

**Evaluación del efecto de la presupuestación y la planificación financiera en el desempeño empresarial en la Cadena de Detallistas del Sur y la percepción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera, 2020-2024**

Informe de Seminario presentado en:

Área de Espacio y Ambiente y Sociedad y Desarrollo Económico

Sede Regional Brunca

Universidad Nacional

Para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración

con Énfasis en Gestión Financiera

Derek Adrián Arias Flores

Kevin José Arroyo Bonilla

Brandon Josué Sánchez Castro

Octubre, 2025

**Evaluación del efecto de la presupuestación y planificación financiera en el desempeño empresarial en la Cadena de Detallistas del Sur y la percepción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera, 2020-2024**

Derek Adrián Arias Flores

Kevin José Arroyo Bonilla

Brandon Josué Sánchez Castro

**APROBADO POR:**

Director del TFG	Firma _____ Máster Juan Diego Barrantes Cordero
Asesora	Firma _____ Máster Grethel Rojas García
Asesor	Firma _____ Máster Jonathan Zúñiga Muñoz
Representante del Decanato	Firma _____ Doctor Elvis Rojas Ramírez
Director de campus	Firma _____ Máster Erick Madrigal Villanueva

## Dedicatoria

A mis padres, con todo mi amor, gratitud y admiración. A mi mamá, Laura Flores Zamora y a mi papá, Adrián Arias Navarro, quienes han sido mi mayor ejemplo de fortaleza y dedicación. Gracias por estar siempre a mi lado, por su apoyo incondicional en cada paso, por creer en mí incluso cuando las cosas se volvieron difíciles. Este logro no es solo mío, sino también de ustedes, porque su esfuerzo, comprensión y amor han sido el motor que me ha impulsado a seguir adelante y a no rendirme. Todo este camino, con sus retos y sacrificios, ha valido la pena gracias a ustedes. Esta tesis representa no solo el cierre de una etapa académica, sino también el fruto del cariño, la guía y el respaldo que siempre me han brindado. Con todo mi corazón, les dedico este logro.

Derek Arias Flores

Este trabajo está dedicado, en primer lugar, a mi madre, Cynthia Bonilla Núñez, quien con esfuerzo incansable y amor incondicional siempre veló por mis estudios y me impulsó a salir adelante; ella es, sin duda, la verdadera heroína de mi vida. De igual manera, lo dedico a mi padre, Jose Arroyo Rodríguez, fuente de enseñanza y ejemplo constante, quien procuró encaminarme por el sendero correcto, sembrando en mí valores que hoy son guía de mi camino. Finalmente, a mi hermana, Priscilla Arroyo Bonilla, mi ángel y motor de inspiración, cuyo apoyo y compañía me han motivado a superar cada obstáculo. A todos ellos les agradezco, de todo corazón, ser la razón y la fuerza detrás de cada logro alcanzado.

Kevin Arroyo Bonilla

Le dedico este trabajo con todo mi cariño a mis padres, Edwin Sánchez Sánchez y Roxana Castro Muñoz, por ser el pilar fundamental de mi vida. Gracias por su apoyo incondicional, por enseñarme el valor del esfuerzo y por motivarme siempre a alcanzar cada meta con perseverancia y humildad. Su amor, sacrificios y confianza en mí han sido la base de cada uno de mis logros. A mi hermano, Marlon Sánchez Castro, por acompañarme en cada paso con su ejemplo y sus palabras de aliento. Gracias por estar siempre presente, por alegrar el camino y recordarme, con tu forma de ser, la importancia de la unión familiar. Finalmente, a mis abuelos, Edwin Sánchez Pérez y Dinorah Sánchez Arias, quienes, a pesar de la distancia, han sido una fuente constante de amor, sabiduría y fortaleza. Sus enseñanzas y su cariño han dejado una huella profunda en mi vida. Este logro no es solo mío, también les pertenece a ellos, porque sin su apoyo y presencia, este camino no habría sido posible.

Brandon Sánchez Castro

## Agradecimiento

Agradezco profundamente a todos los profesores que formaron parte de mi proceso académico a lo largo de la carrera. Cada uno, desde su área y experiencia, dejó una huella importante en mi formación. Gracias por su paciencia, dedicación y por compartir sus conocimientos de una manera que no solo nos permitió aprender, sino también comprender y aplicar lo aprendido en la vida profesional y personal. He tenido la dicha de coincidir con docentes excepcionales que, más allá de impartir clases, nos inspiraron a superarnos y a mantenernos firmes ante los desafíos.

De manera muy especial, quiero expresar un agradecimiento infinito a mis compañeros de seminario, Kevin Arroyo y Brandon Sánchez, quienes más que compañeros se convirtieron en hermanos. A lo largo de todos estos años de amistad y trabajo conjunto, hemos compartido sueños, sacrificios y logros. Gracias por su apoyo constante, su amistad inquebrantable y por ser parte fundamental de este proceso.

Derek Arias Flores

Primero agradezco a Dios por darme la fortaleza y las capacidades para llegar hasta acá. Agradezco profundamente a todos los profesores que marcaron mi camino a seguir, quienes más allá de impartir conocimientos en un aula se convirtieron en guías, colegas y personas en las que siempre pude confiar. Extiendo también mi gratitud a la Universidad Nacional, por salvaguardarme durante estos años y mostrarme lo valioso de la vida universitaria. Mi reconocimiento especial a los asesores y al director de este proyecto, ya que sin su orientación y apoyo nada de esto hubiera sido posible. Por último, agradezco a quienes fueron más que

compañeros, verdaderos hermanos: Derek Arias y Brandon Sánchez, con quienes después de cada traspasada fue posible concluir este trabajo.

Kevin Arroyo Bonilla

El agradecimiento a Dios, por darme la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida. Agradezco también a mis profesores a lo largo de la carrera, por ser guías comprometidos con la enseñanza y por compartir su conocimiento y experiencia, lo cual contribuyó de forma invaluable a mi formación profesional. Extiendo mi agradecimiento a la Universidad Nacional, por abrirme las puertas al conocimiento, por brindarme un espacio de crecimiento académico y personal. Para finalizar, agradezco a mis compañeros de seminario, y hermanos que me dejaron esta etapa universitaria, Derek Arias Flores y Kevin Arroyo Bonilla, con quienes formé un equipo de trabajo unido no solo en esta investigación, sino durante toda la carrera. Gracias por su compañerismo, apoyo y amistad, por compartir cada desafío y cada logro en este proceso.

Brandon Sánchez Castro

## Resumen

La presente investigación analiza el efecto de las prácticas de presupuestación y de planificación financiera en el desempeño empresarial de la Cadena de Detallistas del Sur (en adelante, CADESUR), así como la percepción de las personas asociadas respecto de la gestión financiera durante el periodo 2020–2024. El estudio surge de la necesidad de contar con procesos financieros estructurados en contextos de incertidumbre económica, en los que la transparencia y la confianza de las personas asociadas resultan determinantes para la sostenibilidad de la organización. El objetivo general consistió en evaluar la influencia de dichas prácticas en los resultados empresariales y en la opinión de las personas asociadas. Para ello, se formularon interrogantes orientados a examinar el proceso presupuestario, el grado de alineación de la planificación financiera con la toma de decisiones, las limitaciones existentes y el nivel de satisfacción con la información recibida. Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto con diseño descriptivo y correlacional. La información se obtuvo a partir de documentos financieros, planes de gestión y encuestas aplicadas a las personas asociadas de CADESUR, lo que permitió analizar tanto indicadores cuantitativos como percepciones cualitativas. Los resultados evidencian que la organización ha desarrollado prácticas de presupuestación y de planificación financiera, si bien persisten limitaciones relacionadas con la actualización tecnológica, la revisión periódica de los presupuestos y la articulación estratégica de los planes. La planificación ha contribuido a la toma de decisiones operativas, pero se identifican brechas entre los objetivos propuestos y los resultados alcanzados. Desde la perspectiva de las personas asociadas, la información financiera se valora positivamente en términos de transparencia y accesibilidad, aunque se reconoce la necesidad de fortalecer la claridad y los espacios de participación.

En conclusión, se determina que las prácticas financieras han incidido de manera relevante en el desempeño empresarial de CADESUR, al tiempo que se requiere un plan de acción que consolide los procesos, fomente la cultura financiera e integre herramientas tecnológicas. Como principal recomendación, se insta a la organización a implementar un sistema integral de planificación y presupuestación financiera que mantenga la coherencia de los criterios, promueva la participación de las áreas operativas y garantice la toma de decisiones basada en información actualizada y confiable.

**Palabras clave:** presupuestación, planificación financiera, desempeño empresarial, percepción de asociados, gestión financiera, CADESUR.

## Índice

<b>Capítulo I Introducción .....</b>	<b>19</b>
<i>Justificación .....</i>	<i>20</i>
<i>Antecedentes .....</i>	<i>22</i>
<i>Tema o problemática y su importancia .....</i>	<i>28</i>
<i>Objetivos .....</i>	<i>32</i>
<i>Objetivo General.....</i>	<i>32</i>
<i>Objetivos Específicos .....</i>	<i>33</i>
<i>Interrogantes de la investigación.....</i>	<i>33</i>
<i>Variables de estudio .....</i>	<i>35</i>
<i>Alcances y limitaciones.....</i>	<i>38</i>
<i>Alcances .....</i>	<i>38</i>
<i>Limitaciones .....</i>	<i>39</i>
 <b>Capítulo II Marco teórico o contextualización teórica .....</b>	 <b>41</b>
<i>Marco Referencial.....</i>	<i>42</i>
Marco legal y normativo de Sociedades Anónimas .....	42
<i>Código de comercio (Ley N.º 3284) .....</i>	<i>42</i>
<i>Ley de Impuesto sobre la Renta (Ley N.º 7092) e Impuesto al Valor Agregado .....</i>	<i>43</i>
<i>Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) .....</i>	<i>44</i>
<i>Normas internacionales de Contabilidad (NICs).....</i>	<i>44</i>
<i>Auge del comercio en Pérez Zeledón .....</i>	<i>45</i>
<i>Generalidades de la Cadena de Detallistas del Sur .....</i>	<i>46</i>
<i>Contextualización teórica .....</i>	<i>49</i>
<i>Presupuestación como herramienta financiera .....</i>	<i>49</i>
<i>Formulación del presupuesto.....</i>	<i>51</i>
<i>Aprobación del presupuesto .....</i>	<i>52</i>
<i>Ejecución del presupuesto .....</i>	<i>52</i>
<i>Control y evaluación del presupuesto .....</i>	<i>53</i>
<i>Relación entre la presupuestación y el desempeño empresarial .....</i>	<i>54</i>
<i>Limitaciones y retos en la implementación de la presupuestación .....</i>	<i>55</i>

	10
<i>Planificación financiera</i> .....	56
<i>Planificación financiera de corto y largo plazo</i> .....	56
<i>Impacto de la planificación financiera en la toma de decisiones</i> .....	57
<i>Control y evaluación financiera</i> .....	59
<i>Desempeño empresarial</i> .....	60
<i>Percepción y satisfacción de las personas asociadas en la gestión financiera</i> .....	61
<b>Capítulo III_Marco metodológico o referente metodológico</b> .....	<b>62</b>
<i>Tipo de estudio</i> .....	63
<i>Enfoques de la investigación</i> .....	63
<i>Población y muestra</i> .....	64
<i>Participantes del estudio</i> .....	65
<i>Variables e indicadores</i> .....	66
<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Proceso</i> .....	66
<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable</i>	
<i>Presupuestación</i> .....	67
<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Herramienta</i>	
<i>Financiera</i> .....	67
<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Planificación</i>	
<i>Financiera</i> .....	67
<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Impacto</i> .....	68
<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Toma de</i>	
<i>Decisiones</i> .....	69
<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Prácticas de</i>	
<i>Presupuestación y Planificación</i> .....	69
<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Desempeño</i>	
<i>Empresarial</i> .....	70
<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Limitaciones</i>	
.....	70
<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Retos</i> .....	71
<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Percepción</i>	
.....	72

<i>Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Satisfacción</i>	72
<i>Instrumentalización o técnicas de recolección de información</i> .....	79
<i>Consideraciones éticas</i> .....	80
<b>Capítulo IV Análisis e interpretación de los resultados</b> .....	82
<i>Instrumento de Evaluación del Efecto de la Presupuestación y Planificación financiera en el desempeño empresarial en la Cadena de Detallistas del Sur, 2020-2024</i> .....	83
<i>Módulo 1 – Proceso de Elaboración y Uso de la Presupuestación</i> .....	83
MPP1. ¿Cuál de los siguientes métodos o procedimientos han utilizado para la elaboración de los presupuestos? Durante los periodos 2020-2024 (puede marcar más de una opción).....	83
MPP2. Marque las fuentes de información utilizadas para la elaboración de los presupuestos. Seleccione todas las opciones que apliquen. ....	85
MPP3. ¿Con qué frecuencia la Cadena de Detallistas del Sur revisa o ajusta sus presupuestos? .....	86
MPP4. ¿La Cadena de Detallistas del Sur somete el presupuesto a la aprobación de las personas asociadas? .....	87
MPP5. ¿Qué tanto consideran que se alinean los objetivos de la Cadena de Detallistas del Sur con el presupuesto? .....	89
MPP6. ¿Considera que los objetivos de las diferentes sucursales de CADESUR también se alinean con el presupuesto? .....	90
MPP7. ¿Considera que los objetivos de los departamentos de CADESUR también se alinean con el presupuesto? .....	91
MPP8. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza la Cadena de Detallistas del Sur en el control de gastos?.....	92
MPP9. Del 1 al 5, donde 1 es nada eficiente y 5 muy eficiente. ¿Qué tan eficientes son las herramientas de control de gastos que utiliza CADESUR?.....	93
<i>Módulo 2. Planificación Financiera e Implementación</i> .....	94
MPFI10. ¿Cómo describe el proceso de documentación y aprobación del plan financiero en CADESUR? .....	94
MPFI11. ¿Cuál es el propósito por el cual la Cadena de Detallistas del Sur utiliza los planes financieros? Seleccione todas las opciones que apliquen.....	95

MPFI12. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza la Cadena de Detallistas del Sur para la planificación financiera? .....	96
MPFI13. ¿Con qué frecuencia evalúa su empresa el cumplimiento de sus metas financieras? .....	97
MPFI14. ¿Qué porcentaje de las metas financieras establecidas se cumple generalmente en la Cadena de Detallistas del Sur? .....	98
MPFI15. ¿Cuál es el principal factor que se considera para evaluar el impacto de la planificación financiera en la operación? .....	98
MPFI16. ¿Con qué frecuencia utiliza su empresa indicadores financieros para tomar decisiones operativas?.....	99
MPFI17. ¿Con qué frecuencia se realizan sesiones técnicas de seguimiento y control para evaluar la situación financiera de CADESUR? .....	101
MPFI18. Del 1 al 5, donde 1 es nada alineada y 5 totalmente alineada. ¿Qué tan alineada está la planificación financiera con las decisiones operativas en CADESUR? .....	102
<i>Módulo 3. Efecto de las Prácticas de Presupuestación y Planificación Financiera</i> .....	103
EPPPF19. ¿Qué porcentaje de su planificación financiera está alineado con los objetivos estratégicos de CADESUR? .....	103
EPPPF20. ¿En qué medida considera que la planificación financiera facilita la toma de decisiones estratégicas de CADESUR? .....	104
EPPPF21. ¿Qué plazos abarca su planificación financiera para apoyar las operaciones de CADESUR? .....	105
EPPPF22. Del 1 al 5, donde 1 es nada rentable y 5 muy muy rentable. ¿Cuál ha sido el nivel de rentabilidad, en relación con los objetivos financieros de CADESUR?.....	106
EPPPF23. ¿Qué nivel de liquidez ha mantenido CADESUR en relación con los objetivos financieros durante los últimos cuatro años? .....	107
EPPPF24. ¿Cómo describiría la tendencia de las ventas de CADESUR de este año en comparación con los últimos cuatro años? .....	108
EPPPF25. ¿Cuántos ajustes al presupuesto se realizan en promedio por año? .....	109
EPPPF26. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos financieros anuales de CADESUR? .....	110

EPPPF27. ¿Cuál es el porcentaje de desviación promedio entre el presupuesto planificado y los resultados obtenidos? .....	111
EPPPF28. ¿Qué porcentaje de los gastos planificados ha sido controlado dentro del presupuesto?.....	112
EPPPF29. ¿Cómo califica la eficiencia operativa de CADESUR en la utilización de los recursos financieros? Se puede mejorar.....	113
<i>Módulo 4. Principales Limitaciones</i> .....	114
MPL30. ¿Qué tipo de barreras enfrenta su empresa en la implementación de la planificación financiera?.....	114
MPL31. ¿Qué nivel de impacto tienen las barreras tecnológicas en los procesos financieros de CADESUR?.....	115
MPL32. ¿Con qué frecuencia la toma de decisiones financieras en CADESUR se ve afectada por no disponer de sistemas de información apropiados? .....	116
MPL33. ¿Qué grado de actualización tienen los sistemas de información financiera de CADESUR? .....	117
MPL34. ¿Cuál es la principal dificultad para alinear la planificación financiera con las operaciones diarias de CADESUR?.....	118
MPL35. ¿Con qué frecuencia enfrenta su empresa limitaciones en recursos humanos o financieros para implementar la planificación financiera? .....	119
MPL36. ¿Qué nivel de desafío representa para su empresa la adaptación a nuevas herramientas financieras?.....	120
MPL37. ¿Qué recursos considera insuficientes para optimizar la planificación financiera en CADESUR? .....	121
<i>Instrumento de percepción y satisfacción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera (2020–2024)</i> .....	122
MPSS1. ¿Qué tan clara considera que ha sido la información financiera que le ha proporcionado CADESUR durante el periodo 2020-2024? .....	123
MPSS2. ¿Qué nivel de confianza tiene en la gestión financiera de la Cadena de Detallistas del Sur en el periodo 2020-2024? .....	124
MPSS3. ¿Qué tan satisfecho se siente con la transparencia en la información financiera que le ha compartido CADESUR durante el periodo 2020-2024? .....	126

MPSS4. ¿En qué medida considera que la gestión financiera realizada por CADESUR ha contribuido al crecimiento de su negocio en este periodo? .....	127
MPSS5. ¿Qué tan accesible ha sido la administración de CADESUR para responder preguntas o aclarar dudas sobre la información financiera en el periodo 2020-2024?... 128	128
MPSS6. ¿Qué tan satisfecho se siente con los resultados financieros obtenidos por CADESUR durante el periodo 2020-2024?.....	129
MPSS7. ¿En qué medida considera que los resultados financieros alcanzados por CADESUR han sido favorables para su negocio? .....	131
MPSS8. ¿Qué nivel de beneficios percibe que ha recibido como personas asociadas gracias a la gestión financiera de CADESUR en estos 4 periodos? .....	132
MPSS9. ¿Qué tan satisfecho está con los beneficios específicos que su negocio ha recibido a través de la gestión financiera de la Cadena? .....	133
<b>Capítulo V_Propuesta de plan de acción .....</b>	<b>135</b>
<i>Introducción .....</i>	<i>136</i>
<i>Objetivo del plan.....</i>	<i>137</i>
<i>Justificación .....</i>	<i>137</i>
<i>Estructura del plan de acción.....</i>	<i>138</i>
<i>Fase 1. Diagnóstico Cultural.....</i>	<i>139</i>
<i>Fase 2. Construcción del Mapa Estratégico Financiero .....</i>	<i>141</i>
<i>Fase 3. Implementación de Herramientas .....</i>	<i>143</i>
<i>Fase 4. Formación y Cultura Financiera .....</i>	<i>146</i>
<i>Fase 5. Evaluación Piloto.....</i>	<i>149</i>
<i>Cronograma .....</i>	<i>152</i>
<i>Indicadores de seguimiento .....</i>	<i>154</i>
<b>Capítulo VI_Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>157</b>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>158</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>160</i>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>162</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>179</b>

<i>Formulario Evaluación del Efecto de la Presupuestación y Planificación financiera en el desempeño empresarial en la Cadena de Detallistas del Sur, 2020-2024.....</i>	<i>179</i>
<i>Formulario percepción y satisfacción de las personas asociadas de la Cadena de Detallistas del Sur respecto a la gestión financiera, 2020-2024. ....</i>	<i>194</i>

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Tabla de Variables</i> .....	35
Tabla 2 <i>Modelo de Análisis</i> .....	74
Tabla 3 <i>¿En qué medida considera que la gestión financiera realizada por CADESUR ha contribuido al crecimiento de su negocio en este periodo?</i> .....	127
Tabla 4 <i>¿En qué medida considera que los resultados financieros alcanzados por CADESUR han sido favorables para su negocio?</i> .....	131
Tabla 5 <i>Propuesta de herramientas específicas</i> .....	145

## Índice de figuras

Figura 1 <i>División Administrativa</i> .....	48
Figura 2 <i>¿Qué tan clara considera que ha sido la información financiera que le ha proporcionado CADESUR durante el periodo 2020-2024?</i> .....	123
Figura 3 <i>¿Qué nivel de confianza tiene en la gestión financiera de la Cadena de Detallistas del Sur en el periodo 2020-2024?</i> .....	124
Figura 4 <i>¿Qué tan satisfecho se siente con la transparencia en la información financiera que le ha compartido CADESUR durante el periodo 2020-2024?</i> .....	126
Figura 5 <i>¿Qué tan accesible ha sido la administración de CADESUR para responder preguntas o aclarar dudas sobre la información financiera en el periodo 2020-2024?</i> .....	128
Figura 6 <i>¿Qué tan satisfecho se siente con los resultados financieros obtenidos por CADESUR durante el periodo 2020-2024?</i> .....	129
Figura 7 <i>¿Qué nivel de beneficios percibe que ha recibido como socio gracias a la gestión financiera de CADESUR en estos 4 periodos?</i> .....	132
Figura 8 <i>¿Qué tan satisfecho está con los beneficios específicos que su negocio ha recibido a través de la gestión financiera de la Cadena?</i> .....	133
Figura 9 <i>Cronograma plan de acción</i> .....	153

### Lista de abreviaturas

ASECSA: Asociación Solidarista de Empleados de Café, S.A.

ASOCOPEL: Asociación de Confeccionistas de Pelileo

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

BCCR: Banco Central de Costa Rica

BNCR: Banco Nacional de Costa Rica

CADESUR: Cadena de Detallistas del Sur

IASB: International Accounting Standards Board

ISO: International Organization for Standardization

IVA: Impuesto al Valor Agregado

NICS: Normas Internacionales de Contabilidad

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas (el acrónimo *pyme* se ha lexicalizado en español como un sustantivo común, de acuerdo con la RAE, por lo que en este trabajo se utiliza *pyme* y su plural: *pymes*, siguiendo la normativa que establece la Academia)

SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras

## **Capítulo I**

### **Introducción**

Este capítulo presenta los aspectos fundamentales que enmarcan la investigación. En primer lugar, se expone la justificación, donde se argumenta la relevancia del estudio. También, se presentan los antecedentes, contextualizados con sustento en fuentes pertinentes.

Posteriormente, se delimita el tema o problema de investigación de forma específica, con el fin de que el lector comprenda el sentido y la ruta del trabajo. Y, para cerrar este capítulo, se formulan los objetivos que se esperan alcanzar en el desarrollo del estudio.

### **Justificación**

En economías y mercados cambiantes, resulta crucial para el éxito empresarial contar con una gestión presupuestaria adecuada y con una planificación financiera rigurosa, en especial durante el periodo 2020–2024, caracterizado por elevada incertidumbre y choques externos. La planificación financiera constituye un mecanismo eficaz para las empresas, pues puede adaptarse a sus necesidades y características, además de proporcionar beneficios sostenibles a largo plazo.

Asimismo, el control y la evaluación financiera posteriores a la ejecución presupuestaria fortalecen el aprendizaje organizacional y corrigen desviaciones, en consonancia con el marco teórico desarrollado en este trabajo. Las empresas deben sostener la planificación financiera de forma continua para optimizar procesos, mejorar las finanzas e identificar áreas con funcionamiento deficiente, a fin de mejorar la gestión y alcanzar las metas propuestas (Valle, 2020).

Una empresa desempeña un papel fundamental en la estructura económica y en el bienestar social de una comunidad o región. Como señalan Párraga, Pinargote, García y Zamora (2021), las pequeñas y medianas empresas constituyen un objeto idóneo de análisis para determinar sus principales problemas o déficits operativos, ya que al generar empleo y

estabilidad económica para numerosas familias resulta necesario indagar y proponer alternativas. Este estudio recoge esa necesidad en el caso de la Cadena de Detallistas del Sur (en adelante, CADESUR), organización de alto peso socioeconómico en Pérez Zeledón.

Si una empresa o institución, independientemente de ser una pequeña o mediana empresa (pyme) o una gran corporación, no destina recursos suficientes a la formulación e implementación de presupuestos ni a la planificación financiera, tiende a estancarse en el mercado y a generar problemas en su desempeño económico y funcional, lo que limita tanto la innovación como el crecimiento operativo y financiero. La Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR), al ser una de las empresas más grandes del cantón de Pérez Zeledón en el sector comercio, con numeroso personal e importancia socioeconómica, constituye un modelo pertinente para el estudio de las prácticas de presupuestación y planificación financiera, delimitado al periodo 2020–2024, con el propósito de analizar su efecto sobre el desempeño empresarial y sobre la percepción de las personas asociadas. Esta delimitación temporal y temática aporta claridad al alcance del trabajo y permite comparar los hallazgos con otros estudios del sector comercio.

La presente investigación se justifica en tres planos complementarios. En el plano organizacional, representa un insumo valioso para que la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR) mejore la eficiencia en la aplicación de buenas prácticas de presupuestación y gestión financiera (desde la formulación hasta el control y la evaluación) y fortalezca la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia. En el plano social y de gobernanza, aporta un análisis para evaluar la percepción que tienen las personas asociadas respecto de la gestión financiera de la organización; la participación, la confianza y el compromiso de las personas

asociadas son fundamentales, pues constituyen el pilar de la empresa y su involucramiento en la gestión financiera puede influir positivamente en la toma de decisiones estratégicas. En el plano académico, contribuye a cerrar un vacío de evidencia aplicada en el contexto regional sobre la relación entre presupuestación, planificación financiera, desempeño y percepción de las personas asociadas en cadenas comerciales, y ofrece un diseño replicable para organizaciones similares.

Este estudio es valioso tanto para la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR), como también sirve como referencia para otras organizaciones del ámbito regional y nacional. Además, las recomendaciones se orientan a la mejora continua y a la sostenibilidad de las prácticas financieras, facilitando su adopción por parte de las áreas directivas y operativas.

### **Antecedentes**

Como antecedente histórico, se destaca que la presupuestación y la planificación financiera han experimentado una evolución constante. En sus inicios, Ceballos y Correa (2019) señalan que “el primer registro de utilización del presupuesto aparece en el año 1340; el monje benedictino Ángel Prieta es considerado como el primer autor en preocuparse por la previsión de ingresos y gastos, lo cual se da alrededor del año 1600” (p. 3). El término “presupuesto” se empleaba para llevar un mejor control del uso de los recursos existentes ante la carencia de herramientas que permitieran su racionamiento.

La planificación financiera se consolidó en Estados Unidos durante el siglo XX; en ese periodo numerosas empresas se enfocaron en establecer estructuras financieras más robustas a partir de los fracasos organizacionales de finales de siglo, derivados del excesivo endeudamiento (Marroquín, 2020). Ello favoreció el desarrollo de modelos más sostenibles y resistentes a las crisis, con mejor adaptación a entornos crecientemente competitivos. Con el transcurso del

tiempo, la planificación financiera se ha convertido en un pilar de la administración empresarial, al contribuir a la toma de decisiones estratégicas y a la optimización de los recursos disponibles.

La presupuestación y la planificación financiera permiten a las empresas prepararse ante acontecimientos que pueden afectar su desarrollo u operación, como ocurrió durante la pandemia de covid-19. Estas herramientas facilitan la gestión de recursos y la toma de decisiones estratégicas, lo que contribuye a la estabilidad y a la sostenibilidad empresarial en contextos de incertidumbre. En el caso de las pymes, la ausencia o débil formalización de estas herramientas agravó los efectos de la pandemia; como señala Álvarez (2021), “las pymes reconocen la trascendencia de la planificación financiera, pero aparentemente no se sigue un proceso formal de estructuración del documento correspondiente al plan financiero” (p. 1).

En consonancia con lo anterior, este es un tema relevante no solo para las personas propietarias de las empresas, sino también para las personas asociadas, pues la percepción que estas tengan sobre la gestión en estas materias motiva su participación en la toma de decisiones como personas afines a la organización. En esta misma línea, Valle (2020) indica que las personas encuestadas establecen metas organizacionales al inicio de cada período, pero su cumplimiento es mínimo o nulo, lo que atribuyen a una deficiente planificación y seguimiento de presupuestos y pronósticos financieros, así como a la ausencia de estados financieros proforma. También señalan que no todo el personal conoce las metas y los objetivos de la empresa.

El presupuesto se utiliza en las empresas con el fin de planificar y controlar las finanzas. Al propósito, Vargas y Cárdenas (2019) señalan que el presupuesto es una “herramienta administrativa que permite vislumbrar el futuro de una empresa u organización, en un entorno globalizado, expresando sus objetivos alineados con su misión y visión, en términos monetarios, asimismo, mediante la planeación, coordinación, dirección y control, conseguir resultados

deseados” (p. 11). El presupuesto no se reduce a un cálculo financiero; es una herramienta estratégica esencial para la planificación y el control empresariales. Permite establecer objetivos claros en un periodo determinado y asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente.

Además, contribuye a la toma de decisiones y alinea las operaciones con la visión organizacional. Al proporcionar una guía estructurada, facilita la identificación de riesgos financieros, la optimización del flujo de efectivo y la evaluación del desempeño con base en las metas establecidas. También permite a la empresa adaptarse a cambios en el entorno económico, mejorar la asignación de recursos y fomentar una cultura de responsabilidad financiera en todos los niveles de la organización, lo que fortalece su estabilidad y crecimiento.

Como indica Sarango (2019), “la planificación es el proceso de desarrollo e implementación de distintos planes para alcanzar propósito y objetivos, son las grandes opciones que tiene la organización, fundamentada en una cultura para la ordenación y nueva actitud de la administración” (p. 21). Por esta razón, la planificación financiera es fundamental para las organizaciones, ya que implica un análisis detallado de la situación actual de la empresa con el fin de determinar la metodología adecuada que permita proyectar cada componente de los estados financieros, como el estado de situación financiera y el estado de resultados, e incluso una proyección de las salidas y entradas de dinero, es decir, un flujo de efectivo proyectado.

Además, este proceso contribuye a mejorar la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno económico y financiero, pues permite anticiparse a escenarios de riesgo y ajustar las estrategias según las necesidades del mercado. La planificación financiera también favorece la transparencia en la gestión, ya que proporciona información clara y estructurada para la toma de decisiones de las personas directivas y de las demás personas involucradas en la organización. Asimismo, facilita la identificación de oportunidades de inversión y expansión, asegurando que

los recursos se utilicen de manera eficiente y en consonancia con los objetivos estratégicos de la empresa. En este sentido, su aplicación no solo impacta en la estabilidad operativa, sino que también refuerza la competitividad y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Al abordar el concepto de desempeño empresarial (en adelante, DE), es importante comprender que este se refiere tanto a los resultados tangibles como a los intangibles que una empresa obtiene en un período determinado. Esto abarca no sólo los aspectos financieros, sino también factores cualitativos que reflejan la eficacia general de la organización. Como señalan Ríos et al. (2015), “el desempeño empresarial es el resultado cuantitativo y cualitativo que obtiene la empresa en un periodo determinado” (p. 5). Por su parte, Barrios et al. (2020) indican que el desempeño empresarial (DE) remite a los resultados derivados de la combinación de logros de las diversas divisiones administrativas que trabajan hacia un objetivo específico de la organización.

Desde esta perspectiva, el DE no depende únicamente de la eficiencia financiera, sino también de la capacidad de adaptación y de crecimiento de la organización en su entorno competitivo. Factores como la innovación, la satisfacción de la clientela, la gestión del talento humano y la responsabilidad social corporativa desempeñan un papel clave en la consolidación de un desempeño sostenible. En este sentido, la integración de estrategias alineadas con los objetivos generales de la empresa permite optimizar los resultados y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Además, un análisis adecuado del desempeño facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de medidas correctivas o de optimización que contribuyan al cumplimiento de metas a corto y a largo plazo.

Al analizar el DE, es necesario considerar, junto con los resultados económicos, otros aspectos que reflejan la condición en la que la empresa desarrolla sus operaciones. Por ejemplo,

la satisfacción de la clientela, el trabajo realizado por el personal y la innovación, aunque no siempre se reflejan de forma directa en los estados financieros, inciden de manera significativa en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas de largo plazo.

Desde la perspectiva metodológica, se presentan a continuación algunos antecedentes. La primera fuente consultada fue Tupac (2015), quien elaboró la tesis titulada “Planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad en la cooperativa COORAMBATO Ltda. del cantón Ambato”. Esta investigación analiza cómo la planificación financiera afecta la rentabilidad de la entidad. Dada la histórica falta de eficiencia en dicha planificación, se consideró esencial desarrollar estrategias que transformaran el enfoque de trabajo institucional y permitieran asignar con mayor eficacia los recursos disponibles. El estudio emplea metodología cuantitativa y cualitativa, por lo que se clasifica como enfoque mixto.

En la realización de esta tesis se utilizaron fuentes de información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COORAMBATO Ltda., del cantón Ambato. La información se recopila a partir de documentos financieros (presupuestos, estados de resultados, balances generales y registros contables) y de otros documentos, como manuales de procedimientos, políticas y reglamentos. La recopilación de datos incluye, además, libros, revistas, tesis, sitios web y otras fuentes bibliográficas pertinentes. El tipo de investigación es exploratorio y descriptivo. El objetivo de esta investigación fue detallar las propiedades, características y perfiles de las personas, empresas o grupos involucrados, sometiéndose a un análisis exhaustivo para alcanzar el objetivo propuesto. El método empleado permitió examinar las características del problema mediante la selección de datos pertinentes y la realización de observaciones, entrevistas e interpretaciones de la información recolectada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COORAMBATO Ltda., del cantón Ambato. Esta tesis se vincula con el trabajo que se desarrolla

al referirse a la planificación financiera y a su afectación en la rentabilidad de una cooperativa, con el fin de proponer estrategias que permitan gestionar los recursos de manera más eficiente.

La segunda fuente consultada fue Acuña et al. (2021), quienes elaboraron un seminario de graduación titulado: Propuesta para el fortalecimiento del gobierno corporativo, gestión financiera y contable de la Asociación Solidarista de Empleados de Café, S. A. El objetivo de este trabajo final de graduación fue desarrollar una propuesta para mejorar el gobierno corporativo y la gestión financiera y contable de la Asociación Solidarista de Empleados de Café, S. A. (ASECSA). Para ello, se analizaron las políticas, los procedimientos y las transacciones relacionadas con la administración de efectivo, inversiones y cartera de crédito, con el fin de recomendar mejoras y buenas prácticas que optimicen la gobernabilidad, la toma de decisiones y el desempeño económico de la organización.

