

# 09

EPISTEME & PRAXIS | Revista Científica Multidisciplinaria | 2960-8341

---

---

## **PRESUPUESTO MAESTRO**

**HERRAMIENTA DE GESTIÓN, CASO: COOPERATIVA CIUDAD DE MACHALA**

**MASTER BUDGET MANAGEMENT TOOL, CASE: CIUDAD DE MACHALA COOPERATIVE**

Ana Lucía Chamaidan-Espadero<sup>1</sup>

**E-mail:** [ana.chamaidan@est.umet.edu.ec](mailto:ana.chamaidan@est.umet.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0815-2615>

Melany Dayana Arévalo-Torres<sup>1</sup>

**E-mail:** [melany.arevalo@est.umet.edu.ec](mailto:melany.arevalo@est.umet.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-8806-4522>

Arelys Magaly Feria-Mendoza<sup>1</sup>

**E-mail:** [arelys.feria@est.umet.edu.ec](mailto:arelys.feria@est.umet.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-3932-8237>

Mariana Marisol Yáñez-Sarmiento<sup>1</sup>

**E-mail:** [myanez@umet.edu.ec](mailto:myanez@umet.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1284-1478>

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana. Ecuador.

[Cita sugerida \(APA, séptima edición\)](#)

Chamaidan-Espadero, A. L., Arévalo-Torres, M. D., Feria-Mendoza, A. M., & Yáñez-Sarmiento, M. M. (2023). Presupuesto maestro herramienta de gestión, caso: Cooperativa Ciudad de Machala. *Revista Episteme & Praxis*, 1(2), 76-87.

**Fecha de presentación:** febrero, 2023

**Fecha de aceptación:** abril, 2023

**Fecha de publicación:** mayo, 2023

## RESUMEN

La gestión eficiente de una cooperativa de transporte es crucial para asegurar su éxito y sostenibilidad en un mercado competitivo. Para lograrlo, es fundamental utilizar herramientas de planificación operativa y financiera que permitan optimizar los recursos disponibles y garantizar una adecuada toma de decisiones. El objetivo de la presente investigación consiste en analizar las diversas herramientas de gestión que pueden ser aplicadas en Cooperativa Internacional Fronteriza Asociada CIFA. Se utilizó la investigación cualitativa y exploratoria donde se pudo recoger y evaluar datos no estandarizados. El método aplicable en el proyecto es el conjuntista dado que, se pudo obtener resultados bibliográficos y a través de la aplicación de registros contable. Los resultados obtenidos determinan que la cooperativa enfrenta problemas de poca flexibilidad de operaciones, bajo nivel de frecuencias en viajes en comparación a sus competidores y una gestión poco competitiva resultado de la falta de planes estratégicos, insuficiente capacitación el recurso humano e inadecuados procesos de gestión.

### Palabras clave:

Gestión operativa, gestión financiera, plan estratégico.

## ABSTRACT

The efficient management of a transport cooperative is crucial to ensure its success and sustainability in a competitive market. To achieve this, it is essential to use operational and financial planning tools that allow optimizing the available resources and guaranteeing adequate decision-making. The objective of this research is to analyze the various management tools that can be applied in Cooperativa Internacional Fronteriza Asociada CIFA. Qualitative and exploratory research was used where non-standardized data could be collected and evaluated. The applicable method in the project is the ensemble, since it was possible to obtain bibliographic results and through the application of accounting records. The results obtained determine that the cooperative faces problems of little flexibility of operations, low level of travel frequencies compared to its competitors and uncompetitive management resulting from the lack of strategic plans, insufficient training of human resources and inadequate management processes.

### Keywords:

Operational management, financial management, strategic plan.

## INTRODUCCIÓN

Debido a la volatilidad del mercado de los últimos 20 años, la recesión económica mundial ha obligado a las empresas a ajustar sus estrategias de manera muy dinámica, especialmente en términos de costos, para permanecer en el mercado y formar parte de un proceso de competencia que les permita contar con un margen de ganancia, sin desmejorar la calidad de sus productos y servicio. (Cabrera, Martha, y W, 2017)

Actualmente las empresas u organizaciones deben hacer uso de una planeación donde permita alcanzar metas a corto y largo plazo por lo que se debe hacer uso de una herramienta esencial, como el presupuesto maestro.

En complementación a este instrumento, otras herramientas como el análisis y gestión financiera muestra la liquidez, solvencia y eficacia de los movimientos de una empresa, cabe recalcar que para que la empresa tenga buenas condiciones futuras debe tener un buen personal administrativo para la toma de decisiones (Silva, 2022). Actualmente se busca establecer una organización en un mercado competente, para que la empresa se pueda expandir dentro de la zona comercial, para ello conlleva un estudio de los estados financieros permitiendo conocer si se obtiene una pérdida o ganancia dentro de la empresa. Cabe recalcar que para lograr esto se requiere de una administración transparente y óptima dentro de la misma. (Hugo, 2023)

En las empresas de servicios de transporte son restringidos los principios contables para el registro de las cuentas por cobrar que se han direccionado tanto en la normativa como en los reglamentos internos para gestionar que los accionistas cumplan con el pago puntual de las cuotas, que ha originado que se presente un alto índice de morosidad, conduciendo que existan problemas en los estados financieros. (Barreno Pérez, 2015)

Así pues, una herramienta que se diseña para administrar con mayor facilidad una organización, debe ser puesta en práctica cuidadosamente, controlando que las personas que harán uso de ella, la acepten como algo que les ayudará en su desarrollo y no como un instrumento de beneficio individual.

