,50</b>		<b>67,50</b>	<b>5,63</b>
1.2.3.5.01	15	Azadones	25,00	375,00	37,50	5	67,50	5,63
<b>1.2.4.</b>		<b>Muebles y Enseres</b>		<b>325,00</b>	<b>32,50</b>		<b>29,25</b>	<b>2,44</b>
1.2.4.1	1	Mesa	50,00	50,00	5,00	10	4,50	0,38
1.2.4.2	32	Sillas	5,00	160,00	16,00	10	14,40	1,20
1.2.4.3	1	Escritorio	75,00	75,00	7,50	10	6,75	0,56
1.2.4.4	1	Archivador	40,00	40,00	4,00	10	3,60	0,30
<b>1.2.5.</b>		<b>Equipo de Computo</b>		<b>800,00</b>	<b>80,00</b>		<b>240,00</b>	<b>20,00</b>
1.2.5.1	1	Computadora	800,00	800,00	80,00	3	240,00	20,00
<b>1.2.6.</b>		<b>Activos Biológicos</b>		<b>22.000,00</b>	<b>450,00</b>		<b>2.693,75</b>	<b>224,48</b>
1.2.6.1	10	Vacas en producción	1.000,00	10.000,00	150,00	8	1.231,25	102,60
1.2.6.2	12	Vacas Preñadas	900,00	10.800,00	150,00	8	1.331,25	110,94
1.2.6.5	1	Reproductor	1.200,00	1.200,00	150,00	8	131,25	10,94
		<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>					<b>8.531,90</b>	<b>710,99</b>

**Anexo K:** Distribución de gastos de producción.

Detalle	V. Total Presp.	Adm.	Vtas.	Producción			Total
				Agric.	Gnad.	Tract.	
<b>G. ADMINISTRACIÓN</b>							
Sueldos y beneficios administración	20.479,12	78%		10%	10%	2%	100%
Sueldos y beneficios producción (vaquero)	6.783,04			20%	80%		100%
Energía Eléctrica	467,96	26%	3%	32%	39%		100%
Agua entubada	12,60	34%		14%	50%	2%	100%
Viáticos y gastos de viaje	250,69	80%		20%			100%
Impuesto a la Propiedad Rural	204,75	20%	3%	35%	39%	3%	100%
<b>G. PRODUCCIÓN</b>							
Agua de riego	393,75			45%	55%		100%
Mantenimiento de infraestructura de riego	200,56			45%	55%		100%
Mantenimiento de Equipo agrícola y pecuario	668,52			70%	30%		100%
Mantenimiento Alambrado	167,13			40%	60%		100%
Mantenimiento Potreros	417,82				100%		100%
Mantenimiento Vivienda de vaquero	250,69			40%	60%		100%
<b>G. VENTAS</b>							
Flete	952,64			100%			
Tickets	50,14			100%			
Refrigerios	284,12			100%			
agrícola	108,63			100%			100%
Otros	167,13		90%	10%			100%
Gasto Depreciación Infraestructura Agrícola	157,20			100%			100%
<b>DEPRECIACIONES ANUALES</b>							
<b>Gasto Depreciación Edificio</b>							
G. Dep. Casas de la Asociación	435,00	77%	20%			3%	100%
G. Dep. Casa de Vaquero	150,00			40%	60%		100%
<b>Gasto Depreciación Infraestructura Agrícola</b>							
G. Dep. Galpón de semilla	150,00			100%			100%
G. Dep. Silos	7,20			100%			100%
<b>Gasto Depreciación Infraestructura Pecuaria</b>							
G. Dep. Establo	90,00				100%		100%
<b>Gasto Depreciación Maquinaria Agrícola</b>							
G. Dep. tractor rojo	1.035,00					100%	100%
G. Dep. tractor azul	1.125,00					100%	100%
G. Dep. motocultores	135,00			100%			100%
<b>Gasto Depreciación Maquinaria Pecuaria</b>							
G. Dep. podadora	22,50				100%		100%
G. Dep. ordeñadora	157,50				100%		100%

<b>Gasto Depreciación Equipo Agrícola</b>							
G. Dep. bomba de fumigación a mochila	16,20			80%	20%		100%
G. Dep. aradora	382,50					100%	100%
G. Dep. rastra	450,00					100%	100%
G. Dep. guachadora	90,00					100%	100%
<b>Gasto Depreciación Equipo Pecuario</b>							
G. Dep. cerca eléctrica	585,00			40%	60%		100%
G. Dep. tanque de inseminación	108,00				100%		100%
G. Dep. sistema de riego	360,00			45%	55%		100%
G. Dep. bomba de agua	90,00			45%	55%		100%
G. Dep. manguera de agua	94,50				100%		100%
G. Dep. tanqueros de leche	18,00				100%		100%
<b>Gasto Depreciación Herramientas Agrícolas</b>							
Gasto Depreciación Azadones	67,50			100%			100%
<b>Gasto Depreciación Activos Biológicos</b>							
G. Dep. vacas en producción	1.231,25				100%		100%
G. Dep. vacas preñadas	1.331,25				100%		100%
G. Dep. reproductor	131,25				100%		100%

**Anexo L:** Inductor de costos y gastos de producción agrícola, por sacos cosechados en 1 ha

Cultivo	Induc. gral	Induc. Dep.
	2,13	0,23
Cebada	150,21	16,38
Trigo	127,84	13,94
Papa Chola	639,18	69,69
Papa Fruit	656,22	71,55
Chocho	32,81	3,58
Maíz Blanco	140,62	15,33
Haba	234,37	25,55

**Anexo M:** Inductor de gasto adicional de almacenamiento por sacos cosechados en 1 ha.

Detalle	Ind almac.	Ind. Dep.
	1,08	0,25
Cebada	22,89	5,23
Trigo	12,99	2,97
Papa Chola	64,93	14,84
Papa Fruit	66,66	15,23
Chocho	5,00	1,14
Maíz Blanco	14,28	3,26
Haba	23,81	5,44

Anexo N: Tabla de amortización.

<b>TABLA DE AMORTIZACION DE LA DEUDA</b>				
<b>Periodo de gracia</b>	2	años calendario		
<b>Tasa de interés Preferencial</b>	5%	anual fija (subsidiaria)		
<b>Periodo (anual)</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo</b>
2014				54.686,29
2015	-	-	-	54.686,29
2016	-	-	-	54.686,29
2017	8.461,16	2.734,31	5.726,85	48.959,44
2018	8.461,16	2.447,97	6.013,19	42.946,25
2019	8.461,16	2.147,31	6.313,85	36.632,40
2020	8.461,16	1.831,62	6.629,54	30.002,86
2021	8.461,16	1.500,14	6.961,02	23.041,84
2022	8.461,16	1.152,09	7.309,07	15.732,77
2023	8.461,16	786,64	7.674,52	8.058,25
2024	8.461,16	402,91	8.058,25	-
<b>Total</b>	<b>67.689,30</b>	<b>13.003,01</b>	<b>54.686,29</b>	