El enfoque de este trabajo de investigación es cualitativo. La metodología de análisis abarca cuatro etapas principales: primero, la consulta de material bibliográfico especializado en gobierno corporativo, gestión financiera y manejo de inversiones; segundo, la recolección de información mediante entrevistas con representantes de la junta directiva y de la administración; tercero, el uso de diversas herramientas e insumos, incluidos documentos internos, estados financieros y listas de verificación; y, finalmente, un análisis basado en mejores prácticas y normativas contables para validar los procedimientos de la Asociación. Este enfoque integral permite evaluar de forma sistemática las diferentes áreas de gestión de la organización. Este seminario de graduación se relaciona con el trabajo que se desarrolla al abordar la gestión financiera y proponer mejoras para sus procesos.

La tercera fuente consultada fue la tesis de Calvo (2021), titulada “Mejora de la planeación financiera mediante el cálculo de proyección de las comisiones por servicios usando

variables macroeconómicas, en la Dirección Corporativa de Finanzas del Banco Nacional de Costa Rica”. La investigación es de carácter mixto, dada la naturaleza del problema, y emplea un diseño no experimental. En este estudio, las personas informantes son quienes están encargadas o cuentan con experiencia en la materia, e incluyen a personal de la organización, como el jefe de análisis financiero del BNCR y el analista financiero y de proyecciones del BNCR.

Se emplearon fuentes primarias y secundarias. Entre las primeras, se utilizaron bases de datos de indicadores económicos del Banco Central de Costa Rica (BCCR), bases de datos de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y los estados financieros del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR). Entre las segundas, se consultaron artículos de periódicos y de revistas, entre otras fuentes bibliográficas. La población considerada comprende 47 entidades adscritas al sistema financiero nacional. Los instrumentos utilizados para la investigación fueron entrevistas realizadas a las personas participantes. Esta tesis se relaciona con la investigación en curso al proponer mejoras en la planificación financiera, tomando en cuenta aspectos macroeconómicos para optimizar el proceso de gestión financiera. En el contexto de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR), estos antecedentes sustentan la pertinencia del análisis durante el periodo 2020–2024, al vincular las prácticas de presupuestación y planificación financiera con el desempeño empresarial y la percepción de las personas asociadas.

### **Tema o problemática y su importancia**

En el ámbito empresarial, con frecuencia las organizaciones enfrentan obstáculos al implementar prácticas efectivas de presupuestación y planificación financiera. Estos procesos, esenciales para una gestión financiera sólida, pierden eficacia por factores como la ausencia de estructuras claras para la elaboración de los presupuestos y la falta de tecnologías adecuadas para

su desarrollo (Núñez, 2020). Estas dificultades pueden afectar negativamente tanto el desempeño financiero general de la organización como la confianza de las personas asociadas y del personal (Trelles y Morán, 2023).

Una problemática habitual es la inexistencia de procesos de presupuestación claramente establecidos, donde, según Núñez (2020), muchas organizaciones carecen de estructuras estandarizadas para la elaboración de los presupuestos anuales, lo que impide contar con una visión ordenada y clara de las finanzas. Además, cuando los presupuestos no se someten a revisiones periódicas para realizar los ajustes necesarios, pueden producirse desequilibrios financieros que deriven en déficits o superávits no planificados y comprometan la operación de la empresa (Trelles y Morán, 2023). Asimismo, la falta de metas y objetivos concretos incide negativamente en el enfoque operativo y limita la eficacia del manejo presupuestario (Morales et al., 2020).

Otra dificultad frecuente es la planificación financiera insuficiente, debido a la ausencia de planes financieros sólidos a corto y mediano plazo incrementa la vulnerabilidad de las empresas ante cambios del mercado y contingencias imprevistas (Valencia-Jara y Narváez-Zurita, 2021). Este problema se agrava cuando los equipos responsables carecen de conocimientos adecuados o de procedimientos claros para elaborar y actualizar dichos planes, lo que reduce de manera considerable la capacidad de adaptación organizacional (Ugando-Peñate y Santana-Martín, 2020). Además, la falta de ajustes regulares de los planes frente a realidades cambiantes del mercado limita significativamente la flexibilidad de la organización (Jiménez-Rico et al., 2019). Igualmente, la carencia de herramientas tecnológicas avanzadas dificulta la planificación precisa y la anticipación de problemas financieros, lo que repercute directamente en la eficiencia administrativa (Pintado-Illescas y Torres Palacios, 2021).

Las limitaciones y los retos para implementar una gestión financiera eficiente son una realidad en muchas organizaciones. La falta de innovación tecnológica reduce la capacidad de optimizar procesos y de analizar información de forma oportuna. A ello se suma, en algunos casos, la insuficiencia de recursos humanos o financieros, lo que complica el desarrollo de estrategias de mejora. Además, el desconocimiento de herramientas financieras por parte de ciertos equipos limita la efectividad en áreas fundamentales (como la inversión y el control de riesgos) y dificulta el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, se subraya que la percepción y la confianza de las personas asociadas en la gestión financiera también pueden verse afectadas por estos problemas. La falta de transparencia en la comunicación de los resultados financieros genera una percepción negativa entre las personas asociadas, lo que produce insatisfacción al cierre de cada periodo. Esta falta de claridad puede fomentar desconfianza respecto de la planificación financiera futura y afectar su disposición para involucrarse en decisiones estratégicas. Esto deteriora la percepción interna de la organización y disminuye el compromiso con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad.

Además, estos problemas de gestión financiera impactan múltiples dimensiones del desempeño organizacional. Un efecto común es un rendimiento financiero insatisfactorio, pues la ineficiencia en la administración de los recursos y del gasto reduce los márgenes de ganancia. La incapacidad para alcanzar las metas financieras restringe las operaciones y limita oportunidades de inversión y expansión, lo que disminuye la competitividad y la capacidad de crecimiento en el mercado.

Otro efecto relevante es la toma de decisiones operativas limitada o inadecuada, ya que la ausencia de datos financieros precisos y una gestión insuficiente pueden conducir a decisiones mal fundamentadas, afectar la eficiencia de las operaciones y exponer a la organización a

mayores riesgos de pérdida. Sin una planificación que considere estos factores, la respuesta ante cambios del mercado se torna más lenta y la estabilidad se ve comprometida en un entorno cada vez más competitivo.

Estas deficiencias también generan insatisfacción y desconfianza entre las personas asociadas. La baja participación en la gestión financiera, junto con la falta de claridad en la comunicación de resultados, alimenta la percepción de opacidad. Esta valoración negativa puede llevar a que algunas personas consideren su retiro de la organización, con la consiguiente inestabilidad del capital financiero y humano, lo que afecta la capacidad de cumplir los objetivos de crecimiento.

Además, la ausencia de una planificación adecuada limita la sostenibilidad y el crecimiento. Sin una base competitiva y capacidad de adaptación, la organización enfrenta dificultades para mantener su cuota de mercado y asegurar su viabilidad a largo plazo. La percepción de inestabilidad financiera desalienta la atracción de nuevas personas asociadas e inversoras, mientras que las actuales pueden cuestionar su continuidad. La incapacidad para innovar y responder a las demandas del mercado puede derivar en la pérdida gradual de clientela y de personas asociadas, lo que compromete el éxito y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

Ahora bien, gestionar las deficiencias en la presupuestación y en la planificación financiera es clave para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de una empresa. Implementar prácticas sólidas en estas áreas permite optimizar el uso de los recursos, mejorar el rendimiento financiero y fortalecer la confianza de las personas asociadas en la gestión de la organización. Además, contar con una planificación presupuestaria robusta y adaptable prepara a las organizaciones para enfrentar cambios y desafíos, y las hace más estables en el mercado. Por

lo tanto, las empresas deben evaluar de forma constante su gestión financiera para identificar y corregir posibles debilidades. La transparencia y una comunicación efectiva de los resultados financieros contribuyen a mejorar la percepción de las personas asociadas, lo que fomenta su participación y compromiso. A largo plazo, estos elementos ayudan a construir una cultura organizacional sólida, en la que la planificación financiera y presupuestaria se convierten en un componente esencial para el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

Por consiguiente, dada la importancia de una gestión financiera adecuada, es pertinente preguntarse cómo estas prácticas influyen en el desempeño de las empresas. En el caso de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR), resulta necesario comprender el impacto que han tenido las prácticas de presupuestación y de planificación financiera aplicadas durante el periodo 2020–2024 en su desempeño general. Además, conocer la percepción de las personas asociadas sobre la gestión financiera es esencial, ya que sus opiniones pueden influir en su confianza y en su compromiso con la organización. Dicho esto, la presente investigación busca explorar estos temas mediante la siguiente pregunta generadora: ¿Cuál es el efecto de las prácticas de presupuestación y de planificación financiera en el desempeño empresarial de la Cadena de Detallistas del Sur y cómo perciben las personas asociadas la gestión financiera durante el periodo 2020–2024?

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Evaluar el efecto de las prácticas de presupuestación y planificación financiera en el desempeño empresarial en la Cadena de Detallistas del Sur y la percepción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera durante el periodo 2020-2024.

### ***Objetivos Específicos***

- Examinar el proceso de elaboración y uso de la presupuestación como herramienta financiera implementada en la Cadena de Detallistas del Sur de la Zona Sur.
- Analizar la planificación financiera implementada por la Cadena de Detallistas del Sur y su impacto en la toma de decisiones operativas.
- Determinar el efecto que tienen las prácticas de presupuestación y planificación financiera implementadas por la Cadena de Detallistas en el desempeño empresarial.
- Identificar las principales limitaciones y retos que enfrenta la Cadena de Detallistas del Sur en la implementación de la presupuestación y planificación financiera en su gestión operativa.
- Evaluar la percepción y satisfacción de las personas asociadas de la Cadena de Detallistas del Sur con respecto a la gestión financiera implementada durante el periodo 2020-2024.

### ***Interrogantes de la investigación***

Este apartado presenta las interrogantes de la investigación. Cada pregunta explora aspectos fundamentales del estudio, facilitando así la comprensión de la gestión financiera y la presupuestación en la Cadena de Detallistas del Sur durante el periodo 2020-2024.

1. ¿Cuál es el efecto de las prácticas de presupuestación y planificación financiera en el desempeño empresarial de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR) y cómo es la percepción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera durante el periodo 2020-2024?
2. ¿Cómo es el proceso de elaboración, revisión y uso de la presupuestación como herramienta financiera implementada en la Cadena de Detallistas del Sur durante 2020-2024?

3. ¿Cómo incide la planificación financiera implementada por la Cadena de Detallistas del Sur durante 2020–2024 en la toma de decisiones operativas?
4. ¿Cuáles son los efectos de las prácticas de presupuestación y planificación financiera implementadas por la Cadena de Detallistas del Sur en el desempeño empresarial durante 2020-2024?
5. ¿Cuáles son las principales limitaciones y retos que enfrenta la Cadena de Detallistas del Sur en la implementación de la presupuestación y planificación financiera en su gestión operativa durante 2020–2024?
6. ¿Cuál es la percepción y satisfacción de las personas asociadas de la Cadena de Detallistas del Sur con respecto a la gestión financiera implementada durante el periodo 2020–2024?

## Variables de estudio

En este apartado se presenta la tabla de variables, que se detallan y explican con mayor profundidad en el capítulo III, dentro del marco metodológico. Su propósito es ofrecer un panorama general, incluyendo la definición conceptual de cada una, para orientar el análisis de los objetivos planteados en este estudio.

**Tabla 1**

*Tabla de Variables*

Objetivos	Variables	Definición Conceptual
	Proceso	Un proceso, argumentado por Yamith (2018) es “la conjunción de eventos sucesivos que son necesarios para poder desarrollar cualquier actividad” (p. 25).
Examinar el proceso de elaboración y uso de la presupuestación como herramienta financiera implementada en la Cadena de Detallistas del Sur de la Zona Sur.	Presupuestación	El Ministerio de Hacienda (2022), en una definición de la presupuestación nacional dice: “Es un documento que incluye el detalle de ingresos y gastos para atender las necesidades” (p. 5).
	Herramienta financiera	Vásquez (2014) menciona que “Las herramientas financieras permiten organizar y analizar la situación económica de la empresa donde está incluido análisis de estados financieros y nuevas estrategias para la optimización de los recursos”. (p. 11)
Analizar la planificación financiera implementada por la Cadena de Detallistas del Sur y su impacto en la toma de decisiones operativas.	Planificación financiera	Valle (2020) menciona que la planificación financiera es “una herramienta clave de la gestión financiera que comprende y otorga control, mejora el proceso de toma de decisiones, así como el nivel de logro de objetivo y metas organizacionales.” (párr. 1).
	Impacto	

Objetivos	Variables	Definición Conceptual
Evaluar el efecto que tienen las prácticas de presupuestación y planificación financiera implementadas por la Cadena de Detallistas en el desempeño empresarial.	Prácticas de presupuestación y planificación	Según el blog de FasterCapital (2024) un impacto en las finanzas, o bien un impacto financiero, es un aspecto crucial de la estrategia financiera. Se refiere a la evaluación y medición de las consecuencias de las decisiones y acciones financieras tienen sobre el bienestar financiero de la empresa.
	Toma de decisiones	Según menciona la Real Academia Española (s.f.) se puede definir impacto como el “Efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento, una disposición de la autoridad, una noticia, una catástrofe, etc.”
		Greenberg A. y Hershfield H. (2018) mencionan que la toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción a partir de múltiples alternativas. Implica evaluar opciones y elegir la que mejor se alinea con las metas o necesidades de un individuo.
		Procedimiento que implica seleccionar una opción entre varias posibilidades, basándose en ciertos criterios y la información a la que se tenga acceso (UNICEF, s.f.).
		Para Fortuna (2021) “Las prácticas presupuestarias se refieren a los métodos y estrategias utilizados por las organizaciones para desarrollar y gestionar sus presupuestos, incluidos factores como la participación de los gerentes, la asignación de recursos y el uso de la tecnología”.
		Según mencionan Pozo Rodríguez, Martins Kidito Xavierda Gama y Rodríguez Cotilla (2014) se define planificación empresarial como

Objetivos	Variables	Definición Conceptual
		<p>“un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazos.” (p. 124).</p>
	Desempeño empresarial	<p>El desempeño empresarial es el resultado cualitativo y cuantitativo que la empresa alcanza en un periodo determinado. Un ejemplo de resultado cualitativo es la evaluación del desempeño mediante la opinión de los clientes, mientras que en términos cuantitativos se mide a través de la rentabilidad (Ríos Manríquez, López Salazar y López Mateo, 2015).</p>
Identificar las principales limitaciones y retos que enfrenta la Cadena de Detallistas del Sur en la implementación de la presupuestación y planificación financiera en su gestión operativa.	Limitaciones	<p>Tal como lo menciona Vega (2023) “Las limitaciones de la investigación son aspectos o condiciones que se identifican como posibles obstáculos para alcanzar los objetivos de una investigación”. (párr. 1).</p>
	Retos	<p>Como lo mencionan Raimundi, M. J., Molina, M. F., Mariel, G., y Minichiello, C. (2014) “es definido como un objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta” (p. 4).</p>
Evaluar la percepción y satisfacción de las personas asociadas de la Cadena de Detallistas del Sur con respecto a la gestión financiera implementada durante el periodo 2020-2024.	Percepción	<p>Según como lo menciona Sánchez-Márquez, N. (2019), La percepción es la captura mediante los sentidos que realizan los organismos” (p. 9).</p>
	Satisfacción	<p>Tal como lo menciona Llerena, N. A. B. (2019), la satisfacción, en este caso laboral, se puede ver como una respuesta afectiva de la persona hacia el trabajo que realiza.</p>

*Nota.* La tabla muestra los objetivos, las variables obtenidas y la descripción conceptual de las mismas.

## **Alcances y limitaciones**

### *Alcances*

Este estudio se desarrolla en la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR) y abarca el periodo 2020–2024. Su objetivo es comprender, con lenguaje claro orientado a la toma de decisiones, cómo se han elaborado y utilizado los presupuestos, cómo se ha planificado financieramente la organización y de qué manera ello se refleja en su desempeño. Al mismo tiempo, se recoge la voz de las personas asociadas para conocer su percepción sobre la transparencia, la confianza y la gestión de los recursos. En conjunto, se busca ofrecer una mirada precisa y operativa que permita identificar qué se hizo, qué funcionó y qué puede mejorarse, sin incurrir en tecnicismos innecesarios.

En primer lugar, se describe el proceso presupuestario de CADESUR: quiénes participan, cómo se definen metas e ingresos, cómo se estiman los gastos y qué indicadores se utilizan para el seguimiento. El análisis revisa el cumplimiento del presupuesto, la liquidez y los resultados al cierre de cada periodo, explicando de manera accesible qué revelan estas cifras acerca de la salud financiera. No se trata de realizar auditorías ni de fiscalizar, sino de mostrar con orden y claridad el recorrido del presupuesto, los ajustes aplicados y las lecciones que dejan para el ciclo siguiente.

En segundo lugar, se examina la planificación financiera y su papel en las decisiones cotidianas: compras, manejo de costos, inversiones, priorización de actividades y coordinación operativa. El interés es identificar prácticas que faciliten decisiones oportunas y sostenibles, como contar con información oportuna, responsabilidades definidas, metas alcanzables y espacios de seguimiento. También se señalan factores que fortalecen estas prácticas, por ejemplo,

la comunicación interna, la disciplina en la ejecución y la capacidad de ajustar el rumbo cuando cambian las condiciones del entorno.

Un componente central del trabajo es la percepción de las personas asociadas. Se evalúa su nivel de satisfacción y confianza en la gestión financiera, así como su experiencia respecto de la transparencia de la información que reciben. Este elemento permite reconocer los canales más eficaces, las dudas que persisten y las oportunidades para fortalecer la rendición de cuentas.

Además, se contrasta la planificación financiera con los objetivos estratégicos de CADESUR, desde la formulación hasta la ejecución, el seguimiento y la evaluación posterior. Se señalan coincidencias y brechas, y se destacan oportunidades de mejora para alinear los recursos con las prioridades institucionales. La unidad de análisis comprende dos niveles: por un lado, la organización (sus procesos y resultados) y, por otro, las personas asociadas (su percepción y grado de satisfacción). Las principales fuentes son los presupuestos y los estados financieros de 2020–2024, los documentos de planificación y las encuestas aplicadas. El estudio se circunscribe a presupuestación, planificación, desempeño y percepción; no incluye auditorías ni pruebas causales estrictas. Entonces, a partir de los hallazgos, se presentan recomendaciones concretas para fortalecer el presupuesto, la planificación, la comunicación y el seguimiento interno de CADESUR.

### ***Limitaciones***

El estudio presenta limitaciones que conviene considerar al interpretar los resultados. En primer lugar, el acceso a la información interna es parcial, debido a que ciertos datos son confidenciales y no pueden compartirse, y la información histórica no siempre está completa para todos los años del periodo 2020–2024. Esto reduce la profundidad de análisis y puede

dificultar comparaciones entre periodos cuando han existido cambios contables, ajustes extraordinarios o estacionalidad.

En segundo lugar, la medición de las percepciones estuvo condicionada por la participación voluntaria de las personas asociadas mediante encuestas. Durante el proceso se recopilaron 15 respuestas de un total de 103 personas asociadas activas, lo que refleja una participación limitada. Esta baja participación se debió, principalmente, a que la empresa no facilitó la información de contacto de las personas asociadas, lo cual obligó a aplicar el cuestionario de manera presencial y por medio de contactos propios.

Por último, el diseño del estudio es descriptivo y correlacional (no experimental), por lo que no permite afirmar causalidad entre las prácticas de presupuestación y de planificación financiera y los resultados de desempeño. Los hallazgos se circunscriben al contexto de CADESUR durante el periodo 2020–2024, lapso marcado por choques externos como la pandemia por covid-19, de modo que no necesariamente se extrapolan a otros periodos u organizaciones que no comparten condiciones similares.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico o contextualización teórica**

## **Marco Referencial**

En este apartado se aborda el contexto general de las empresas comerciales en Costa Rica y las leyes y regulaciones que influyen en la gestión financiera. Además, se analizan las características específicas de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR), como su historia, estructura organizativa, misión y visión.

## **Marco legal y normativo de Sociedades Anónimas**

### ***Código de comercio (Ley N.º 3284)***

El Código de Comercio de Costa Rica (Ley n.º 3284) es el marco legal que regula las actividades mercantiles en el país. Entró en vigor en 1964 y establece las reglas básicas que deben cumplir las empresas y las personas comerciantes en sus operaciones, incluida la creación de sociedades, la compra y venta de bienes, los contratos comerciales, la contabilidad y las obligaciones entre quienes participan en el comercio. También regula las relaciones jurídicas que se generan entre las personas comerciantes, promoviendo un entorno de transparencia y seguridad en las transacciones comerciales. Esta ley es esencial para el crecimiento económico y el buen funcionamiento del sector empresarial en Costa Rica.

Seguendo a Solórzano Guillén (2022), el Código de Comercio, en su artículo 5, define quiénes son considerados comerciantes individuales e indica que también lo son las empresas individuales de responsabilidad limitada, las sociedades mercantiles y las sociedades o sucursales extranjeras que realicen actividades comerciales en Costa Rica, especialmente si distribuyen productos fabricados en el país. En el caso de la Cadena de Detallistas del Sur, su naturaleza jurídica es la de sociedad anónima.

### ***Ley de Impuesto sobre la Renta (Ley N.º 7092) e Impuesto al Valor Agregado***

El Sistema Costarricense de Información Pública (s.f.) señala que la Ley n.º 7092 de Costa Rica, conocida como Ley del Impuesto sobre la Renta, regula la imposición sobre las rentas obtenidas por personas físicas y jurídicas dentro del país. Esta ley establece que el impuesto sobre la renta se calcula con base en los ingresos anuales de las personas contribuyentes y aplica diferentes tarifas según el tipo de contribuyente (personas físicas, jurídicas o empresas) y el monto de los ingresos. Esta ley, vigente desde 1988, procura que quienes obtienen rentas contribuyan al Estado por los ingresos derivados de la actividad inscrita, con parámetros que dependen de las utilidades y del tipo de personería.

Ahora, la Cadena de Detallistas del Sur pertenece al sector comercio y, por su naturaleza, se encuentra sujeta a los parámetros aplicables a personas jurídicas, definidas por el Poder Judicial (s. f.) como una “entidad u organización, vista como unidad, a la que se le reconoce la capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones. Persona abstracta o ficticia, con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente”. En consecuencia, la Cadena de Detallistas del Sur es una persona jurídica con el deber de contribuir al Estado mediante el impuesto sobre la renta.

Debido a su condición de entidad comercial, CADESUR debe cumplir con obligaciones tributarias como el pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA). El Ministerio de Hacienda (2024) lo define como un “impuesto indirecto que recae sobre el consumo, lo que significa que cuando una persona realiza la compra de un bien o servicio, paga este impuesto a una tarifa general del 13 % o con alguna de las tarifas reducidas del 4 %, 2 % o 1 %”. En el caso de la Cadena de Detallistas del Sur, al adquirir mercadería paga el 13 % de IVA y, al venderla, cobra el

mismo impuesto, efectuando la compensación correspondiente; por ello, se trata de un tributo indirecto.

### ***Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)***

Para un mayor control financiero y como parte de la gestión financiera, en Costa Rica a las empresas comerciales se les obliga a mantener información contable, principalmente a las organizaciones más estructuradas y establecidas, como la Cadena de Detallistas. Para un correcto manejo de la información contable, Costa Rica implementa las NIIF. El Sistema Costarricense de Información Jurídica (s.f.) define que las NIIF son:

Normas de interpretaciones contables preparadas y publicadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), que tiene como objetivo desarrollar, buscando el interés público, un conjunto de normas generales de contabilidad universalmente aceptadas, que sean de alta calidad, comprensibles, de acatamiento obligatorio y que exijan información comparable y transparente en la preparación de estados financieros, y ese objetivo coincide con el propio del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.

Estas normas deben de aplicarse o ser consideradas por empresas de cualquier sector o actividad, sea estas en comercio, área de la cadena de producción, el control de activos, pasivos y patrimonio.

### ***Normas internacionales de Contabilidad (NIC)***

Las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad) constituyen un marco normativo internacional que orienta el registro adecuado de las operaciones financieras de las entidades. Funcionan como un conjunto de principios que indican cómo debe llevarse la contabilidad en las empresas. En Costa Rica, en 1999 se adoptaron estas normas mediante el Acuerdo n.º 5.1.1

(1999), con el objetivo de fomentar la transparencia y la claridad en la presentación de los estados financieros, en consonancia con la práctica de numerosos países y con el trabajo del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, orientado a mejorar y armonizar la regulación contable.

En el mismo acuerdo (Adoptar Normas Internacionales de Contabilidad, 1999) se señalan las principales normas a adoptar, entre ellas: la NIC 1, relativa a la forma de presentar los estados financieros; la NIC 7, referente al tratamiento de los estados de flujos de efectivo; la NIC 21, vinculada a los efectos de las variaciones en los tipos de cambio de la moneda extranjera; y la NIC 8, enfocada en la utilidad o pérdida del periodo, los errores sustanciales y los cambios en las políticas contables. Todas estas, junto con otras NIC adoptadas, buscan asegurar transparencia y claridad en la presentación de los estados financieros, y forman parte del marco contable de la Cadena de Detallistas del Sur.

### ***Auge del comercio en Pérez Zeledón***

Desde sus inicios, Pérez Zeledón ha experimentado un crecimiento constante de su sector comercial, inicialmente asentado en una economía agrícola sustentada en cultivos como el café y la caña de azúcar, que atrajeron a las primeras personas comerciantes y colonizadoras. La transformación económica más significativa se produjo con la construcción de la Carretera Interamericana en la década de 1940, factor fundamental que impulsó la consolidación del cantón como nodo estratégico del comercio en el sur del país, favoreciendo el desarrollo económico regional y la creación de nuevas oportunidades de negocio (Vargas Fernández, 2021).

Con la diversificación económica y la llegada de nuevas organizaciones (cooperativas, instituciones financieras y empresas de diversas actividades), Pérez Zeledón se ha consolidado

como un centro económico regional, impulsando la generación de empleo y fortaleciendo el comercio local. La creación de la Zona Económica Especial en 2016 evidencia este dinamismo, con políticas orientadas a la atracción de inversiones que han mejorado las condiciones socioeconómicas del cantón y aumentado el potencial de crecimiento para las empresas establecidas, al tiempo que atraen nuevos emprendimientos comerciales (Ministerio de Comercio Exterior, 2016).

Este contexto de auge económico es particularmente relevante para empresas líderes como la Cadena de Detallistas del Sur, cuyo desempeño se ve influido por la dinámica comercial del cantón. La planificación financiera y la presupuestación adquieren especial importancia en escenarios de crecimiento como el que experimenta Pérez Zeledón, pues permiten anticipar cambios en el mercado local, administrar eficientemente los recursos y capitalizar oportunidades emergentes.

Siendo así, estudiar cómo la Cadena de Detallistas del Sur gestiona su planificación financiera y presupuestaria en este entorno de expansión permite comprender mejor su capacidad de adaptación y la estrategia organizacional frente a los retos del mercado regional. Asimismo, evaluar la percepción de las personas asociadas respecto de estas prácticas financieras aporta información sobre la confianza, la satisfacción y la disposición a seguir invirtiendo y participando activamente en la toma de decisiones estratégicas, aspectos fundamentales para aprovechar el auge comercial de Pérez Zeledón como motor de desarrollo empresarial.

### ***Generalidades de la Cadena de Detallistas del Sur***

La Cadena de Detallistas del Sur se fundó el 18 de octubre de 1991 para apoyar a las personas comerciantes de Pérez Zeledón, quienes se sentían amenazadas por el crecimiento de

grandes supermercados y por los altos precios de los almacenes. Aunque inició con recursos limitados, logró ventas superiores a 65 millones de colones en solo tres meses, en beneficio de numerosas personas comerciantes que estaban al borde de la quiebra. Con el tiempo, la empresa se ha consolidado como un pilar del comercio local y, en 1993, abrió sus puertas a todas las personas comerciantes de la región, promoviendo un comercio más justo y accesible (Cadena de Detallistas del Sur, s. f.). En la actualidad, la organización continúa adaptándose a un mercado competitivo, impulsa procesos de capacitación y transforma pulperías en mini supermercados, destacando la relevancia del pequeño comercio en la comunidad.

La misión y la visión son elementos estratégicos que toda organización debe definir. Según el sitio web de la Cadena de Detallistas del Sur (s. f.), la misión de la empresa es “Unir, defender, asesorar y fortalecer el gremio detallista de la Región Brunca y Pacífico Central, estableciendo autoservicios con mayoreo en los principales centros de población, para que sean la herramienta principal al servicio de los sectores” (párr. 1). Por su parte, la visión es “Convertirnos en autoservicios con mayoreo y una empresa de alta competitividad de la región Brunca y pacífico central, caracterizada por la vocación total al servicio al cliente, la variedad de productos, precios e innovación” (párr. 2).

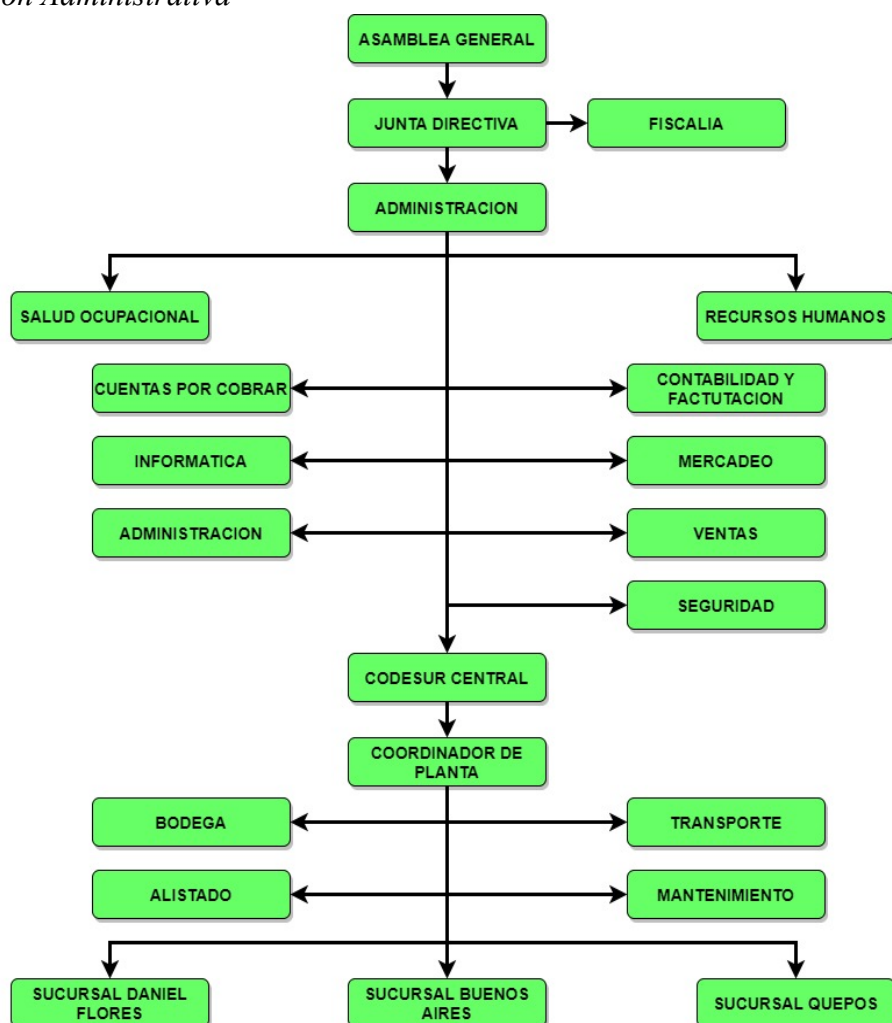
Ahora, en la Figura 1 se presenta el organigrama de la Cadena de Detallistas del Sur, que muestra su estructura organizativa. En la parte superior se ubica la Asamblea General, máximo órgano de decisión conformado por las personas asociadas, quienes toman las decisiones estratégicas. Debajo se encuentra la Junta Directiva, encargada de ejecutarlas y de supervisar la organización, mientras que la Fiscalía cumple funciones de control y supervisión.

La Administración constituye el núcleo de gestión y coordina diversas áreas clave. En un lado se ubican Salud Ocupacional, Cuentas por Cobrar, Informática y un área de Administración; en el otro, Recursos Humanos, Contabilidad y Facturación, Mercadeo, Ventas y Seguridad.

A nivel operativo, CODESUR Central es la sede principal y coordina la logística con apoyo del Coordinador de Planta. Las áreas funcionales incluyen Bodega, Alistado, Transporte y Mantenimiento. Finalmente, la organización cuenta con sucursales en Daniel Flores, Buenos Aires y Quepos, lo que amplía su cobertura y distribución.

**Figura 1**

*División Administrativa*



*Nota.* Se muestra en esta figura la división administrativa de la Cadena de Detallistas del Sur.

## **Contextualización teórica**

En este apartado se desarrolla el marco teórico de la investigación, que proporciona una base sólida para analizar el impacto de la presupuestación y la planificación financiera en las empresas comerciales. Se abordan conceptos como su función como herramienta financiera, su aplicación en empresas comerciales y el proceso presupuestario. Asimismo, se explica la relación entre estas prácticas y el desempeño empresarial, incluidas las limitaciones y los retos que enfrentan las organizaciones en su implementación.

### ***Presupuestación como herramienta financiera***

La elaboración de presupuestos es importante para las empresas, ya que estos pueden utilizarse como una herramienta que permite mantener un control adecuado de las finanzas. Un presupuesto es un plan que organiza los ingresos y los egresos, y abarca todas las transacciones y recursos disponibles en un periodo determinado. Puede diseñarse a corto, medio o largo plazo, y su objetivo principal es disminuir la incertidumbre relacionada con los ingresos y la generación de gastos (BBVA, 2024). Siguiendo esta línea, la presupuestación alude a la elaboración de un plan financiero que proyecta los ingresos y los gastos de una empresa durante un periodo determinado, con la finalidad de dar un uso eficiente a los recursos disponibles y alcanzar las metas propuestas.

La importancia de la presupuestación como herramienta financiera radica en su capacidad para aportar claridad sobre el futuro financiero de las empresas y facilitar la toma de decisiones. Vite Medina et al. (2022) señalan que es relevante conocer la situación económica de una organización para identificar posibles debilidades con base en sus datos históricos, puesto que estos permiten prever escenarios futuros y adoptar medidas que eviten efectos negativos. En muchos casos, las personas gerentes no comprenden el alcance de las finanzas ni el uso adecuado

de las herramientas disponibles, lo que puede llevar a decisiones instintivas y sin fundamento sólido.