El objetivo general es implementar la gestión operativa y financiera de la empresa COOPERATIVA CIFA a través del presupuesto maestro, bajo normas internas, que contribuyen a la efectividad en el manejo de sus recursos mediante aplicación de indicadores financieros periodo 2022, para ello, también nos planteamos tres objetivos específicos:

- Describir la situación de la empresa en la Ciudad de Machala.

- Desarrollar un sistema de planificación estratégica por medio de un presupuesto maestro.
- Realizar capacitaciones para el personal de la empresa.

El presente trabajo investigativo es resultado del proyecto de investigación: Herramientas financieras, direccionado al fortalecimiento y desarrollo de las microempresas en la Provincia de El Oro, perteneciente a la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Metropolitana Sede Machala.

## METODOLOGÍA

El enfoque escogido en la investigación es de tipo cuantitativo, que de acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), se relaciona principalmente con el conteo numérico y a diferencia de los procesos cualitativos, sigue una fase secuencial de la investigación. En este enfoque se parte de la idea de investigación para la extracción de objetivos, de los cuales se obtienen las variables a estudiar y determinar la forma de medirlos.

Se conduce entonces un procedimiento en el que los datos no han sido manipulados, es decir, una investigación no experimental, de corte longitudinal, pues se obtuvieron, procesaron y estudiaron los resultados operativos y financieros de la organización en una proyección de varios años.

El alcance del trabajo por otra parte fue de tipo analítico-descriptivo, por una parte, el modelo analítico establece según González y Lechuga (2020), la búsqueda de una relación entre las variables estudiadas y cómo interactúan la una con la otra para la obtención de un conocimiento más profundo. Por otra parte, el alcance descriptivo según Aponte et al. (2020), comprende las variables estudiadas a partir de su caracterización, teniendo por objetivo describir en los estudios cuantitativos los elementos del problema, estimar mediante parámetros de medición simples y verificar los resultados por estadísticos descriptivos o intervalos de confianza.

De esta forma, la investigación mantendrá un acercamiento de la realidad empresarial y su necesidad apremiante de contar con herramientas efectivas de gestión por medio de una planificación operativa y financiera, con el desarrollo de un presupuesto maestro.

Entre las fuentes de información consultadas, se optó por medios primarios, como la observación (Anexo 1 y 2) y el uso de encuestas (Anexo 3), junto con fuentes secundarias como la revisión documental de trabajos académicos y revistas científicas.

Los resultados obtenidos están en función de un total de 72 encuestas realizadas a colaboradores de la Cooperativa Transporte CIFA, realizando preguntas de opción múltiple y casillas que tienen por objetivo evaluar el nivel de la

función administrativa en la empresa. El análisis de estos datos se realizó mediante estadísticos descriptivos como tablas y figuras.

## DESARROLLO

De acuerdo a Aragón (2021), la gestión financiera conlleva la administración de efectivo de la compañía, mediante revisión de ingresos y egresos que optimice el uso de los recursos económicos de la compañía para la obtención de los mejores resultados posibles. En otras palabras, es una herramienta de gestión para la toma de decisiones a partir de información relacionada al capital empresarial y las mejores formas de utilizarlo.

La gestión financiera también llega a ser considerada como un arte enfocado en la optimización de recursos, de manera que el resultado final sea que la empresa satisfaga sus actividades de funcionamiento básico por control de liquidez, rentabilidad y gestión de endeudamiento (Bolívar & Poveda, 2023).

Este tipo de gestión en la empresa debe su importancia debido a que actúa como un impulso competitivo de la empresa por medio del uso de diversos instrumentos, que como ejemplifican Chávez & Torres (2022), pueden ser ratio financieros, planificaciones presupuestales o gestiones de flujo de caja.

La gestión operativa es un modelo de gestión integrado por diversos procesos que se llevan a cabo en el interior de la empresa, teniendo por fin el alcanzar los objetivos propuestos (Zamora & Vivas, 2022). Así también Paucar (2022), la define como al conglomerado de actividades realizadas por la empresa a fin de poder mantenerse competitiva en el mercado, enfocando la cadena de valor a nivel logístico y de producción para tal fin.

No obstante, este modelo engloba un total de 3 dimensiones, las cuales son: económica, estratégica y operativa (Aguilar, 2021).

- Dimensión económica: Evaluado a partir de indicadores de recursos humanos, materiales y de servicios.
- Dimensión estratégica: De los que destaca por indicadores de liderazgo, planificación y condiciones de trabajo.
- Dimensión operativa: Integrada por indicadores de supervisión, coordinación y capacitación.