Ahora bien, por esto es por lo que resulta fundamental que las empresas elaboren y consulten sus presupuestos para cumplir compromisos financieros, invertir en su desarrollo y prevenir problemas económicos. Así, la elaboración presupuestaria no solo funciona como herramienta financiera, sino también como mecanismo de control, ya que facilita la comparación entre el rendimiento financiero real y el presupuesto previsto.

Por tanto, la presupuestación es un proceso mediante el cual se elabora un plan financiero que proyecta los posibles ingresos y gastos de la empresa en un periodo determinado. Estos presupuestos suelen formularse con base en datos históricos de años anteriores y, a partir de ellos, las organizaciones proponen metas de ventas, inversión y crecimiento, entre otras. Tales metas se establecen como retos que la empresa debe cumplir en busca de un crecimiento óptimo. Según Vallejo Dueñas (2022), “En general, los presupuestos comerciales, el proceso presupuestario y la aplicación de estos en las operaciones comerciales tienen una relación positiva directa con el desempeño comercial y operativo de las empresas, independientemente de su tamaño, naturaleza de la operación” (p. 10). Los presupuestos para empresas comerciales pueden estructurarse por áreas o departamentos, tales como ventas, compras, gastos, caja, marketing, inventarios, financiero y de capital.

Entre los presupuestos más relevantes destaca el de ventas, pues, como señalan Quiguirí Udeo y Salinas Ordoñez (2021), los presupuestos de ventas son una herramienta fundamental para la administración, la gestión y el control del área comercial y para el crecimiento de la empresa en general, ya que permiten proyectar los niveles de ventas, evaluar la rentabilidad y, principalmente, analizar la gestión de las operaciones internas.

Asimismo, la presupuestación en el área de ventas de las empresas comerciales cumple un papel central, dado que funciona como herramienta para el establecimiento de metas, la toma de decisiones sobre procesos internos y la búsqueda del desarrollo y del crecimiento organizacional. Además del presupuesto de ventas, debe contemplarse la importancia del presupuesto de compras para las empresas comerciales. Para Tul Caiza (2015), “los presupuestos de compras se refieren exclusivamente a las compras de materia prima y para llevarlo a cabo es necesario conocer en unidades cuanto material se requerirá para producir los volúmenes indicados en el presupuesto de producción” (p. 1). La presupuestación de compras se relaciona directamente con los inventarios, al definir la estimación de existencias que la empresa debe mantener para operar con normalidad y cumplir los objetivos planteados en el presupuesto de ventas.

Aunado a ello, el proceso de presupuestación es un método primordial de la planificación financiera que permite asignar los recursos disponibles de manera eficiente, asegurando que cada área o departamento cuente con lo necesario para cumplir sus objetivos. Este proceso comprende cuatro etapas que van desde la formulación del presupuesto hasta su control y evaluación, donde, según el Sistema Costarricense de Información Jurídica (s.f.), el proceso presupuestario “es un conjunto de fases continuo, dinámico, participativo y flexible, mediante el cual se formula, aprueba, ejecuta, controla y evalúa la gestión institucional, en sus dimensiones físicas y financieras, de conformidad con el bloque de legalidad” (párr. 24).

### ***Formulación del presupuesto***

El Sistema Costarricense de Información Jurídica (s.f.) define la formulación presupuestaria como:

Corresponde a las acciones coordinadas para la elaboración del plan operativo anual y el presupuesto, de manera que estos expresen la asignación óptima de los recursos disponibles, a fin de atender los requerimientos de los planes de mediano y largo plazo y satisfacer las necesidades que dieron origen a los objetivos y fines para los que fue creada cada institución (párr. 12).

La formulación del presupuesto implica analizar las necesidades de cada área dentro de la empresa, y así poder estimar sus ingresos y gastos, además de establecer metas claras para asegurar que los recursos sean suficientes y se usen de manera eficiente.

### ***Aprobación del presupuesto***

La aprobación del presupuesto es el procedimiento mediante el cual la dirección o las personas responsables de las finanzas revisan y aprueban el plan propuesto. Según el Sistema Costarricense de Información Jurídica (s. f.), esta etapa comprende las normas y los procedimientos técnicos, legales y administrativos por medio de los cuales la autoridad competente revisa, evalúa y autoriza el presupuesto o sus modificaciones, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y de las metas del periodo presupuestario y otorgarle validez y fuerza legal para su ejecución.

En esta fase se evalúan los ingresos y los gastos previstos, se realizan los ajustes necesarios y se toma una decisión final sobre la idoneidad del presupuesto para cumplir los objetivos de la organización.

### ***Ejecución del presupuesto***

La ejecución del presupuesto es el procedimiento mediante el cual se llevan a cabo las actividades y se realizan los gastos previstos en el presupuesto aprobado. Para Solórzano Zavala

(2022), “Se define la ejecución presupuestaria como la etapa del proceso de gestión presupuestaria que inicia con la recaudación del ingreso que financia conforme a los créditos presupuestarios aprobados, las obligaciones del gasto” (p. 1). En esta etapa, los recursos financieros asignados se distribuyen entre las distintas áreas, conforme a lo planificado; ello implica efectuar pagos, adquirir bienes o servicios y cubrir costos operativos de acuerdo con el presupuesto.

La importancia de la ejecución radica en que garantiza el uso eficiente de los recursos conforme a los objetivos planteados y permite ajustar y corregir desviaciones durante el periodo, asegurando el control de ingresos y gastos, aspecto crucial para la estabilidad financiera.

### ***Control y evaluación del presupuesto***

El control del presupuesto es el proceso de seguimiento y evaluación continua del uso de los recursos financieros, comparando los ingresos y los gastos reales con los previstos en el presupuesto. Según Calderón Mutto y Villanueva Sánchez (2024), el control presupuestal debe efectuarse de forma permanente y es parte esencial de las responsabilidades de cada jefatura de unidad, con el propósito de prevenir riesgos que comprometan su cumplimiento. Asimismo, el personal debe estar preparado para desempeñar sus tareas de manera eficiente, a fin de alcanzar los objetivos y las metas de cada acción. Controlar el presupuesto es fundamental para la toma de decisiones, pues proporciona una visión clara de cómo se emplean los recursos financieros y facilita a las jefaturas o a las personas encargadas de departamento la gestión de dichas decisiones.

La evaluación del presupuesto es el procedimiento mediante el cual, al finalizar un periodo determinado, se analiza si los resultados financieros obtenidos se alinean con lo

planificado. Calderón Mutto y Villanueva Sánchez (2024) señalan que la evaluación presupuestaria forma parte del proceso y debe realizarse de manera continua para cada proyecto implementado. Ello garantiza que durante las presentaciones trimestrales no se generen inconvenientes y que, al cierre del periodo anual, se efectúe la evaluación correspondiente, informando a la dirección general sobre los resultados de la administración y el uso de los recursos asignados.

La importancia de la evaluación radica entonces en que permite medir el rendimiento financiero, identificar áreas de mejora y extraer aprendizajes de posibles errores derivados del proceso de presupuestación.

### ***Relación entre la presupuestación y el desempeño empresarial***

La presupuestación consiste en elaborar un plan financiero que, con base en datos y experiencias de distintos periodos, proyecta hacia el futuro los ingresos y los gastos, así como las inversiones previstas. A propósito, Matamoros y Ultra (2015) explican que la presupuestación es parte indisoluble de la planificación financiera, pues proporciona a la administración empresarial información pertinente para diagnósticos, balances y determinación de necesidades de recursos materiales, humanos y financieros. En consecuencia, la presupuestación no solo permite anticipar egresos, sino también visualizar las necesidades de la organización.

Por su parte, Ceballos y Correa (2019) definen la presupuestación como “una herramienta administrativa fundamental en la planeación y formulación de estrategias empresariales. Una buena planeación presupuestal permite a la organización la adecuada toma de decisiones, lo cual le brinda la posibilidad de estar preparada ante los diferentes escenarios” (p. 190). A partir de esta conceptualización, una organización preparada para enfrentar diversos escenarios desde el

punto de vista presupuestario tiende a sostener un mejor desempeño empresarial, ya que la anticipación reduce la exposición y la vulnerabilidad financiera.

Se entiende que la presupuestación influye positivamente en el desempeño organizacional porque, al utilizarla como herramienta financiera, la empresa se prepara para atender imprevistos. Las personas gerentes o responsables de la toma de decisiones cuentan con insumos para asignar adecuadamente gastos e inversiones, evitando exposiciones innecesarias al efectuar desembolsos. Como señalan Doncel y Montes (2017): “La gestión del control permite tomar las medidas correctivas a tiempo y, a su vez, se optimiza la ejecución del presupuesto al desarrollar los respectivos proyectos dentro de la empresa, enfatizándolo en la toma de decisiones de la gerencia financiera” (p. 29). Por lo que, entonces, mantener control y una adecuada confección de los presupuestos previene y prepara con antelación a la organización ante eventuales contingencias financieras o económicas.

### ***Limitaciones y retos en la implementación de la presupuestación***

Se ha expuesto la importancia de los presupuestos y su influencia en el desempeño empresarial, principalmente a través de la toma de decisiones y del desarrollo organizacional. Sin embargo, muchas organizaciones comparten limitaciones comunes al elaborarlos. Por ejemplo, en numerosas pymes, al tratarse de empresas de menor tamaño, no existe una base de datos financieros sólida. Además, quienes toman decisiones a menudo no conocen con precisión la realidad económica de la organización, lo que convierte la proyección presupuestaria en una tarea compleja o incluso inviable en su ejecución.

Aun cuando algunas empresas conservan un registro de información financiera y contable robusto y pueden realizar proyecciones razonables, como señala Ruelas (2018), una limitación

inherente a los presupuestos es que se basan en estimaciones, lo que incrementa el riesgo de no alcanzar las cifras proyectadas. Es decir, el presupuesto supone los recursos que ingresarán o se utilizarán; en ocasiones, esta suposición no se cumple y se generan problemas como insuficiencia de fondos o desviaciones relevantes. Esta situación constituye una restricción frecuente tanto en la elaboración como en la ejecución presupuestaria.

Si bien el presupuesto aporta de forma positiva y significativa a la toma de decisiones, Ramírez (s. f.) advierte que el control presupuestario es una herramienta de dirección y no un sustituto del criterio profesional. Considerarlo como único referente puede ser un error, dado que, como se indicó, los presupuestos descansan en estimaciones susceptibles de verse afectadas por circunstancias internas o externas a la empresa.

### ***Planificación financiera***

La planificación financiera es el proceso mediante el cual una empresa define sus objetivos financieros y establece estrategias para alcanzarlos de manera eficiente. Implica proyectar ingresos y gastos, así como asignar recursos a fin de asegurar la estabilidad económica en el corto y el largo plazo. Según Robles Román (2012), se puede definir la planeación financiera como la “técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada” (p. 15).

### ***Planificación financiera de corto y largo plazo***

Las empresas analizan elementos clave para el desarrollo de la planificación financiera, en periodos de corto y largo plazo. En el corto plazo, se enfocan en el manejo eficiente del flujo de caja, el control de inventarios y el cumplimiento de obligaciones, lo que garantiza que las

empresas puedan realizar sus operaciones o actividades diarias, estableciendo un periodo no mayor a un año para llevar a cabo el desarrollo de estos elementos. En cuanto a esto, García Maradiaga y Arriola Rodríguez (2016) mencionan que la planificación financiera a corto plazo es fundamental, ya que permite definir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos, los cuales, reflejados en un presupuesto, brindan a la empresa una visión general de su funcionamiento. Por ello, resulta importante para las empresas tener definidos los objetivos que se desean lograr.

No obstante, en la planificación financiera a largo plazo, las decisiones se centran en inversiones estratégicas, proyección de crecimiento y la sostenibilidad financiera, elementos esenciales para asegurar el éxito y la competitividad de la empresa a lo largo del tiempo, con periodos de desarrollo superiores a un año. Rivas et al. (2020) mencionan que la planificación financiera a largo plazo está relacionada con las decisiones de inversión y financiamiento a largo plazo. La empresa evalúa su situación interna, el entorno y su sector, para luego desarrollar una estrategia que le permita cumplir sus metas. Esta planificación debe alinearse con los objetivos estratégicos de la organización, por lo que el gerente financiero debe enfocar su gestión en generar valor para la empresa. Esto implica planificar y balancear cuidadosamente las estrategias relacionadas con inversión, financiamiento, distribución de riqueza y manejo de activos.

### ***Impacto de la planificación financiera en la toma de decisiones***

Las empresas, como estrategia de sostenibilidad en el tiempo, han optado por una planificación financiera adecuada. No obstante, no en todas las entidades ocurre de igual forma; en cambio, muchas organizaciones consolidadas la aplican y reportan efectos positivos en la toma de decisiones. Un estudio realizado en la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador), centrado en la percepción de las personas asociadas de la Asociación de Confecionistas de

Pelileo (ASOCOPEL) respecto de la planificación financiera, concluyó que “implementar técnicas y herramientas que incurren en la elaboración de la planificación financiera sirve como elemento esencial para lograr una eficiente y oportuna toma de decisiones y, principalmente, visualizar cómo se debe administrar un negocio” (Silva, 2017, p. 83).

En Perú, un estudio aplicado a un conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del mercado de Moshoqueque indicó que una implementación adecuada de la planificación financiera influye en la gestión organizacional; no obstante, este no fue el caso de la mayoría de mipymes analizadas. Aun así, se observa que algunas personas empresarias presentan un planteamiento más estructurado en la toma de decisiones, con base en indicadores y herramientas financieras (Ñiquén, 2023). En consecuencia, las organizaciones que implementan planificación financiera disponen de información oportuna para decidir: en el mercado de Moshoqueque, muchas empresas mantienen solo planes de corto plazo, mientras que otras, alineadas con objetivos de largo plazo, estructuran sus decisiones a partir de indicadores y herramientas financieras.

Ramírez, Berrones y Calderón (2021), en un estudio sobre la planificación financiera como herramienta de desarrollo postcovid-19, sostienen que dicha planificación es indispensable para toda entidad porque otorga control sobre la situación económica y operativa. Gracias a ella es posible identificar áreas con desempeño insuficiente susceptibles de mejora y establecer metas u objetivos futuros. Las mismas personas autoras (Ramírez et al., 2021) añaden que, con este enfoque, se fortalece el control y manejo de la organización en asuntos económicos y financieros, lo que favorece el mejoramiento continuo, la anticipación de problemas y la obtención de información oportuna y pertinente, incrementando la seguridad en la toma de decisiones.

Por consiguiente, estos autores coinciden en que la planificación financiera aporta información, sustento y capacidad de prevención, lo que permite adoptar decisiones que favorezcan la permanencia en el mercado y el crecimiento sostenido. Por tanto, su influencia en la toma de decisiones es significativa y, en la mayoría de los casos, positiva cuando se la integra como herramienta estratégica.

### ***Control y evaluación financiera***

El control financiero en una organización es fundamental para asegurar el uso adecuado de los recursos, aspecto clave para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. Este proceso permite supervisar de cerca las finanzas, detectar y corregir oportunamente cualquier desviación del presupuesto que pueda presentarse (Valle, 2020). En el control financiero, la retroalimentación desempeña un papel esencial, pues favorece la comunicación continua entre las diversas áreas de la organización y propicia que las decisiones se basen en datos reales y actualizados sobre su situación financiera (García y Zamora, 2021). De este modo, la retroalimentación contribuye a que la entidad avance en una dirección alineada con las metas financieras y fomenta una cultura de mejora continua. Siguiendo a Valle (2020), este ciclo permite ajustar los recursos, como también fortalece el compromiso de todas las personas que participan en la administración de los recursos.

Por su parte, la evaluación financiera post implementación es una herramienta útil para verificar si las decisiones financieras adoptadas produjeron los resultados esperados. Para ello, se comparan las proyecciones con los resultados reales al cierre del periodo, se identifican las causas de las desviaciones y se ajustan las estrategias utilizadas (Marroquín, 2020). Al analizar estas desviaciones con detenimiento, las organizaciones pueden aprender tanto de los errores como de los aciertos, mejorando la precisión de futuras proyecciones. Barrios, Restrepo y Cerón

(2020) señalan que este proceso corrige errores puntuales cometidos durante la ejecución y, también, promueve un aprendizaje profundo para evitar recurrencias futuras, lo que fortalece la sostenibilidad a largo plazo.

### ***Desempeño empresarial***

El desempeño empresarial se concibe como un conjunto de indicadores financieros y operativos que, analizados de forma integrada, reflejan el éxito y la salud de una organización. Según Ríos et al. (2015), el desempeño resulta de la combinación de dichos indicadores y su lectura conjunta. Este enfoque integral considera la rentabilidad, la liquidez y la solvencia (que permiten valorar la estabilidad económica), así como la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos o servicios, factores que inciden directamente en la satisfacción de las personas asociadas y en la competitividad. De este modo, el análisis del desempeño permite comprender los logros de la organización e identificar áreas de mejora que fortalezcan su capacidad de toma de decisiones estratégicas.

Además, el desempeño empresarial depende de diversos factores, entre los cuales destaca la eficiencia de la planificación financiera. Una planificación rigurosa optimiza el uso de los recursos y favorece la anticipación de desafíos, aspectos vitales para sostener la competitividad (Párraga et al., 2021). Cuando la organización lleva un control detallado de sus finanzas y se adapta a cambios del mercado, reduce riesgos y responde con agilidad, lo que se traduce en una ventaja competitiva (Valle, 2020). Esta capacidad de anticipación y ajuste constituye un factor clave de la resiliencia y el éxito empresarial.

### *Percepción y satisfacción de las personas asociadas en la gestión financiera*

La percepción que las personas asociadas tienen de la gestión financiera de la empresa impacta directamente en su confianza y en su satisfacción, así como en su disposición a participar activamente en la empresa. Para Sánchez-Márquez (2019), la percepción es el proceso a través del cual las personas captan y procesan la información que forma su visión de la realidad. En el contexto de la gestión financiera, una percepción negativa puede llevar a la desconfianza y al desinterés de las personas asociadas, afectando la unión y el compromiso con la organización (Llerena, 2019). En cambio, cuando las personas asociadas tienen una percepción positiva de la gestión financiera y la ven sólida y bien estructurada, la confianza crece y aumenta de esta manera su motivación para querer contribuir en decisiones estratégicas de la empresa.

Una percepción positiva sobre la gestión financiera tiene múltiples beneficios, ya que fomenta la colaboración tanto interna como externamente. El estudio hecho por Acuña et al. (2021) muestra que cuando las personas asociadas perciben una administración efectiva y transparente, su satisfacción y compromiso aumentan, creando una mejor dinámica de trabajo dentro de la organización. Además, la transparencia en la gestión financiera proyecta una imagen de responsabilidad y confianza hacia el exterior, atrayendo a nuevos asociados e inversores estratégicos. Esta confianza también se traduce en una mayor disposición para colaborar y aportar al crecimiento de la empresa (Álvarez, 2021).

### **Capítulo III**

#### **Marco metodológico o referente metodológico**

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para analizar el impacto de la presupuestación y la planificación financiera en el desempeño empresarial de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR). Se trata del tipo de estudio, la población y la muestra seleccionadas, las personas participantes y las técnicas empleadas para recolectar la información necesaria.

### **Tipo de estudio**

En la investigación existen diversos enfoques metodológicos que permiten abordar los fenómenos desde perspectivas complementarias. Los enfoques cualitativo y cuantitativo constituyen los métodos principales y se distinguen por sus características y objetivos. Un tercer enfoque, el enfoque mixto, combina ambos para ofrecer una visión más integral del fenómeno estudiado.

### ***Enfoques de la investigación***

Un estudio de enfoque mixto combina procedimientos de recolección, análisis e integración de datos cualitativos y cuantitativos, lo que permite una perspectiva más completa del fenómeno investigado. Según De Oliveira (2020), el paradigma de los métodos mixtos resalta la integración de ambos enfoques como rasgo esencial para superar las limitaciones inherentes a estudios que emplean un solo método. Este enfoque captura la profundidad del análisis cualitativo junto con la precisión numérica del análisis cuantitativo, incrementando la validez y la solidez de los hallazgos.

La presente investigación utilizó un enfoque mixto, con predominio del componente cualitativo. Esta combinación permitió explorar las experiencias de la administración respecto de las prácticas financieras de la organización y las opiniones de las personas asociadas de la

Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR) sobre la gestión financiera, examinando aspectos como la efectividad, la transparencia y los desafíos de la presupuestación y la planificación financiera. Por su parte, el componente cuantitativo midió el nivel de satisfacción y la percepción general de las personas asociadas acerca de dicha gestión.

El tipo de estudio utilizado fue el descriptivo, porque este diseño permite caracterizar los fenómenos observados, comprender sus componentes y obtener una visión detallada de los mismos en un contexto específico. En este caso, facilitó analizar cómo se gestiona la función financiera en CADESUR y valorar el impacto de las prácticas de presupuestación en el desempeño y en la satisfacción de las personas asociadas (Flores, 2019). Específicamente, el enfoque mixto de esta investigación correspondió a un Diseño Secuencial Exploratorio, donde el componente cualitativo predomina y su propósito es explorar las experiencias y percepciones antes de la medición de los datos cuantitativos. De este modo, se logró una aproximación integral al fenómeno, articulando la información cualitativa proveniente de las experiencias con los datos cuantitativos sobre satisfacción y percepción sobre la gestión financiera en la Cadena de Detallistas del Sur.

### **Población y muestra**

En investigación, la población es el conjunto de personas, empresas u objetos sobre los que se desea obtener información para comprender un fenómeno o resolver un problema. Para Arias González y Covinos Gallardo (2021), la población corresponde al conjunto completo de elementos considerados en un estudio, delimitado por la persona investigadora según los objetivos planteados. En otras palabras, el término “población” abarca todos los elementos, personas o entidades relevantes para el tema investigado.

Ahora, dado que no siempre es posible ni necesario estudiar a toda la población, por tiempo y recursos, se recurre a una muestra, es decir, a un subconjunto que represente las características principales del total. López y Fachelli (2015) definen la muestra como “una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado” (p. 6). Trabajar con una muestra permite obtener información útil de la población sin examinar cada uno de sus elementos.

En la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR), la investigación consideró las 103 personas asociadas activas registradas. Dado el tamaño reducido de la población, se optó por realizar un censo, incorporando a todas las personas asociadas en el análisis. Esta decisión minimiza sesgos de selección y mejora la precisión de los resultados respecto de la realidad organizacional. Además, al abarcar la totalidad de las personas asociadas, se cuenta con una base más sólida para el análisis y la toma de decisiones.

### **Participantes del estudio**

Las personas participantes aportan experiencias, conocimientos y perspectivas que acercan los resultados a la realidad del grupo de interés. Arias Gómez et al. (2016) destacan que la selección adecuada de participantes es clave para que los hallazgos reflejan con precisión lo que ocurre en el colectivo estudiado. En consecuencia, dicha selección incide directamente en la validez y la confiabilidad de la información obtenida.

Para esta investigación, las personas participantes fueron las personas asociadas de la Cadena de Detallistas del Sur. Su participación permitió conocer sus experiencias y percepciones

sobre la gestión financiera, ofreciendo una visión cercana para evaluar cómo las prácticas financieras inciden en la operación y el crecimiento de la organización.

Asimismo, el personal del área financiera de la Cadena de Detallistas del Sur integró el grupo de participantes; en particular, el subgerente de CADESUR participó como informante clave en entrevista, dado su conocimiento directo de las prácticas financieras implementadas en la organización.

### **Variables e indicadores**

En este apartado se detalla la conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables que forman parte de este estudio. Cada una de ellas se describe de manera sencilla para entender cómo están relacionadas con el tema de la investigación. Estas variables ayudarán a analizar los objetivos del trabajo de investigación y a entender cómo la planificación y la presupuestación influyen tanto en el desempeño de la Cadena de Detallistas del Sur, como en la percepción de las personas asociadas de la empresa.

#### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Proceso***

Un proceso se define como una secuencia organizada de acciones o actividades orientadas a alcanzar un resultado. La ISO 9000 (s. f.) y Yamith (2018) describen el proceso como un conjunto de actividades, acciones o pasos que interactúan de forma sucesiva para culminar en un resultado específico. Esta interacción continua y ordenada es esencial para garantizar la efectividad del proceso y la calidad del resultado final.

Esta variable se operacionalizó mediante los indicadores: procedimientos utilizados, fuentes de información empleadas y frecuencia de actualización. Se instrumentalizó a través de entrevistas al personal del departamento de finanzas.

### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Presupuestación***

El presupuesto es el registro y la proyección de ingresos y egresos de una entidad u organización, con un propósito específico. Es decir, se trata de un documento coordinador que organiza los ingresos y gastos para atender necesidades o definir en qué objetivos se destinarán los recursos (Ministerio de Hacienda, 2022; Ruelas, 2018).

Esta variable se operacionalizó por medio del indicador: alineamiento con objetivos. Se instrumentalizó mediante la aplicación de la entrevista a las personas colaboradoras del departamento de finanzas.

### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Herramienta Financiera***

Las herramientas financieras son métodos y recursos utilizados para gestionar las finanzas. Edenred (2023) y Armijos et al. (2020) señalan que cumplen un papel clave en la toma de decisiones, pues permiten visualizar con claridad el curso de acción más conveniente. A través de *software* o aplicaciones, estas herramientas facilitan la gestión y la optimización de recursos económicos, desde la contabilidad y el control de gastos hasta la planificación estratégica.

Esta variable se operacionalizó mediante los indicadores utilización de la herramienta en el control de gastos y mecanismos de control. Se instrumentalizó a través de entrevistas al personal del departamento de finanzas.

### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Planificación Financiera***

Según Elizalde (2018) y Vizcarra (2018), la planificación financiera es un proceso mediante el cual se establecen las bases para las actividades económicas de una empresa,

buscando minimizar riesgos y maximizar oportunidades. Esta planificación se visualiza como una herramienta clave para apoyar la gestión organizacional, ya que aporta múltiples beneficios que favorecen el desarrollo eficiente de los procesos operativos y contables, optimizando la utilización de los recursos disponibles. Entonces, se interpreta que la planificación financiera implica el uso de herramientas para gestionar los procesos económicos de una empresa, con el fin de minimizar riesgos y aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Esta variable se operacionalizó por medio de los indicadores: existencia de planes y principales componentes (inversión, financiamiento, flujo de efectivo). Se instrumentalizó mediante la aplicación de una entrevista a las personas colaboradoras del departamento de finanzas.

### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Impacto***

De acuerdo con Cedeño Álvarez et al. (2018) y la Real Academia Española (s.f.), el impacto se entiende como el cambio que un proyecto o suceso puede generar de forma duradera, a veces incluso afectando a personas o grupos que no estaban directamente relacionados. Este efecto puede manifestarse en la opinión pública o extenderse más allá, influido por decisiones de autoridad, eventos importantes, noticias o situaciones inesperadas.

Esta variable se operacionalizó por medio de los indicadores: operación y cumplimiento de metas. Se instrumentalizó mediante la aplicación de una entrevista a las personas colaboradoras del departamento de finanzas.

### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Toma de Decisiones***

La toma de decisiones se entiende como un proceso en el que se identifican los problemas y se evalúan distintos cursos de acción posibles. Este procedimiento implica elegir una alternativa entre varias, fundamentándose en ciertos criterios y la información disponible, para finalmente implementar la opción que se considere más adecuada (Zapata Rotundo et al., 2016; UNICEF, s.f.).

Esta variable se operacionalizó por medio de los indicadores: indicadores financieros, sesiones técnicas de seguimiento y control, y relación de la planificación financiera con decisiones operativas. Se instrumentalizó mediante la aplicación de una entrevista a las personas colaboradoras del departamento de finanzas.

### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Prácticas de Presupuestación y Planificación***

Las prácticas de presupuestación abarcan los métodos y estrategias que emplean las organizaciones para elaborar y gestionar sus presupuestos, con el propósito de asignar eficientemente los recursos. Estas prácticas consideran diversos factores, como la participación de los gerentes, el uso de herramientas tecnológicas y la implementación de técnicas específicas, todos orientados a optimizar el manejo de los recursos disponibles (Auditoría Superior de la Federación, 2017; Fortuna, 2021).

Además, de acuerdo con la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín (s.f.) y Rodríguez et al. (2014), las prácticas de planificación en una empresa implican un proceso técnico, económico y organizativo que orienta sus acciones hacia el cumplimiento de metas a

corto y mediano plazo. Este proceso incluye la definición de su misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos, todos elementos que estructuran y guían la actividad organizacional.

Esta variable se operacionalizó por medio de los indicadores: uso de herramientas tecnológicas, integración de planificación financiera con estrategia empresarial y alcance de la planificación (corto, mediano y largo plazo). Se instrumentalizó mediante la aplicación de una entrevista a las personas colaboradoras del departamento de finanzas.

### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Desempeño Empresarial***

Para Barradas Martínez et al. (2021) y Ríos Manríquez et al. (2015), el desempeño empresarial se refiere al nivel de objetivos logrados por la organización y a la evaluación de su eficacia en distintos niveles, ya sea individual, grupal o general. Este desempeño incluye tanto resultados cuantitativos, como la rentabilidad, como cualitativos, tales como la satisfacción de los clientes, permitiendo así una valoración integral del éxito alcanzado en un periodo determinado.

Esta variable se operacionalizó por medio de los indicadores: resultados de rentabilidad, liquidez, crecimiento de ventas y control de gastos, eficiencia operativa, cantidad de ajustes realizados al presupuesto por año, cumplimiento de objetivos financieros anuales y porcentaje de desviación entre presupuesto y resultados. Se instrumentalizó mediante la aplicación de una entrevista a las personas colaboradoras del departamento de finanzas.

### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Limitaciones***

Las limitaciones, en el ámbito de la gestión financiera, representan los posibles desafíos y obstáculos que llegan a dificultar la implementación eficaz de las prácticas financieras de la

empresa, por lo que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Como señalan Vargas y Mancia (2019) y Avello Martínez et al. (2018), estas barreras suelen manifestarse en forma de restricciones tecnológicas, falta de conocimientos específicos o sistemas de información que no cumplen con las necesidades de la empresa. Estas situaciones pueden llegar a complicar los procesos internos, limitando la capacidad de planificar con precisión, adoptar herramientas modernas y responder con agilidad a los cambios del entorno empresarial.

Por lo que reconocer y analizar estas limitaciones ayuda a la empresa a comprender mejor los factores que influyen de manera negativa, sino que también ayuda a encontrar soluciones prácticas. También, entender y superar estos desafíos le permite a la organización mejorar sus procesos, optimizar recursos y estar mejor preparadas para enfrentar el futuro.

Esta variable se operacionalizó por medio de los indicadores: barreras tecnológicas o de conocimiento y sistemas de información deficientes. Se instrumentalizó mediante la aplicación de una entrevista a las personas colaboradoras del departamento de finanzas.

### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Retos***

Según Raimundi et al. (2014) y Cardona (2019), los retos representan objetivos que, por su complejidad y dificultad, suponen un estímulo y un desafío personal para quienes los enfrentan. En el contexto de una organización, estos objetivos desafiantes requieren de una planificación cuidadosa y de un compromiso activo para superarlos. Los retos, como impulsores del desarrollo y crecimiento personal o profesional, no solo inspiran el esfuerzo constante de alcanzar metas, sino que, además, exigen la formulación de un plan de acción estratégico que

actúe como guía en el proceso de consecución. Esta lucha por superar obstáculos se convierte en un motor de motivación y superación continua para quienes los enfrenten.

Esta variable se operacionalizó por medio de los indicadores: dificultades para alinear los objetivos estratégicos con la operación diaria, disponibilidad insuficiente de recursos humanos o financieros y desafíos en la adaptación de herramientas financieras. Se instrumentalizó mediante la aplicación de una entrevista a las personas colaboradoras del departamento de finanzas.

### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Percepción***

De acuerdo con Jaimes Valencia et al., (2021) y Rosales Sánchez, (2015), la percepción es un proceso mediante el cual los individuos interpretan y dan sentido a su entorno, que implica un seguimiento sensorial y una conexión con la realidad que puede ser verificada, aun cuando existan pequeñas variaciones en la representación de los objetos. Este proceso no solo abarca la captación de los elementos presentes en el entorno físico, sino también la interpretación subjetiva que cada persona hace de su lugar en el mundo, influida por factores culturales, valores personales, expectativas, y preocupaciones. Así, la percepción está determinada tanto por elementos tangibles como por aspectos relacionados con el estado de salud, psicológico, independencia, relaciones sociales y los elementos esenciales de su entorno.

Esta variable se operacionalizó por medio de los indicadores: claridad de la información y confianza en la gestión. Se instrumentalizó mediante la aplicación de un cuestionario a las personas asociadas.

### ***Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Satisfacción***

La satisfacción se define como el grado en que las expectativas del usuario son cumplidas o superadas por la calidad de los servicios o productos proporcionados. En un contexto

organizacional, esta variable refleja no solo la percepción de calidad en la atención o el producto recibido, sino también cómo esta percepción influye en el desempeño y compromiso del personal, dado que una alta satisfacción se asocia directamente con un ambiente laboral positivo y condiciones que favorecen el rendimiento. La satisfacción es influenciada por factores como el trabajo desafiante, las condiciones laborales, el apoyo institucional y la retribución al esfuerzo, que actúan como dimensiones clave para medir y mejorar la experiencia tanto de los usuarios como de los empleados en una organización (Febres Ramos y Mercado Rey, 2020; Santiago 2023)

Esta variable se operacionalizó por medio de los indicadores: resultados obtenidos y beneficios recibidos. Se instrumentalizó mediante la aplicación de un cuestionario a las personas asociadas.

La Tabla 2 presenta el modelo de análisis propuesto para esta investigación, detallando las principales variables junto con sus indicadores, la instrumentalización y las fuentes de información. Este esquema permite visualizar de forma precisa los elementos clave del estudio, ofreciendo un soporte estructurado para guiar el análisis sobre la evaluación del efecto de la presupuestación y planificación financiera en el desempeño empresarial de la Cadena de Detallistas del Sur y la percepción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera.

**Tabla 2**

*Modelo de Análisis*

<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentalización</b>	<b>Fuente de información</b>
Examinar el proceso de elaboración y uso de la presupuestación como herramienta financiera implementada en la Cadena de Detallistas del Sur de la Zona Sur.	Proceso	Un proceso, argumentado por Yamith (2018) es, “la conjunción de eventos sucesivos que son necesarios para poder desarrollar cualquier actividad” (p. 25).	Procedimientos utilizados. Fuentes de información utilizadas. Frecuencia de actualización. Participación de las personas asociadas	Entrevista. Información existente.	Colaboradores del departamento de finanzas de la Cadena de Detallistas del Sur.
	Presupuestación	El Ministerio de Hacienda (2022), en una definición de la presupuestación nacional dice: “Es un documento que incluye el detalle de ingresos y gastos para atender las necesidades” (p. 5).	Alineamiento con objetivos	Entrevista. Información existente.	Colaboradores del departamento de finanzas de la Cadena de Detallistas del Sur.

Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Instrumentalización	Fuente de información
Analizar la planificación financiera implementada por la Cadena de Detallistas del Sur y su impacto en la toma de decisiones operativas.	Herramienta financiera	El sitio web Edenred (2023) define una herramienta financiera como un “ <i>software</i> o aplicación que ayuda a las empresas a gestionar, controlar y optimizar sus recursos económicos. Estas pueden abarcar una variedad de funciones, desde la contabilidad y la administración de gastos hasta la planificación estratégica y la gestión de nóminas” (párr. 5).	Utilización en control gastos. Mecanismos de control.	Entrevista. Información existente.	Colaboradores del departamento de finanzas de la Cadena de Detallistas del Sur.
	Planificación financiera	Elizalde (2018) menciona que la planificación financiera es cómo “visualizar una herramienta de apoyo a la gestión organizacional de cualquier empresa, en función de los múltiples beneficios que puede aportar al eficaz desenvolvimiento de los procesos operativos contables” (párr. 1). Según menciona la Real Academia Española (s.f.) se puede definir impacto como el “Efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento, una disposición de la autoridad, una noticia, una catástrofe, etc.”	Existencia de planes. Principales componentes (inversión, financiamiento, flujo de efectivo).	Entrevista. Información existente.	Colaboradores del departamento de finanzas de la Cadena de Detallistas del Sur.
	Impacto		Operación y cumplimiento de metas.	Entrevista. Información existente.	Colaboradores del departamento de finanzas de la Cadena de Detallistas del Sur.

Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Instrumentalización	Fuente de información
Evaluar el efecto que tienen las prácticas de presupuestación y planificación financiera implementadas por la Cadena de Detallistas en el desempeño empresarial.	Toma de decisiones	Procedimiento que implica seleccionar una opción entre varias posibilidades, basándose en ciertos criterios y la información a la que se tenga acceso (UNICEF, s.f.).	Indicadores financieros. Sesiones técnicas de seguimiento y control. Relación planificación financiera con decisiones operativas.	Entrevista. Información existente.	Colaboradores del departamento de finanzas de la Cadena de Detallistas del Sur.
	Prácticas de presupuestación y planificación	Para Fortuna (2021) “Las prácticas presupuestarias se refieren a los métodos y estrategias utilizados por las organizaciones para desarrollar y gestionar sus presupuestos, incluidos factores como la participación de los gerentes, la asignación de recursos y el uso de la tecnología”. Según mencionan Pozo Rodríguez et al. (2014) se define planificación empresarial como “un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazos” (p. 124).	Uso de herramientas tecnológicas. Integración de planificación financiera con estrategia empresarial. Alcance de la planificación (corto, mediano y largo plazo).	Entrevista. Información existente.	Colaboradores del departamento de finanzas de la Cadena de Detallistas del Sur.
	Desempeño empresarial	El desempeño empresarial es el resultado cualitativo y cuantitativo	Resultados de rentabilidad,	Entrevista.	Colaboradores del departamento de

Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Instrumentalización	Fuente de información
Identificar las principales limitaciones y retos que enfrenta la Cadena de Detallistas del Sur en la implementación de la presupuestación y planificación financiera en su gestión operativa.	Limitaciones	que la empresa alcanza en un periodo determinado. Un ejemplo de resultado cualitativo es la evaluación del desempeño mediante la opinión de los clientes, mientras que en términos cuantitativos se mide a través de la rentabilidad (Ríos Manríquez et al., 2015).	liquidez crecimiento ventas y control de gastos. Eficiencia operativa. Cantidad de ajustes realizados al presupuesto por año. Cumplimiento de objetivos financieros anuales (%). Porcentaje de desviación entre presupuesto y resultados.	Información existente.	finanzas de la Cadena de Detallistas del Sur.
	Retos	Tal como lo menciona Vega (2023) “Las limitaciones de la investigación son aspectos o condiciones que se identifican como posibles obstáculos para alcanzar los objetivos de una investigación.” (p. 1).	Barreras (tecnológicas o de conocimiento) Sistemas de información deficientes.	Entrevista. Información existente.	Colaboradores del departamento de finanzas de la Cadena de Detallistas del Sur.
		Como lo mencionan Raimundi, Molina, Mariel, y Minichiello (2014) “es definido como un objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por ello un	Dificultades para alinear con la operación. Recursos humano o financieros insuficiente.	Entrevista. Información existente.	Colaboradores del departamento de finanzas de la Cadena de Detallistas del Sur.

<b>Objetivos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentalización</b>	<b>Fuente de información</b>
Evaluar la percepción y satisfacción de las personas asociadas de la Cadena de Detallistas del Sur con respecto a la gestión financiera implementada durante el periodo 2020-2024.	Percepción	estímulo y un desafío para quien lo afronta” (p. 4).	Retos para la adaptación de herramientas financieras.	Cuestionario. Información existente.	Socios de la Cadena de Detallistas del Sur.
		Según como lo menciona Sánchez-Márquez (2019), “la percepción es la captura mediante los sentidos que realizan los organismos” (p. 9).	Claridad de la información. Confianza en la gestión. Resultados obtenidos.		
	Satisfacción	Tal como lo menciona Llerena (2019), la satisfacción, en este caso laboral, se puede ver como una respuesta afectiva de la persona hacia el trabajo que realiza.	Beneficios recibidos.	Cuestionario. Información existente.	Socios de la Cadena de Detallistas del Sur.

*Nota:* La tabla muestra los objetivos, variables, definición Conceptual, indicadores, instrumentalización y las fuentes de información.

### **Instrumentalización o técnicas de recolección de información**

La instrumentalización o técnicas de recolección de información son los procedimientos que se utilizan para obtener los datos necesarios en el desarrollo de la investigación. Hernández Mendoza y Duana Ávila (2020) señalan que “las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p. 52). Estas técnicas permiten recoger información sobre experiencias, opiniones y datos relevantes del grupo de estudio, con el fin de lograr una comprensión más completa del tema. Según el enfoque de la investigación, pueden incluir entrevistas, encuestas, observación y análisis de documentos; su selección se realiza con cuidado para que la información sea útil y confiable.

Para esta investigación se utilizó el cuestionario y la entrevista como instrumentos principales de recolección de datos. El cuestionario se aplica a las personas asociadas de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR), mientras que la entrevista se dirigió al personal del área financiera de la organización.

Por tanto, Meneses (2016) define el cuestionario como una herramienta que permite a la persona investigadora formular una serie de preguntas para recopilar información organizada de una muestra de personas. A partir del análisis cuantitativo de las respuestas, es posible describir la población a la que pertenece la muestra y, en algunos casos, analizar comparativamente relaciones estadísticas entre datos de interés. El cuestionario, en suma, facilita obtener respuestas estructuradas de un grupo específico y construir una imagen general de la población de estudio.

Mientras que Troncoso Pantoja y Amaya Placencia (2016) describen la entrevista como una herramienta común en investigación para recopilar datos de manera directa mediante una

conversación con la persona investigadora. Este método permite acceder a ideas y percepciones, así como a la visión de la persona participante sobre factores sociales o personales que influyen en una situación específica. La entrevista, por tanto, contribuyó a comprender de forma cercana las experiencias de la persona entrevistada, explorar motivaciones y emociones y enriquecer el análisis para una comprensión más integral del fenómeno.

### **Consideraciones éticas**

La presente investigación se desarrolla bajo criterios éticos que garantizan el respeto, la integridad y la responsabilidad social en cada una de sus etapas. Se reconoce la importancia de preservar los derechos y la dignidad de las personas participantes, en particular las personas asociadas y el personal de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR). Espinoza y Calva (2020) señalan que la ética está presente en todos los ámbitos de la vida humana y constituye un aspecto inherente a la moral, por lo que el respeto, la confidencialidad y la transparencia operan como criterios rectores de este estudio.

Se garantizó también la confidencialidad de la información proporcionada por las personas asociadas y el personal: en el cuestionario aplicado no se solicitaron datos personales (como nombres o identificaciones), con lo cual se aseguró el anonimato de las respuestas. Todas las personas participantes fueron informadas sobre el propósito de la investigación y su participación fue voluntaria.

Asimismo, se enfatiza el principio ético de evitar el daño y maximizar el beneficio para las personas interesadas. Cruz et al. (2019) explican que la investigación debe procurar resultados fructíferos y no ser de naturaleza innecesaria. Por tanto, este estudio busca aportar

información fundamentada, tanto académica como profesional, y ofrecer criterios que contribuyan al mejoramiento de la gestión financiera de la Cadena de Detallistas del Sur.

Finalmente, la ética exige reconocer el esfuerzo intelectual de las personas autoras referenciadas. Salazar, Icaza y Alejo (2018) subrayan la importancia de respetar sus derechos mediante una citación y referenciación adecuadas. Esto resulta fundamental para evitar prácticas que minimicen el valor de su trabajo o que se apropien indebidamente de sus aportes.

## **Capítulo IV**

### **Análisis e interpretación de los resultados**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos para evaluar el efecto de la presupuestación y la planificación financiera en el desempeño empresarial de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR) durante el periodo 2020–2024. La información se recopiló mediante una entrevista realizada al subgerente de CADESUR y un cuestionario en línea, elaborado en Google Forms y dirigido a las personas asociadas de la organización. Estos insumos permitieron analizar de manera integral cómo se desarrollan actualmente las prácticas financieras y cuál ha sido su impacto en el funcionamiento general. Asimismo, se valoran los hallazgos desde una perspectiva aplicada, con el fin de responder a los objetivos de la investigación y reconocer los principales desafíos y oportunidades que enfrenta la organización en su gestión financiera.

### **Instrumento de Evaluación del Efecto de la Presupuestación y Planificación financiera en el desempeño empresarial en la Cadena de Detallistas del Sur, 2020-2024**

El instrumento de evaluación se diseñó de manera modular, de modo que cada bloque se centra en un aspecto particular de la investigación. Por lo que esta forma de organización permitió abordar con mayor claridad temas como la presupuestación, la planificación financiera, los efectos en el desempeño empresarial y las limitaciones presentes en la gestión, facilitando así una comprensión integral de la información obtenida.

#### ***Módulo 1 – Proceso de Elaboración y Uso de la Presupuestación***

**MPP1. ¿Cuál de los siguientes métodos o procedimientos han utilizado para la elaboración de los presupuestos? Durante los periodos 2020-2024 (puede marcar más de una opción).**

La Cadena de Detallistas del Sur no cuenta con una estructura presupuestaria formalmente documentada, ya que dentro de sus registros administrativos no existe un archivo oficial identificado como “presupuesto”. A pesar de ser una organización consolidada con

bastantes años de trayectoria, sus procesos de planificación y toma de decisiones se han orientado principalmente a través de una gestión empírica, sustentada en la experiencia de quienes participan en la administración. Este aspecto refleja una práctica común en muchas empresas que, aunque logran sostenerse en el mercado, carecen de una herramienta fundamental para proyectar de manera ordenada sus ingresos, egresos e inversiones futuras.

Ahora bien, la ausencia de un presupuesto formal genera implicaciones significativas. En primer lugar, limita la posibilidad de contar con un marco de referencia claro para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos, ya que las decisiones se toman con base en criterios subjetivos o en la costumbre, más que en datos financieros debidamente estructurados. Además, algunos socios expresan desconfianza hacia los presupuestos, especialmente cuando estos son elaborados por actores externos a la entidad, lo que refleja un reto cultural que trasciende lo técnico y se vincula con la confianza y la participación en la gestión. Esta percepción puede convertirse en una barrera para la implementación de buenas prácticas financieras, afectando la cohesión organizacional y la credibilidad de los procesos de planificación.

En términos competitivos, esta situación constituye una debilidad, ya que la presupuestación es un requisito contable y una herramienta estratégica que permite anticipar riesgos, asignar recursos con mayor precisión y alinear las metas de la empresa con sus capacidades reales. Tal como señalan Ceballos y Correa (2019), la presupuestación correctamente aplicada fortalece la toma de decisiones y dota a las organizaciones de resiliencia ante escenarios de incertidumbre. Para CADESUR, avanzar hacia la institucionalización de este proceso representa únicamente una mejora administrativa, como también una condición necesaria para sostener su crecimiento y responder a las demandas de un mercado cada vez más competitivo.

**MPP2. Marque las fuentes de información utilizadas para la elaboración de los presupuestos. Seleccione todas las opciones que apliquen.**

Aunque la Cadena de Detallistas del Sur no dispone de un presupuesto formalmente establecido en un documento único, sí recurre a diversas fuentes de información financiera para sustentar la planificación de sus actividades. Entre los principales insumos destacan los estados financieros históricos y auditados, que brindan un panorama del desempeño pasado, así como datos del entorno de mercado que sirven de referencia para analizar la factibilidad de proyectos específicos. Algunas veces, la organización complementa este análisis con la asesoría de auditores externos, quienes aportan criterios técnicos que enriquecen la toma de decisiones. De esta manera, se configura un esquema de presupuestación alternativo, más práctico que metodológico, pero que ha permitido a la entidad sostener un nivel básico de control y orientar la viabilidad de sus iniciativas.

Este enfoque evidencia que, aun sin contar con un presupuesto documentado y sistemático, CADESUR ha buscado mecanismos para mantener un grado de planificación financiera. Sin embargo, la dependencia de estados históricos y de criterios externos introduce limitaciones importantes, por un lado, los datos pasados no siempre reflejan las condiciones cambiantes del mercado, lo que puede generar rezagos en la capacidad de anticipación. Y, por otro, la consulta a auditores externos suele ser puntual y no constituye un proceso continuo de planificación interna. La literatura señala que la presupuestación no se reduce a compilar información financiera, sino que representa un proceso estratégico para coordinar, controlar y proyectar las operaciones de la empresa (Vallejo Dueñas, 2022). Desde esta perspectiva, lo que CADESUR realiza puede interpretarse como un esfuerzo valioso de adaptación, pero también

como una práctica que requiere mayor formalización para convertirse en un verdadero instrumento de gestión estratégica.

Es decir, el uso de información financiera y auditorías externas demuestra que la organización reconoce la importancia de fundamentar sus decisiones en datos, lo cual constituye un punto de partida relevante. No obstante, el reto está en transformar este ejercicio práctico en un modelo presupuestario más sistemático, capaz de integrar tanto la visión de corto como de largo plazo. Esto permitiría a CADESUR evolucionar de una planificación reactiva hacia una gestión proactiva, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad en un entorno comercial cada vez más exigente.

### **MPP3. ¿Con qué frecuencia la Cadena de Detallistas del Sur revisa o ajusta sus presupuestos?**

Como consecuencia de la inexistencia de un presupuesto documentado, la Cadena de Detallistas del Sur carece de un proceso formalmente definido para revisar, modificar o actualizar este instrumento financiero. La ausencia de una estructura presupuestaria física limita la posibilidad de implementar mecanismos de seguimiento periódico y de ajuste, lo cual constituye una restricción relevante en materia de control interno y en la capacidad de la organización para responder de manera ágil a los cambios del entorno económico. En la práctica, la empresa opera con criterios gerenciales basados en la experiencia, lo que, si bien le ha permitido sostenerse en el mercado, no garantiza la precisión ni la coherencia de las decisiones financieras en el mediano y largo plazo.

Este hallazgo evidencia una debilidad común en organizaciones que han crecido sin institucionalizar sus procesos financieros. Ahora, una presupuestación efectiva implica proyectar ingresos y gastos, como también establecer un sistema de retroalimentación que permita evaluar

la ejecución real del plan operativo y ajustar las proyecciones conforme a las condiciones cambiantes del mercado. De acuerdo con Doncel y Montes (2017), la revisión periódica de los presupuestos constituye una herramienta de control que fortalece la toma de decisiones estratégicas y previene desviaciones significativas en el desempeño financiero. En el caso de CADESUR, la ausencia de este mecanismo implica que los ajustes se realizan de manera reactiva y no preventiva, lo que aumenta la exposición a riesgos financieros y reduce la capacidad de anticipar escenarios críticos.

No obstante, la carencia de un proceso sistematizado para la actualización presupuestaria limita la transparencia y la participación de las personas asociadas en la gestión de la organización, debido a que las decisiones recaen principalmente en la interpretación subjetiva de la administración. Esto no solo afecta la precisión técnica de las decisiones, sino que puede incidir en la confianza de las personas asociadas respecto al manejo financiero. Dicho esto, transformar esta práctica empírica en un proceso estructurado permitiría a CADESUR contar con un mayor control interno, mejorar la coordinación entre áreas y proyectar su crecimiento con mayor certeza, consolidando así su sostenibilidad en un entorno empresarial altamente competitivo.

#### **MPP4. ¿La Cadena de Detallistas del Sur somete el presupuesto a la aprobación de las personas asociadas?**

En relación con la aprobación de presupuestos, se observa que las personas asociadas de la Cadena de Detallistas del Sur participan activamente en la validación de proyectos, expansiones o mejoras que se proponen para la organización. En la práctica, no se aprueba un presupuesto en sentido estricto, sino que el proceso se centra en la evaluación de cada proyecto específico. Una vez que se realiza el análisis financiero correspondiente y se demuestra la

viabilidad económica, la Junta Directiva somete la propuesta a la consideración de las personas asociadas, quienes la aprueban de manera colectiva. Este mecanismo constituye una forma de control participativo que asegura la legitimidad de las decisiones y fomenta la implicación de las personas asociadas en la gestión de la empresa.

No obstante, esta práctica, aunque valiosa en términos de gobernanza democrática, presenta limitaciones desde la perspectiva técnica. La inexistencia de un documento presupuestario integral hace que las decisiones giren en torno al proyecto como unidad aislada, sin articularlo dentro de un plan financiero más amplio que considere la totalidad de operaciones, recursos y metas estratégicas de la organización. Esto genera un control financiero de carácter más bien informal, donde prima la validación del proyecto en sí y no la evaluación de su impacto en la sostenibilidad global de la empresa. Como lo señala Valle (2020), la presupuestación formal permite integrar distintos niveles de decisión en un marco coherente, facilitando la coordinación de recursos y la anticipación de riesgos. Siendo así, CADESUR se enfrenta al reto de evolucionar desde una lógica de aprobación puntual hacia un esquema de planificación integral que potencie la eficiencia de sus decisiones.

El hecho de que las personas asociadas participen activamente en estas validaciones es, sin duda, un activo importante para la organización, ya que refleja confianza y compromiso en la toma de decisiones. Sin embargo, transformar este mecanismo de control informal en un proceso presupuestario formal y documentado no solo reforzaría la transparencia, sino que también brindaría mayor solidez técnica a las decisiones financieras. Con ello, CADESUR podría consolidar un modelo de gestión más integral que combine la participación de las personas asociadas con las mejores prácticas de planificación financiera, logrando un equilibrio entre la legitimidad democrática y la rigurosidad técnica de la empresa.

### **MPP5. ¿Qué tanto consideran que se alinean los objetivos de la Cadena de Detallistas del Sur con el presupuesto?**

La Cadena de Detallistas del Sur asegura que cuenta con objetivos estratégicos claramente definidos, los cuales se alinean con lo que podría considerarse una forma de presupuestación empírica, donde, si bien no se encuentran plasmados en un documento formal, estos objetivos se mantienen como una visión compartida entre los directivos y miembros de la organización, y a partir de ella se establecen metas que orientan la gestión cotidiana. En este sentido, los objetivos permiten dirigir los recursos disponibles, evaluar nuevas oportunidades y priorizar las acciones más relevantes para la operación y el crecimiento de la empresa.

Este enfoque, aunque intuitivo y carente de un respaldo metodológico formal, evidencia la importancia de la cohesión interna en torno a una visión común. Además, la experiencia acumulada de las personas asociadas y directivos ha permitido que, aun en ausencia de un plan presupuestario detallado, la organización conserve una orientación estratégica básica que le ha dado sostenibilidad en el tiempo. Sin embargo, la literatura señala que la existencia de objetivos estratégicos, si no se traducen en instrumentos financieros concretos, puede limitar la capacidad de una empresa para medir resultados y dar seguimiento a su cumplimiento (Ceballos y Correa, 2019). Para CADESUR, esto implica que la visión compartida, aunque valiosa como principio rector, requiere complementarse con herramientas presupuestarias formales que fortalezcan la planificación y permitan cuantificar de manera objetiva el avance hacia las metas establecidas.

De este modo, los objetivos estratégicos representan un activo intangible que refleja la intención de crecimiento ordenado y la resiliencia de la organización, pero también constituyen un recordatorio de la necesidad de avanzar hacia un modelo más sistemático de gestión financiera.

**MPP6. ¿Considera que los objetivos de las diferentes sucursales de CADESUR también se alinean con el presupuesto?**

Los objetivos de la Cadena de Detallistas del Sur se ajustan según la naturaleza de los proyectos que emprende la organización. En la práctica, esto significa que las metas generales definidas a nivel estratégico se articulan con la operativa de cada una de las sucursales, de modo que cada iniciativa responde a la dirección global trazada por la empresa. Esta coordinación facilita la creación de sinergias entre la sucursal central y las demás sedes, permitiendo que los proyectos se ejecuten con un marco de referencia común y evitando que se conviertan en esfuerzos aislados o desarticulados.

Aunque este proceso carece de formalización presupuestaria, demuestra una clara intención de cohesión organizacional y un esfuerzo por mantener alineadas las acciones de las diferentes unidades. Desde una perspectiva práctica, este mecanismo de adaptación por proyecto le ha permitido a CADESUR sostener una orientación común y asegurar que las inversiones respondan a necesidades concretas, sin necesidad de recurrir a estructuras financieras demasiado rígidas. Sin embargo, el riesgo de esta estrategia radica en que la falta de documentación presupuestaria integral limita la capacidad de medir con precisión los impactos de cada proyecto sobre la situación financiera general de la empresa. Tal como advierte Valle (2020), la planificación financiera formal asegura la coherencia estratégica y permite evaluar los resultados con mayor objetividad y consistencia.

En consecuencia, la práctica de adaptar los objetivos según cada proyecto constituye una fortaleza en términos de flexibilidad y coordinación interna, pero también plantea el desafío de avanzar hacia una mayor institucionalización de estos procesos. Por lo que formalizar esta dinámica mediante un presupuesto integral no significaría perder flexibilidad, sino más bien

potenciarla, al proporcionar a la organización herramientas cuantitativas que refuercen la cohesión estratégica ya existente y faciliten la evaluación de su desempeño en el tiempo.

**MPP7. ¿Considera que los objetivos de los departamentos de CADESUR también se alinean con el presupuesto?**

De forma complementaria, se observa que los objetivos de la Cadena de Detallistas del Sur también se ajustan en función de los distintos departamentos internos de la organización. Según el tipo de proyecto o el área de enfoque, se procura mantener una alineación estratégica entre la planificación general y la operativa de cada unidad, de manera que las acciones específicas de cada departamento contribuyan al cumplimiento de los fines organizacionales.

En la práctica, aunque no se cuenta con una planificación presupuestaria detallada, las personas responsables de cada área trabajan con objetivos definidos, muchas veces respaldados más por la experiencia operativa que por herramientas técnicas de gestión financiera. Este enfoque demuestra una gestión orientada a resultados que, si bien ha sido efectiva en determinados contextos y ha permitido mantener la cohesión organizacional, carece del rigor metodológico necesario para anticipar escenarios de riesgo o medir con precisión los impactos financieros de cada decisión. Tal como lo señalan Ríos et al. (2015), el desempeño empresarial se fortalece cuando los objetivos estratégicos se traducen en indicadores claros y medibles, lo que facilita evaluar la eficacia de las acciones emprendidas y ajustar las estrategias en función de los resultados.

En consecuencia, la práctica actual de CADESUR puede interpretarse como una fortaleza en términos de flexibilidad y adaptabilidad, pues cada departamento logra integrar sus metas a la visión global. Sin embargo, también representa una oportunidad de mejora: institucionalizar este proceso mediante un sistema presupuestario formal permitiría no solo mantener la alineación

estratégica, sino también reforzar la capacidad de seguimiento y evaluación, generando mayor transparencia y precisión en la gestión financiera.

**MPP8. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza la Cadena de Detallistas del Sur en el control de gastos?**

Con relación al control de gastos, la empresa indica que la responsabilidad recae sobre el departamento de tesorería, apoyado por el uso de un sistema informático denominado SoftLand. Esta herramienta permite registrar de manera automática los ingresos y egresos, lo que facilita el monitoreo constante del flujo financiero y fortalece los mecanismos de control interno. El hecho de contar con un *software* de gestión es un avance significativo hacia la sistematización de los procesos financieros, pues permite reducir la dependencia de registros manuales y agilizar la generación de reportes contables en tiempo real.

Por lo que, entonces, la incorporación de SoftLand puede considerarse un paso importante en la modernización de la gestión administrativa, ya que habilita a la organización para identificar desviaciones, realizar conciliaciones de forma más eficiente y contar con información inmediata para la toma de decisiones. Sin embargo, esta ventaja tecnológica se ve limitada por la ausencia de un presupuesto formal que sirva como parámetro de comparación. En otras palabras, aunque el sistema permite conocer los movimientos financieros y detectar irregularidades operativas, no existe un marco de referencia que vincule dichos datos con objetivos financieros preestablecidos. Esto convierte a la tecnología en un sustituto parcial del presupuesto, útil para el registro y control de operaciones, pero insuficiente como herramienta estratégica de planificación.

Desde una perspectiva crítica, el uso de sistemas contables sin un presupuesto formal puede generar una visión fragmentada de la realidad financiera. Tal como señalan Calderón

Mutto y Villanueva Sánchez (2024), el control presupuestario no se limita a registrar transacciones, sino que, más bien, implica evaluar en qué medida los resultados se ajustan a las metas previamente fijadas. En el caso de CADESUR, la implementación de SoftLand ha permitido fortalecer la transparencia y la eficiencia en el registro financiero, pero aún persiste la necesidad de complementar esta herramienta con un modelo presupuestario que traduzca los datos contables en metas estratégicas medibles. Solo de esta manera la tecnología dejará de ser un recurso aislado para convertirse en un instrumento plenamente integrado a la gestión financiera y al desempeño empresarial.

**MPP9. Del 1 al 5, donde 1 es nada eficiente y 5 muy eficiente. ¿Qué tan eficientes son las herramientas de control de gastos que utiliza CADESUR?**

La empresa considera que el sistema SoftLand ha demostrado ser altamente eficiente en sus funciones, permitiendo agilizar procesos que anteriormente se realizaban de forma manual y demandaban mayor tiempo y esfuerzo. Por tanto, esta herramienta tecnológica ha optimizado el análisis financiero y ha facilitado la gestión contable mediante la automatización de registros y reportes. Complementariamente, la empresa ha optado por externalizar el área tributaria, contando con el apoyo de una profesional externa encargada de las declaraciones y demás procedimientos fiscales. Este outsourcing ha brindado mayor seguridad en el cumplimiento normativo, reduciendo riesgos asociados a errores en materia tributaria y fortaleciendo la confiabilidad de la información financiera.

La combinación de estas dos estrategias (el uso de *software* especializado y la asesoría tributaria externa) ha dotado a CADESUR de una mayor capacidad técnica, compensando en cierta medida la ausencia de un presupuesto formal. Este esquema híbrido les ha permitido sostener niveles adecuados de eficiencia y control, garantizando entonces que las operaciones

contables y fiscales se desarrollen con orden y transparencia. Sin embargo, aunque representa un avance valioso, no sustituye la necesidad de contar con un sistema presupuestario integral que sirva de guía para la planificación estratégica y la medición de resultados. Tal como advierte Vallejo Dueñas (2022), la tecnología y la asesoría especializada deben estar al servicio de un proceso presupuestario formal para que los datos y el cumplimiento tributario se traduzcan en decisiones financieras sólidas y sostenibles.

De esta forma, la apuesta por un modelo híbrido entre digitalización y tercerización ha permitido a la empresa sostener su operatividad con eficiencia y precisión, pero también abre la oportunidad de evolucionar hacia una gestión financiera más articulada y estratégica.

### ***Módulo 2. Planificación Financiera e Implementación***

#### **MPFI10. ¿Cómo describe el proceso de documentación y aprobación del plan financiero en CADESUR?**

El proceso de planificación financiera en CADESUR, al igual que la presupuestación, carece de una documentación física y de una estructura formalmente establecida. Esto genera que las decisiones relacionadas con el manejo de los recursos no estén respaldadas por un procedimiento definido de aprobación, revisión o seguimiento por parte de los directivos y socios. Siendo así, la ausencia de un documento oficial que sirva como guía origina que se reduzca la posibilidad de establecer controles efectivos y medibles, dificultando con ello la evaluación de resultados y la identificación de áreas de mejora. Esta situación impacta directamente en la capacidad de monitorear el cumplimiento de metas a mediano y largo plazo, debilitando con ello al control interno y la eficiencia en la gestión de los recursos financieros.

En términos estratégicos, esta carencia limita la alineación entre las diferentes áreas de la organización y disminuye la capacidad de anticiparse a los cambios del entorno económico. Una planificación financiera formal facilita la coherencia organizacional y otorga un marco confiable para proyectar inversiones, asignar recursos de manera óptima y medir el desempeño de la gestión. En el caso de CADESUR, la falta de este instrumento constituye una debilidad competitiva, debido a que coloca a la organización en una posición desventajosa frente a otras empresas con estructuras financieras más sólidas y sistematizadas. Aunque la entidad ha logrado sostenerse gracias a la experiencia administrativa y a la lógica práctica de sus procesos, esta forma de gestión resulta insuficiente para garantizar un crecimiento sostenible en un contexto cada vez más exigente y dinámico.

**MPFI11. ¿Cuál es el propósito por el cual la Cadena de Detallistas del Sur utiliza los planes financieros? Seleccione todas las opciones que apliquen.**

Debido a la inexistencia de una planificación financiera formal, CADESUR tampoco ha desarrollado un enfoque financiero documentado que oriente de manera clara y consistente sus decisiones. Si bien las personas asociadas y administrativos cuentan con una valiosa experiencia empírica en el manejo de recursos, esta se aplica de forma intuitiva y sin el respaldo de un marco metodológico que garantice su replicabilidad en el tiempo. Asimismo, la práctica basada únicamente en la experiencia resulta funcional en el corto plazo, pero limita la capacidad de construir procesos estandarizados que sirvan de referencia para nuevas generaciones de socios o para escenarios más complejos. La falta de lineamientos escritos impide además realizar análisis financieros más rigurosos, establecer comparaciones históricas y generar proyecciones fundamentadas en indicadores medibles.

Ahora bien, aunque la organización mantiene claridad sobre algunos movimientos futuros e incluso sobre posibles inversiones, estas decisiones suelen estar determinadas por criterios informales y consensos generales, lo que reduce la capacidad de evaluar riesgos y de priorizar recursos de manera estratégica. La ausencia de un documento de planificación limita la posibilidad de dar seguimiento a las metas trazadas, dejando el control financiero supeditado a la interpretación individual de la experiencia acumulada. En este sentido, un plan financiero formal serviría como guía operativa, como también consolidaría la confianza de las personas asociadas y generaría un marco de transparencia en la gestión.

**MPFI12. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza la Cadena de Detallistas del Sur para la planificación financiera?**

Al no contar con una planificación financiera formal, CADESUR tampoco hace uso de herramientas tecnológicas diseñadas específicamente para este propósito. Si bien la organización dispone del sistema SoftLand, que resulta útil para el control contable y administrativo, esta plataforma no está orientada a la proyección estratégica ni a la elaboración de planes financieros integrales. Por lo tanto, la ausencia de un *software* especializado limita de manera considerable la posibilidad de realizar simulaciones de escenarios, elaborar reportes de proyección o anticipar los efectos de distintas decisiones financieras.

En el caso de CADESUR, la planificación financiera se mantiene dentro de esquemas informales, sostenida más en la experiencia y la práctica cotidiana que en la sistematización de datos. Esta realidad reduce la precisión de sus evaluaciones y limita la construcción de una visión de futuro respaldada en modelos financieros sólidos. La incorporación de una herramienta tecnológica especializada vendría a fortalecer el control interno de la empresa y abriría la posibilidad de proyectar escenarios, medir riesgos y diseñar estrategias con mayor rigor.

**MPFI13. ¿Con qué frecuencia evalúa su empresa el cumplimiento de sus metas financieras?**

Aunque CADESUR no dispone de una planificación financiera estructurada, sí mantiene claridad respecto a sus metas organizacionales, las cuales son revisadas y evaluadas de manera empírica cada año. Para ello, uno de los principales indicadores utilizados es el comportamiento de las ventas anuales, un parámetro que, si bien resulta básico, ofrece una aproximación sobre el desempeño económico de la entidad. No obstante, en los últimos años se ha evidenciado un giro estratégico que denota una visión más proactiva: la organización ha buscado fortalecer sus ingresos a través de la comercialización de productos propios o mediante licencias exclusivas. Esta decisión no solo amplía las oportunidades de mercado, sino que también mejora los márgenes de utilidad, al reducirse los costos asociados a intermediarios y potenciarse las marcas propias de la empresa.

Aunque este enfoque aún no esté plasmado en un documento formal de planificación, refleja con claridad la intención de orientar los esfuerzos hacia un modelo de crecimiento sostenible. La estrategia evidencia que CADESUR reconoce la importancia de generar valor agregado y de diferenciarse en un entorno competitivo. Sin embargo, la falta de un marco metodológico formal limita la posibilidad de medir con mayor precisión los resultados de estas acciones y de darles continuidad en el tiempo. Integrar estas metas dentro de un plan financiero estructurado permitiría no solo reforzar su impacto, sino también establecer indicadores más robustos para evaluar avances, corregir desviaciones y garantizar que la visión estratégica se consolide de manera efectiva.

**MPFI14. ¿Qué porcentaje de las metas financieras establecidas se cumple generalmente en la Cadena de Detallistas del Sur?**

En relación con el cumplimiento de las metas organizacionales, CADESUR señala que, en promedio, logra alcanzar entre un 50 % y un 75 % de los objetivos planteados cada año. Este porcentaje, aunque puede considerarse aceptable en términos generales, también revela la existencia de un margen significativo de mejora. Alcanzar únicamente la mitad o tres cuartas partes de lo propuesto refleja que, si bien existe una dirección clara, no siempre se logra traducir esa intención en resultados concretos y sostenibles. Una de las causas identificadas es la falta de un instrumento formal de planificación financiera que sirva como hoja de ruta para coordinar esfuerzos, asignar recursos y dar seguimiento sistemático a los avances.

Por lo que contar con un documento guía permitiría precisar de manera más clara cuáles son los objetivos, los plazos definidos para su cumplimiento y los recursos necesarios para alcanzarlos. A su vez, facilitaría la incorporación de mecanismos de monitoreo y ajuste, esenciales para responder a los cambios del entorno y garantizar mayor coherencia entre lo planificado y lo ejecutado. Aunque la experiencia práctica acumulada por las personas asociadas y administrativos ha permitido sostener los niveles actuales de cumplimiento, el tránsito hacia una planificación financiera estructurada abriría la posibilidad de superar ese rango promedio y acercarse a un cumplimiento pleno de los objetivos.