La planificación estratégica, como método de gobernanza de la entidad, desplaza al énfasis en lo que se va a lograr y en lo que se realizará, en este caso serían las estrategias concentrándose en los objetivos que sean viables de obtener en pertenencia hacia las oportunidades y amenazas que brinda al entorno (Illapa et al., 2022).

De esta forma, el plan estratégico según indican Celi et al. (2022), debe responder a dónde se quiere ir / debería ir /

como se están obteniendo estas metas, lo cual se obtiene mediante la formulación de estrategias, su diagnóstico, un direccionamiento estratégico, el planteamiento final de la estrategia y la auditoría.

Las herramientas de planificación estratégica junto al control de gestión, de acuerdo a lo que explican Coronel & Quintana (2022), cooperan al progreso de cumplimiento de las funciones empresariales e impacto en la consolidación y aumento dentro del negocio, con altos niveles de competitividad que aprueben el ingreso de las entidades extranjeras, y el ofrecimiento de productos o servicios que van más allá de las fronteras nacionales.

Según establece Pinto (2022), dentro de la organización es vital llevar a cabo un análisis continuo y a fondo para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en un futuro, para poder así darles solución de forma eficiente. Las oportunidades deben ser entendidas como las futuras acciones de los actores que forman parte del entorno; y las amenazas como las acciones potenciales de los actores del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización (Bravo & Paredes, 2022).

Actualmente, para tener conocimientos sobre nuestro entorno es importante llevar a cabo un análisis sobre el mismo, con el fin de obtener información sobre el lugar en el que estamos situados, para esto señala Sogamoso (2022), es importante el tener en cuenta ciertos objetivos futuros, es decir hacia dónde queremos llegar dentro de cierto tiempo, la estrategia que utilizaremos para lograrlo y alcanzando cierta competitividad, esto con el fin de hallar nuestro lugar dentro del mercado, logrando el liderazgo en el mercado.

De acuerdo a Quirola (2020), el análisis interno de una organización implica un conjunto de técnicas, las cuales incluyen las competencias y los insumos a usar para desarrollar o mantener sus ventajas.

El objetivo de esta herramienta es que la empresa logre tener conciencia de sus factores internos, y los aproveche al máximo para generar ventajas competitivas, esto le permitirá a la institución encarar su entorno de manera efectiva y poder alcanzar sus metas y objetivos. Al conocer sus factores internos, la empresa determina los límites de sus capacidades y los recursos que maneja para poder ser competitiva, además de ello, podrá determinar que estrategias será capaz de ajustar para dar frente a sus debilidades y valerse lo más posible de sus fortalezas (Cuesta et al., 2021).

Mantener la competitividad de una organización siempre es una tarea difícil, requiere un control integral y la eficiencia de todos los departamentos que la integran, ya que la labor de un gerente de cooperativas de transporte busca constantemente estrategias.

CIFA es sin duda una de las compañías más grandes en los transportes interestatal en el distrito de El Oro, por lo tanto, mantener la posición de liderazgo que ha alcanzado a lo largo de los años requiere una gestión administrativa efectiva.

En este aspecto, se observa que no se llevan a cabo diagnósticos situacionales, falta de planes estratégicos, capacitación insuficiente del personal, procesos de gestión inadecuados evitan una gestión efectiva y moderna. Sin embargo, esta compañía está rodeada de competencia que le permite crear cooperativas de gestión similares a frecuencias atractivas, en las que la cooperativa CIFA no tiene acceso, por lo que se implementó lo siguiente:

- Métodos de investigación para facilitar la obtención de información de pobladores de la provincia de El Oro tras la reanudación frecuencia de la Cooperativa de Transportes CIFA.
- Métodos de observación directa, los mismos métodos que nos ayudan a identificar todos estos fenómenos se pueden detectar a simple vista, por ejemplo: Infraestructura, unidades de transporte, talentos.
- Las tecnologías bibliográficas nos permiten recopilar toda la información.

El análisis financiero es un componente crítico para el desarrollo económico-financiero de la empresa, pues deja al descubierto la realidad de sus debilidades y permite su solución mediante correcciones adecuadas. Así también, este se fundamenta en el cálculo y estudio de indicadores de solvencia, endeudamiento, liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa y rendimiento. Por ejemplo, podría decirse que una empresa a pesar de ser solvente, no tiene liquidez por su bajo nivel de activos líquido respecto a sus deudas inmediatas (Alejandra, 2009).

(Marcelo, 2017) nos muestra que este trabajo trata acerca de un estudio de factibilidad, se considera que el argumento administrativo en la cual se basa el mismo, está dentro de la Dirección Estratégica de la Tecnología. Siendo el estudio de factibilidad la base para tomar una decisión de implementar o no el proyecto, se puede concluir que este modelo administrativo se ajusta al requerimiento del estudio.

## RESULTADOS

Los resultados del trabajo empiezan con el análisis de la tabla 1, respecto a la pregunta de la encuesta sobre si la empresa cuenta o no con un plan estratégico, las respuestas obtenidas, al ser ponderadas, demuestran que un 83,43% no identifican en la entidad una forma de plan estratégico en marcha, mientras que otro 16,57% señala que si lo hay.

Tabla 1. Existencia de plan estratégico en la empresa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	16.57%
No	60	83.43%
Total	72	100%

En base a estudios como los de Villanueva (2017); y Neppas (2022), es normal que, en entidades con sistemas de gestión débiles, no se tengan en cuenta los planes estratégicos como una herramienta de gestión corporativa, pues en diversas empresas emergentes y con un amplio mercado se impone la realidad competitiva de su entorno, el plan estratégico se convierte entonces en una manera de dirigir mejora estratégica.

De acuerdo a Patiño & Andrade (2020), existen varias metodologías en el desarrollo de un plan estratégico como lo son BCS, BSP-IBM, PETI y demás. En el mismo, se presenta la situación vigente de la entidad, así como su estructura organizacional y la forma en la que puede ser usada para dar desarrollo a diferentes proyectos

Posteriormente la tabla 2 considera la calificación que el colaborador otorga al funcionamiento de la gestión de la cooperativa, ya sea que la misma es moderna y eficiente (obteniéndose como resultado un total de 40% de personas que están de acuerdo con esta valoración) o tradicional e ineficiente (con un total del 60% de las respuestas).

Tabla 2. Funcionamiento y la gestión de las cooperativas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Moderna – eficiente	30	40.00%
Tradicional – ineficiente	50	60.00%
Total	80	100%

En términos generales, una gestión tradicional, se diferencia de una moderna a partir de inferencias a nivel de eficiencia y sustentabilidad, por ejemplo, según López & Salgarriaga (2015), la primera destaca por ser burocráticas, estas basadas en esquemas piramidales y contar con procesos estandarizados; mientras que para Mondragón et al. (2020), la segunda consiente un empoderamiento de la empresas y sus empleados por las necesidades del cliente, conciliando tanto las operaciones centralizadas como descentralizadas. A esto Núñez (2022), califica que, si bien un enfoque tradicional dispone su estrategia desde la prevención, esta no puede competir con un enfoque moderno, el cual mantiene una cultura de la gestión de riesgos, mejora continua, trabajo y responsabilidad integrada con todas las partes de la empresa y en resumen una mejor política de dirección empresarial. De ello se responde que, para el caso de la empresa estudiada, debe de prevalecer este componente más adecuado al mercado actual.

A continuación, la tabla 3 refleja los resultados a la cuestión de si la cooperativa mantiene una posición financiera lo suficientemente estable, como para permitir a la organización implementar un plan estratégico. De una posibilidad de respuesta entre “sí” y “no” un 90% señaló que “sí”; mientras que otro 10% indica que “no”.

**Tabla 3. Posición financiera en la cooperativa para implementar un plan estratégico.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	90.00%
No	10	10.00%
Total	70	100%

La condición financiera de una empresa es un factor al cual se ajusta el desempeño operativo, y por ende, el efectivo desempeño de sus áreas, ante ello, un plan estratégico de mayor rendimiento tiene como una de sus bases fundamentales asegurarse de perseguir una minimización de gastos, velar por un incremento de la rentabilidad y de las ventas (Fiallos, 2021). A pesar de ello, autores como Tobar & Pozo (2016), destacan la visión a futuro de la empresa como anteriores al diseño de proyectos, por lo que podría decirse que es el plan estratégico el que se ajusta a la realidad financiera de la entidad y no a la inversa.

Por último, la gráfica 1 determina con relación a las debilidades de la cooperativa CIFA, que la misma cuenta en primer lugar con una mala gestión interna de la empresa (31,08%), no cuenta con planes organizacionales (22,97%), existen demoras en las tareas administrativas (17,57%), hay una reducida formación de trabajadores y funcionarios (16,22%) y hay un aumento en el número de quejas de los clientes (12,16%) (Figura 1).

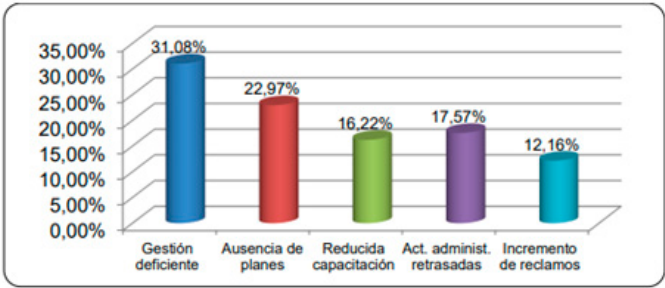


Figura 1. Debilidades de la Cooperativa Transporte CIFA.

En presencia de un ambiente con un ritmo de cambio tan vertiginoso, varias empresas han experimentado problemas similares sobre su administración, por ejemplo, Loayza et al. (2020), deja ver que respecto a la empresa “LMG”, una mala gestión interna hace menos atractivos los productos de la entidad, con lo cual los colaboradores ven frutados sus expectativas del negocio, así también una ausencia de planes provoca demora en los procesos y exceso de controles, esto va de la mano con un personal no capacitado, pues además de no estar instruidos en un plan para el desarrollo de sus actividades, su programación y ejecución se ve obstaculizada por trabajadores poco motivados (Parreño Barahona, 2020). Por último, los retrasos a nivel administrativo, suelen estar asociados a un menor control de la información, o presencia de sistemas obsoletos, ello, en referencia de cooperativas de transporte se vincula fuertemente con clientes insatisfechos (Ramírez Avalos, 2022).