**MPFI15. ¿Cuál es el principal factor que se considera para evaluar el impacto de la planificación financiera en la operación?**

La empresa ha señalado que, pese a no contar con una planificación financiera formal, establece metas financieras de manera anual, siendo el crecimiento de las ventas uno de los principales indicadores para evaluar resultados. Esta perspectiva se comprende dentro de la

lógica comercial de CADESUR, ya que incrementar los ingresos es una meta esencial para sostener la operación y generar confianza entre las personas asociadas. No obstante, limitar la planificación a la dimensión de las ventas refleja una visión parcial del potencial que puede ofrecer una gestión financiera más estructurada. Además, la planificación formal no solo busca aumentar los ingresos, sino proyectar costos, medir la rentabilidad de los proyectos, anticipar escenarios de riesgo y garantizar un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Con esto, al considerar únicamente el incremento de ventas como parámetro de éxito, se corre el riesgo de subestimar otros factores que inciden directamente en la sostenibilidad de la organización. Por ejemplo, una empresa puede vender más, pero si no controla sus costos o no evalúa adecuadamente sus riesgos, los márgenes de utilidad pueden reducirse, generando tensiones financieras en el largo plazo. En este sentido, implementar un sistema de planificación financiera adecuado no implicaría reemplazar la importancia que ya se les otorga a las ventas, sino complementarla con una visión más integral que abarque eficiencia operativa, control del gasto y proyección estratégica. De esta forma, la planificación actuaría como un catalizador que no solo potencia los ingresos, sino que también consolida la estabilidad y el crecimiento sostenible de la organización.

**MPFI16. ¿Con qué frecuencia utiliza su empresa indicadores financieros para tomar decisiones operativas?**

Para conocer su situación financiera y mantener un mínimo de control sobre sus operaciones, CADESUR realiza una revisión mensual de sus estados financieros. Estas sesiones se centran especialmente en analizar la liquidez, entendida como la capacidad de la empresa para responder a sus compromisos inmediatos. Esta práctica ha permitido tomar decisiones operativas informadas y responder con agilidad a necesidades cotidianas, como el ajuste de gastos o la

priorización de pagos. Un elemento valioso es que estas reuniones no se limitan al equipo administrativo, sino que incluyen a las personas asociadas, lo cual refleja un interés colectivo por la estabilidad de la organización y genera un sentido de corresponsabilidad en la gestión.

Sin embargo, el alcance de estas revisiones sigue siendo limitado, ya que se basan en un enfoque empírico y carecen de un marco metodológico que potencie su utilidad estratégica. Al no existir un plan financiero estructurado que sirva como punto de referencia, los estados financieros se convierten más en una fotografía del pasado que en una herramienta para proyectar el futuro. Esto significa que las decisiones se toman sobre la base de la experiencia acumulada, pero sin contar con proyecciones formales de flujo de caja, análisis de escenarios o estimaciones de rentabilidad. En consecuencia, la capacidad que tiene la empresa de anticiparse a riesgos, planificar inversiones de mayor envergadura o ajustar recursos en función de metas de largo plazo se ve seriamente reducida.

Por lo que al transformar estas revisiones mensuales en un proceso articulado con una planificación financiera formal abriría un espacio de gran valor para la organización. Por ejemplo, en lugar de limitarse a verificar liquidez, se podrían utilizar estas sesiones para evaluar tendencias históricas, analizar la ejecución presupuestaria, identificar patrones en los ingresos y gastos o incluso simular escenarios de riesgo frente a cambios del entorno económico. Esto no solo elevaría la calidad de las decisiones, sino que también permitiría establecer un sistema de alertas tempranas que fortalezca el control interno. En la práctica, CADESUR ya cuenta con la disciplina y la constancia necesarias, lo cual constituye una base sólida. Entonces, lo que falta es dar el siguiente paso: pasar de una práctica de monitoreo empírico a una herramienta estratégica capaz de orientar el crecimiento sostenible de la organización.

**MPFI17. ¿Con qué frecuencia se realizan sesiones técnicas de seguimiento y control para evaluar la situación financiera de CADESUR?**

Además de las revisiones financieras mensuales, CADESUR realiza sesiones de seguimiento y control que abarcan de manera más amplia la situación económica de la organización. Estas reuniones tienen como finalidad analizar los indicadores clave del desempeño y discutir posibles acciones para responder de forma oportuna a las necesidades que se presentan. Un aspecto valioso es que en estas sesiones participan tanto el personal administrativo como las personas asociadas, lo que genera un espacio colectivo de toma de decisiones y refuerza la transparencia en la gestión. Esta práctica refleja una cultura organizacional comprometida con el control interno y con la búsqueda de soluciones conjuntas, lo que resulta especialmente relevante en una entidad de carácter asociativo como CADESUR.

Sin embargo, la falta de una planificación financiera formal limita el alcance de estas reuniones. Aunque en ellas se identifican desviaciones respecto a lo esperado y se plantean alternativas para corregirlas, las decisiones tienden a ser reactivas y basadas en criterios empíricos. Al no contar con lineamientos documentados ni con un marco metodológico de referencia, estas sesiones funcionan más como un espacio de discusión inmediata que como una herramienta de gestión estratégica. Esta debilidad hace que, a pesar del compromiso mostrado, los acuerdos alcanzados tengan menos posibilidades de proyectarse hacia el mediano y largo plazo, lo cual restringe la capacidad de anticiparse a los cambios del entorno económico.

Por lo anterior, integrar estas reuniones dentro de un sistema formal de planificación financiera permitiría transformar lo que hoy es una práctica de control en un proceso estratégico de gestión. Por ejemplo, se podrían establecer indicadores financieros más sofisticados, aplicar herramientas tecnológicas para la simulación de escenarios o implementar metodologías de

seguimiento basadas en metas cuantificables. De este modo, CADESUR podría convertir estas sesiones en un pilar fundamental para fortalecer su sostenibilidad financiera y mejorar su capacidad de competir en un entorno cada vez más exigente.

**MPFI18. Del 1 al 5, donde 1 es nada alineada y 5 totalmente alineada. ¿Qué tan alineada está la planificación financiera con las decisiones operativas en CADESUR?**

CADESUR indica que existe una alineación entre sus objetivos organizacionales y las acciones financieras que ejecuta, aunque aclara que dicha relación se da de manera empírica y sin un soporte metodológico formal. Según lo expresado, las personas asociadas muestran desconfianza hacia procesos externos o demasiado técnicos, lo que refuerza la preferencia por mantener un esquema basado en la experiencia interna y en la tradición operativa de la organización.

Además, el análisis de esta situación revela que, si bien la coherencia empírica entre objetivos y acciones ha permitido sostener el funcionamiento cotidiano, también se configura como un límite frente al crecimiento profesionalizado de la organización. La resistencia a adoptar herramientas formales o estructuras financieras más modernas responde al temor de perder control en la toma de decisiones, pero, al mismo tiempo, priva a la empresa de los beneficios que otorgan los datos, las proyecciones y el análisis riguroso. Una planificación financiera formal no desplazaría la voz de las personas asociadas, sino que la fortalecería al proveer un marco de discusión más objetivo y confiable. Por ello, avanzar hacia una cultura que valore la formalidad en los procesos financieros, sin renunciar a la esencia participativa de la organización, se convierte en una oportunidad estratégica para mejorar su sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

### *Módulo 3. Efecto de las Prácticas de Presupuestación y Planificación Financiera*

#### **EPPPF19. ¿Qué porcentaje de su planificación financiera está alineado con los objetivos estratégicos de CADESUR?**

En la empresa se menciona que su planificación financiera está alineada con los objetivos estratégicos de la organización. De acuerdo con lo señalado, esta alineación no se encuentra formalizada en un documento escrito, pero se materializa en las prácticas cotidianas y en la toma de decisiones que guían la gestión diaria. En la experiencia de las personas asociadas y del equipo administrativo radica el eje central de la planificación, la cual se orienta hacia las metas generales de la empresa, aunque sin un plan que sirva como referencia explícita para todos los actores involucrados.

Así, el análisis de esta respuesta permite observar que la organización cuenta con una visión clara de hacia dónde desea dirigirse, pero que dicha visión se traduce en acciones gestionadas de manera empírica. Esta condición implica riesgos evidentes: la ausencia de un documento formal abre espacio para que existan interpretaciones distintas de los objetivos, lo que puede derivar en decisiones descoordinadas o en esfuerzos fragmentados. En entornos organizacionales pequeños y de confianza interna, este modelo puede resultar funcional. Sin embargo, cuando se incrementa la complejidad de las operaciones o se incorporan nuevos socios y actores, la falta de lineamientos escritos limita la cohesión y dificulta la evaluación objetiva de resultados.

Ahora bien, a futuro, la empresa puede pensar en la formalización de la planificación financiera que se está perfilando como una necesidad estratégica, donde documentar los objetivos, las metas y los recursos asociados no significaría perder la esencia participativa de CADESUR, sino más bien reforzarla al establecer un marco común de referencia que potencie el

trabajo colectivo. De esta manera, la transición de un modelo empírico hacia uno documentado se convierte en una oportunidad para garantizar mayor eficiencia y sostenibilidad en el largo plazo.

**EPPPF20. ¿En qué medida considera que la planificación financiera facilita la toma de decisiones estratégicas de CADESUR?**

Según lo expresado en la entrevista, la planificación financiera sí contribuye a facilitar la toma de decisiones estratégicas, aunque lo que realmente guía este proceso es la experiencia acumulada por las personas asociadas y encargados más que una estructura formalmente establecida. Durante los años, la organización ha resuelto sus necesidades estratégicas basándose en aprendizajes previos y en la manera en que se enfrentaron situaciones pasadas, lo que ha consolidado un modelo de gestión empírico y práctico.

Esta forma de operar, aunque valiosa, también genera cierta dependencia hacia las personas que concentran mayor conocimiento y trayectoria, lo que puede limitar la objetividad y la continuidad en el tiempo. Las decisiones estratégicas, en lugar de apoyarse en un marco común y documentado, dependen en gran medida de la interpretación que hacen los líderes del momento. Esto puede funcionar en contextos de estabilidad, pero se vuelve un riesgo cuando la organización enfrenta periodos de cambio o busca un crecimiento sostenido, ya que la falta de criterios formales dificulta la coherencia y la evaluación de los resultados.

Contar con una planificación financiera clara y documentada favorece el alcance de la toma de decisiones con fundamento en información concreta y no solo en la experiencia acumulada, lo cual fortalece la transparencia organizacional y orienta el trabajo de las personas bajo los mismos lineamientos y disponer de una herramienta que facilite la proyección en momentos de crisis o en iniciativas de expansión. La experiencia nutrida con datos y

metodologías estructuradas no solo preserva el valor de lo aprendido, sino que también consolida una base más sólida para el futuro de la organización.

### **EPPPF21. ¿Qué plazos abarca su planificación financiera para apoyar las operaciones de CADESUR?**

Aunque no exista un documento formal que lo respalde, CADESUR afirma que su planificación financiera contempla horizontes de corto, mediano y largo plazo. En la práctica, esta visión se refleja en la manera en que se toman decisiones y se definen prioridades, pensando no solo en lo inmediato, sino también en lo que puede ocurrir en etapas futuras. Esta proyección, aun cuando se gestiona de manera empírica, muestra una intención clara de orientar los esfuerzos hacia el sostenimiento de la organización en el tiempo, lo que constituye una fortaleza dentro de su esquema de gestión.

Sin embargo, la falta de un plan escrito y detallado genera riesgos importantes. Los plazos y metas, al no estar definidos de manera formal, pueden prestarse a confusiones, interpretaciones distintas o a la pérdida de seguimiento sistemático. En una organización con múltiples actores, esta ausencia de precisión puede ocasionar que los esfuerzos se dispersen o que algunos objetivos no tengan continuidad en el largo plazo. La visión existe, pero se encuentra supeditada a la memoria institucional y al criterio de quienes participan en la toma de decisiones, lo que limita la posibilidad de evaluar con objetividad los avances operativos.

Por ello, una planificación bien estructurada para cada plazo permitiría organizar de manera más clara las acciones y facilitaría la medición de resultados, abriendo la posibilidad de realizar ajustes oportunos en función de la realidad del entorno. De esta forma, CADESUR podría consolidar una cultura de planificación que, además de proyectar metas, garantice su cumplimiento y genere confianza en las personas asociadas y en el entorno donde opera.

**EPPPF22. Del 1 al 5, donde 1 es nada rentable y 5 muy muy rentable. ¿Cuál ha sido el nivel de rentabilidad, en relación con los objetivos financieros de CADESUR?**

Según lo señalado por la propia organización, CADESUR se asigna un puntaje de 2 en una escala del 1 al 5 en lo referente a su rentabilidad. Este dato refleja que la empresa obtiene utilidades, pero no en la magnitud que se considera deseable. La percepción interna apunta a que los beneficios existen, aunque resultan limitados frente a las expectativas de crecimiento y a las necesidades de la operación. Esta valoración constituye un insumo relevante, ya que evidencia que las personas asociadas reconocen la existencia de un margen de mejora en cuanto a la capacidad de generar mayores rendimientos económicos.

Con el análisis de esta situación, fue posible identificar múltiples factores que pueden incidir en la baja rentabilidad. Entre ellos se encuentran el tipo de productos que comercializa la organización, los costos asociados a su operación, así como la ausencia de una estrategia financiera claramente definida para incrementar las utilidades. La falta de una planificación formal también limita la posibilidad de identificar con precisión cuáles líneas de negocio son más rentables, qué áreas generan mayores gastos innecesarios o dónde se podrían implementar mejoras para optimizar los recursos. En este sentido, la empresa opera con utilidades que demuestran viabilidad, pero sin alcanzar un desempeño competitivo frente a los estándares de mercado.

Contar con una planificación financiera estructurada permitiría transformar esta autopercepción en una estrategia de mejora concreta. Una guía formal facilita analizar con mayor rigor los márgenes de cada producto, priorizar inversiones en aquellas áreas con mayor potencial y diseñar acciones para reducir costos o eliminar actividades poco productivas. De esta forma,

CADESUR podría pasar de un nivel de rentabilidad percibido como limitado a un modelo de gestión más robusto, capaz de generar resultados sostenidos y competitivos en el tiempo.

**EPPPF23. ¿Qué nivel de liquidez ha mantenido CADESUR en relación con los objetivos financieros durante los últimos cuatro años?**

Según lo señalado, el nivel de liquidez de CADESUR se ha mantenido en un punto moderado respecto a los objetivos planteados. En la práctica, esto significa que la organización no ha enfrentado dificultades graves para cubrir sus gastos operativos y compromisos inmediatos, pero tampoco dispone de un excedente de recursos que le permita contar con un margen de maniobra amplio. Esta condición refleja un equilibrio básico en el manejo del efectivo: suficiente para sostener las operaciones cotidianas, aunque sin generar un colchón que le dé seguridad financiera frente a eventualidades o iniciativas de crecimiento.

Este escenario resulta funcional en el corto plazo, pero plantea limitaciones importantes en términos estratégicos. Una liquidez moderada reduce la capacidad de la organización para reaccionar ante emergencias, invertir en nuevos proyectos o aprovechar oportunidades que requieran capital inmediato. Además, cuando no existe un control detallado y sistemático de los flujos de ingresos y egresos, se dificulta identificar con precisión los momentos críticos del ciclo financiero, lo que aumenta el riesgo de caer en tensiones de liquidez no previstas. Dicho esto, la gestión empírica que actualmente sostiene este equilibrio es útil para la operación diaria, pero insuficiente para garantizar estabilidad y crecimiento en el mediano y largo plazo.

Por lo que la implementación de un plan financiero formal permitiría transformar esta situación en una oportunidad de mejora. A través de una planificación estructurada, CADESUR podría anticipar entonces los períodos de mayor presión en la caja, diseñar estrategias para mantener reservas, definir políticas claras de gasto e incluso proyectar escenarios de inversión

con base en datos concretos. Así, la liquidez dejaría de ser simplemente un punto de equilibrio y pasaría a convertirse en una herramienta estratégica para el desarrollo sostenible.

**EPPPF24. ¿Cómo describiría la tendencia de las ventas de CADESUR de este año en comparación con los últimos cuatro años?**

La persona entrevistada señaló que las ventas de CADESUR han experimentado un incremento aproximado del 25 % en los últimos cuatro años. Este dato refleja una mejora en el desempeño comercial de la organización, aunque no se detalló la metodología utilizada para llegar a esa cifra ni se especificaron los factores que contribuyeron a dicho crecimiento. La referencia se presenta como una estimación basada en la percepción interna y en la comparación general de los resultados recientes con los de años anteriores.

Si bien este aumento constituye una señal positiva, la ausencia de datos precisos o reportes documentados dificulta determinar con claridad si el crecimiento obedece a estrategias deliberadas, como la introducción de nuevos productos, licencias exclusivas o mejoras en la gestión comercial, o si está más relacionado con condiciones externas favorables, como cambios en el mercado o en la demanda, porque esta falta de sistematización genera un vacío de información que impide identificar con exactitud cuáles decisiones han tenido mayor impacto y cuáles prácticas deberían reforzarse o corregirse.

Contar con una planificación financiera acompañada de reportes periódicos y comparaciones estructuradas permitiría transformar esta percepción de crecimiento en un insumo estratégico. Mediante el uso de indicadores claros, la organización podría evaluar con mayor rigor el origen de los aumentos en ventas, diseñar estrategias específicas para potenciarlos y reducir la dependencia de estimaciones subjetivas. Además, disponer de esta información facilitaría la toma de decisiones relacionadas con promociones, selección de productos o ajustes

operativos, permitiendo que el crecimiento observado no sea solo coyuntural, sino parte de un proceso sostenible y replicable en el tiempo.

### **EPPPF25. ¿Cuántos ajustes al presupuesto se realizan en promedio por año?**

CADESUR manifiesta que no realiza ajustes al presupuesto, principalmente porque no cuenta con un documento formalmente establecido que sirva como base de referencia. Esta afirmación confirma que la gestión financiera se lleva a cabo de manera empírica, apoyada en la experiencia y en el criterio de los responsables, sin un instrumento que permita comparar lo que se proyectó con lo que finalmente ocurrió. Nuevamente, la ausencia de un presupuesto escrito hace que el control financiero se limite a la revisión de resultados, sin un marco de contraste que evidencie desviaciones o logros de manera objetiva.

Esta situación genera limitaciones importantes para la organización. Además, no ajustar un presupuesto equivale a no evaluar de forma sistemática si las acciones implementadas están generando los resultados esperados. En la práctica, esto significa que CADESUR carece de un mecanismo que le permita corregir a tiempo posibles desvíos, reasignar recursos de forma más eficiente o priorizar inversiones en función de su rentabilidad. La gestión empírica puede resolver problemas inmediatos, pero reduce la capacidad de aprender de los errores y de construir procesos financieros más sólidos a largo plazo.

La elaboración de un presupuesto formal y la implementación de revisiones periódicas abrirían la posibilidad de incorporar una dinámica de mejora continua. Este instrumento permitiría verificar de manera cuantitativa si las metas se están cumpliendo, identificar áreas de bajo rendimiento y tomar decisiones correctivas antes de que los problemas se agraven. Además, facilitaría un mayor grado de transparencia y cohesión entre las personas asociadas, al ofrecer información clara y verificable sobre el desempeño financiero.

**EPPPF26. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos financieros anuales de CADESUR?**

De acuerdo con lo expresado por la empresa, CADESUR estima que cada año logra cumplir entre un 50 % y un 74 % de sus objetivos financieros. Este rango refleja que existe un esfuerzo sostenido por alcanzar las metas propuestas, pero también evidencia que una parte considerable de los propósitos queda sin concretarse. La organización reconoce, de manera implícita, que hay limitaciones que impiden avanzar al ritmo esperado, lo que genera un espacio de análisis sobre las causas que explican dicho nivel de cumplimiento parcial.

Ahora, el hecho de no contar con un plan financiero escrito y claramente definido contribuye a esta situación. Cuando las metas no están documentadas ni acompañadas de un sistema de seguimiento continuo, resulta difícil medir con precisión los avances y detectar a tiempo las desviaciones. En la práctica, esto significa que el cumplimiento depende más de la experiencia y el criterio de quienes toman decisiones que de un marco de referencia común para todas las personas asociadas.

Con lo anterior, la elaboración de un documento formal con metas financieras definidas, acompañado de mecanismos periódicos de evaluación, podría incrementar de manera significativa los niveles de cumplimiento. Un plan de esta naturaleza permitiría transformar los esfuerzos actuales en resultados más concretos, brindando a la organización una herramienta para identificar qué metas se logran, cuáles requieren ajustes y qué acciones deben priorizarse. De esta forma, CADESUR tendría mayores probabilidades de superar el rango actual y acercarse a un cumplimiento más integral, fortaleciendo con ello su sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

**EPPPF27. ¿Cuál es el porcentaje de desviación promedio entre el presupuesto planificado y los resultados obtenidos?**

En este apartado se señala que CADESUR no puede medir desviaciones en su gestión financiera, debido a que no cuenta con un presupuesto formal que le permita comparar los resultados reales con lo que se había proyectado. La organización reconoce así que carece de una referencia objetiva para evaluar el desempeño, lo cual limita su capacidad de análisis y control. En la práctica, esto significa que las decisiones se toman únicamente con base en los resultados observados, sin una herramienta que contraste lo esperado con lo alcanzado.

Asimismo, la ausencia de un presupuesto representa una debilidad significativa para la gestión de la empresa. Sin este instrumento, resulta imposible determinar si se está gastando más de lo debido, si se están dejando de aprovechar oportunidades de inversión o si los recursos se están asignando de manera eficiente. Además, al no contar con datos comparativos, no es factible medir la efectividad de las acciones implementadas ni corregir a tiempo los desvíos.

No en vano, disponer de un presupuesto formal permitiría a CADESUR establecer metas claras, asignar recursos con mayor precisión y dar seguimiento sistemático a los resultados. Este documento no debe entenderse como un trámite administrativo, sino como una herramienta fundamental para tener mayor control y seguridad en la gestión. Con este, la empresa podría identificar rápidamente desviaciones, ajustar estrategias y planificar con un horizonte más amplio, lo que fortalecería tanto su sostenibilidad financiera como su capacidad de competir en el mercado.

**EPPPF28. ¿Qué porcentaje de los gastos planificados ha sido controlado dentro del presupuesto?**

Aunque no existe un presupuesto formal, la empresa señaló que sí aplica ciertas medidas de control sobre los gastos, particularmente en lo relacionado con la atención a los clientes. Se mencionó, por ejemplo, que algunos clientes generan costos adicionales debido a las distancias de entrega o por el otorgamiento de crédito, lo que obliga a monitorear estas situaciones específicas. Este enfoque muestra que, aun sin una estructura presupuestaria definida, la organización presta atención a algunos factores que afectan sus finanzas y busca gestionarlos de manera directa.

Sin embargo, estas prácticas responden más a un control puntual que a una estrategia integral. Concentrarse únicamente en los casos más visibles deja de lado la posibilidad de identificar otras fuentes de gasto que también inciden en la rentabilidad, como los costos administrativos, logísticos o de operación interna. Esta visión fragmentada puede hacer que se pierdan oportunidades de ahorro o eficiencia, pues no se cuenta con un marco que permita analizar el comportamiento de los gastos en su totalidad. En consecuencia, la organización mantiene un control parcial que resuelve problemas inmediatos, pero sin generar un aprendizaje sistemático ni un plan para optimizar los recursos en todas las áreas.

Además, contar con un presupuesto formal y un sistema de seguimiento permitiría transformar estas observaciones puntuales en un proceso de control más amplio y estratégico. Con ello, CADESUR podría monitorear gastos asociados a clientes específicos, como también evaluar patrones generales de consumo de recursos, establecer límites claros y diseñar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones. De este modo, la organización pasaría de un control

reactivo a un control preventivo, fortaleciendo la eficiencia operativa y contribuyendo a una gestión financiera más equilibrada y sostenible.

**EPPPF29. ¿Cómo califica la eficiencia operativa de CADESUR en la utilización de los recursos financieros? Se puede mejorar**

Según lo manifestado, la eficiencia operativa de CADESUR se percibe como moderadamente eficiente, con el reconocimiento de que siempre existe margen para mejorar. Esta apreciación refleja que la organización logra sostener un nivel aceptable de funcionamiento, pero sin alcanzar estándares que le permitan aprovechar al máximo sus capacidades. Al mismo tiempo, denota una actitud abierta hacia la búsqueda de mejoras, lo cual constituye una fortaleza cultural en términos de disposición al cambio y al aprendizaje organizacional.

Sin embargo, la falta de una base sólida de planificación financiera limita la posibilidad de que esa intención de mejora se convierta en acciones concretas y sostenibles. Operar con eficiencia moderada implica que algunos recursos están siendo bien utilizados, pero que otros pueden estar siendo desaprovechados o empleados de manera poco estratégica. En este contexto, la organización corre el riesgo de confundir mejoras con recortes, cuando en realidad la eficiencia no consiste únicamente en reducir gastos, sino en asignar los recursos de manera más inteligente para maximizar su impacto. Sin un sistema formal de análisis, resulta difícil identificar con precisión qué áreas son más productivas y cuáles requieren ajustes.

Con base en lo anterior, se puede decir que una planificación financiera bien estructurada brindaría las herramientas necesarias para orientar estos esfuerzos hacia una mayor eficiencia. A través de ella, CADESUR podría detectar oportunidades de ahorro que no afecten la calidad, evaluar la rentabilidad de las distintas áreas operativas y diseñar estrategias que permitan obtener mejores resultados con los mismos recursos disponibles. De esta forma, la organización no solo

reforzaría su control interno, sino que también consolidaría un modelo de gestión más competitivo, capaz de sostener su crecimiento y adaptarse a las exigencias del entorno empresarial.

#### ***Módulo 4. Principales Limitaciones***

##### **MPL30. ¿Qué tipo de barreras enfrenta su empresa en la implementación de la planificación financiera?**

La empresa CADESUR reconoce que la principal barrera para implementar un sistema de planificación financiera no es de carácter técnico ni tecnológico, sino cultural y actitudinal, porque, de acuerdo con lo señalado en la entrevista, algunos socios muestran resistencia a los procesos de cambio y a la formalización de prácticas financieras, bajo el argumento de que “hasta ahora les ha funcionado no hacer nada de eso”. Esta percepción refleja la prevalencia de una mentalidad tradicional que prioriza la continuidad de lo conocido frente a la introducción de nuevas herramientas de gestión.

De igual forma, esta resistencia constituye un obstáculo relevante, pues limita la posibilidad de modernizar los procesos financieros a pesar de que algunos miembros de la administración manifiestan un interés genuino por avanzar en esa dirección. El apego a lo empírico y a la experiencia acumulada genera una sensación de seguridad en el corto plazo, pero al mismo tiempo frena la adopción de estructuras más sólidas que podrían ofrecer mayor estabilidad en el futuro. No se trata de una carencia de conocimiento o de acceso a tecnología, sino de una disposición cultural que privilegia la inercia por encima de la innovación, lo que reduce la capacidad de la organización para adaptarse a las demandas de un entorno empresarial más competitivo.

Superar este tipo de barreras requiere un proceso de sensibilización que permita demostrar los beneficios concretos de la planificación financiera sin que ello signifique perder el control o la esencia participativa de la organización. La introducción gradual de herramientas, acompañada de resultados visibles en eficiencia y transparencia, podría contribuir a transformar la percepción negativa hacia la formalización. De lograrse este cambio cultural, CADESUR tendría la oportunidad de fortalecer su gestión financiera y proyectarse con mayor solidez hacia el futuro, manteniendo su carácter asociativo, pero con una base técnica más firme.

**MPL31. ¿Qué nivel de impacto tienen las barreras tecnológicas en los procesos financieros de CADESUR?**

En lo que respecta a las barreras tecnológicas, CADESUR reconoce que su impacto en los procesos financieros es moderado. La organización cuenta actualmente con herramientas como SoftLand, las cuales cumplen un papel importante en la gestión contable y administrativa. No obstante, la empresa señala que no dispone de sistemas diseñados específicamente para apoyar la planificación financiera, lo que limita la capacidad de contar con información más detallada y orientada a la toma de decisiones estratégicas. Por lo que la tecnología existente resulta suficiente para garantizar el funcionamiento diario, pero no para dar un salto cualitativo en la gestión financiera.

Esta situación refleja una brecha importante entre el nivel de herramientas disponibles y las necesidades actuales de la organización. La ausencia de *software* especializado no genera un obstáculo inmediato para operar, pero sí impide realizar análisis prospectivos, generar simulaciones de escenarios o diseñar proyecciones con mayor grado de precisión. En otras palabras, el sistema contable resuelve las demandas básicas, pero no ofrece un soporte adecuado para la modernización financiera. Esta limitación restringe la posibilidad de anticiparse a los

cambios del entorno y de evaluar con mayor rigor la rentabilidad y los riesgos de las decisiones estratégicas.

La incorporación de tecnologías específicas para planificación financiera representaría un paso clave hacia la profesionalización de la gestión. Herramientas de este tipo permitirían integrar la contabilidad con proyecciones de ingresos, costos y liquidez, facilitando la creación de reportes más completos y comparaciones en tiempo real. De este modo, CADESUR podría pasar de un uso meramente operativo de la tecnología a una utilización estratégica, que no solo optimice recursos, sino que también fortalezca la capacidad de competir y crecer de manera sostenible.

**MPL32. ¿Con qué frecuencia la toma de decisiones financieras en CADESUR se ve afectada por no disponer de sistemas de información apropiados?**

CADESUR reconoce que la toma de decisiones financieras se ve afectada de manera ocasional por la falta de sistemas de información especializados. La empresa se apoya principalmente en la experiencia acumulada de sus socios y en los registros contables básicos generados a través de sus procesos administrativos. Si bien, este enfoque ha permitido mantener un funcionamiento aceptable en la gestión ordinaria, muestra limitaciones cuando se requiere un análisis más detallado o un soporte técnico más riguroso en contextos de mayor complejidad.

La ausencia de herramientas específicas genera que, en momentos críticos o en decisiones estratégicas que demandan precisión, la administración se enfrente a dificultades para actuar con rapidez y seguridad. Dependiendo únicamente de la información contable tradicional reduce la capacidad de anticiparse a escenarios de riesgo, evaluar proyecciones con diferentes variables o identificar tendencias financieras a largo plazo. Esta limitación, aunque no detiene las

operaciones diarias, restringe la posibilidad de transformar la información en un insumo estratégico para el crecimiento.

Por tanto, incorporar sistemas de información diseñados para la planificación y el análisis financiero representaría un cambio positivo para la empresa, debido a que estas herramientas permiten integrar datos en tiempo real, generar reportes más completos y contar con modelos de simulación que faciliten la toma de decisiones fundamentadas en evidencia. Con ello, CADESUR mejoraría su capacidad de reaccionar oportunamente a los cambios del entorno y, también, avanzaría hacia un modelo de gestión más proactivo, capaz de convertir la información en una ventaja competitiva.

### **MPL33. ¿Qué grado de actualización tienen los sistemas de información financiera de CADESUR?**

Los sistemas de información financiera de CADESUR presentan un nivel elevado de actualización en lo que respecta a los registros contables y las operaciones administrativas, principalmente gracias al uso del *software* SoftLand. Esta herramienta permite un control eficiente de los ingresos y egresos, ofrece reportes financieros en tiempo real y facilita la ejecución de tareas rutinarias que, de otra forma, resultarían más lentas y propensas a errores.

Para la empresa, contar con esta plataforma ha significado un avance importante en términos de orden y transparencia en la gestión financiera básica. No obstante, la utilidad de este sistema se concentra de manera exclusiva en el ámbito contable y administrativo, sin abarcar la planificación financiera estratégica. La ausencia de funciones que permitan realizar análisis prospectivos, modelar escenarios alternativos o proyectar estrategias limita considerablemente el valor de la información generada. Aunque SoftLand cumple con solvencia el papel de herramienta operativa, su alcance no va más allá de reflejar la situación actual de la empresa, sin

aportar los elementos necesarios para anticiparse a los retos del futuro. Esto provoca que la toma de decisiones estratégicas se base en datos históricos, sin contar con un soporte técnico que permita evaluar de forma anticipada las consecuencias de distintas alternativas.

La implementación de módulos adicionales o de *software* complementario orientado a la planificación financiera abriría nuevas posibilidades para CADESUR. Contar con herramientas que integren los registros contables con modelos de simulación y proyección permitiría identificar riesgos, evaluar la rentabilidad de proyectos antes de ejecutarlos y diseñar estrategias de crecimiento con mayor rigor técnico. De este modo, la empresa podría pasar de un sistema centrado en el control operativo a una gestión más estratégica, capaz de aprovechar la información financiera no solo para registrar lo ocurrido, sino también para guiar decisiones que aseguren sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

**MPL34. ¿Cuál es la principal dificultad para alinear la planificación financiera con las operaciones diarias de CADESUR?**

La principal dificultad identificada en CADESUR radica en la ausencia de una planificación financiera formal. La organización carece de un documento estructurado y de procedimientos claros que orienten la gestión, lo que provoca que gran parte de las decisiones operativas dependan de la intuición y la experiencia cotidiana de los administradores. Este enfoque ha permitido mantener un funcionamiento aceptable y garantizar cierta estabilidad en la operación diaria, pero deja en evidencia que el soporte de la gestión financiera responde más al conocimiento empírico que en un marco metodológico sólido.

Si bien esta práctica ha brindado resultados mínimos suficientes para sostener la actividad, también revela limitaciones para la empresa, porque la falta de planificación formal dificulta alinear las acciones con objetivos claros y medibles, lo que incrementa el riesgo de que

las decisiones se tomen de manera fragmentada o bajo criterios subjetivos. Sin un esquema ordenado, se reduce la posibilidad de identificar con precisión las áreas que requieren ajustes, de evaluar la eficiencia en el uso de recursos y de construir un proceso sistemático de aprendizaje organizacional. Esto restringe la capacidad de CADESUR para evolucionar hacia una gestión más profesionalizada y competitiva.

Además, la inexistencia de un plan financiero limita la proyección de escenarios futuros, la detección temprana de riesgos y la definición de metas de crecimiento sostenible. Sin estas herramientas, la organización queda expuesta a reaccionar ante los cambios del entorno en lugar de anticiparlos, lo que la coloca en desventaja frente a entidades que cuentan con procesos de planificación más estructurados. Avanzar hacia la elaboración de un documento formal, acompañado de procedimientos de seguimiento y evaluación, no solo reforzaría la coherencia interna, sino que también daría a CADESUR una base más firme para construir una estrategia de largo plazo orientada a la sostenibilidad y al fortalecimiento de su posición en el mercado.