En base a las encuestas realizadas se obtiene que el desarrollo e implementación de una herramienta de gestión es fundamental, para lo cual se establece un presupuesto maestro para el apoyo del desempeño financiero a futuro, sostenido en base a expectativas de crecimiento por inversión.

De tal forma, se considera una inversión inicial de \$53.000,00 para la adquisición de un sistema de información adecuado, capacitación del personal administrativo y de operaciones, adecuación de instalaciones y desarrollo de planes de viajes más atractivos mediante tratos con transportistas, junto a ampliación de socios involucrados. La tabla 4 determina los resultados del presupuesto maestro en un intervalo de tiempo de 3 años, considerando un crecimiento de los ingresos y egresos ajustados a las expectativas de retorno por la inversión realizada, por lo que al principio del año, la empresa deberá de ajustarse a usar sus nuevas instalaciones, sistemas, horarios y compañeros de transporte, lo cual requerirá de mayores gastos manejo de información en administración mantenimiento y revisión de equipos y uso de servicios básicos, así como otros gastos esenciales de herramientas, mantenimiento y servicios básicos.

Tabla 4. Presupuesto Maestro de la Cooperativa de Transporte CIFA.

CUENTAS	INVERSIÓN INICIAL	2022	VARIACIÓN %	2023	VARIACIÓN %	2021	VARIACIÓN %	2024
INGRESOS OPERATIVOS		\$130,984.13		\$144,082.54		\$152,727.49		\$161,891.14
INGRESOS OPERATIVOS		\$130,984.13	10.00%	\$144,082.54	6.00%	\$152,727.49	6.00%	\$161,891.14
Venta		\$130,984.13		\$144,082.54		\$152,727.49		\$161,891.14
TOTAL DE INGRESOS								
EGRESOS								
COSTOS POR DEPRECIACIONES		\$6,059.49		\$6,059.49		\$6,059.49		\$6,059.49
Depreciaciones								
OTROS COSTOS INDIRECTOS		\$254.44	6.0%	\$269.71	5.0%	\$283.19	3.0%	\$291.69
Impuestos, contribuciones y otros		\$338.06	12.0%	\$378.63	8.0%	\$408.92	8.0%	\$441.63
Herramientas, materiales y repuestos		\$145.39	12.0%	\$162.84	8.0%	\$175.87	8.0%	\$189.94
Mantenimiento y reparaciones		\$536.31	12.0%	\$600.66	8.0%	\$648.72	8.0%	\$700.61
Otros								
GASTOS GENERALES								
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$36,855.06	22.00 %	\$44,963.17	10.00 %	\$49,459.49	10.00 %	\$54,405.44
Nómina de producción		\$9,045.48	22.00 %	\$11,035.49	10.00 %	\$12,139.04	10.00 %	\$13,352.94
Beneficios sociales de nómina de producción		\$6,062.27	22.00 %	\$7,395.98	10.00 %	\$8,135.57	10.00 %	\$8,949.13
Descuentos		\$4,477.89	22.00 %	\$5,463.03	10.00 %	\$6,009.33	10.00 %	\$6,610.26
Aporte a la seguridad social		\$40,524.11	12.00 %	\$45,387.00	8.00 %	\$49,017.96	8.00 %	\$52,939.40

Mantenimiento y reparaciones		\$7,087.72	12.00 %	\$7,938.24	8.00 %	\$8,573.30	8.00 %	\$9,259.17
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)		\$3,363.01	7.00 %	\$3,598.42	7.00 %	\$3,850.31	7.00 %	\$4,119.83
Agua, energía luz y telecomunicaciones		\$3,086.45	6.0%	\$3,271.64	5.0%	\$3,435.22	5.0%	\$3,606.98
Impuestos, contribuciones y otros								
GASTOS FINANCIEROS		\$1,629.68		\$1,629.68		\$1,629.68		
Intereses		\$119,465.36		\$138,153.97		\$149,826.08		\$160,926.50
TOTAL EGRESOS								
		\$130,984.13		\$144,082.54		\$152,727.49		\$161,891.14
TOTAL DE INGRESOS		\$119,465.36		\$138,153.97		\$149,826.08		\$160,926.50
TOTAL DE EGRESOS		\$11,518.77		\$5,928.57		\$2,901.41		\$964.64
SALDO BRUTO DE CAJA		\$6,059.49		\$6,059.49		\$6,059.49		\$6,059.49
+ Depreciación		\$17,578.26		\$11,988.06		\$8,960.90		\$7,024.13
SALDO TOTAL DE CAJA		\$8,550.16		\$18,800.66		\$30,788.72		\$39,749.62
SALDO INICIAL DE CAJA	\$53,000.00	\$26,128.42		\$30,788.72		\$39,749.62		\$46,773.74
SALDO FINAL DE CAJA		\$130,984.13		\$144,082.54		\$152,727.49		\$161,891.14

Por último y a partir de los valores por saldo final de caja, se profundiza el estudio del presupuesto por medio de 3 indicadores financieros, a ello la tabla 5 presenta los resultados por razón de VAN, TIR y PRI, teniendo en cuenta una tasa de descuento del 7,13%, valor escogido en razón de ser la tasa pasiva para los depósitos a plazo según el Banco Central del Ecuador (BCE). Por una parte, el retorno de la inversión considera un VAN de \$66,056.40, eso es que al final de un periodo de operación de 3 años (2022 a 2024), los valores futuros de la inversión son tal que, si fuese traídos a un valor actual, sería tales. Por otra parte, el TIR con un valor calculado de 48,89% indica que la tasa de retorno superior al 7,13% ofrecida por los bancos en depósitos a plazo. Por último, el PRI de 9 meses y 25 días indica que la empresa vera recuperada su inversión inicial al termino de dicho tiempo.

Tabla 5. Presupuesto Maestro de la Cooperativa de Transporte CIFA.

Indicador	Resultado
VAN=	\$66.056,40
TIR=	48,89 %
PRI=	9 meses y 25 días



## CONCLUSIONES

Por medio del análisis FODA propuesto, la organización presenta graves inconvenientes debido a la poca flexibilidad de la cooperativa para funcionar mediante modificación ante las nuevas necesidades de horarios emergentes.

Se evidencia la necesidad de un sistema de información que gestione las operaciones, el procesamiento y la transmisión de datos de forma integrada, de forma que esta información sea plenamente interoperable con otros agentes de la cadena logística de distribución de vehículos.

Las cooperativas competidoras están receptando los antiguos y potenciales clientes de la empresa debido a la problemática presentada con respecto a la frecuencia de sus viajes.

El desarrollo de un presupuesto maestro como forma de planificación estratégica debe de ser implementada atendiendo al funcionamiento interno de la empresa, pues se encuentran fuertes fallas relacionadas a una débil posición financiera una gestión tradicional e ineficiente, en conjunto a otros problemas como la ausencia de capacitaciones de planes, capacitaciones a trabajadores y retrasos administrativos. Para lo cual se ha propuesto una inversión de \$53.000,00 para el refuerzo de estas vulnerabilidades, de lo cual el resultado a partir de las expectativas consideradas es favorable, pues el retorno de la inversión presente supera la inversión inicial, el TIR supera a la tasa de descuento por mantener el dinero en el banco y el capital invertido retornara en menos de los 3 años planteados para el proyecto.

Se llevaron a cabo 2 tipos de capacitaciones en la familiarización de lo que es un sistema de información empresarial y herramientas de planificación estratégica, en la primera se contó con la presencia de trabajadores y gerencia explicando que son y par que sirven estos sistemas, formas de aprovecharlos y posibles ofertas en el mercado; mientras que para la segunda se explicó que son estas herramientas, los tipos de herramientas (planificación presupuestaria, códigos de ética, análisis FODA), las ventajas que ofrece cada una y para qué tipo de organizaciones se suele enfocar el uso de cada una.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

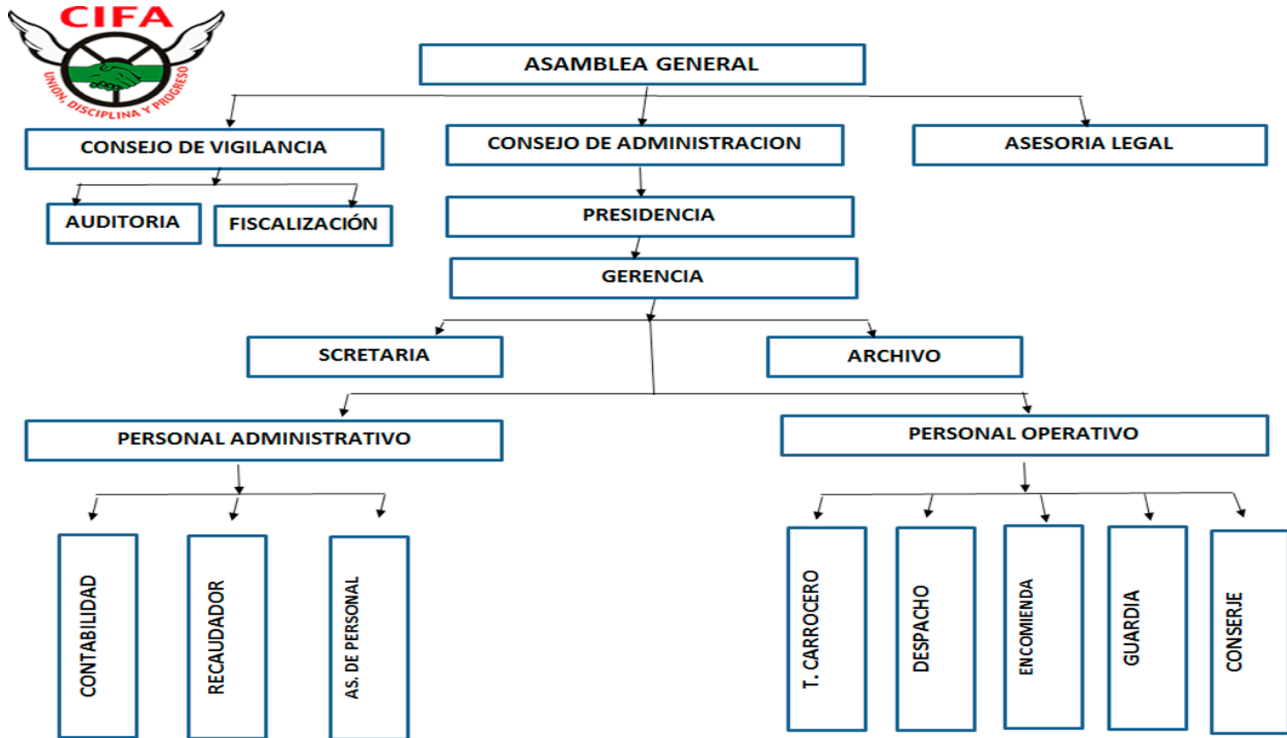
- Aguilar Alberca, G. Y. (2021). *Propuesta de plan de supervisión de personal para mejorar la gestión operativa en el hotel Danubio – Jaén*. (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo.
- Aragón Gonzales, J. (2021). *Gestión financiera y la liquidez de la empresa de Transportes e Inversiones La-Amistad S.C.R.L., Cusco, 2020*. (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo.