**MPL35. ¿Con qué frecuencia enfrenta su empresa limitaciones en recursos humanos o financieros para implementar la planificación financiera?**

Según lo manifestado, CADESUR considera que no enfrenta limitaciones relevantes en cuanto a recursos humanos ni financieros que le impidan implementar una planificación financiera más estructurada. No en vano, la organización reconoce que las condiciones básicas para desarrollar un sistema formal están disponibles y que, en términos de capacidad operativa, no existiría un impedimento material para dar ese paso.

Por lo que el verdadero obstáculo en este punto se encuentra en aspectos culturales y actitudinales, donde existen resistencias internas al cambio que ralentizan la incorporación de nuevas prácticas, especialmente aquellas que implican formalizar procedimientos o modificar

rutinas tradicionales. Esta actitud refleja un apego a lo empírico y a la confianza en la experiencia acumulada, lo que, si bien ha permitido sostener la operación en el tiempo, al mismo tiempo impide que se exploren herramientas modernas capaces de potenciar la gestión.

Este hallazgo resulta fundamental para la investigación porque muestra que CADESUR no requiere necesariamente grandes inversiones adicionales para avanzar hacia un modelo financiero más robusto; lo que necesita es un cambio en la cultura interna y en la percepción de las personas asociadas. Un proceso de sensibilización, acompañado de ejemplos prácticos y resultados tangibles, podría ayudar a superar estas barreras y demostrar que la formalización no implica perder el control, sino ganar claridad, eficiencia y sostenibilidad. De lograrse esta transformación actitudinal, la organización estaría en condiciones de aprovechar plenamente sus recursos disponibles y evolucionar hacia prácticas financieras más efectivas y competitivas.

### **MPL36. ¿Qué nivel de desafío representa para su empresa la adaptación a nuevas herramientas financieras?**

Desde el punto de vista técnico y operativo, CADESUR no enfrenta mayores dificultades para adaptarse a nuevas herramientas de gestión financiera. El equipo administrativo muestra interés y disposición, además de contar con la capacidad técnica necesaria para implementar tecnologías o metodologías que fortalezcan los procesos financieros. Esto evidencia que, al nivel operativo, existe un terreno fértil para la incorporación de prácticas más modernas y que el personal tiene la apertura suficiente para aprender y aplicar cambios que mejoren la eficiencia.

La principal barrera, sin embargo, no se encuentra en el área técnica, sino en el plano directivo. La junta directiva mantiene reservas frente a la adopción de cambios y a la formalización de procesos, lo que genera una resistencia institucional que actúa como freno. Esta situación provoca un cuello de botella en la modernización, ya que la voluntad del personal

operativo por mejorar no logra traducirse en acciones concretas si no cuenta con el respaldo político y estratégico de los líderes de la organización. Y, por consiguiente, los avances que podrían lograrse con relativa facilidad desde lo técnico se ven restringidos por una falta de alineación en los niveles de decisión.

Ante este panorama, el efecto de esta dinámica va más allá de lo interno: la falta de apoyo por parte de la Junta limita la capacidad de CADESUR para optimizar procesos y proyectar un crecimiento más sólido en el futuro, donde superar esta barrera requeriría un trabajo de sensibilización y persuasión hacia la dirigencia, mostrando con claridad que la formalización no implica perder el control, sino, más bien, fortalecerlo a través de datos objetivos y decisiones más informadas. Si se lograra alinear la disposición técnica del personal con un compromiso directivo decidido, la organización tendría condiciones muy favorables para avanzar hacia una gestión financiera más moderna y competitiva.

**MPL37. ¿Qué recursos considera insuficientes para optimizar la planificación financiera en CADESUR?**

CADESUR manifiesta que no enfrenta una insuficiencia crítica de recursos humanos ni financieros que impida fortalecer su sistema de planificación, porque la organización reconoce que dispone de las condiciones básicas necesarias para dar ese paso, tanto en personal capacitado como en medios económicos. Esto indica que el obstáculo no reside en las limitaciones materiales, sino en la ausencia de una planificación formal y estructurada que pueda guiar de manera coherente la gestión de los recursos.

En consecuencia, lo anterior pone en evidencia que el verdadero reto es de carácter organizacional y cultural. Al no existir una decisión clara de avanzar hacia un modelo de planificación financiera profesionalizado, las prácticas continúan siendo empíricas y dispersas, lo

que limita drásticamente la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Esta falta de formalización impide traducir la experiencia y el esfuerzo cotidiano en procesos estandarizados, medibles y replicables. De este modo, la empresa deja de aprovechar plenamente su potencial, ya que lo que podría convertirse en una ventaja competitiva se diluye en dinámicas poco estructuradas.

Dar el paso hacia una planificación formal no significaría únicamente crear documentos o procedimientos, sino transformar radicalmente la manera en que se conciben las decisiones financieras. Se trata de incorporar herramientas que permitan gestionar con mayor eficiencia, precisión y previsibilidad, logrando alinear la experiencia empírica con metodologías técnicas de mayor alcance.

De lograrse este cambio, CADESUR podría no solo fortalecer su control interno y anticiparse a eventualidades riesgos, sino también proyectar un crecimiento más ordenado y sostenible, aprovechando de forma óptima los recursos disponibles.

### **Instrumento de percepción y satisfacción de las personas asociadas respecto a la gestión financiera (2020–2024)**

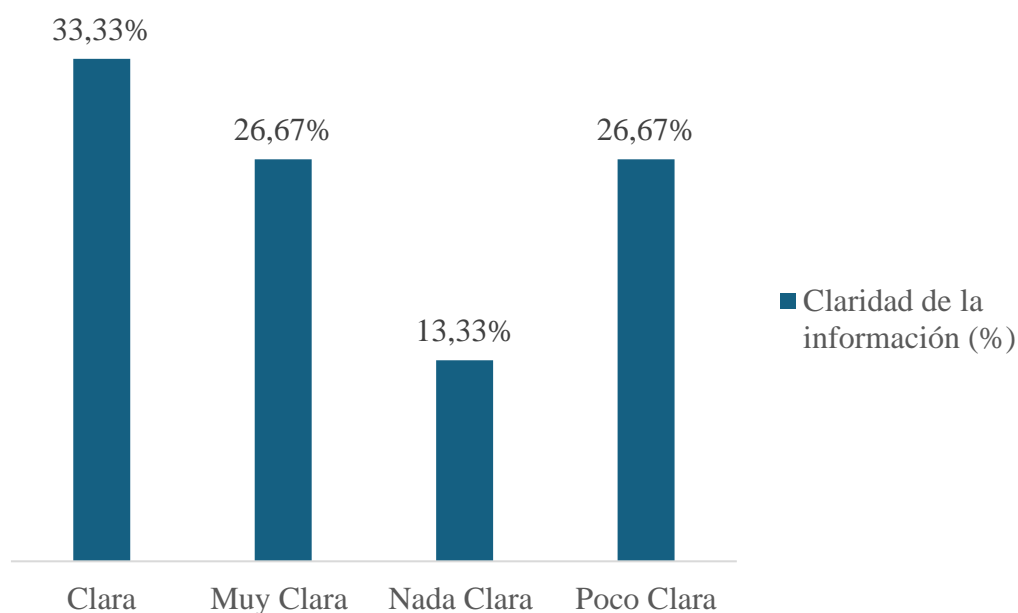
Antes de analizar cada ítem, es importante destacar que solo se obtuvieron 15 respuestas de un universo de 103 socios activos. Esta baja tasa de participación se atribuye a la falta de colaboración de CADESUR en proporcionar la base de datos de contactos de sus asociados. En consecuencia, la aplicación del cuestionario se realizó manualmente, localizando a las personas asociadas mediante trabajo de campo y contactos propios de los investigadores. Si bien el sondeo realizado con el reducido número de encuestas limita proporcionalmente la generalización de los

hallazgos, los resultados permiten identificar tendencias y percepciones entre las personas participantes.

**MPSS1. ¿Qué tan clara considera que ha sido la información financiera que le ha proporcionado CADESUR durante el periodo 2020-2024?**

**Figura 2**

*¿Qué tan clara considera que ha sido la información financiera que le ha proporcionado CADESUR durante el periodo 2020-2024?*



Los resultados obtenidos en la encuesta permiten observar que el 60% de los socios consultados afirman que la información financiera transmitida por CADESUR es clara. Este porcentaje se distribuye en 26,67% de respuestas que la calificaron como “Muy clara” y el 33,33% que la señalaron como “Clara”.

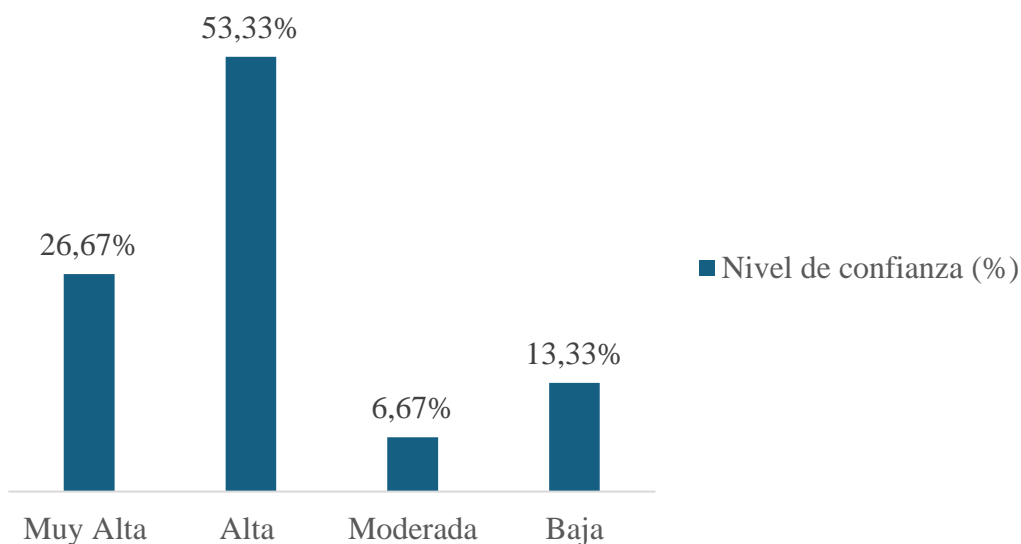
En contraste, el 40% de los socios manifiestan que dicha información no posee el nivel de claridad esperado, de los cuales el 26,67% la valoraron como “Poco clara” y el 13,33% como “Nada clara”.

Esta diferencia en las percepciones evidencia que, aunque una mayoría reconoce claridad en la comunicación, persiste un número importante de asociados que no la identifica con la misma nitidez. La coexistencia de estas posiciones refleja que los procesos de transmisión de la información financiera no logran un consenso pleno entre las personas asociadas, lo cual constituye un aspecto relevante, dado que un grupo significativo no considera la información como clara.

### **MPSS2. ¿Qué nivel de confianza tiene en la gestión financiera de la Cadena de Detallistas del Sur en el periodo 2020-2024?**

**Figura 3**

*¿Qué nivel de confianza tiene en la gestión financiera de la Cadena de Detallistas del Sur en el periodo 2020-2024?*



Los datos evidencian que la mayor parte de las personas asociadas reporta niveles elevados de confianza en la gestión financiera de la institución, con 53,33% de las respuestas en la categoría “Alta” y el 26,67% en “Muy alta”. En conjunto, esto representa un 80% de confianza alta o muy alta. En contraste, el 20% de las personas asociadas manifiestan percepciones menos favorables, distribuidos en 13,33% como “Baja” y el 6,67% como “Moderada”.

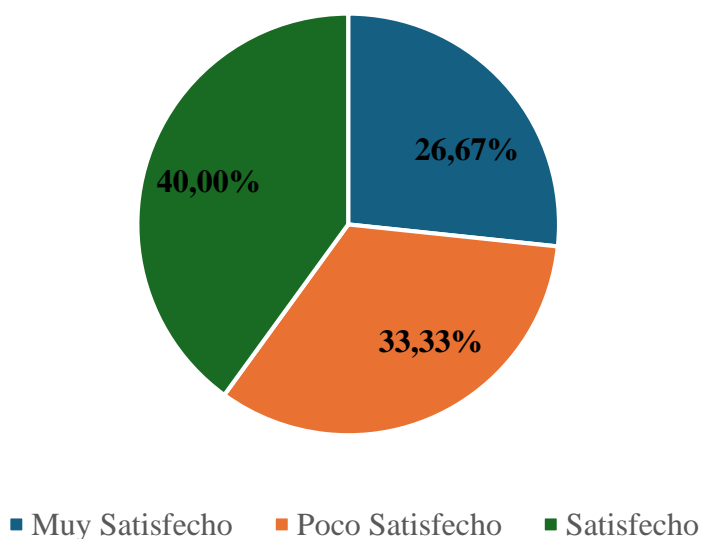
Esta distribución refleja una tendencia predominante hacia la confianza positiva en la gestión. Aunque subsiste un grupo reducido que señala reservas en su valoración, lo que sugiere la existencia de percepciones diferenciadas entre las personas asociadas en torno a la administración financiera de la organización. La consolidación de la confianza en la mayoría de los asociados es un indicador favorable para la estabilidad percibida de la Cadena.

Estos resultados se visualizan en la Figura 3, la cual presenta el nivel de confianza que las personas asociadas tienen en la gestión financiera de la Cadena de Detallistas del Sur durante el periodo 2020–2024. Dicha figura permite observar las valoraciones otorgadas por las personas participantes, clasificadas en cuatro categorías: muy alta, alta, moderada y baja.

**MPSS3. ¿Qué tan satisfecho se siente con la transparencia en la información financiera que le ha compartido CADESUR durante el periodo 2020-2024?**

**Figura 4**

*¿Qué tan satisfecho se siente con la transparencia en la información financiera que le ha compartido CADESUR durante el periodo 2020-2024?*



Los resultados que se exponen en la Figura 4 evidencian que el 40% de las personas asociadas se manifiestan “Satisfechos” con la transparencia en la información financiera, mientras que el 26,67% indicaron estar “Muy satisfechos”. Por otro lado, el 33,33% de los encuestados señalaron encontrarse “Poco satisfechos”. Esta distribución muestra que la mayoría de las personas asociadas se ubica en una posición positiva frente a la transparencia de los datos financieros.

Sin embargo, se destaca la existencia de un grupo relevante que expresa un bajo nivel de satisfacción. La presencia simultánea de valoraciones favorables y desfavorables sugiere que, si

bien la institución logra transmitir confianza a una parte importante de las personas asociadas, persiste un sector que no percibe con la misma claridad los esfuerzos de transparencia en la comunicación financiera.

**MPSS4. ¿En qué medida considera que la gestión financiera realizada por CADESUR ha contribuido al crecimiento de su negocio en este periodo?**

**Tabla 3**

*¿En qué medida considera que la gestión financiera realizada por CADESUR ha contribuido al crecimiento de su negocio en este periodo?*

<b>Indicador</b>	<b>%</b>
En gran medida	33,33
Moderadamente	46,67
Poco	20
<b>Total</b>	<b>100</b>

La Tabla 3, que detalla la valoración de las personas asociadas acerca del grado en que la gestión financiera realizada por CADESUR ha contribuido al crecimiento de sus negocios durante el periodo evaluado, presenta resultados agrupados en tres categorías de respuesta: “En gran medida” (33,33%), “Moderadamente” (46,67%) y “Poco” (20%), lo que permite identificar el nivel de incidencia percibido por las personas asociadas.

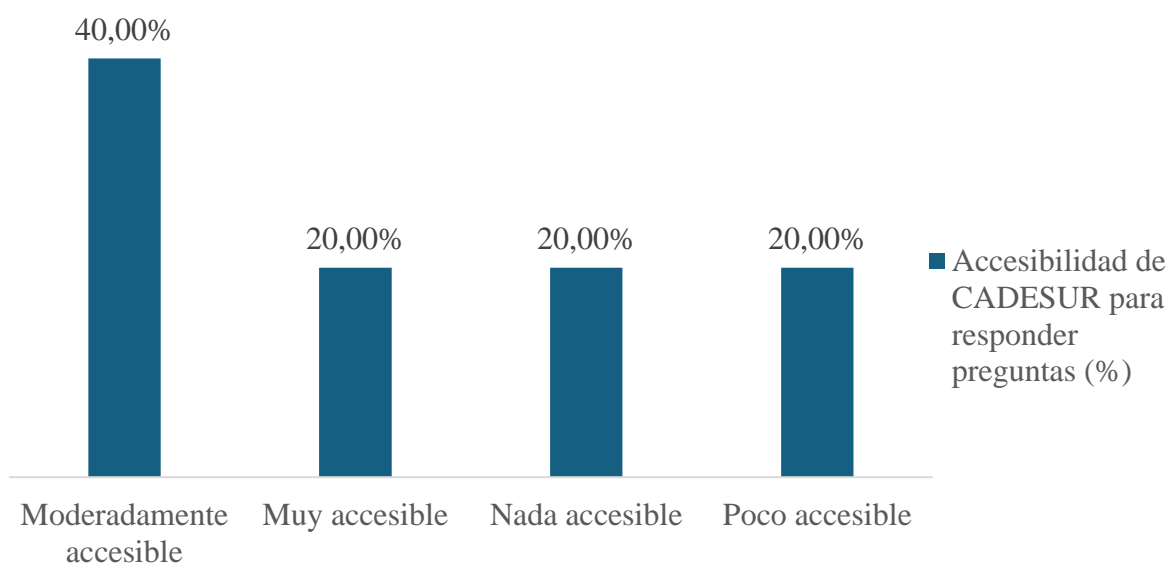
De acuerdo con la Tabla 3, el 33,33% de las personas asociadas señalaron que la gestión financiera de CADESUR ha contribuido en gran medida al crecimiento de sus negocios, mientras que el 46,67% la califican como una contribución moderada y el 20% indican que el impacto fue bajo. Esta distribución evidencia que la mayoría de las personas asociadas (80%) percibe un aporte positivo de la gestión, aunque con distintos niveles de intensidad, predominando las

respuestas moderadas. Además, la presencia de valoraciones diferenciadas sugiere que, si bien la empresa ha generado efectos favorables en los negocios de las personas asociadas, el impacto no ha sido homogéneo en todos los casos, lo que plantea la necesidad de examinar los factores que explican estas diferencias en la percepción de los beneficios obtenidos.

**MPSS5. ¿Qué tan accesible ha sido la administración de CADESUR para responder preguntas o aclarar dudas sobre la información financiera en el periodo 2020-2024?**

**Figura 5**

*¿Qué tan accesible ha sido la administración de CADESUR para responder preguntas o aclarar dudas sobre la información financiera en el periodo 2020-2024?*



La Figura 5 ilustra detalladamente los resultados sobre el nivel de accesibilidad de la administración de CADESUR para responder preguntas o aclarar dudas relacionadas con la información financiera durante el periodo 2020–2024. La figura presenta la distribución de las respuestas agrupadas en sus cuatro categorías: Muy accesible, Moderadamente accesible, Poco accesible y Nada accesible.

Los datos reflejan que la accesibilidad de la administración de CADESUR para atender consultas financieras no es uniforme, evidenciando una división en las percepciones de las personas asociadas. Específicamente, el 40% de ellas consideraron la administración como “Moderadamente accesible”, mientras que el 20% la calificaron como “Muy accesible”. En total, el 60% reporta algún nivel de accesibilidad. Por otra parte, las percepciones negativas suman otro 40%, distribuidas equitativamente entre quienes señalaron que fue “Poco accesible” (20%) y quienes la valoraron como “Nada accesible” (20%). Esta distribución de magnitudes similares evidencia que, aunque existe un grupo que percibe cierto grado de apertura por parte de la administración, la accesibilidad se encuentra dividida. El predominio de la categoría “Moderadamente accesible” sugiere que las personas asociadas reconocen disposición en la atención, aunque con limitaciones claras que impiden catalogar mayoritariamente la accesibilidad como alta.

**MPSS6. ¿Qué tan satisfecho se siente con los resultados financieros obtenidos por CADESUR durante el periodo 2020-2024?**

**Figura 6**

*¿Qué tan satisfecho se siente con los resultados financieros obtenidos por CADESUR durante el periodo 2020-2024?*



La Figura 6 ilustra los niveles de satisfacción, mostrando la distribución de las respuestas en las tres categorías (Muy satisfecho, Satisfecho y Poco satisfecho) con respecto a los resultados financieros obtenidos por CADESUR durante el periodo 2020–2024.

En los resultados se observa que el 60% de las personas asociadas manifiestan estar “Satisfechos” con los logros financieros alcanzados por la institución, mientras que un 20% señalaron un nivel de satisfacción muy alto y otro 20% indicaron estar “Poco satisfechos”. Esta distribución evidencia que la mayor parte de las personas asociadas se concentra en un nivel de satisfacción intermedio, lo que refleja un reconocimiento positivo hacia la gestión realizada. No obstante, la existencia de un grupo reducido que se declara “Muy satisfecho” indica que, para algunas personas, los resultados financieros han superado las expectativas. Al mismo tiempo, la presencia de respuestas en la categoría de “Poco satisfecho” muestra que no todas las personas asociadas comparten la misma percepción favorable, lo que introduce un matiz de diversidad en las valoraciones. Los datos permiten interpretar que, si bien CADESUR logra consolidar una percepción mayoritariamente positiva, se presentan también diferencias en el grado de satisfacción que evidencian una evaluación no completamente homogénea de los resultados financieros obtenidos.

**MPSS7. ¿En qué medida considera que los resultados financieros alcanzados por CADESUR han sido favorables para su negocio?**

**Tabla 4**

*¿En qué medida considera que los resultados financieros alcanzados por CADESUR han sido favorables para su negocio?*

<b>Indicador</b>	<b>%</b>
Muy favorables	26,67
Poco favorables	20
Moderadamente favorables	53,33
<b>Total</b>	<b>100</b>

La Tabla 4 ilustra la percepción de las personas asociadas sobre el grado en que los resultados financieros alcanzados por CADESUR han sido favorables para sus negocios durante el periodo evaluado. Los datos se distribuyen en tres categorías: Muy favorables (26,67%), Moderadamente favorables (53,33%) y Poco favorables (20%).

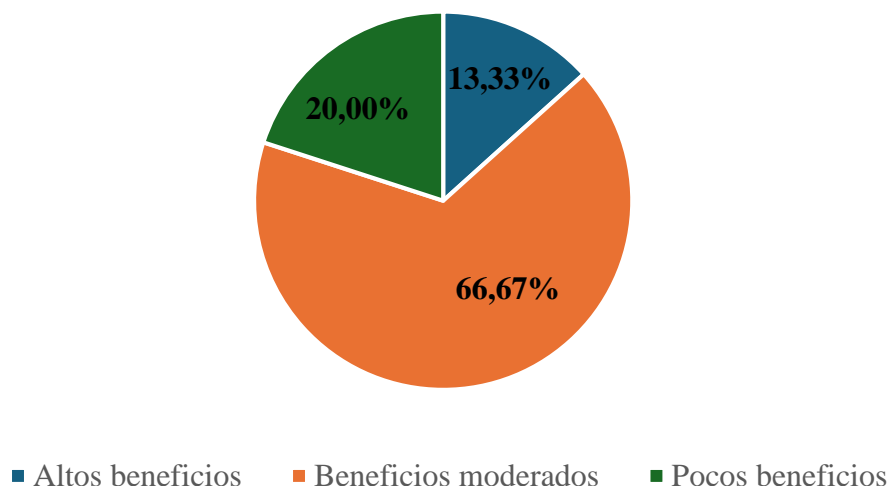
Los resultados muestran que el 53,33% de las personas asociadas califican los resultados como “Moderadamente favorables”; 26,67% los señalan como “Muy favorables” y el 20% los consideran “Poco favorables”. Esta distribución refleja que la mayoría de las personas asociadas (80%) percibe un impacto positivo en sus negocios, aunque con matices en el nivel de beneficio reportado. El predominio de la categoría moderada sugiere que, si bien las personas asociadas reconocen efectos favorables, estos no siempre alcanzan el grado máximo de impacto esperado. La existencia de un grupo que los considera muy favorables indica que, en ciertos casos, la gestión de CADESUR ha superado las expectativas, mientras que las respuestas de poco favorables evidencian que algunos negocios no experimentaron los beneficios de la misma

manera. Esto permite identificar una tendencia positiva general, pero también pone de manifiesto diferencias en la intensidad con que los resultados financieros son valorados por las personas asociadas.

**MPSS8. ¿Qué nivel de beneficios percibe que ha recibido como personas asociadas gracias a la gestión financiera de CADESUR en estos 4 periodos?**

**Figura 7**

*¿Qué nivel de beneficios percibe que ha recibido como socio gracias a la gestión financiera de CADESUR en estos 4 periodos?*



La Figura 7 ilustra la percepción de las personas asociadas sobre el nivel de beneficios recibidos gracias a la gestión financiera de CADESUR durante los cuatro periodos evaluados. En ella se presenta la distribución de las respuestas en tres categorías: altos beneficios (13,33%), beneficios moderados (66,67%) y pocos beneficios (20%).

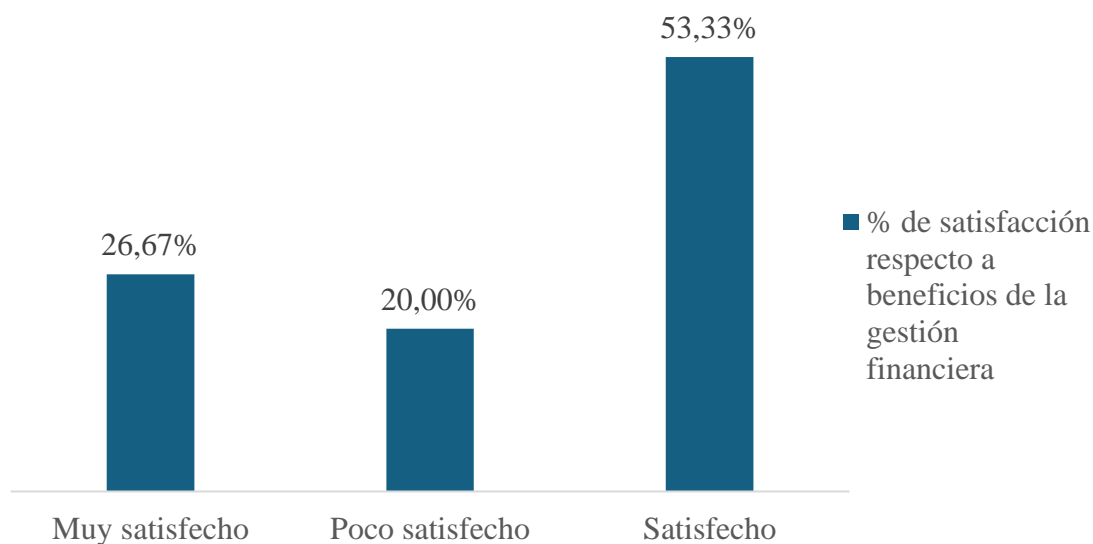
Los resultados evidencian que el 66,67% de las personas asociadas manifiestan haber recibido “Beneficios moderados”; mientras que el 20% señalaron haber recibido “Pocos

beneficios” y únicamente el 13,33% reportaron “Altos beneficios”. Esta distribución refleja que la mayoría de las personas asociadas reconoce beneficios derivados de la gestión, aunque los ubican principalmente en un nivel intermedio. La baja cantidad de respuestas en la categoría de altos beneficios indica que los logros financieros no se perciben de forma generalizada como sobresalientes. Por otro lado, el grupo que reporta pocos beneficios muestra que existen experiencias diferenciadas entre las personas asociadas, lo que sugiere variaciones en el impacto que cada negocio atribuye a la gestión financiera de la institución. Estos resultados permiten interpretar que la percepción predominante es positiva, pero con diferencias en la intensidad de los beneficios reportados.

**MPSS9. ¿Qué tan satisfecho está con los beneficios específicos que su negocio ha recibido a través de la gestión financiera de la Cadena?**

**Figura 8**

*¿Qué tan satisfecho está con los beneficios específicos que su negocio ha recibido a través de la gestión financiera de la Cadena?*



La Figura 8 ilustra esta percepción, presentando el nivel de satisfacción con los beneficios específicos que sus negocios han recibido a través de la gestión financiera de CADESUR. Dicha figura permite observar la distribución de las respuestas en tres categorías: Muy satisfecho (26,67%), Satisfecho (53,33%) y Poco satisfecho (20%).

Los resultados muestran que el 53,33% de los socios se declaran “Satisfechos” con los beneficios recibidos, 26,67% indican estar “Muy satisfechos” y el 20% señalan estar “Poco satisfechos”. La predominancia de la categoría intermedia refleja que la mayoría de las personas asociadas (80%) percibe una valoración positiva hacia los beneficios generados, aunque sin ubicarlos en el nivel máximo de satisfacción. La presencia de un grupo que reporta estar muy satisfecho evidencia que, para ciertos negocios, los beneficios alcanzados han superado las expectativas. Las respuestas en la categoría de poco satisfecho revelan que no todas las personas asociadas perciben los beneficios de manera favorable, lo que muestra la existencia de valoraciones diferenciadas dentro de la muestra.

Esta diversidad de percepciones permite interpretar que la gestión financiera de CADESUR es reconocida positivamente por la mayoría, aunque existen diferencias en la intensidad de la satisfacción experimentada por las personas asociadas.

## **Capítulo V**

### **Propuesta de plan de acción**

Este capítulo presenta una propuesta de plan de acción orientada a fortalecer la gestión financiera de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR). A partir de los hallazgos del análisis previo, se plantea una estrategia estructurada para profesionalizar los procesos de presupuestación y de planificación financiera, alineándolos con los objetivos estratégicos de la organización.

### **Introducción**

El presente capítulo tiene como finalidad desarrollar un plan de acción integral para implementar procesos formales de planificación y presupuestación financiera en la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR). La propuesta responde a las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico, donde se evidenció una gestión financiera predominantemente empírica, con escasa sistematización que respalde la toma de decisiones y carente de mecanismos estructurados de control interno. Esta condición limita la conducción estratégica y operativa de la organización.

La ausencia de presupuestos formales, la falta de una visión financiera estratégica y la débil alineación entre los objetivos corporativos y las acciones operativas comprometen la eficiencia, la sostenibilidad y la capacidad de crecimiento planificado de CADESUR. Por ello, se presenta un plan con fases de lógica secuencial que abarcan desde el diagnóstico cultural hasta la validación piloto, e incorporan herramientas técnicas, formación del personal y un enfoque orientado a resultados.

El objetivo es ofrecer a la organización una hoja de ruta clara, gradual y realista para fortalecer su capacidad financiera institucional, profesionalizar la gestión y promover una cultura organizacional comprometida con la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad en el tiempo.

Con este enfoque, se busca que CADESUR supere las debilidades actuales y establezca bases sólidas para una gestión financiera moderna, alineada con sus objetivos estratégicos y adaptada a los desafíos del entorno económico.

### **Objetivo del plan**

El objetivo principal del plan de acción es fortalecer la capacidad de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR) para gestionar sus finanzas de manera profesional y estratégica, integrando buenas prácticas financieras en la toma de decisiones a corto y a largo plazo. Ello implica implementar procesos formales de planificación y control financiero, optimizar el uso de la información contable y desarrollar competencias financieras en el personal como parte de un enfoque integral para la organización. En conjunto, el plan busca alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de CADESUR, asegurando la sostenibilidad en el tiempo y el crecimiento a largo plazo de esta.

### **Justificación**

La necesidad de implementar un plan de acción para la gestión financiera de CADESUR surge como respuesta directa a los hallazgos obtenidos en la investigación y detallados en el capítulo 4. El análisis, basado en entrevistas, evidenció una debilidad estructural en los procesos financieros de la organización: no existen mecanismos formales ni documentados de presupuestación y de planificación financiera, situación que limita la toma de decisiones estratégicas y operativas.

La gestión financiera actual se caracteriza por un enfoque marcadamente empírico y reactivo. Esta práctica reduce la capacidad de anticipación ante contingencias del entorno económico y restringe la posibilidad de planificar un crecimiento ordenado y sostenible. Aunque

el personal directivo posee experiencia, esta no se encuentra sistematizada ni respaldada por instrumentos que permitan dar seguimiento y control a las metas propuestas.

Asimismo, la ausencia de presupuestos formales impide establecer controles internos adecuados, realizar evaluaciones periódicas y medir con precisión el desempeño económico; de igual forma, la falta de planificación financiera dificulta definir objetivos claros, estimar flujos de efectivo y estructurar inversiones de manera racional.

En este contexto, la propuesta de plan de acción pretende subsanar dichas debilidades, dotando a CADESUR de una herramienta para ordenar, planificar y proyectar su gestión financiera de forma sostenible. La implementación de procesos estructurados de presupuestación y de planificación fortalecerá el control interno y aportará una visión estratégica con horizontes de corto, medio y largo plazo.

### **Estructura del plan de acción**

El plan de acción se divide en cinco fases concebidas para implementarse de forma secuencial y complementaria: 1) Diagnóstico cultural y operativo, 2) Construcción del mapa estratégico financiero, 3) Implementación de herramientas, 4) Formación y cultura financiera y 5) Evaluación piloto. La estructura metodológica se inspira en el modelo del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1996), que plantea partir de un diagnóstico, construir mapas estratégicos, implementar instrumentos de gestión, fomentar la cultura organizacional y evaluar los resultados como ciclo de retroalimentación. En este caso, las fases se adaptaron al contexto de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR), de modo que cada una aborda un componente crítico del proceso de profesionalización financiera, desde comprender la situación actual de la organización hasta asegurar la integración permanente de los cambios.

### ***Fase 1. Diagnóstico Cultural***

El objetivo de esta fase es obtener una comprensión profunda de la situación actual de la empresa, tanto en lo relacionado con la cultura organizacional como con los procesos operativos directamente ligados a las finanzas, con el fin de identificar brechas respecto a las prácticas financieras profesionales. Además, este diagnóstico servirá como pilar para el diseño de intervenciones ajustadas a la realidad actual de la empresa.

Descripción de la fase. En esta primera fase, la organización debe realizar un análisis integral de la gestión financiera en la práctica cotidiana y de la actitud cultural predominante de sus miembros ante los asuntos financieros. Se recomienda conformar un equipo interno de trabajo (preferentemente con personal de gerencia, de las áreas contable y financiera, y de operaciones, con dinámica de grupo focal) que lidere la recolección y el análisis de la información. Si se carece de experiencia en diagnósticos de este tipo, puede considerarse la asesoría puntual de una persona experta externa para aportar objetividad. Con esto, la mayor parte del trabajo debe apoyarse en los datos internos disponibles.

Actividades por desarrollar. A continuación, se presentan una serie de actividades necesarias para desarrollar un diagnóstico de forma ordenada:

1. Compilar los estados financieros de los últimos cinco años (2020-2024), junto con los informes de ventas, costos y otros datos operativos/financieros relevantes. Esta línea base cuantitativa permitirá detectar tendencias (por ejemplo, crecimiento o estancamiento de ingresos, comportamiento de márgenes, nivel de endeudamiento y liquidez) y evaluar la volatilidad o solvencia financiera de CADESUR en los años recientes.