- Bolívar Manríquez, A. E., & Poveda Guevara, A. F. (2023). Gestión financiera y nivel de endeudamiento en las Mipymes: Caso provincia de Santa Elena, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 2037–2050.
- Bravo Moreira, D. M., & Paredes Quevedo, T. K. (2022). *Plan estratégico de marketing para la empresa Escacao*. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Celi Paladines, J. A., Campusano Huanca, R. V., Garay Cisneros, V. A., & Ortiz Díaz, M. P. (2022). Planificación estratégica aplicada en el sector transporte. *Dominio de Las Ciencias*, 8(2), 3–21.
- Chávez Delgado, L. R., & Torres Cochache, J. A. (2022). *Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad del periodo 2020 al 2021 de la empresa “Lucerito EIR”*, Huaraz. (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo.
- Coronel Alcántara, Á. Y., & Quintana Correa, B. E. (2022). *La planificación estratégica y su incidencia en la competitividad empresarial, en las empresas agrícolas exportadoras, del departamento de Junín, año 2021*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Cuesta Gutiérrez, V. J., Meza Hernández, D., & Rojas Cargango, C. F. (2021). *Propuesta de Creación y viabilidad de una IPS Neurológica con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los usuarios, en la ciudad de Bogotá D.C.* (Tesis de maestría). Universidad EAN.
- Fiallos Fiallos, M. Á. (2021). *Diseño de un modelo de plan estratégico para la ferretería 12 de Noviembre*. (Trabajo de titulación). Universidad Técnica de Ambato.
- Illapa Sánchez, L. P., Cando Morejon, I. A., & Espín Salambay, N. J. (2022). La planificación estratégica en la literatura científica en el periodo 2017 - 2022. *ISTE SCIENTIST*, 1(02), 31–50.
- Loayza Delgado, J. F., Mayo Concha, L. F., & Gomero Serveleon, N. E. (2020). *Consultora de recursos humanos L.MG*. (Proyecto profesional para obtener el título de Bachiller). Universidad Zegel IPAE.
- López Fernández, M. M., & Salgarriaga Negro, M. G. (2015). *Modelo de sistema de gestión por procesos en la municipalidad Distrital de Oyotún*. Universidad Nacional de Piura.
- Mondragón Rodas, D. E., Chirinos Huyhua, F. V., Perales Vallejos, M. A., & Hidalgo León, R. M. (2020). *Implementación de un Marco de Gestión Estratégico Basado en Scrum para un MYPE de Arquitectura*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.

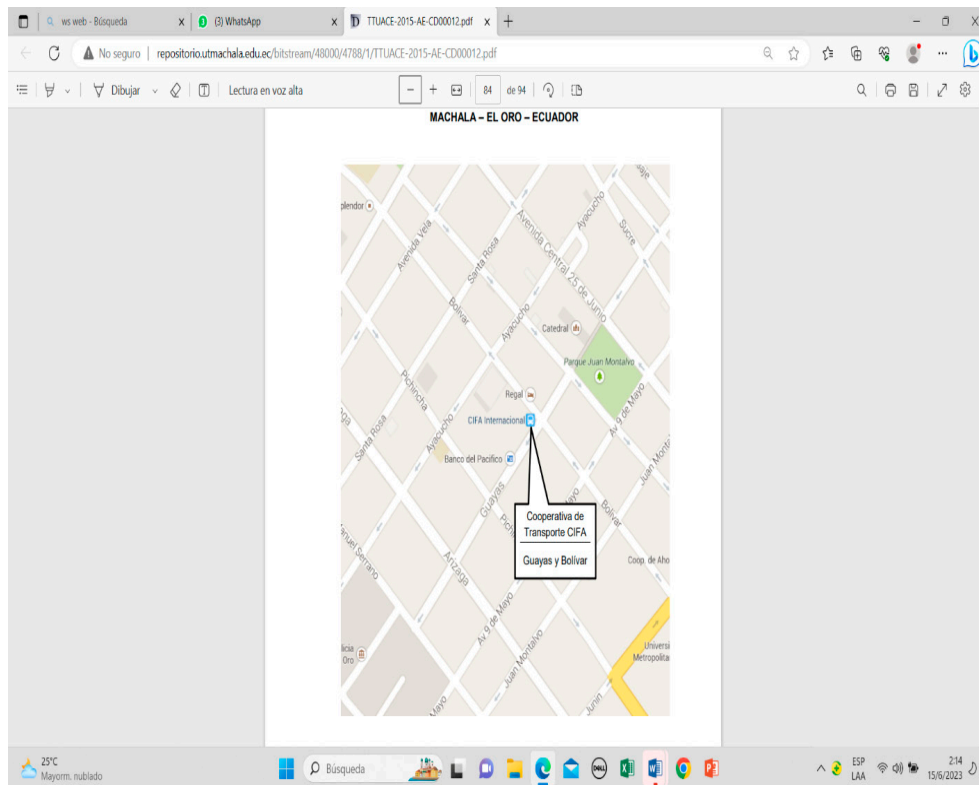
- Neppas Cholca, R. A. (2022). *Plan estratégico para la distribuidora comercial Santillán Villacís “Dicosavi” en la ciudad de Riobamba, periodo 2020 – 2024*. (Tesis de licenciatura). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Núñez Villacis, M. P. (2021). La gestión de riesgos frente al impacto del Covid-19 en las organizaciones desde la perspectiva de la auditoría interna. *Audit.AR*, 1(2).
- Parreño Barahona, L. P. (2020). *Diseño, elaboración e implementación de un plan de negocios, para la empresa comercial IT\_Control, que permita fortalecer la imagen corporativa, en mal ciudad de Riobamba en el cuarto Trimestre del 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Chimborazo.
- Patiño Padilla, M. P., & Andrade López, M. (2020). Plan Estratégico de Tecnologías de la Información para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Girón. *Polo del Conocimiento*, 5(1), 459–481.
- Paucar Llimpe, M. (2022). *Capital de trabajo y su influencia en la gestión operativa de las MYPES de Atevitarde-Lima 2020*. (Trabajo de titulación). Universidad Peruana de Las Américas.
- Pinto Pineda, V. A. (2022). *Plan de gestión gerencial para la potenciación de la unidad de atención integral de VIH del hospital general San Vicente de Paúl de la ciudad de Ibarra, en el periodo 2023*. (Tesis de maestría). Universidad de Las Américas.
- Quirola, M. (2020). *Análisis interno de una empresa*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html>
- Ramírez Avalos, W. D. (2022). *Gestión administrativa y calidad de servicio de la biblioteca central de una institución privada de educación superior - Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica.
- Silva Flores, L. A. (2022). *Modelo de Gestión financiera para la empresa Clinervip CIA. Ltda, ubicada en el cantón quito, provincia de Pichincha*. (Tesis de licenciatura). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Sogamoso, C. (2022). *Unidad temática interactiva para el aprendizaje del inglés técnico en el SENA centro CIMM Sogamoso, Boyacá*. (Tesis de maestría). Universidad de Cartagena.
- Tobar Pozo, D. F., & Pozo Paredes, S. M. (2016). *Propuesta de plan estratégico para la empresa de transporte y servicios logísticos Expresschasquis S.A. ubicada en el distrito metropolitano de Quito, periodo 2015-2020*. (Trabajo de titulación). Universidad Central del Ecuador.
- Villanueva Rojas, S. C. (2017). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Airca-lelectric S.A.C, periodo 2020 a 2025*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.
- Zamora Cevallos, J. A., & Vivas Vivas, F. E. (2022). Gestión operativa para instalación de medidores de agua potable y su incidencia en la calidad del servicio. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 6(11), 177–189.

ANEXO

Anexo 1. Organigrama de la Cooperativa de transporte CIFA.



Anexo 2. Localización de la Cooperativa de Transporte CIFA.



## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CAMPO

### ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE CIFA

I. ¿La cooperativa CIFA cuenta con un plan estratégico de carácter institucional?

La cooperativa actualmente necesita de un plan estratégico. Siempre ha sido la intención hacer esto, pero por alguna razón ha sido difícil hacerlo realidad.

II. Si la respuesta anterior fue no, ¿por qué falta una planificación estratégica?

La implementación se ha considerado en el pasado, pero se ha frustrado debido a la falta de coordinación entre las diferentes agencias.

III. ¿Cree que los talentos de los distintos departamentos que componen la Cooperativa CIFA encajan perfectamente en su funcionamiento diario?

Confío en que el personal haga su trabajo correctamente, aunque suele haber quejas de los clientes, sobre todo de los conductores y tamaño básico.

IV. ¿La cooperativa cuenta con un plan anual de capacitación socio de cooperación?

Actualmente, la cooperativa carece de un programa anual de capacitación para socios y empleados. A pesar de los recursos financieros, la supervisión de la junta ha sido.