2. Mapear los procesos operativos relacionados directamente con la gestión financiera. Esto se refiere a entender cómo se realizan procesos como el control de inventario, el manejo de costos, la gestión de cuentas por pagar y por cobrar, entre otros, así como los sistemas tecnológicos que se utilizan para su ejecución.
3. Evaluar la actitud y habilidades del personal vinculado a la gestión de las finanzas. Se trata de una evaluación dirigida a las personas directamente involucradas en la administración financiera de la empresa, con el objetivo de identificar necesidades de capacitación o posibles ajustes en el recurso humano.
4. A partir de la información recopilada en las actividades anteriores, se procede con la elaboración de un listado de los puntos fuertes con los que cuenta la empresa en materia de gestión financiera, así como de las principales brechas o debilidades, priorizando según su impacto en la gestión financiera. Para ello, se propone utilizar el método ABC o el sistema de Pareto. El método ABC consiste en clasificar los elementos según su nivel de importancia o impacto, dividiéndolos en categorías A, B y C, lo que permite enfocar la atención en los aspectos más relevantes. Por su parte, el sistema de Pareto se basa en la regla 80/20, la cual sostiene que un porcentaje reducido de causas genera la mayor parte de los efectos, facilitando así la identificación de las variables críticas que requieren atención prioritaria.

Con base en las actividades descritas, el resultado esperado es la confección de un informe diagnóstico que detalle claramente la situación actual, así como los retos identificados. Dicho informe debe resumir los hallazgos y fundamentar la necesidad de las acciones que se emprenderán en las siguientes fases. Por ejemplo, si el diagnóstico revela que no existe un presupuesto anual formal, esa carencia quedará señalada como algo a subsanar en el plan; si la

cultura organizacional muestra que los empleados desconocen conceptos financieros básicos, se justificará una inversión en capacitación en la fase 4, y así sucesivamente. Este documento inicial servirá como hoja de ruta para enfocar los esfuerzos en las áreas de mayor prioridad y como referencia para medir, a futuro, cuánto se ha avanzado respecto a la línea base.

### ***Fase 2. Construcción del Mapa Estratégico Financiero***

El objetivo principal de esta fase es definir y visualizar con claridad la estrategia financiera de la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR) a mediano y a largo plazo, alineándola estrechamente con los objetivos generales de la organización mediante la creación de un mapa estratégico financiero. Por lo que este instrumento proporcionará un marco de objetivos financieros interrelacionados, lo que facilitará la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos en las etapas siguientes.

Descripción de la fase. En esta fase, CADESUR debe transformar sus metas corporativas en objetivos financieros específicos e interconectados. Se trata de construir un mapa estratégico que identifique con precisión las metas financieras esenciales (por ejemplo, rentabilidad, liquidez, crecimiento, solvencia) y su relación con otros ámbitos del negocio (clientela, procesos internos, desarrollo organizacional). Esta metodología se inspira en enfoques de gestión estratégica como el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), que permite ilustrar de forma gráfica los objetivos y sus relaciones causales.

El primer paso consiste en clarificar la visión y las metas financieras generales. Por ejemplo, una meta financiera habitual podría ser “incrementar la rentabilidad neta y maximizar el valor patrimonial de la organización”. Para alcanzarla, será necesario cumplir objetivos financieros más específicos, como mejorar la estructura de costos y gastos, aumentar el flujo de

efectivo operativo o reducir el endeudamiento. Estos elementos suelen constituir los pilares de una estrategia financiera sólida. CADESUR deberá determinar la importancia relativa de cada pilar según su contexto: si el diagnóstico previo (fase 1) evidenció problemas de liquidez, mejorar el flujo de efectivo será prioritario; si el endeudamiento no es elevado, la reducción de deuda podría tener menor urgencia.

Actividades por desarrollar. A continuación, se presentan una serie de actividades para desarrollar una correcta construcción del mapa estratégico financiero

1. Establecer de cuatro a seis objetivos financieros específicos y medibles. Ejemplos claros podrían ser: "aumentar el margen neto antes de impuestos del X % al Y % en los próximos Z años", "mantener un índice mínimo de liquidez corriente de 1.5" o "lograr que al menos el 80 % de las sucursales sean rentables individualmente". Cada objetivo debe estar conectado con aspectos identificados previamente en el diagnóstico (por ejemplo, si se identificó alta variabilidad en ventas, un objetivo podría ser estabilizar los ingresos mediante diversificación).
2. Organizar visualmente los objetivos financieros mostrando cómo se influyen entre sí. Por ejemplo, reducir costos operativos (objetivo operativo) contribuirá a aumentar la rentabilidad (objetivo financiero); aumentar la satisfacción del cliente (objetivo comercial) podría traducirse en mayores ventas y, por ende, un mejor flujo de efectivo (objetivo financiero). Esta representación gráfica facilita la visualización de que los objetivos financieros no se logran aisladamente, sino mediante acciones coordinadas en diferentes áreas. Un buen mapa estratégico muestra cómo los objetivos financieros superiores están respaldados por objetivos en otras perspectivas (clientes, procesos internos, aprendizaje), creando así una cadena de valor.

El resultado de esta fase será un documento de estrategia financiera, idealmente acompañado por un diagrama del mapa estratégico, que incluya: la visión financiera de CADESUR; los objetivos financieros estratégicos alineados con dicha visión; el mapa gráfico con las relaciones causales entre objetivos; las iniciativas estratégicas específicas para cada objetivo; y las metas cuantitativas a corto, medio y largo plazo. Este documento deberá ser validado por la alta dirección de CADESUR para asegurar el compromiso con las metas establecidas. Una estrategia financiera bien articulada servirá como guía para las decisiones futuras, garantizará que el equipo directivo conozca con claridad las prioridades financieras y actuará en consecuencia. A partir de este punto, las fases siguientes del plan (herramientas, capacitación, entre otras) se orientarán específicamente a ejecutar y a fortalecer la estrategia definida.

### ***Fase 3. Implementación de Herramientas***

El objetivo principal de esta fase es introducir y poner en marcha un conjunto práctico de herramientas que sirvan de apoyo en la toma de decisiones financieras, este se puede denominar “Kit Herramienta CADESUR”. Estas herramientas facilitarán que la organización pueda integrar de manera cotidiana los lineamientos establecidos en el mapa estratégico financiero. Además, con estas se pretende estandarizar y optimizar procesos claves dentro de la empresa como la presupuestación, el análisis de inversiones, el monitoreo de indicadores y la generación de informes, ayudando así a tomar decisiones más rápidas e informadas.

Descripción de la Fase. Una vez que la estrategia financiera esté claramente definida, resulta fundamental que la empresa tenga las herramientas necesarias que le permitan llevarla efectivamente a la práctica.

Así, la fase 3 se centra en desarrollar o adaptar estas herramientas específicas, asegurándose de que su implementación sea efectiva y utilizada en CADESUR. Este kit de herramientas puede incluir diversos recursos, entre ellos: modelos y plantillas en Excel o en otro *software* que permitan proyectar flujos de caja, formatos estandarizados para la elaboración de presupuestos tanto a nivel de sucursales como consolidados, herramientas para el análisis de costos y la fijación de precios, entre otros, así como guías claras para procedimientos relacionados con la aprobación de gastos o inversiones.

Herramientas. Para la implementación eficaz del “Kit Herramienta CADESUR”, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Definir los requerimientos técnicos de cada herramienta (flujo de caja, presupuestos, análisis de costos, indicadores, procesos de aprobación, etc.), alineados con las necesidades detectadas en el diagnóstico y el mapa estratégico financiero.
2. Diseñar y construir prototipos de plantillas y formatos financieros básicos en Excel, Google Sheets u otros *softwares* adecuados.
3. Seleccionar plataformas tecnológicas para dashboards e integración de datos (ej. Power BI, Odo ERP, QuickBooks), evaluando costos y compatibilidad con la operación de CADESUR.
4. Configurar parámetros iniciales en las plataformas elegidas (estructuras de cuentas, categorías de costos, indicadores clave).
5. Documentar procedimientos estandarizados para la elaboración de presupuestos, reportes y evaluaciones de inversiones.
6. Validar internamente los prototipos mediante revisiones con la gerencia y el área contable, ajustando las herramientas antes de su implementación práctica.

7. Generar un manual preliminar del Kit Herramienta con instrucciones claras, que servirá de base para la capacitación en la fase 4.

**Tabla 5**

*Propuesta de herramientas específicas*

<b>Herramienta</b>	<b>Propósito principal</b>	<b>Tecnología/Formato sugerido</b>
Modelo de flujo de caja proyectado	Anticipar liquidez y necesidades de financiamiento	Plantilla Excel / Google Sheets con macros simples
Presupuesto por sucursal y consolidado	Controlar ingresos y egresos de cada punto de venta	Modulo “Budgets” de Odoo ERP o QuickBooks Advanced

Calculadora de costos y margen	Determinar precios y márgenes mínimos	Google Sheets conectada a base de datos de inventario
<i>Dashboard</i> de indicadores clave (KPI)	Visualizar ventas, rotación de inventario, EBITDA, etc.	Power BI o Google Data Studio con actualización diaria
Formato de evaluación de inversiones (ROI/NPV/Payback)	Filtrar y priorizar proyectos de expansión	Plantilla Excel con validaciones y gráficos automáticos
Procedimiento de aprobación de gastos	Estandarizar solicitudes y agilizar revisiones	Flujo de trabajo en Microsoft Teams Approvals u Odoo

*Nota.* Propuesta de herramientas.

#### ***Fase 4. Formación y Cultura Financiera***

El propósito de esta fase es fortalecer las competencias financieras del personal de CADESUR y consolidar una cultura organizacional comprometida con el uso estratégico y responsable de los recursos económicos. Esta fase busca generar no solo conocimiento técnico, sino también actitudes y hábitos que favorezcan la toma de decisiones financieras informadas en todos los niveles de la empresa.

Descripción de la fase. Esta fase se enfoca en el desarrollo del capital humano, entendiendo que la sostenibilidad del cambio depende de la transformación de las personas. Además, se trata de promover una cultura organizacional donde lo financiero forme parte del día a día, no como una tarea aislada del área contable, sino como un eje común que guía el quehacer de todos los departamentos. Para lograrlo, se requiere integrar la capacitación, comunicación, motivación y liderazgo institucional, en función de alcanzar por consenso una forma de pensar y actuar, alineada con una gestión eficiente.

Actividades por desarrollar. A continuación, se presentan una serie de actividades para desarrollar una capacitación financiera adecuada:

1. Se propone implementar un plan de formación continua adaptado a los distintos perfiles dentro de la organización. Para mandos medios y gerencia, se recomienda trabajar en la interpretación de estados financieros, planificación presupuestaria y análisis de costos. A jefaturas operativas se les puede capacitar en aspectos vinculados a las decisiones cotidianas que impactan la rentabilidad, por ejemplo, al gestionar inventarios o controlar gastos. Incluso el personal operativo puede beneficiarse con sesiones prácticas sobre el uso responsable de los recursos y la importancia del ahorro. Más que transmitir conceptos teóricos, se busca generar conciencia del papel que cada persona tiene en el bienestar financiero de la empresa. Establecer una frecuencia regular de las capacitaciones mensuales o bimensuales, ayudará a mantener un ritmo constante de aprendizaje.
2. Para construir confianza y sentido de pertenencia, es fundamental que la información financiera fluya de manera clara y oportuna. La gerencia debe compartir periódicamente datos clave como ventas, márgenes o ejecución presupuestaria, explicando el contexto de decisiones como nuevas inversiones o ajustes de gasto. Esto puede hacerse mediante reuniones trimestrales, boletines internos o tableros con indicadores visibles en sucursales. La apertura en estos temas permite al personal entender hacia dónde va la empresa y cómo su trabajo contribuye al resultado general.
3. Una cultura financiera necesita mecanismos que reconozcan y premien los comportamientos deseados. Por eso, se sugiere establecer un sistema de incentivos vinculado al cumplimiento de metas presupuestarias, generación de ahorros o ideas que mejoren la rentabilidad. Estos estímulos pueden ser económicos, como bonificaciones, o

simbólicos, como reconocimientos públicos. Lo importante es que estén basados en métricas claras y refuercen el mensaje de que cada aporte, por pequeño que parezca, tiene impacto en la sostenibilidad financiera de la organización.

4. La cultura se construye desde la alta dirección, por tanto, es indispensable que quienes dirigen la empresa demuestren con sus acciones el compromiso con una gestión financiera profesional. Esto incluye fundamentar las decisiones con datos, usar los indicadores como base para evaluar resultados y aplicar las herramientas introducidas en fases anteriores. Además, se sugiere designar un líder interno que impulse el plan y acompañe el proceso de cambio. Para fortalecer la toma de decisiones, la Junta Directiva podría optar por un asesor externo con experiencia en finanzas, que brinde una mirada técnica y objetiva. El ejemplo que muestre la dirección de una empresa no solo legitima el cambio, sino que lo impulsa.
5. Para que la cultura financiera no se quede en buenas intenciones, debe reflejarse en las decisiones cotidianas de todas las áreas. Esto implica que, departamentos como ventas, compras, recursos humanos o mercadeo, incorporen criterios financieros en sus análisis y propuestas. Por ejemplo, considerar el impacto presupuestario antes de contratar más personal, o evaluar la rentabilidad de una promoción antes de lanzarla. Esta práctica se puede formalizar exigiendo justificaciones financieras en los proyectos o involucrando al área contable en evaluaciones operativas. Además, se recomienda que, cada área defina indicadores clave, como rotación de inventario o relación entre nómina y ventas y los utilice para dar seguimiento a su desempeño; así se convierte el análisis financiero en una herramienta transversal y parte natural del trabajo diario.

Se espera que CADESUR logre una transformación visible en su cultura organizacional, evidenciándose en un personal más consciente, informado y comprometido con la eficiencia financiera de la empresa. Asimismo, los indicadores del éxito incluyen un alto nivel de participación en procesos de formación, mayor uso de conceptos financieros en la comunicación interna, propuestas de mejora provenientes de distintas áreas y un enfoque más analítico en la toma de decisiones.

Ahora, aunque los cambios culturales pueden ser más sutiles que los operativos, se reflejan en los comportamientos diarios: supervisores que planean con base en presupuestos, colaboradores que consultan datos antes de actuar, o equipos que discuten abiertamente sobre costos y márgenes.

#### ***Fase 5. Evaluación Piloto***

El objetivo principal de la fase 5 es validar los resultados obtenidos tras la implementación inicial del plan de acción mediante un programa piloto, con el fin de identificar aciertos, corregir desviaciones y adicionar aprendizajes. Esta fase busca garantizar que las prácticas financieras introducidas se integren de manera estable en el funcionamiento diario de CADESUR, permitiendo su adaptación a nivel empresarial y asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

Descripción de la fase. Esta fase marca el cierre del plan mediante la validación práctica de las acciones propuestas y la integración formal de las mejoras alcanzadas en la estructura de CADESUR. Por tanto, su objetivo principal es verificar, a través de una aplicación controlada, que las herramientas y metodologías desarrolladas sean funcionales, pertinentes y sostenibles. Además, se enfoca en consolidar los aprendizajes institucionales, de modo que la gestión

financiera se convierta en una práctica habitual y profesional dentro de la empresa. Entonces, a partir de los resultados obtenidos, se realizan los ajustes necesarios y se establecen las condiciones para extender el plan a toda la organización, asegurando su continuidad y adaptación futura.

Actividades por desarrollar. A continuación, se presenta una serie de actividades para el óptimo desarrollo de una evaluación piloto y consolidación empresarial:

1. Para poner a prueba el plan en condiciones reales, se sugiere aplicar de forma controlada las fases desarrolladas en una o dos unidades operativas, como departamentos específicos de la empresa. Esta experiencia permitirá evaluar el funcionamiento del conjunto de herramientas y metodologías, así como el nivel de apropiación por parte del personal capacitado. Se recomienda seleccionar áreas representativas y con disposición para colaborar activamente en el proceso. La duración ideal del piloto es de al menos tres meses, lo cual brinda tiempo suficiente para observar efectos iniciales. Durante este periodo, un equipo responsable deberá dar seguimiento continuo, verificando el cumplimiento del cronograma, el uso adecuado de los instrumentos financieros y los impactos generados en la dinámica operativa.
2. Finalizado el periodo de prueba, se elabora un informe que contrastará los indicadores financieros y operativos obtenidos con la línea base definida antes de la intervención. Este análisis combina datos cuantitativos, por ejemplo, variaciones en rentabilidad, liquidez y precisión presupuestaria, con evidencia cualitativa recabada mediante entrevistas o encuestas al personal involucrado. El propósito es determinar en qué medida el nuevo modelo de gestión financiera agrega valor, identificar barreras y registrar buenas prácticas que puedan replicarse en el resto de la organización.

3. Con base en el informe del piloto, se realiza una revisión crítica de las herramientas, metodologías y cronogramas. Los ajustes pueden incluir la simplificación de formatos, la redistribución de tiempos de capacitación o la actualización de indicadores. Esta etapa se documenta como una “micro fase” de replanteamiento, generando una versión optimizada del plan que servirá de referencia para su posterior ampliación.
4. Para asegurar la permanencia de los avances, se formalizan los procesos a través de manuales internos, políticas de presupuestación y control de inversiones, y lineamientos de evaluación periódica. Asimismo, se integra la gestión financiera al sistema de gobierno corporativo, de modo que los procedimientos revisados se conviertan en parte integral de la cultura organizacional y en un requisito para la toma de decisiones estratégicas.
5. Se definen responsables formales para cada función financiera clave, pudiendo crearse cargos específicos, por ejemplo, analista financiero, o comités de seguimiento. Además, se valora la incorporación de asesores externos en la Junta Directiva para fortalecer la visión técnica y garantizar la objetividad del control interno. Esta estructura de soporte refuerza la responsabilidad compartida y la mejora continua del sistema.
6. Una vez afinado el modelo, se diseña un calendario de despliegue que contemple fases graduales por departamentos o sucursales, según los recursos disponibles. La comunicación de los logros del piloto se utiliza como estrategia de motivación y facilitación del cambio. El escalamiento incluye sesiones de inducción y acompañamiento para garantizar una adopción fluida.
7. Finalmente, se instituye un mecanismo de revisión anual que evalúa el cumplimiento de objetivos financieros, la vigencia de las herramientas y la alineación con el entorno competitivo. Este sistema de control retroalimenta al plan, permite introducir

innovaciones y sostiene la profesionalización de la gestión financiera como un proceso dinámico y adaptable.

Al concluir esta etapa, CADESUR contará con la validación de un modelo de gestión financiera optimizado, con el debido respaldo de los niveles superiores de la empresa, que permiten su aplicación sostenible en toda la organización. Del mismo modo, se espera que las nuevas prácticas estén documentadas, cuenten con responsables claramente definidos y se integren a los procesos cotidianos, facilitando una toma de decisiones más informada y alineada con los objetivos estratégicos. Además, quedará instalada una base operativa y cultural que promueva la mejora continua y permita adaptar el sistema financiero a los cambios del entorno empresarial.

### **Cronograma**

Se presenta el cronograma de implementación del plan de acción, estructurado por semanas, sin establecer fechas específicas. Este enfoque permite una mayor flexibilidad en la ejecución, adaptándose al ritmo y a las condiciones operativas de CADESUR. Cada semana representa un período de trabajo en el que se llevará a cabo una o varias acciones contempladas en el plan, facilitando la organización, el monitoreo del avance y la asignación eficiente de los recursos involucrados. La distribución semanal contribuye a mantener un orden lógico en el desarrollo de las actividades, asegurando una ejecución progresiva y coherente

**Figura 9**

*Cronograma plan de acción*

Fase	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 1. Diagnóstico cultural y operativo	Compilar estados financieros 2020-2024	■															
	Mapear procesos operativos financieros		■														
	Evaluar actitud y habilidades del personal			■													
	Identificar brechas y fortalezas en gestión financiera			■													
Fase 2. Mapa estratégico financiero	Establecer objetivos financieros medibles				■												
	Diseñar relaciones causales entre objetivos					■											
	Elaborar mapa estratégico financiero y validarlo						■										
Fase 3. Implementación de herramientas	Diseñar herramientas para presupuestación y flujo de caja							■									
	Establecer indicadores y <i>dashboard</i> de monitoreo								■								
	Crear formato de evaluación de inversiones y gastos									■							
	Probar herramienta en entorno operativo										■						
Fase 4. Formación y cultura financiera	Ejecutar plan de formación financiera interna												■				
	Establecer plan de formación financiera por niveles													■			
	Definir incentivos y prácticas de motivación financiera														■		
	Promover liderazgo y ejemplo desde la gerencia															■	
Fase 5. Evaluación piloto	Ejecutar prueba piloto en unidad operativa seleccionada																■
	Analizar resultados e impacto de la prueba piloto																■
	Ajustar herramientas y procesos según retroalimentación																■
	Diseñar estrategia de escalamiento y formalización																■

*Nota.* La figura muestra la recomendación de cronograma a seguir en el plan de acción.

## Indicadores de seguimiento

La implementación de un plan de acción, por sí misma, no garantiza una transformación efectiva en la gestión financiera de una organización. Por esta razón, es fundamental contar con indicadores de seguimiento que permitan verificar el avance de cada una de las fases propuestas, así como los resultados concretos obtenidos a partir de su aplicación. Estos indicadores se convierten en herramientas claves para la toma de decisiones, ya que permiten medir si las acciones están cumpliendo su propósito, identificar a tiempo posibles desviaciones y realizar los ajustes necesarios de manera oportuna. Además, ofrecen una base objetiva para evaluar el impacto general del plan en el funcionamiento financiero de CADESUR y en su capacidad para consolidar una cultura organizacional orientada a la eficiencia y sostenibilidad.

A continuación, se detallan los principales indicadores sugeridos, alineados con los objetivos del plan de acción:

- **Cumplimiento del cronograma de actividades:** Mide el porcentaje de acciones ejecutadas dentro del tiempo previsto en cada fase del plan. Este indicador permite verificar si el desarrollo del proceso se está llevando a cabo de forma ordenada y sin retrasos significativos.
- **Participación en los procesos de formación financiera:** Refleja el grado de asistencia del personal a las capacitaciones programadas, así como el porcentaje de cumplimiento de los contenidos impartidos. Un nivel alto de participación sugiere que la organización está comprometida con el fortalecimiento de capacidades internas.
- **Uso efectivo de las herramientas implementadas:** Evalúa el nivel de adopción del Kit Herramienta CADESUR en las decisiones diarias. Se puede medir mediante la cantidad de

presupuestos elaborados, informes generados o decisiones de inversión fundamentadas con base en las herramientas incorporadas.

- **Precisión presupuestaria:** Se refiere a la diferencia entre los valores presupuestados y los resultados reales obtenidos. Este indicador ayuda a identificar qué tan cercana es la planificación financiera respecto a la realidad operativa y si existe un control adecuado del uso de recursos.
- **Mejora en la rentabilidad neta:** Compara los márgenes de utilidad antes y después de la implementación del plan. Este dato permite observar si la organización está logrando un uso más eficiente de sus recursos y si las decisiones financieras están generando un impacto positivo en los resultados económicos.
- **Fortalecimiento de la liquidez:** Analiza el comportamiento del nivel de liquidez de la organización, considerando su capacidad para cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo. Un aumento en este indicador reflejaría una gestión más responsable del capital disponible.
- **Control de costos operativos:** Mide la proporción de gastos administrativos y operativos en relación con las ventas totales. Una reducción sostenida en este porcentaje indicaría que la empresa ha logrado optimizar sus procesos sin afectar la calidad de los servicios.
- **Nivel de involucramiento del personal en la gestión financiera:** A través de encuestas internas o análisis cualitativos, este indicador permite evaluar si las personas colaboradoras comprenden la importancia de los procesos financieros y si los aplican en su quehacer diario, demostrando una apropiación de la cultura financiera.
- **Cumplimiento de los objetivos establecidos en el mapa estratégico financiero:** Permite verificar cuántas de las metas definidas en la fase de planificación estratégica han sido

alcanzadas dentro del plazo propuesto. Este indicador resume el impacto global del plan en el rumbo financiero de la organización.

No obstante, estos indicadores deben ser monitoreados de forma periódica y presentados en reuniones de seguimiento, lo que permitirá, entonces, a la gerencia y al personal operativo mantener una visión clara del progreso. Además, sirven como insumo para la toma de decisiones correctivas y la identificación de nuevas oportunidades de mejora, consolidando así una gestión financiera cada vez más profesional y orientada a los resultados esperados por la empresa.

## **Capítulo VI**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

El presente capítulo expone las principales conclusiones derivadas del análisis de las prácticas de presupuestación y de planificación financiera implementadas por la Cadena de Detallistas del Sur durante el periodo 2020–2024, así como la percepción que mantienen sus personas asociadas respecto de la gestión financiera de la organización. Las conclusiones se estructuran en correspondencia con los objetivos específicos formulados al inicio de la investigación, lo que permite una valoración coherente de los hallazgos y su vinculación con el propósito general del estudio. Posteriormente, se presentan recomendaciones dirigidas a fortalecer la gestión financiera de la organización, con el fin de que constituyan insumos útiles para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua de los procesos internos. Tanto las conclusiones como las recomendaciones se fundamentan en el análisis crítico de la información recopilada y buscan aportar al desarrollo institucional desde una perspectiva técnica y participativa.

## **Conclusiones**

Realizada esta investigación se concluye que la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR) carece de estandarización y sistematización en la elaboración y el uso del presupuesto, lo que restringe su eficacia como herramienta de gestión financiera. La ausencia de un esquema formal impide que la presupuestación oriente de manera adecuada la planificación operativa y financiera; en particular, se constata la falta de una metodología estructurada y de indicadores de desempeño definidos, situación que dificulta la proyección de escenarios, la medición de resultados y la toma de decisiones basadas en evidencia.

Asimismo, se determina que la planificación financiera no se implementa con enfoque estratégico. Las acciones financieras se ejecutan como respuestas puntuales, sin un vínculo explícito con los objetivos institucionales de corto, medio y largo plazo. Esta condición limita la

capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno y anticipar contingencias, con efectos directos en la eficiencia y en la estabilidad financiera.

De los hallazgos se desprende que las prácticas vigentes de presupuestación y planificación financiera no muestran una relación favorable con el desempeño organizacional. Persiste la ausencia de mecanismos que valoren con rigor los resultados económicos y operativos (rentabilidad, eficiencia en el uso de recursos y cumplimiento de metas), al tiempo que la carencia de una cultura de control sustentada en indicadores reduce la posibilidad de realizar ajustes oportunos y de evaluar objetivamente la evolución empresarial.

Se constata, además, que la combinación de brechas en capital humano, infraestructura tecnológica y acceso a información histórica actúa como obstáculo estructural para el fortalecimiento de la gestión financiera. La insuficiente formación en temas financieros y la falta de herramientas digitales para elaborar presupuestos y planes afectan la calidad de los procesos y su efectividad en la gestión operativa de CADESUR.

Finalmente, se aprecia que las personas asociadas manifiestan niveles bajos de confianza, atribuibles a la limitada comunicación de resultados financieros y a la escasa participación en procesos de decisión. Esta percepción incide en el sentido de pertenencia y en el compromiso con la organización, con potencial impacto en la estabilidad del capital social a medio y largo plazo. En síntesis, se infiere que una presupuestación y una planificación financiera estructuradas, participativas y alineadas con los objetivos estratégicos constituyen un medio idóneo para fortalecer el desempeño y la gobernanza financiera. En consecuencia, se estima que la adopción de una gestión profesional, orientada a resultados e impulsada con el involucramiento activo de las personas asociadas, permitiría a CADESUR mejorar su estabilidad operativa, su capacidad de respuesta ante cambios del entorno y su sostenibilidad en el tiempo.

## Recomendaciones

Se recomienda implementar un sistema integral de presupuestación financiera en la Cadena de Detallistas del Sur (CADESUR) que cubra todas las fases del ciclo: formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación. Este sistema debe sustentarse en prácticas claras y ordenadas, con metas financieras definidas, criterios para orientar la asignación de recursos y mecanismos que aseguren un control interno adecuado. Es fundamental que el proceso sea participativo, con involucramiento de las distintas áreas operativas para que el presupuesto refleje necesidades reales por unidad funcional; con ello se fortalece la coordinación, aumenta el compromiso institucional y mejoran los resultados.

Asimismo, se propone desarrollar un plan estratégico de planificación financiera, detallado en el capítulo V, claramente vinculado con los objetivos institucionales a corto, medio y largo plazo. Este plan debe contemplar proyecciones realistas de ingresos, egresos y flujo de efectivo, así como herramientas de análisis para evaluar escenarios alternativos. Resulta necesario definir una periodicidad de revisión y actualización, y asegurar que la alta dirección lo utilice de forma activa como guía para la toma de decisiones, tanto en contextos de expansión como de incertidumbre.

Como prioridad transversal, se recomienda poner en marcha un programa de capacitación continua para el personal administrativo y contable, orientado al fortalecimiento de competencias en gestión financiera. La formación debe abarcar aspectos técnicos (análisis de estados financieros, diseño de presupuestos, proyecciones, evaluación de resultados, manejo de *software* contable e indicadores clave de rendimiento), y habilidades transversales (toma de decisiones bajo incertidumbre, comunicación efectiva de información financiera y trabajo colaborativo).

Invertir en el desarrollo de capacidades humanas reduce errores operativos y eleva la eficiencia en el uso de los recursos.

Se recomienda, además, establecer mecanismos de comunicación financiera claros y transparentes hacia las personas asociadas, con el fin de fortalecer la confianza y promover la participación informada. Para ello pueden emplearse informes ejecutivos periódicos, boletines digitales trimestrales, infografías comprensibles y espacios de diálogo en asambleas. Es importante que estos canales muestren los resultados y su relación con los objetivos estratégicos de la organización, a fin de reforzar la legitimidad y el sentido de pertenencia.

Asimismo, se recomienda a la empresa conformar un comité de seguimiento y evaluación responsable de monitorear la implementación del plan. Este comité debe trabajar con indicadores de avance y de resultado, un cronograma de revisión definido (mensual o trimestral), reportes periódicos a la dirección y a la asamblea, y mecanismos de ajuste continuo. Un esquema de supervisión de estas características incrementa la sostenibilidad de los cambios e impulsa la mejora continua.

Para finalizar, como secuencia de implementación, se sugiere iniciar con la conformación del comité de seguimiento; continuar con una capacitación básica para actores clave y la activación de los primeros canales de comunicación con las personas asociadas; luego diseñar y poner en marcha el sistema de presupuestación; y, con esos insumos, elaborar el plan estratégico de planificación financiera. De forma permanente, deben mantenerse las revisiones periódicas, la mejora de procesos y la comunicación continua con los distintos públicos internos y externos.

## Referencias bibliográficas

Acuña et. al. (2021). *Propuesta para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo, Gestión Financiera y Contable de la Asociación Solidarista de Empleados de Café, S.A.*

[Licenciatura de Contaduría Pública, Universidad de Costa Rica].

<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/b8e803d8-6375-4b76-909c-645a34fd25ce/content>

Acuña, J., Bonilla, A., y Jiménez, R. (2021). *Propuesta para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo, Gestión Financiera y Contable de la Asociación Solidarista de Empleados de Café, S.A.* [Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad de Costa Rica].

Repositorio SIBDI. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr>

Álvarez, D. (2021). *Planificación financiera en las pymes del sector servicios en Costa Rica: ¿cuál es la mejor opción de planificación financiera para implementar en las pymes del sector servicios de la GAM para lograr su permanencia y crecimiento sostenido en el mercado costarricense?* [Maestría con Énfasis en Finanzas].

<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/10553/REF-1641959433-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Álvarez, D. (2021). *Planificación financiera en las pymes del sector servicios en Costa Rica: ¿cuál es la mejor opción de planificación financiera para implementar en las pymes del sector servicios de la GAM para lograr su permanencia y crecimiento sostenido en el mercado costarricense?* <https://repositorio.ulacit.ac.cr>

Arias Gómez, J., Villasís Keever, M., y Miranda Novales, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*.

<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>

Arias González, J., y Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación.

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)

Armijos J. et al. (2020) Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. [file:///C:/Users/karro/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/karro/Downloads/Dialnet-HerramientasDeGestionFinancieraParaLasMIPYMESYOrga-7351792.pdf)

[HerramientasDeGestionFinancieraParaLasMIPYMESYOrga-7351792.pdf](file:///C:/Users/karro/Downloads/Dialnet-HerramientasDeGestionFinancieraParaLasMIPYMESYOrga-7351792.pdf)

Auditoría Superior de la Federación. (2017). Técnicas Presupuestarias 2017. Obtenido de

[https://www.asf.gob.mx/uploads/61\\_Publicaciones\\_tecnicas/18\\_Tecnicas\\_presupuestarias\\_2017.pdf](https://www.asf.gob.mx/uploads/61_Publicaciones_tecnicas/18_Tecnicas_presupuestarias_2017.pdf)

Avello Martínez, R., Rodríguez Monteagudo, M., Rodríguez Monteagudo, P., Sosa López, D.,

Companioni-Turiño, B., y Rodríguez-Cubela, R. (2018). ¿Por qué enunciar las

limitaciones del estudio? *Medisur*.

<http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4126>

Ballenatales. (s.f.). *Los primeros pobladores de Pérez Zeledón*.

<https://www.ballenatales.com/es/los-primeros-pobladores-de-perez-zeledon/>

Barradas Martínez, M., Rodríguez Lázaro, J., y Maya Espinoza, I. (2021). *Desempeño*

*organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición*. Redalyc.

<https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/637968301002.pdf>

Barrios, D., Restrepo Escobar, F., y Cerón Muñoz, M. (2020). *Desempeño empresarial en la industria lechera*. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609965020009/html/>

Barrios, D., Restrepo Escobar, F., y Cerón Muñoz, M. (2020). *Desempeño empresarial en la industria lechera. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609965020009/html/>

BBVA. (2024). *Qué es un presupuesto y cómo elaborar uno con base en objetivos y metas*. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-un-presupuesto-y-como-elaborar-uno-en-base-a-objetivos-y-metas/>

Cadena de Detallistas del Sur. (s.f.). *División Administrativa*. <https://www.cadesurcr.com/division-administrativa/>

Cadena de Detallistas del Sur. (s.f.). *Misión y Visión*. <https://www.cadesurcr.com/nosotros/mision-y-vision/>

Calderón Mutto, G., y Villanueva Sánchez, J. (7 de octubre de 2020). *El presupuesto participativo y su importancia en la aprobación del presupuesto institucional de apertura en la Municipalidad Distrital de Huacho*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/9756/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Calvo, C. (2021). *Mejora de la planeación financiera mediante el cálculo de proyección de las comisiones por servicios usando variables macroeconómicas, en la Dirección Corporativa de Finanzas del Banco Nacional de Costa Rica*. [Licenciatura en ciencias económicas, Universidad Latina De Costa Rica] Repositorio ULATINA.

[https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/1450/1/TFG\\_Ulatina\\_Esteban\\_Ramirez\\_Hernandez\\_2009011189.pdf](https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/1450/1/TFG_Ulatina_Esteban_Ramirez_Hernandez_2009011189.pdf)

Cardona, J. (2019). *Definición de Reto*. Scribd.

<https://es.scribd.com/document/419376845/Definicion-de-Reto>

Ceballos D. y Correa C. (2019). *Los presupuestos como base de la planeación financiera en la educación contable*.

<https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/asf.v7n13.126/132>

Ceballos, D., Correa, C. (2019). *Los presupuestos como base de la planeación financiera*.

<https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/asf.v7n13.126/132>

Cedeño Álvarez, R., Guarnizo Delgado, J., y Secaira Durango, M. (2018). Impacto evaluativo y formativo de educandos de nuevo ingreso en la Universidad Bolívar.

<https://www.redalyc.org/journal/5891/589167671008/html/>

Cruz M., Pérez M., Jenaro C., Flores N. y Torres V. (2019). *Implicaciones éticas para la investigación: El interminable reto en un mundo que se transforma*.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v19n1/2007-7459-hs-19-01-9.pdf>

De Oliveira, J. L. C. (2020). *Integración de datos en investigación de métodos mixtos: Desafío y oportunidad para la enfermería*.

<https://www.scielo.br/j/tce/a/WDgMcQxRLvmjQrwBQVMkb7K/?lang=es>

Doncel E. y Montes C. (2017). *Línea de investigación: tendencias contables contemporáneas, control gestión y gobernabilidad*.

<https://repository.ugc.edu.co/server/api/core/bitstreams/c98f947a-df11-4481-81a6-0647c3db54be/content>

Elizalde L. (2018). Planificación financiera como soporte de gestión del éxito organizacional.

*Revista Contribuciones a la Economía.*

<https://www.eumed.net/rev/ce/2018/4/planificacion-financiera-exito.html>

Espinoza E. y Calva D. (2020). *La ética en las investigaciones educativas.*

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-333.pdf>

FasterCapital. (2024). Impacto financiero como medir y maximizar su impacto financiero.

<https://fastercapital.com/es/contenido/Impacto-financiero--como-medir-y-maximizar-su-impacto-financiero.html>

Febres Ramos, R. J., y Mercado Rey, M. R. (2020). Satisfacción del paciente y calidad de la atención en el servicio de medicina interna del Hospital Daniel Alcides Carrión.

Huancayo - Perú. *Revista de la Facultad de Medicina Humana.*

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-05312020000300397](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-05312020000300397)

Flores, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa:

consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria.*

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2223-25162019000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2223-25162019000100008&script=sci_arttext)

Fortuna, C. (2021). *Prácticas presupuestarias: su impacto en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en Isabela.* [https://typeset-io.translate.google/questions/what-is-](https://typeset-io.translate.google/questions/what-is-budgeting-practices-lkqt2zdixl?_x_tr_sl=eny_x_tr_tl=esy_x_tr_hl=esy_x_tr_pto=rqy_x_tr_hist=true)

[budgeting-practices-](https://typeset-io.translate.google/questions/what-is-budgeting-practices-lkqt2zdixl?_x_tr_sl=eny_x_tr_tl=esy_x_tr_hl=esy_x_tr_pto=rqy_x_tr_hist=true)

[lkqt2zdixl?\\_x\\_tr\\_sl=eny\\_x\\_tr\\_tl=esy\\_x\\_tr\\_hl=esy\\_x\\_tr\\_pto=rqy\\_x\\_tr\\_hist=true](https://typeset-io.translate.google/questions/what-is-budgeting-practices-lkqt2zdixl?_x_tr_sl=eny_x_tr_tl=esy_x_tr_hl=esy_x_tr_pto=rqy_x_tr_hist=true)

- García Maradiaga, J., y Arriola Rodríguez, K. (septiembre de 2016). *Planificación financiera a corto plazo como herramienta para la toma de decisiones en las pymes del sector construcción ubicadas en el municipio de santa tecla*. Universidad de El Salvador.  
[https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/12076/1/Planificación %20financiera %20a %20corto %20plazo %20como %20herramienta %20para.pdf](https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/12076/1/Planificación%20financiera%20a%20corto%20plazo%20como%20herramienta%20para.pdf)
- García, C., y Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*.  
<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com>
- Greenberg, A. y Hershfield, H. (2018). *Financial decision making*.  
<https://doi.org/10.1002/ARCP.1043>
- Hacienda. (2024). *Impuesto al Valor Agregado (IVA)*.  
<https://www.hacienda.go.cr/docs/GeneralidadesIVA.pdf>
- Hernández Mendoza, S., y Duana Ávila, D. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019/7678>
- Jaimés Valencia, M. L., Saavedra Rey, Y., Rincón Pabón, L. T., Arguello Duarte, J. F., Fajardo Natez, S., y Piratoba Hernández, B. (2021). Percepción de los padres acerca del estado de salud y bienestar de sus hijos adolescentes de 15 a 18 años. *Medunab*.  
<https://revistas.unab.edu.co/index.php/medunab/article/view/3738/3472#toc>
- Jiménez Rico, A., Laguna Córdoba, P., Gutiérrez-Rangel, F. (2019). Inclusión financiera: Factor clave en la esperanza de vida de las Mipymes en países de Latinoamérica. *Revista de*

*Desarrollo Económico*. 6. 6-17.

10.35429/JED.2019.20.6.6.17. [https://www.researchgate.net/publication/344679765\\_Inclusion\\_financiera\\_Factor\\_clave\\_en\\_la\\_esperanza\\_de\\_vida\\_de\\_las\\_Mipymes\\_en\\_paises\\_de\\_Latinoamerica](https://www.researchgate.net/publication/344679765_Inclusion_financiera_Factor_clave_en_la_esperanza_de_vida_de_las_Mipymes_en_paises_de_Latinoamerica)

Llerena, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398>

Llerena, N. A. B. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*. <https://revistas.usil.edu.pe>

López, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Obtenido de Universitat Autònoma de Barcelona: [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua\\_cap2-4a2017.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua_cap2-4a2017.pdf)

Marroquín, C. (2020). *Planeación financiera de corto plazo (operativa) para empresas reconstructoras de motores ubicadas en el Municipio de Mixco departamento de Guatemala*. [Maestría en Administración Financiera]. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_6876.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6876.pdf)

Marroquín, C. (2020). *Planeación financiera de corto plazo (operativa) para empresas reconstructoras de motores ubicadas en el Municipio de Mixco, Guatemala*. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_6876.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6876.pdf)

Matamoros Y. y Ultra M. (2015). *La presupuestación basada en actividades: su efecto económico en la administración empresarial.*

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/presupuestacion.html>

Meneses, J. (2016). *El Cuestionario.* Universitat Oberta de Catalunya:

<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Gobierno procura desarrollo socioeconómico y creación de empleo en Pérez Zeledón.* [https://www.comex.go.cr/sala-de-](https://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2016/agosto/gobierno-procura-desarrollo/)

[prensa/comunicados/2016/agosto/gobierno-procura-desarrollo/](https://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2016/agosto/gobierno-procura-desarrollo/)

Ministerio de Hacienda. (2022). *Ley de Presupuesto Nacional 2022.*

[https://www.hacienda.go.cr/Documentos/MasDetalles/Presupuesto/Folleto %20Ley %20Presupuesto %20Nacional.pdf](https://www.hacienda.go.cr/Documentos/MasDetalles/Presupuesto/Folleto%20Ley%20Presupuesto%20Nacional.pdf)

Municipalidad de Pérez Zeledón. (s.f.). *Actividades Económicas.*

<https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/14-informacion-general/298-actividades-economicas.html>

Norma Internacional ISO 9000. (s.f.). *Sistemas de gestión de la calidad – conceptos y*

*vocabulario.* [https://gestiondecalidadmpn.wordpress.com/wp-](https://gestiondecalidadmpn.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/iso-9000-2000-sistemas-de-gestic3b3n-de-la-calidad-conceptos-y-vocabulario.pdf)

[content/uploads/2012/02/iso-9000-2000-sistemas-de-gestic3b3n-de-la-calidad-conceptos-y-vocabulario.pdf](https://gestiondecalidadmpn.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/iso-9000-2000-sistemas-de-gestic3b3n-de-la-calidad-conceptos-y-vocabulario.pdf)

Núñez, A. (2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales.* 12. 160-166.

[https://www.researchgate.net/publication/354357982\\_La\\_planificacion\\_financiera\\_una\\_herramienta\\_clave\\_para\\_el\\_logro\\_de\\_los\\_objetivos\\_empresariales](https://www.researchgate.net/publication/354357982_La_planificacion_financiera_una_herramienta_clave_para_el_logro_de_los_objetivos_empresariales)

- Ñiquén, A. (2023) *Análisis de la planificación financiera en pymes comerciales del mercado Moshoqueque de José Leonardo Ortiz, 2022.*  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/7235/1/TL\\_%c3%91iqueLlagasAngie.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/7235/1/TL_%c3%91iqueLlagasAngie.pdf)
- Párraga S., Pinargote N., García C., y Zamora J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores.*  
<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2610/2646>
- Pintado-Illescas, Gladys y Palacios, Mireya. (2021). Plan de contingencia y gestión de riesgos financieros en respuesta al COVID-19. *CIENCIAMATRIA*. 7. 187-216.  
10.35381/cm.v7i2.508. [https://www.researchgate.net/publication/358171361\\_Plan\\_de\\_contingencia\\_y\\_gestion\\_de\\_riesgos\\_financieros\\_en\\_respuesta\\_al\\_COVID-19](https://www.researchgate.net/publication/358171361_Plan_de_contingencia_y_gestion_de_riesgos_financieros_en_respuesta_al_COVID-19)
- Poder Judicial. (s.f.). *Diccionario Usual del Poder Judicial.* <https://dictionariusual.poder-judicial.go.cr/index.php/diccionario/44642?layout=edit>
- Pozo Rodríguez, J. M., Martins Kidito Xavierda Gama, M., y Rodríguez Cotilla, Z. (2014). *La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo.* SciELO:  
<http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v152n2/eyd08214.pdf>
- Quiquirí Udeo, S., y Salinas Ordoñez, M. (30 de junio de 2021). *Implementación del presupuesto de ventas para la optimización de los ingresos de la empresa maderera "Don Junior" en Santo Domingo, Ecuador.* South Florida Journal of Development.  
<https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/download/629/580/1876>

Raimundi, M. Molina, M., Giménez, M., y Minichiello, C. (2014). ¿Qué es un desafío? Estudio cualitativo de su significado subjetivo en adolescentes de Buenos Aires. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v12n2/v12n2a02.pdf>

Raimundi, M., Molina, M., Mariel, G., y Minichiello, C. (2014). ¿Qué es un desafío? Estudio cualitativo de su significado subjetivo en adolescentes de Buenos Aires. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 12(2), Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud, alianza de la Universidad de Manizales y el CINDE.

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/alianza-cindevuma/20140115070555/mariajuliaraimundi.pdf>

Ramírez A. (2021). *La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial postcovid*.

[https://unabusqueda.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/18tdjia/TN\\_cdi\\_dialnet\\_primary\\_oai\\_dialnet\\_unirioja\\_es\\_ART0001459329](https://unabusqueda.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/18tdjia/TN_cdi_dialnet_primary_oai_dialnet_unirioja_es_ART0001459329)

Ramírez C. (s.f.). *Los presupuestos: sus objetivos e importancia*.

[https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista\\_cultural/article/view/3981/3350](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3981/3350)

Real Academia Española. (s.f.). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/impacto>

Ríos. (2015). Ética y calidad laboral: impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico. *Holos*, 3, 308-320. <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481547178026.pdf>

Ríos Manríquez, M., López Salazar, A., y López Mateo, C. (2015). *Ética y calidad laboral: impacto en el desempeño empresarial. un estudio empírico*. Redalyc:

<https://www.redalyc.org/pdf/4815/481547178026.pdf>

- Ríos Manríquez, M., López Salazar, A., y López Mateo, C. (2015). Ética y calidad laboral: impacto en el desempeño empresarial. *Holos*, 3, 308-320. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481547178026.pdf>
- Rivas, F., Cabrera, R., González Torres, M., Pérez Ortiz, C., y Velasco, S. (2020). *Cap. 4. Planificación Financiera a Largo Plazo*. [https://www.researchgate.net/profile/Cesar-Stalin-Perez-Ortiz/publication/361912973\\_Cap\\_4\\_Planificacion\\_Financiera\\_a\\_Largo\\_Plazo\\_-\\_Libro\\_LA\\_PLANIFICACION\\_Y\\_CONTROL\\_FINANCIERO\\_DE\\_LA\\_EMPRESA\\_RETOS\\_Y\\_PERSPECTIVAS/links/62cc8e6ecab7ba7426e4d057/Cap-4-Planific](https://www.researchgate.net/profile/Cesar-Stalin-Perez-Ortiz/publication/361912973_Cap_4_Planificacion_Financiera_a_Largo_Plazo_-_Libro_LA_PLANIFICACION_Y_CONTROL_FINANCIERO_DE_LA_EMPRESA_RETOS_Y_PERSPECTIVAS/links/62cc8e6ecab7ba7426e4d057/Cap-4-Planific)
- Rivas, F., Cabrera, R., y Torres, M., y Pérez Ortiz, C., y Velasco, S. (2020). Cap. 4. Planificación Financiera a Largo Plazo - Libro: *La planificación y control financiero de la empresa. Retos y perspectivas*. [https://www.researchgate.net/publication/361912973\\_Cap\\_4\\_Planificacion\\_Financiera\\_a\\_Largo\\_Plazo\\_-\\_Libro\\_LA\\_PLANIFICACION\\_Y\\_CONTROL\\_FINANCIERO\\_DE\\_LA\\_EMPRESA\\_RETOS\\_Y\\_PERSPECTIVAS](https://www.researchgate.net/publication/361912973_Cap_4_Planificacion_Financiera_a_Largo_Plazo_-_Libro_LA_PLANIFICACION_Y_CONTROL_FINANCIERO_DE_LA_EMPRESA_RETOS_Y_PERSPECTIVAS)
- Robles Roman, C. (2012). Fundamentos de administración financiera. *Red Tercer Milenio*. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>
- Rosales Sánchez, J. J. (2015). Percepción y Experiencia. *Episteme*. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S0798-43242015000200002ylnq=esytlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttextpid=S0798-43242015000200002ylnq=esytlng=es)

Ruelas, A. R. (2018). Generalidades sobre Presupuesto. *Unidades de Apoyo para el Aprendizaje*.

CUAED/Facultad de Contaduría y Administración-UNAM. [https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2798/mod\\_resource/content/1/UAPA-Generalidades-Presupuesto/index.html#:~:text=Las %20limitaciones %20m %C3 %A1s %20relevantes %20del,discordia %20entre %20las %20 %C3 %A1reas %20funcionales.](https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2798/mod_resource/content/1/UAPA-Generalidades-Presupuesto/index.html#:~:text=Las%20limitaciones%20m%C3%A1s%20relevantes%20del,discordia%20entre%20las%20%C3%A1reas%20funcionales.)

Salazar M., Icaza M. y Alejo O. (2018). *La importancia de la ética en la investigación*.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-305.pdf>

Sánchez-Márquez, N. (2019). *Sensación y percepción: una revisión conceptual*.

[http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/186/DAVILA-GONZALES-1-Trabajo-Percepci %c3 %b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/186/DAVILA-GONZALES-1-Trabajo-Percepci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez-Márquez, N. (2019). *Sensación y percepción: una revisión conceptual*.

<http://repositorio.ucp.edu.pe>

Santiago, B. D. (2023). Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. *SciELO Preprints*.

<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/7237/13612/14155>

Sarango, L. (2019). *Planificación financiera para la estación de servicios de la cooperativa de transportes Loja, período 2019 – 2021*. [Grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, Universidad Nacional de Loja].

[https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22752/1/Lorena %20Cecilia %20Sarango %20Jungal.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22752/1/Lorena%20Cecilia%20Sarango%20Jungal.pdf)

Señalín Morales, L. O., Olaya Cum, R. L., y Herrera Peña, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1704-1715. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286026>

Silva M. (2017). La planificación financiera y la toma de decisiones de la Asociación de Confeccionistas de Pelileo. ASOCOPEL.

<https://repositorio.uta.edu.ec:8443/bitstream/123456789/24462/1/T3843i.pdf>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (s.f.). *Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público*.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=58548ynValor3=64914ystrTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=58548ynValor3=64914ystrTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1999). *Adopta Normas Internacionales de Contabilidad*.

[https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=49000ynValor3=52296ystrTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=49000ynValor3=52296ystrTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (s.f.). *Lineamientos generales a considerar en la formulación de planes operativos anuales y presupuestos por los bancos públicos*.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=52861ynValor3=57472ystrTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=52861ynValor3=57472ystrTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Pública. (s.f.). *Normas Internacionales de Información Financiera*. Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=59020ynValor3=99026ystrTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=59020ynValor3=99026ystrTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Pública. (s.f.). *Ley del Impuesto sobre la Renta*.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=10969](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=10969)

Solórzano Guillén, G. (2022). Evolución del Derecho mercantil costarricense, frente al Bicentenario de la Independencia de Costa Rica. *Revista de Ciencias Jurídicas*.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/download/50531/50405/207209>

Solórzano Zavala, J. (10 de septiembre de 2022). Una visión teórica de la ejecución

presupuestaria en el contexto de la gestión por resultados. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3450/5234>

Trelles, L. R. P., y Morán, J. L. N. (2023). *El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth*. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588575738009/html/>

Troncoso Pantoja, C., y Amaya Placencia, A. (2016). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>

Tul Caiza, F. (2015). *Los presupuestos de compras y su incidencia en el control de inventarios del almacén credi comercio Pillaro*. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17425/1/T3041i.pdf>

Tupac, T. (2015). *Planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad en la cooperativa COORAMBATO Ltda. del cantón Ambato*. [Ingeniero Financiero, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18848/1/T3348ig.pdf>

UNICEF. (s.f.). *Misión #6 - Toma de decisiones*. <https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-6-toma-de-decisiones#:~:text=La%20habilidad%20de%20toma%20de,y%20en%20la%20informaci%C3%B3n%20disponible>

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. (s.f.). *Capítulo II: Fundamentación Teórica*. <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0106690/cap02.pdf>

Valencia-Jara, Betzy y Narváez-Zurita, Cecilia. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. CIENCIAMATRIA. 7. 691-722. 10.35381/cm.v7i2.526. [https://www.researchgate.net/publication/358172626\\_La\\_gestion\\_de\\_riesgos\\_financieros\\_y\\_su\\_incidencia\\_en\\_la\\_toma\\_de\\_decisiones](https://www.researchgate.net/publication/358172626_La_gestion_de_riesgos_financieros_y_su_incidencia_en_la_toma_de_decisiones)

Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. [https://www.researchgate.net/publication/354357982\\_La\\_planificacion\\_financiera\\_u\\_na\\_herramienta\\_clave\\_para\\_el\\_logro\\_de\\_los\\_objetivos\\_empresariales](https://www.researchgate.net/publication/354357982_La_planificacion_financiera_u_na_herramienta_clave_para_el_logro_de_los_objetivos_empresariales)

Valle P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>

Vallejo Dueñas, R. (2020). *Elaboración de un presupuesto para una empresa comercial para determinar sus márgenes de utilidad*. UTMACH. [https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/18796/1/E-11402\\_VALLEJO%20DUEÑAS%20RODRIGO%20ORLANDO.pdf](https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/18796/1/E-11402_VALLEJO%20DUEÑAS%20RODRIGO%20ORLANDO.pdf)

- Vargas Fernández, S. (2021). *Opinión: Pérez Zeledón 90 años de prosperidad en el sur de Costa Rica*. <https://www.historiauned.net/profesor/editar/1347-opinion-perez-zeledon-90-anos-de-prosperidad-en-el-sur-de-costa-rica>
- Vargas MAO, Mancia JR. (2019). The importance and earnest of the researcher in pointing out the study limitations. *Revista Brasileira de Enfermagem*.  
<https://www.scielo.br/j/reben/a/yxZcZVqccCjnLpxKHTMwLvq/?format=pdfylang=es>
- Vargas, J., Cárdenas, R. (2019). El presupuesto en la gestión financiera de las mipymes asistido por el proceso administrativo como herramienta competitiva. *Revista Administração em Diálogo*, 21(3), 87-114.  
<https://www.redalyc.org/journal/5346/534664575005/534664575005.pdf>
- Vásquez, M. H. (2014). *Herramientas de gestión financiera para la empresa Comercial Ángel Rueda de la ciudad de Otavalo* [Tesis de grado, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. UNIANDÉS Repositorio Digital.  
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3107/1/TUICYA004-2016.pdf>
- Vega, E. (2023). ¿Qué son las limitaciones de la investigación? - Dr. Enver Vega - Medium.  
*Medium*. <https://medium.com/@envervega/qu%C3%A9-son-las-limitaciones-de-la-investigaci%C3%B3n-c0c9307177b9#:~:text=Las%20limitaciones%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20son%20aspectos%20o%20condiciones%20que,de%20un%20estudio%20o%20investigaci%C3%B3n>.
- Vite Medina, P., Benalcazar Cagua, J., Ollague Valarezo, J., y Pacheco Molina, A. (2022). Estudio del uso de herramientas financieras en las microempresas de la ciudad de Santa

Rosa. *Digital Publisher*.

[https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1065/1018](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1065/1018)

Vizcarra D. (2018). Planificación financiera y decisiones de inversión en la empresa Mountain Lodges of Peru S.A.C. periodo 2018.

[https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/8185/253T20211170\\_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/8185/253T20211170_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Yamith O. (2018). *Procesos Administrativos*.

<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1328>

Zapata Rotundo, G., Sigala Paparella, L., y Mirabal Martínez, A. (27 de junio de 2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. Redalyc.

<https://www.redalyc.org/journal/880/88046587003/html/>

## **Anexos**

### **Formulario Evaluación del Efecto de la Presupuestación y Planificación financiera en el desempeño empresarial en la Cadena de Detallistas del Sur, 2020-2024**

Buenos días/buenas tardes, somos estudiantes de la Universidad Nacional, Campus Pérez Zeledón (UNA). Como requisito para optar por el grado de licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera, y en el marco de nuestro trabajo final de graduación en la modalidad de seminario, estamos desarrollando una investigación sobre el efecto de las prácticas de presupuestación y planificación financiera en el desempeño empresarial de la Cadena de Detallistas del Sur, así como la percepción y satisfacción de sus socios respecto a la gestión financiera en el periodo 2020-2024.

Para ello, le solicitamos amablemente su colaboración respondiendo las preguntas de esta entrevista. La información que nos proporcione será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de forma absolutamente confidencial. Su participación es fundamental para el desarrollo de este estudio, y le agradecemos sinceramente el tiempo y disposición para contribuir a esta investigación.

#### **Módulo 1 – Proceso de elaboración y uso de la presupuestación**

**MPEUP1. ¿Cuál de los siguientes métodos o procedimientos utilizan para la elaboración de los presupuestos? (puede marcar más de una opción)**

- Análisis de presupuestos históricos
  
- Método base cero
  
- Método incremental (ajustes al presupuesto anterior con base en incrementos o reducciones)

Proyectado (proyecciones de ingresos y gastos futuros basados en análisis de mercado)

Otro.

---

**MPEUP2.**

**Marque las fuentes de información utilizadas para la elaboración de los presupuestos.**

Estados financieros

Estados financieros auditados

Estados financieros históricos

Información del mercado (índices, competencia, etc.)

Otro

**MPEU3. ¿Con qué frecuencia la Cadena de Detallistas del Sur actualiza sus presupuestos?**

Mensualmente

Trimestralmente

Cuatrimestralmente

Semestralmente

Anual

**MPEU4. En una escala del 1 al 5, donde 1 es ninguna participación y 5 es participación total. ¿Qué nivel de participación tienen las personas asociadas en la confección de los presupuestos?**

- 1      2      3      4      5

**MPEU5. ¿La Cadena de Detallistas del Sur, una vez confeccionado la Presupuestación, se recurre a las personas asociadas para su aprobación?**

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

**MPEU6. A la hora de la confección del presupuesto, ¿Qué tanto considera que están alineados con los objetivos de la Cadena de Detallistas del Sur?**

- Nada alineados
- Poco alineados
- Neutral
- Alineados
- Muy alineados

**MPEU7. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza la Cadena de Detallistas del Sur en el control de gastos?**

- QuickBooks
- SAP
- Excel
- Power BI
- Otro \_\_\_\_\_

**MPEU8. Del 1 al 5, donde 1 es nada útil y 5 muy útil. ¿Qué tan útil son las herramientas de control de gastos que utiliza CADESUR?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**MPEU9. ¿Qué otros mecanismos de control implementan la Cadena de Detallistas del Sur?**

---

**Módulo 2. Planificación Financiera e Implementación**

**MPFI10. ¿Cómo describe el proceso de documentación y aprobación del plan financiero en CADESUR?**

Está completamente documentado y es aprobado formalmente por todas las partes involucradas.

Está documentado parcialmente y es aprobado informalmente.

No está documentado completamente, pero se aprueba formalmente.

No está documentado ni aprobado formalmente.

**MPFI11. ¿Con qué frecuencia se revisa y actualiza el plan financiero en CADESUR?**

Mensualmente

Trimestralmente

Cuatrimestralmente

Semestralmente

Anual

No se actualiza regularmente

**MPFI12. ¿Cuál es el motivo por el cual la Cadena de Detallistas del Sur utiliza los planes financieros?**

- Proyecciones de inversión
- Estrategias de financiamiento
- Proyecciones de flujo de efectivo
- Presupuesto de gastos operativos

**MPFI13. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza la Cadena de Detallistas del Sur para la planificación financiera? Puede marcar más de una opción.**

- Software* propio
- Hojas de cálculo (Excel)
- Consultoría externa
- Sin herramienta específica
- Otro

**MPFI14. ¿Con qué frecuencia evalúa su empresa el cumplimiento de sus metas financieras?**

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Cuatrimestralmente
- Semestralmente

Anual

No se evalúa regularmente

**MPFI15. ¿Qué porcentaje de las metas financieras establecidas se cumple generalmente en la Cadena de Detallistas del Sur?**

Menos del 50 %

Entre el 50 % y el 75 %

Entre el 75 % y el 90 %

Más del 90 %

**MPFI16. ¿Cuál es el principal factor que se considera para evaluar el impacto de la planificación financiera en la operación?**

Incremento en ingresos

Reducción de costos

Eficiencia en el uso de recursos

Crecimiento de la rentabilidad

**MPFI17. ¿Con qué frecuencia utiliza su empresa indicadores financieros para tomar decisiones operativas? (Entiéndase como indicadores, como el margen de endeudamiento, margen de utilidades brutas y netas, rotación de activos, entre otros).**

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

Ocasionalmente

**MPFI18. ¿Con qué frecuencia se realizan sesiones técnicas de seguimiento y control para evaluar su situación financiera de CADESUR?**

Nunca

Una vez al año

Dos veces al año

Tres veces al año

Más de tres veces al año

**MPFI19. Del 1 al 5, donde 1 es nada alineada y 5 totalmente alineada. ¿Qué tan alineada está la planificación financiera con las decisiones operativas en CADESUR?**

1

2

3

4

5

**Módulo 3. Efecto de las Prácticas de Presupuestación y Planificación Financiera**

**EPPPF20. ¿Qué porcentaje de su planificación financiera está alineado con los objetivos estratégicos de CADESUR?**

- 100 %
- Entre 75 % y 99 %
- Entre 50 % y 74 %
- Menos del 50 %

**EPPPF21. ¿En qué medida considera que la planificación financiera facilita la toma de decisiones estratégicas de CADESUR?**

- Facilita en gran medida
- Facilita moderadamente
- Facilita de manera mínima
- No facilita

**EPPPF22. ¿Qué plazos abarca su planificación financiera para apoyar las operaciones de CADESUR?**

- Solo corto plazo
- Corto y mediano plazo
- Mediano y largo plazo
- Corto, mediano y largo plazo

**EPPPF23. Del 1 al 5, donde 1 es nada rentable y 5 muy muy rentable. ¿Cuál ha sido el nivel de rentabilidad, en relación con los objetivos financieros de CADESUR?**

- 1      2      3      4      5

**EPPPF24. ¿Qué nivel de liquidez ha mantenido CADESUR en relación con los objetivos financieros durante los últimos cuatro años?**

- Muy alto, superando objetivos
- Moderado, en línea con objetivos
- Bajo, por debajo de los objetivos
- Muy bajo, comprometiendo operaciones

**EPPPF25. ¿Cómo describiría la tendencia de las ventas de CADESUR de este año en comparación con los últimos cuatro años?**

- Han disminuido significativamente.
- Han disminuido ligeramente.
- Se han mantenido estables.
- Han aumentado ligeramente.
- Han aumentado significativamente.

**EPPPF26. Basado en la tendencia de los últimos cuatro años, ¿en qué porcentaje estima que han variado las ventas de CADESUR en el último año?**

- Han disminuido en más del 5 %.
- Se han mantenido estables (variación menor al 5 %).
- Han aumentado entre 5 % y 10 %.
- Han aumentado entre 10 % y 20 %.
- Han aumentado en más del 20 %.

**EPPPF27. ¿Cuántos ajustes al presupuesto se realizan en promedio por año?**

- Ninguno
- 1 a 2
- 3 a 5
- Más de 5

**EPPPF28. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos financieros anuales de CADESUR?**

- Menos del 50 %
- Entre 50 % y 74 %
- Entre 75 % y 90 %
- Más del 90 %

**EPPPF29. ¿Cuál es el porcentaje de desviación promedio entre el presupuesto planificado y los resultados obtenidos?**

- Menos del 5 %
- Entre 5 % y 10 %
- Entre 10 % y 20 %
- Más del 20 %

**EPPPF30. ¿Qué porcentaje de los gastos planificados ha sido controlado dentro del presupuesto?**

- Menos del 50 %
- Entre 50 % y 75 %
- Entre 75 % y 90 %
- Más del 90 %

**EPPPF31. ¿Cómo califica la eficiencia operativa de CADESUR en la utilización de los recursos financieros?**

- Muy eficiente
- Moderadamente eficiente
- Poco eficiente
- No eficiente

**Módulo 4. Principales limitaciones**

**MPL32. ¿Qué tipo de barreras enfrenta su empresa en la implementación de la planificación financiera?**

- Tecnológicas (falta de *software* o herramientas)
- De conocimiento (falta de capacitación o habilidades)
- Ambas, tecnológicas y de conocimiento
- No enfrenta barreras significativas

**MPL33. ¿Qué nivel de impacto tienen las barreras tecnológicas en los procesos financieros de CADESUR?**

- Muy alto
- Moderado
- Bajo
- Nulo

**MPL34. ¿Con qué frecuencia la toma de decisiones financieras en CADESUR se ve afecta por no disponer de sistemas de información apropiados?**

- Constantemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Nunca afectan

**MPL35. ¿Qué grado de actualización tienen los sistemas de información financiera de CADESUR?**

- Muy actualizados
- Moderadamente actualizados
- Poco actualizados
- Desactualizados

**MPL36. ¿Cuál es la principal dificultad para alinear la planificación financiera con las operaciones diarias de CADESUR?**

- Falta de comunicación entre áreas
- Procesos financieros complejos
- Cambios frecuentes en la operación
- No existe dificultad significativa

**MPL37. ¿Con qué frecuencia enfrenta su empresa limitaciones en recursos humanos o financieros para implementar la planificación financiera?**

- Siempre
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Nunca

**MPL38. ¿Qué nivel de desafío representa para su empresa la adaptación a nuevas herramientas financieras?**

- Muy desafiante
- Moderadamente desafiante
- Poco desafiante
- No es un desafío

**MPL39. ¿Qué recursos considera insuficientes para optimizar la planificación financiera en CADESUR?**

- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Ambos, humanos y financieros
- No existen recursos insuficientes

**Formulario percepción y satisfacción de las personas asociadas de la Cadena de Detallistas del Sur respecto a la gestión financiera, 2020-2024.**

Buenos días/buenas tardes, somos estudiantes de la Universidad Nacional, Campus Pérez Zeledón (UNA). Como requisito para optar por el grado de licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera, y en el marco de nuestro trabajo final de graduación en la modalidad de seminario, estamos desarrollando una investigación sobre el efecto de las prácticas de presupuestación y planificación financiera en el desempeño empresarial de la Cadena de Detallistas del Sur, así como la percepción y satisfacción de sus socios respecto a la gestión financiera en el periodo 2020-2024.

Para ello, le solicitamos amablemente su colaboración respondiendo las preguntas de este cuestionario. La información que nos proporcione será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de forma absolutamente confidencial. Su participación es fundamental para el desarrollo de este estudio, y le agradecemos sinceramente el tiempo y disposición para contribuir a esta investigación.

**Módulo 1. Percepción y Satisfacción de las personas asociadas**

**MPSS1. ¿Qué tan clara considera que ha sido la información financiera que le ha proporcionado CADESUR durante el periodo 2020-2024?**

- Muy clara
- Clara
- Poco clara
- Nada clara

**MPSS2. ¿Qué nivel de confianza tiene en la gestión financiera de la Cadena de Detallistas del Sur en el periodo 2020-2024?**

Muy alta

Alta

Baja

Muy baja

**MPSS3. ¿Qué tan satisfecho se siente con la transparencia en la información financiera que le ha compartido CADESUR durante el periodo 2020-2024?**

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho

**MPSS4. ¿En qué medida considera que la gestión financiera realizada por CADESUR ha contribuido al crecimiento de su negocio en este periodo?**

En gran medida

Moderadamente

Poco

Nada

**MPSS5. ¿Qué tan accesible ha sido la administración de CADESUR para responder preguntas o aclarar dudas sobre la información financiera en el periodo 2020-2024?**

- Muy accesible
- Moderadamente accesible
- Poco accesible
- Nada accesible

**MPSS6. ¿Qué tan satisfecho se siente con los resultados financieros obtenidos por CADESUR durante el periodo 2020-2024?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

**MPSS7. ¿En qué medida considera que los resultados financieros alcanzados por CADESUR han sido favorables para su negocio?**

- Muy favorables
- Moderadamente favorables
- Poco favorables
- Nada favorables

**MPSS8. ¿Qué nivel de beneficios percibe que ha recibido como socio gracias a la gestión financiera de CADESUR en estos 4 periodos?**

- Altos beneficios
- Beneficios moderados
- Pocos beneficios
- Ningún beneficio

**MPSS9. ¿Qué tan satisfecho está con los beneficios específicos que su negocio ha recibido a través de la gestión financiera de la Cadena?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho