



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de investigación  
previo a la obtención del Título de  
Licenciados de Empresas**

**TEMA: “Modelo de planificación estratégica para  
mejorar la rentabilidad de la empresa distribuidora  
Suárez del cantón la Joya de los Sachas”**

**AUTORES:**

**Jenry Javier Claudio Pérez**

**Christian Bladimir Chuqui Tupiza**

**TUTOR: Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez**

**AMBATO – ECUADOR**

**Febrero 2023**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Modelo de planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón La Joya de los Sachas**” presentado por los señores **Jenry Javier Claudio Pérez y Christian Bladimir Chuqui Tupiza** para optar por el título de Licenciados de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 7 de febrero de 2023



---

**Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez**  
**C.I.: 1709032906**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, **Jenry Javier Claudio Pérez** y **Christian Bladimir Chuqui Tupiza**, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciados de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



---

**Jenry Javier Claudio Pérez**  
C.I.: 0503765356



---

**Christian Bladimir Chuqui Tupiza**  
C.I.: 1723611701

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



**Ing. Mg. Nora Isabel Santiago Chávez**  
**C.I.: 0601351745**



**Ing. Mg. César Andrés Guerrero Velastegui**  
**C.I.: 1803101243**

Ambato, 7 de febrero de 2023

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto con fines de difusión pública, además aprobamos la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor



---

**Jenry Javier Claudio Pérez**  
**C.I.: 0503765356**



---

**Christian Bladimir Chuqui Tupiza**  
**C.I.: 1723611701**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto va dedicado a mi querida madre, María Angelita por siempre guiarme de una manera correcta, y a su vez por orientarme para tomar decisiones correctas para mi futuro, a mis abuelitos que se encuentran en el cielo, que fueron una gran fuente de inspiración para llegar a esta etapa de mi vida, a mis mejores amigos Santiago y David, quienes supieron tener el valor necesario conjuntamente conmigo para ir a otra ciudad a prepararnos y formarnos como profesionales, y finalmente a mi familia y amigos, los mismos que fueron de mucha importancia para mí, en el transcurso de mi vida.

*Christian Bladimir Chuqui Tupiza.*

## **DEDICATORIA**

Este proyecto va dedicado a mi querida familia en especial a mis padres, mis abuelos, mi hermano y sobre todo a mi esposa, por todo el apoyo brindado para que hoy en día cumpla esta gran meta, a mis tíos y a mis primos que siempre estuvieron pendientes aportando su granito de arena. Además, agradezco a mi tutor por la paciencia, el conocimiento y la dedicación brindada para la realización de este proyecto.

*Jenry Javier Claudio Pérez.*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios, el mismo que me acompaño en toda esta trayectoria brindándome la sabiduría necesaria para culminar con mis estudios universitarios, agradezco a mi madre María Angelita, quien ha sido mi mayor apoyo e inspiración, la misma que siempre con su bendición y guía me sirvieron para llegar a culminar esta etapa, además agradezco a mis hermanos, los mismos que siempre estuvieron pendiente de mí apoyándome de manera incondicional, a mi familia porque cuando necesitaba de ellos siempre fueron un soporte para mí.

A la Sra. Oliva Guachamin, quien supo apoyarme siempre en todo este transcurso de la carrera universitaria, con sus consejos sabios que de una u otra manera fueron importantes para mi vida. Finalmente agradezco a todos quienes conforman mi querida Alma Mater la “Universidad Técnica de Ambato”, por sus conocimientos impartidos, los mismos que me guiarán y servirán en mi vida profesional.

*Christian Bladimir Chuqui Tupiza.*



## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por todas sus bendiciones las mismas que me han acompañado en todo momento durante este camino, quiero agradecer a mis padres quienes me han enseñado que con esfuerzo y dedicación todo es posible, ellos han sido el pilar fundamental para que hoy cumpla este sueño, a mis abuelos por todo el apoyo brindado en el transcurso de mi vida, a mi hermano por siempre brindarme su apoyo incondicional, además quiero agradecer de manera especial a mi esposa por su cariño, su esfuerzo y todo el apoyo brindado durante mi carrera. Finalmente quiero agradecer a mi querida Universidad Técnica de Ambato por abrirme las puertas y permitirme formarme en ella, a todos mis docentes por la paciencia y la dedicación de compartir y enseñar sus conocimientos, los cuales me servirá en el día a día en el ámbito personal y profesional a lo largo de mi vida, a mis compañeros de clase y amigos con los que he compartido grandes momentos.

*Jenry Javier Claudio Pérez.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	<b>iv</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>viii</b>
<b>INDICE GENERAL DE CONTENIDOS</b> .....	<b>x</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xvi</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Objetivos .....	3
1.2.1. Objetivo General .....	3
1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
1.3. Hipótesis de la Investigación.....	3
1.4. Problema de la Investigación.....	3
1.5. Marco Teórico .....	4
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>23</b>
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	<b>23</b>
2.1. Materiales .....	23
2.2. Método.....	23
2.2.1. Tipo de metodología .....	23
2.2.2. Tipo de investigación .....	23
2.3. Diseño de instrumento y población .....	25
2.3.1. Población.....	25
2.3.2. Validación del instrumento de recolección .....	25
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>27</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>27</b>

3.1. Análisis y resultados de la encuesta .....	27
3.2. Análisis de la rentabilidad a través de indicadores financieros .....	48
3.3. Diseño del Plan Estratégico.....	52
3.4. Verificación de la Hipótesis .....	73
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>76</b>
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
4.1. Conclusiones .....	76
4.2. Recomendaciones .....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	78
ANEXOS .....	82

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población.....	25
Tabla 2 Resumen de procesamiento de casos .....	26
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad.....	26
Tabla 4 Plan estratégico definido de manera formal.....	28
Tabla 5 Políticas para la gestión de las diferentes áreas .....	29
Tabla 6 Misión establecida de manera formal .....	30
Tabla 7 Visión establecida de manera formal .....	31
Tabla 8 Valores establecidos de manera formal .....	32
Tabla 9 Principios establecidos de manera formal.....	33
Tabla 10 Objetivos estratégicos establecidos de manera formal .....	34
Tabla 11 Plan de logística establecido de manera formal .....	35
Tabla 12 Rutas (Ventas) establecidas de manera formal .....	36
Tabla 13 Proceso de Compras definido de manera formal .....	37
Tabla 14 Proceso de Comercialización y distribución.....	38
Tabla 15 Proceso de Contabilidad.....	39
Tabla 16 Proceso de Administración .....	40
Tabla 17 Planificación sobre el uso de los recursos a corto, mediano y largo plazo .	41
Tabla 18 La toma de decisiones se fundamenta en un diagnóstico previo .....	42
Tabla 19 Conocimiento acerca del nivel de rentabilidad en el último periodo.....	43
Tabla 20 Nivel de rentabilidad generado por la empresa.....	44
Tabla 21 Utilización de indicadores financieros para evaluar la rentabilidad .....	45
Tabla 22 Toma de decisiones en función de los resultados de cada período.....	46
Tabla 23 Diseño modelo de planificación estratégica para mejorar la rentabilidad ..	47
Tabla 24 Estado de Situación Financiera Distribuidora Suarez (2019-2020).....	48
Tabla 25 Estado de Resultados Distribuidora Suarez (2019-2020) .....	49
Tabla 26 Indicador de Rendimiento del Patrimonio (ROA) .....	50
Tabla 27 Indicador de Rendimiento del Patrimonio (ROE).....	50
Tabla 28 Indicador de Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto).....	51
Tabla 29 Clientes de la empresa Distribuidora Suárez .....	60
Tabla 30 Matriz FODA .....	65
Tabla 31 Estrategias FODA .....	66

Tabla 32 Frecuencias Observadas .....	74
Tabla 33 Frecuencias Esperadas .....	74
Tabla 34 Chi-cuadrado calculado.....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos que la conformar el análisis FODA .....	8
Figura 2 Tipo de estrategias .....	10
Figura 3 Fases del proceso de planificación estratégica .....	12
Figura 4 Plan estratégico definido de manera formal .....	28
Figura 5 Políticas para la gestión de las diferentes áreas .....	29
Figura 6 Misión establecida de manera formal .....	30
Figura 7 Visión establecida de manera formal.....	31
Figura 8 Valores establecidos de manera formal .....	32
Figura 9 Principios establecidos de manera formal .....	33
Figura 10 Objetivos estratégicos establecidos de manera formal .....	34
Figura 11 Plan de logística establecido de manera formal.....	35
Figura 12 Rutas (Ventas) establecidas de manera formal.....	36
Figura 13 Proceso de Compras definido de manera formal.....	37
Figura 14 Proceso de Comercialización y distribución.....	38
Figura 15 Proceso de Contabilidad .....	39
Figura 16 Proceso de Administración .....	40
Figura 17 Planificación sobre el uso de los recursos a corto, mediano y largo plazo	41
Figura 18 La toma de decisiones se fundamenta en un diagnóstico previo .....	42
Figura 19 Conocimiento acerca del nivel de rentabilidad en el último periodo .....	43
Figura 20 Nivel de rentabilidad generado por la empresa .....	44
Figura 21 Utilización de indicadores financieros para evaluar la rentabilidad .....	45
Figura 22 Toma de decisiones en función de los resultados de cada período.....	46
Figura 23 Diseño modelo de planificación estratégica para mejorar la rentabilidad.	47
Figura 24 Estructura Orgánica .....	55

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad diseñar un modelo de planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas.

La investigación está elaborada a través de un enfoque cuantitativo, es de tipo bibliográfica, descriptiva y correlacional, para diagnosticar el proceso de la planificación estratégica en la empresa Distribuidora Suárez se utilizó la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario de preguntas cerradas dirigido a los 11 trabajadores de la empresa Distribuidora Suárez, y para analizar la rentabilidad actual de la empresa Distribuidora Suárez se aplican indicadores financieros, para la validación del instrumento de recolección se realiza un análisis de la consistencia interna en el programa estadístico IBM SPS Statistic, con el cual se obtiene el coeficiente de Alfa de Cronbach. para demostrar la correlación entre las variables dependiente e independiente

De esta forma, entre los principales resultados encontrados al momento de la investigación fue que la distribuidora no tiene establecido un plan estratégico, además que para la toma de decisiones la empresa se sustenta en un diagnóstico previo para analizar los distintos factores que intervienen en los problemas que se presentan, que no se utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad.

Por último, se concluyó que la elaboración de un modelo de plan estratégico ayudará a mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez, ya que este incluye los elementos de la planificación estratégica que servirán como instrumento de administración para el crecimiento de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** INVESTIGACIÓN, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, RENTABILIDAD, DIAGNOSTICO, INDICADORES FINANCIEROS, OBJETIVOS ESTRATEGICOS, ADMINISTRACION.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research project is to design a strategic planning model to improve the profitability of the company Distribuidora Suárez in the canton of La Joya de los Sachas.

The research is elaborated through a quantitative approach, it is of a bibliographic, descriptive and correlational type, to diagnose the process of strategic planning in the company Distribuidora Suárez, the survey technique was used, through a questionnaire of closed questions directed to the 11 workers of the Distribuidora Suárez company, and to analyze the current profitability of the Distribuidora Suárez company, financial indicators are applied, for the validation of the collection instrument, an internal consistency analysis is carried out in the statistical program IBM SPS Statistic.

In this way, among the main results found at the time of the investigation was that the distributor has not established a strategic plan, in addition to the fact that for decision-making the company relies on a previous diagnosis to analyze the different factors that intervene in the problems. that are presented, that financial indicators are not used to evaluate profitability, and finally.

It was concluded that the development of a strategic plan model will help improve the profitability of the company Distribuidora Suárez, since this includes the elements of planning strategy that will serve as a management tool for the growth of the company.

**KEY WORDS:** STRATEGIC PLANNING, PROFITABILITY, DIAGNOSIS, FINANCIAL INDICATORS, STRATEGIC OBJECTIVES, ADMINISTRATION



# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes

Una vez realizada la búsqueda en diversos repositorios se encontraron investigaciones similares acerca de la planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de las empresas, las cuales sirvieron como punto de partida para el presente trabajo. Dichos trabajos se presentan a continuación:

El trabajo investigativo desarrollado por Pita (2018) con el tema: “Modelo plan estratégico financiero para mejorar la rentabilidad de la mediana empresa, caso CERMAPENSA” tuvo como objetivo diseñar un modelo de plan estratégico financiero aplicable en base a un estudio sistemático que oriente el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa. El trabajo de investigación se proyectó para enrumbar a la empresa a convertirse en un gran negocio con una mejor administración gerencial que se sustente en la planificación financiera a corto y largo plazo. Se basó en un enfoque mixto con un tipo de investigación descriptivo, ejecutado con una población que se constituye en el total de la muestra por contener al personal completo de la empresa a quienes se les aplicó una encuesta. El contenido del diseño se sustenta en un plan estratégico financiero que consta de direccionamiento estratégico, que comprende la misión, visión y objetivos estratégicos y financieros, además el análisis situacional, las estrategias generales y financieras, la planeación financiera a corto plazo con el presupuesto, entre otros.

De igual manera en la investigación realizada por Navarrete & Sotalín, (2018) con el tema: “Planificación estratégica financiera para orientar el mejoramiento de la gestión financiera y rentabilidad de la microempresa “El Regalón” ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, período 2018 – 2020” tuvo como objetivo diseñar un plan financiero estratégico para el mejoramiento de la gestión financiera y de la rentabilidad en la microempresa “El Regalón” de la ciudad de Quito, provincia Pichincha, parroquia Amaguaña. Este proyecto analizó temas relacionados con la

planeación y administración financiera, enfocado en indicadores económicos que ayuden a verificar la situación de la empresa en los últimos años y proyectar una correcta planeación en el corto y largo plazo a través del análisis en capital de trabajo, evaluación financiera y estados financieros proyectados, de esta manera implementar una cultura financiera en Supermercados “El Regalón” para mejorar la rentabilidad y consolidarse como una microempresa líder en el mercado nacional.

El trabajo investigativo desarrollado por Velastegui (2017) con el tema: “La planificación estratégica y la relación con la rentabilidad de la empresa Davmotor Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato” tuvo como objetivo indagar en la planificación estratégica y la rentabilidad de la empresa carrocera Davmotor de la ciudad de Ambato para mejorar su participación en el mercado, el bajo desempeño de la empresa es por el incumplimiento de la planificación estratégica, lo que da como resultado una baja rentabilidad, pérdida de clientes por la inconformidad de los mismos. La investigación se basó en un enfoque cuali-cuantitativo, debido a que se recopiló información por medio de la encuesta y estados financieros para determinar los factores más importantes sobre la planificación estratégica. Finalmente se concluyó que la empresa debe realizar un estudio de los estados financieros, indicadores, matrices de adecuación, diagnóstico, de decisión y el cuadro de mando integrado que facilita la toma de decisiones en conjunto con el cumplimiento de las metas y objetivos.

En la investigación efectuada por Bautista et al., (2019) con el tema: “*Strategic Planning Model to Increase the Profitability of an HR Outsourcing SME Through Digital Transformation*” tuvo como objetivo tiene como objetivo demostrar las ventajas y el aumento del nivel de rentabilidad de una PYME de outsourcing de recursos humanos mediante el uso de la Transformación Digital. En el artículo se analizó los diferentes factores que impiden el crecimiento de las PYMES a través de un diagrama de espina de pescado (Ishikawa) y la evaluación de indicadores iniciales. También se propuso un modelo que se basa en los tres pilares de la Transformación Digital y la importancia de su alineación en su implementación. Se realizó un modelo piloto para su validación en una pyme que presta servicios de externalización de RRHH. Los resultados de la investigación denotan un aumento en la rentabilidad y capacidad de la empresa.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el proceso de la planificación estratégica en la empresa Distribuidora Suárez.
- Analizar la rentabilidad actual de la empresa Distribuidora Suárez a través de indicadores financieros.
- Elaborar un modelo de plan estratégico que mejore la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez.

## **1.3. Hipótesis de la Investigación**

H1: El diseño de un modelo de planificación estratégica permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas.

H0: El diseño de un modelo de planificación estratégica no permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas.

## **1.4. Problema de la Investigación**

La empresa Distribuidora Suárez, inició su actividad económica en marzo del año 2013, con el objetivo de comercializar productos lácteos al por menor fuera de la provincia de Cotopaxi, buscando abrirse mercado en el Oriente ecuatoriano. En los

últimos años ha ganado mercado en la provincia de Orellana obteniendo gran acogida en las ciudades de La Joya de los Sachas, Loreto y Francisco de Orellana. Sin embargo, su rentabilidad a disminuido en los últimos 3 años, considerando que su nivel de ventas fue afectado por la situación que a traviesa el país, principalmente por la restricción de movilidad, pues los productos son transportados desde el cantón Salcedo y son productos de rápida caducidad.

Por otra parte, la gestión que se realiza en las difieres áreas que la integran se las efectúa de forma empírica; es decir, en función de los conocimientos y experiencia que posee cada uno de los colaboradores, pues no se ha establecido de manera formal políticas, procesos y procedimientos que direccionen el funcionamiento adecuado de las mismas. Así mismo, no se ha definido su misión, visión, valores empresariales, objetivos, evidenciando que no cuenta con una cultura organizacional.

Por tanto, con el desarrollo del presente trabajo investigativo se pretende demostrar la importancia que tiene la planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas, ayudando a identificar sus fortalezas y debilidades, estructurando de forma adecuada los procesos de planificación estratégica que se plasmaran en un modelo que se ajuste a las características de la empresa, estableciendo las estrategias, acciones y pautas necesarias que sirvan de base para lograr una adecuada y oportuna toma de decisiones que contribuyan al crecimiento y desarrollo competitivo de esta empresa.

## **1.5. Marco Teórico**

### **1.5.1. Planificación estratégica**

En la época antigua moderna y contemporánea, aparecieron varios científicos como por ejemplo Sócrates en la Grecia antigua, quien emitió la definición de planificación estratégica; en el contexto de los negocios en el año 1944, posteriormente, se comenzó a aplicar en el campo económico y académico por los científicos Von Neuman y Morgenstern en su obra “La Teoría del Juego”. Por tal razón, etimológicamente la palabra estrategia proviene del Griego *stategos* = “Un

general” => “ejercito”, acaudillar. Verbo griego *strategos* = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos (Jama, 2019).

La planificación estratégica es una práctica empresarial que subraya la importancia de la relación entre los procesos. En efecto, se puede destacar que en el momento que la empresa decide implantar una o varias estrategias que impactan de un modo general a todas las áreas de la empresa, también implican en forma importante al capital humano, debiéndose establecer en dicha área, estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones estratégicas, ya que detrás de la organización, siempre hay personas (García et al., 2017).

De acuerdo a González y Rodríguez (2019), la planificación estratégica tiene como objetivo principal la previsión del futuro de una organización, para lo cual analiza factores internos como externos, así como también el establecimiento de estrategias como medio de acción, enmarcadas en la misión y visión, de manera que permitan alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La planificación estratégica es de gran importancia puesto que ayuda a los líderes de las organizaciones a plasmar el rumbo que le quieren dar a la empresa. Cuando esta planificación se comunica a todos los miembros que firman parte de la organización, se generará sinergia que encamina al logro de los objetivos organizacionales. Pues, ayuda a que cada uno de los trabajadores conozcan hacia donde se desea ir y se comprometan con ese destino (Jaramillo y Tenorio, 2019).

### **Características**

Para Peñafiel, Muñiz y Mosquera (2020) las características principales de la planificación estratégica son las siguientes:

- Apoya el progreso de la compañía al instituir metodologías de manejo racional de los recursos.
- Minimiza los niveles de indecisión que se pueden mostrar en el futuro, aunque no los elimina.

- Toma medidas en la entidad para hacer frente a las contingencias que se exterioricen, con las mayores garantías de triunfo.
- Conserva una cognición futurista teniendo más orientación del porvenir y un afán de obtener y perfeccionar las cosas.
- Concierta a la empresa en el entorno que lo rodea.
- Instituye un método legítimo para la respectiva toma de decisiones, impidiendo los presentimientos o empirismo.

### **Ventajas y desventajas**

La planificación estratégica tiene algunas ventajas y desventajas, de acuerdo a Peñafiel, Muñiz y Mosquera (2020) las más significativas son:

Las ventajas más significativas son las que se mencionan a continuación:

- Apoya a acciones sistemáticas y con un fin.
- Marca necesidad de cambios a futuros.
- Suministra una base para la inspección.
- Exige a la visualización de un todo.
- Rige la vigilancia hacia los objetivos.

Mientras que entre las desventajas se mencionan

- Limitación por la insuficiente exactitud de información y por la inseguridad de los hechos futuros.
- La planeación tiene un costoso precio.
- La proyección obtiene “ahogar” la iniciativa.
- Consigue retardar en cualquier caso las operaciones

### **Elementos de la planificación estratégica**

Los elementos de la planificación estratégica se mencionan a continuación:

## **Misión**

Permite dar a conocer la finalidad de la empresa, la cual constituye una guía para sus colaboradores. También la misión indica la actividad que realiza, además incluye el público al cual se dirige su actividad económica y la característica por medio del cual desarrolla sus labores diarias (Fernández, 2019).

## **Visión**

Es el factor principal para establecer los objetivos de la empresa, por lo tanto, debe estar correctamente elaborada, además indica cual es la proyección de la entidad a corto, mediano y largo plazo, por consiguiente, la visión es la descripción de lo que la organización espera lograr en un futuro (Nova et al., 2020).

## **Valores empresariales**

Los valores corporativos enmarcan los principios éticos y profesionales que orientan las acciones de la organización, reflejan su esencia y espíritu (Torralba, 2018).

## **Análisis interno**

El análisis interno se fundamenta en descubrir las fortalezas y debilidades de la organización que originan las ventajas o desventajas competitivas. Para efectuarlo se estudian los siguientes factores:

- Producción (Capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica).
- Marketing (Línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente).

- Organización (Estructura, proceso de dirección y control y cultura de la empresa), Personal (Selección, formación, motivación, remuneración y rotación).
- Finanzas (Recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez)
- Investigación y Desarrollo (Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación) (Arriaga, Ávalos y Martínez, 2017).

### **Análisis externo**

El análisis externo permite identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado, y abarca diversas áreas:

- Mercado (definir nuestro mercado-objetivo y sus características) así como aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor) y comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar).
- Sector (detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes).
- Competencia (identificar y evaluar a la competencia actual y potencial, analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, entre otros).
- Entorno (factores que no se puede controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos, entre otros) (Arriaga et al., 2017).

Los elementos que la conformar el análisis FODA son:

### **Figura 1**

*Elementos que la conformar el análisis FODA*





*Nota.* Elaborado a partir de Arriaga et al., (2017)

### **Objetivos estratégicos**

Permiten establecer estándares de calidad de los productos o servicios que oferta cada empresa, los mismos que deben alinearse hacia el alcance de la satisfacción del mercado al que apunta la organización, de este modo, la estrategia de la función de compra también podría articularse en términos de objetivos competitivos genéricos es decir calidad, es transcendental recordar que la calidad se mide en base a estándares establecidos por la entidad, planteados objetivos en la asociación con proveedores o mayoristas que ofrezcan productos de buena calidad y a menor precio, ayuda a reduce costos y a que la empresa sea competitiva en el mercado, garantizando la calidad, fiabilidad y flexibilidad (Landázuri, 2018).

De acuerdo a Ferrer (2018) el diseño de objetivos debe contemplar los siguientes aspectos:

- Fijación de objetivos.
- Identificación del proceso para alcanzar los objetivos.
- Adecuación del proceso según los colaboradores.
- Asignación de las responsabilidades a los empleados.
- Determinación de la misión, la cual indique los objetivos.
- Verificación de la situación real para asegurarse el logro de los objetivos.

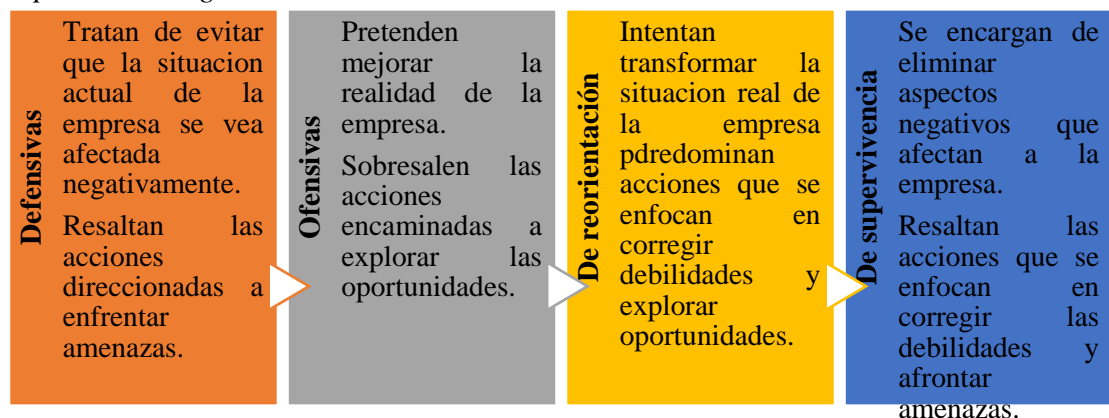
## Estrategias

Es el arte de dirigir las operaciones o el conjunto de las reglas que aseguran una decisión. En nuestro caso, sería el arte de dirigir una organización rumbo a la visión a través de un conjunto de directivas concretas y definidas con precisión. También es el conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin (Jaramillo y Tenorio, 2019).

Los tipos de estrategias son presentadas en la figura siguiente:

**Figura 2**

*Tipo de estrategias*



*Nota.* Elaborado a partir de Sánchez (2020)

## Niveles de planificación estratégica

Según Rivera, Moraga y Ureña (2018) la planificación posee tres niveles que son:

### **Estratégico**

Facilita la construcción de la Visión, la Misión institucional y la elaboración de objetivos estratégicos. Exige a la organización precisa lo que quiere “Ser y Hacer” en el largo plazo.

### **Táctico**

Es una extensión de la planeación estratégica, se encarga del conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas.

### **Operacional**

Se encarga de definir los medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción y así, alcanzar las metas inmediatas o resultados específicos a corto plazo e impuestos por la máxima autoridad de la empresa.

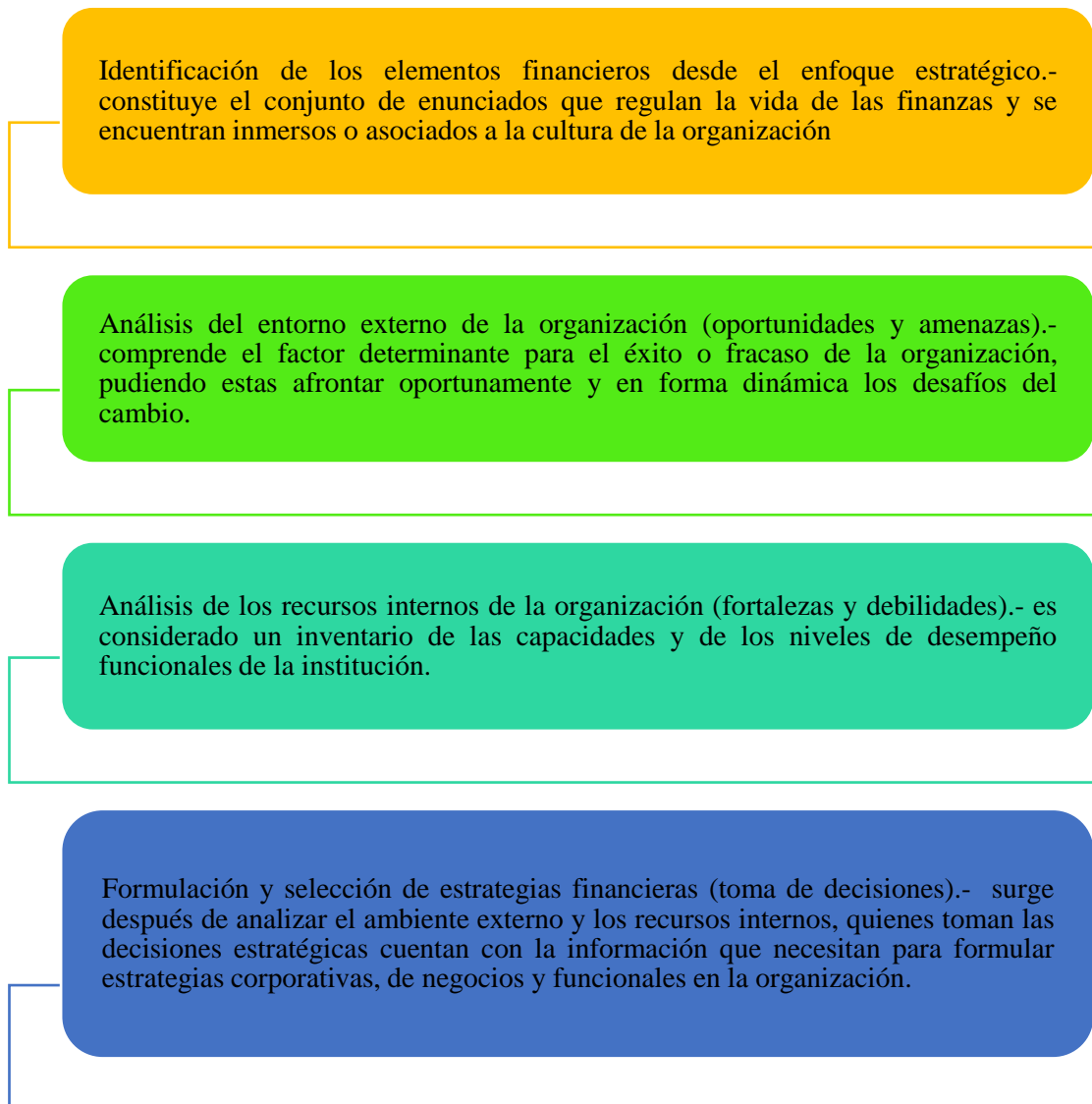
### **Etapas de la planificación estratégica**

La planificación estratégica tiene las siguientes fases o etapas: formulación, implementación y evaluación. Durante dichas etapas requiere de un presupuesto operativo por empresa o unidades de negocio, interactuando con las áreas funcionales, el cual se negocia y se aprueba, cabe señalar que el cumplimiento de estas etapas puede tomar tres o más años, constituyéndose un aprendizaje institucional (Parra et al., 2020).

Desde otro punto de vista, las fases del proceso de planificación estratégica son:

### Figura 3

#### *Fases del proceso de planificación estratégica*



*Nota.* Elaborado a partir de Romero y Zabala (2018)

### **Modelos de planificación estratégica**

El modelo de planificación estratégica es metodológico, porque se erige en una construcción teórico formal fundamentado en presupuestos científicos, ideológicos y metodológicos, el cual pretende interpretar la realidad que se investiga, transformarla para el cumplimiento de la misión institucional (González, 2017).

Existen varios modelos que se utilizan al momento de realizar una planificación estratégica, para Peñafiel et al., (2020) entre los más destacados constan:

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: permite visualizar desde cuatro perspectivas distintas para organizarse en cuanto a objetivos e iniciativas.

Las 5 Fuerzas de Porter: modelo estratégico que resulta útil para poder determinar el grado de influencia y competencia que tiene la empresa dentro de un mercado, sirve mucho para lograr establecer una estrategia de negocio.

Mapa estratégico: de gran aplicabilidad para comunicar la estrategia a la organización y su entorno, no resulta ser un modelo de plan estratégico en sí, pero resulta útil para evitar la incertidumbre ya que se puede aplicar en conjunto con un modelo estratégico.

Modelo FODA: modelo de planificación estratégica más conocido, debido a su capacidad para poder ser adaptado a cualquier organización, pues este permite diagnosticar la situación real que vive la empresa para poder plantear estrategias a futuro.

### **1.5.2. Rentabilidad**

La rentabilidad es la capacidad de ingresos que una empresa genera, mediante recursos propios y/o de terceros, la misma que admite minimizar la incertidumbre ante cualquier situación que se prolongue. La gerencia debe de tomar decisiones referentes a la situación económica en la que se encuentra la empresa de servicios, analizando los índices financieros con el apoyo del desarrollo de ratios de rentabilidad (Zurita et al., 2019).

El objetivo de la rentabilidad es medir y supervisar la eficiencia en la creación de valor en una entidad utilizando las cifras reportadas en la contabilidad; corroborando que la mayor eficiencia en la creación de valor se basa en la equidad y en el desarrollo decisivo del negocio. Por lo tanto, su medición es útil en la generación de información relacionada con la eficiencia en la creación de valor añadido de los activos tanto tangibles como intangibles de la empresa, asumiendo que el capital intelectual de la misma influye positivamente en la rentabilidad, capitalización, valor de mercado, precio de las acciones y competitividad (Belloso et al., 2021).

La rentabilidad es un elemento muy importante en la empresa, ya que evalúa la gestión de la empresa para convertir las ventas en ganancias, por tal razón, es necesario que la entidad elabore proyecciones para una mejor evaluación. Para medir el rendimiento de la empresa, es necesario controlar costos o gastos y convertir ventas en ganancias, y para lo cual se usan indicadores de rentabilidad (Aguirre et al., 2018).

### **Tipos de rentabilidad**

La rentabilidad presenta los siguientes tipos:

**Rentabilidad económica.** - tiene como finalidad determinar y medir la eficacia bajo la cual una empresa utiliza sus activos para generar beneficios. Permite analizar la evolución relacionada con la productividad del activo total; donde su beneficio se genera sobre los activos disponibles.

**Rentabilidad financiera.** - se trata de una dimensión cercana a los accionistas o propietarios; siendo utilizada por los directivos para analizar los dividendos asociados a los propietarios. Por tal razón, esta se relaciona con los resultados obtenidos por una organización sin la intervención del apalancamiento que genera el financiamiento (Belloso et al., 2021).

### **Indicadores de Rentabilidad**

Los indicadores de rendimiento, también conocidos como de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de una empresa para controlar los costos y gastos y, de este modo, transformar las ventas en utilidades. Lo significativo de utilizar estos indicadores es analizar la forma como se produce el retorno de los valores invertidos en la organización (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total) (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2022).

Los indicadores de rentabilidad que se aplican en las entidades son (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 2022):

**Rentabilidad neta del activo (Dupont).** - muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de su financiamiento a través de una deuda o patrimonio.

La fórmula para el cálculo de la rentabilidad neta del activo es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

**Margen Bruto.** - permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

La fórmula para el cálculo del margen bruto es la siguiente:

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Coste de ventas}}{\text{Ventas}}$$

**Margen Operacional.** - está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas.

La fórmula para el cálculo del margen operacional es la siguiente:

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

**Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto).** - muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.

La fórmula para el cálculo de la rentabilidad neta de ventas es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

**Rentabilidad Operacional del Patrimonio.** - permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin considerar los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

**Rentabilidad financiera.** - mide el beneficio neto (deducción gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}\right) \times \left(\frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}}\right) \times \left(\frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}\right) * \left(\frac{\text{UAI}}{\text{UAI}}\right) \times \left(\frac{\text{UN}}{\text{UAI}}\right)$$

Dónde:

UAI: Utilidad Antes del Impuesto

UAI: Utilidad Antes del Impuesto e Intereses

### 1.5.3. Análisis financiero

El análisis financiero se define como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro, de igual manera se orienta hacia la consecución de los objetivos establecidos previamente. En definitiva este análisis se basa en la interpretación de los sucesos financieros que ocurren en el desarrollo de la actividad empresarial, para lo cual se utilizan técnicas que una vez que se aplican llevan a la toma de decisiones acertadas, lo cual contribuye a examinar la capacidad de endeudamiento e inversión de la empresa, teniendo como punto de partida la información aportada por los estados financieros (Nava & Marbelis, 2019).

El análisis financiero en una empresa se basa en el cálculo de los indicadores financieros que principalmente expresen la liquidez, solvencia, endeudamiento,



rendimiento y rentabilidad de una entidad. De esta manera, la importancia del análisis financiero se manifiesta cuando una empresa le permite identificar sus aspectos económicos y financieros, exponiendo de esa forma las condiciones en las que opera, en referencia a los niveles mencionados (Ochoa, Sánchez, Andocilla, Hidalgo, & Medina, 2018).

### **Análisis Vertical**

El análisis vertical representa cada monto del estado financiero como un porcentaje de otro elemento. La evaluación vertical del balance significa que cada monto que pertenece a la declaración se resiste a ser un porcentaje de la declaración total, mientras que el análisis vertical de los pasivos en el balance significa que cada monto que pertenece a la responsabilidad se resiste a ser un porcentaje de los pasivos totales (Lakada, Lapian, & Tumiwa, 2017).

De acuerdo a Estupiñán (2020), el análisis vertical se lo realiza de acuerdo con los datos que corresponden al mismo periodo, es decir, el método vertical es estático ya que corresponde a una fecha o periodo determinado y se realiza únicamente para el análisis de cada una de las partidas que componen al estado financiero. Es también llamado análisis porcentual debido a que de él se otorga un porcentaje a los elementos que se encuentran participando en dicho análisis conforme los conceptos determinados, estas pueden ser las ventas netas o el total de activos.

### **Análisis Horizontal**

El análisis horizontal es un estado financiero que muestra los cambios en las cantidades de los elementos correspondientes del estado financiero durante un período de tiempo, lo cual es una herramienta útil para evaluar las situaciones de tendencia. A partir de este análisis de cambios se puede conocer el origen del uso de los fondos corporativos, además del desarrollo de la empresa de un período a otro (Lakada, Lapian, & Tumiwa, 2017).

Para realizar el análisis horizontal se sigue el siguiente procedimiento (Luzuriaga, 2018):

- Se toma base dos años debido a que se trata de un análisis comparativo.
- Se realiza una lista de los nombres de varias cuentas que aparecen en los balances generales.
- A la derecha de los nombres y en dos columnas los valores en forma paralela se ponen las cifras aplicables a varias cuentas.
- La primera columna se usa para los datos más recientes y se toma como base el año anterior.
- Se determina la diferencia entre las dos cifras.
- Para conseguir el porcentaje se divide la diferencia para el año anterior, y se multiplica por 100.
- Para calcular la razón se divide el año actual para el año anterior.

La información que se obtiene del análisis horizontal sirve para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, ya que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos que se consideran débiles, además se debe diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, y se deben tomar medidas para la prevención de consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los estados financieros (Luzuriaga, 2018).

### **Razones financieras**

Son herramientas de análisis que se emplean de manera frecuente por los empresarios y usuarios de la contabilidad para medir el comportamiento y rendimiento financiero, su capacidad de continuidad en el mercado, los niveles de compromiso económico y la solvencia para cubrir las obligaciones (Asturias Corporación Universitaria, 2010).

Dependiendo de la necesidad de decisión que tengan los usuarios son las razones que se deben utilizar. Estas se clasifican en las siguientes:

**Razones de Liquidez:** se refieren a las que miden la capacidad de pago a corto plazo. Entre las medidas de liquidez se encuentran las siguientes (Universidad Interamericana para el desarrollo, 2012):

- **Razón circulante:** permite medir las veces que la empresa puede pagar su deuda a corto plazo, empleando su activo circulante. Cuando este valor es menor a una vez la empresa tiene problemas de liquidez y cuando es elevada se refiere a que existe una utilización ineficiente del efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- **Prueba ácida:** mide la capacidad para cumplir deudas actuales con los activos corrientes más líquidos.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

**Razones de Solvencia:** determina la relación del activo circulante con el pasivo a corto plazo de una empresa, con la finalidad de saber si se encuentra en posibilidades de pagar lo que se debe en el corto plazo (Universidad Interamericana para el desarrollo, 2012):

- **Razón de deuda Total:** Mide el porcentaje de las aportaciones de los socios que se encuentran comprometidas para el pago de las obligaciones de la empresa.

$$\text{Razón de deuda Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

- **Razón de deuda capital:** determina el porcentaje de las aportaciones de los socios que se encuentran comprometidas para el pago de las obligaciones de la empresa.

$$\text{Razón de deuda capital} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Total}}$$

- **Multiplicador:** representa el resultado de las veces que las aportaciones de los socios se encuentran representados por bienes de la organización.

$$\text{Multiplicador} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Capital Total}}$$

**Razones de Actividad:** son aquellas que miden la efectividad de la empresa para utilizar sus activos. Estas miden que tan efectiva es la forma en que la empresa emplea sus activos (Mena, Román, & Salas, 2019).

- **Rotación de inventario:** permite determinar las veces que se ha vendido el inventario en el año; lo cual presenta una idea de la liquidez del inventario y de la tendencia a abastecer en exceso.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

- **Periodo medio de inventario:** número promedio de días que el inventario se guarda antes de convertirse en cuentas por cobrar por medio de las ventas.

$$\text{Periodo medio de inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

- **Rotación de cuentas por cobrar:** determina cuántas veces las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo en el año. De esta manera proporciona una idea de la calidad de las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- **Periodo medio de cobro:** número promedio de días en que las cuentas por cobrar se encuentran pendientes, es decir, el número de días que pasan antes de cobrarlas.

$$\text{Periodo medio de cobro} = \frac{365 * \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas a crédito anuales}}$$

- **Periodo medio de pago:** significa el tiempo promedio que se tarda para pagar las compras a crédito.

$$\text{Periodo medio de pago} = \frac{365 * \text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras netas a crédito}}$$

- **Rotación Activo Corriente:** determina el número de veces que el activo corriente se transformó a ventas en el periodo.

$$\text{Rotación Activo Corriente} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo Corriente}}$$

- **Rotación Activo Fijo:** establece el grado de efectividad de los activos fijos en su función de generar ventas.

$$\text{Rotación Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo no Corriente}}$$

- **Rotación Activo Total:** determina la eficiencia relativa de los activos totales para la generación de las ventas.

$$\text{Rotación Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

**Medidas de valor de mercado:** estas medidas son las que se mencionan a continuación (Universidad Interamericana para el desarrollo, 2012):

- **Utilidades por acción:** es lo que ganó de utilidad cada acción del capital social.

$$\text{Utilidades por Acción} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Acción de circulación}}$$

- 

- **Razón precio-utilidades:** se refiere a que se venden con una ganancia de veces por acción.

$$\text{Razón precio – utilidades} = \frac{\text{Precio por Acción}}{\text{Utilidades por Acción}}$$

## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA**

#### **2.1. Materiales**

Para realizar el trabajo investigativo fue necesario utilizar los siguientes materiales: laptop, impresora, memoria USB, libros, fotocopias, esferos, servicio de internet, entre otros. Estos recursos son de gran importancia, ya que sirvieron de apoyo para recolectar toda la información necesaria para diseñar un modelo de planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas.

#### **2.2. Método**

##### **2.2.1. Tipo de metodología**

En esta investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, puesto que, este se basa en procedimientos que permiten la medición, obedece a la selección subjetiva e intersubjetiva de indicadores a través de conceptos y variables de ciertos elementos de procesos, hechos, estructuras y personas. Esta metodología produce un conocimiento a partir de la producción de datos numéricos (Ochoa, Nava, & Fusil, 2020).

En este sentido, el enfoque cuantitativo permitió recoger datos e información medible a través del uso de técnicas como la encuesta y el análisis financiero, sirviendo de base para diagnosticar la planificación estratégica y analizar la rentabilidad actual de la empresa Distribuidora Suárez; y de este modo, cumplir con los objetivos planteados.

##### **2.2.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación aplicado es: bibliográfica, descriptiva y correlacional.

### **2.2.2.1 Investigación bibliográfica**

Se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información. Se basa en la revisión y recolección de información que proviene de libros, artículos académicos, tesis, sitios web, documentos internos de la empresa, entre otros (Reyes & Carmona, 2020).

Se aplicó la investigación bibliográfica, ya que se realizó una detallada revisión a la literatura referente a la planificación estratégica y la rentabilidad, se tomó información de artículos académicos, libros y tesis que se encuentran en repositorios digitales, lo cual permitió sustentar de manera teórica el desarrollo de la presente investigación.

### **2.2.2.2 Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva tiene como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado; así también, definen y miden variables y las caracterizan, así como al fenómeno o planteamiento referido. Además, cuantifican y muestran con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, problema, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández & Mendoza, 2018).

Se aplicó la investigación descriptiva para caracterizar y describir las variables en estudio.

### **2.2.2.3 Investigación correlacional**

Se presenta en un punto medio y tiene como finalidad medir el grado de asociación y/o relación entre dos variables o categorías desde un enfoque cuantitativo, tiene la finalidad de evaluar la relación que existe entre dos variables mediante la aplicación de técnicas estadísticas, así mismo, mediante la medición de una variable se va a conocer cómo se comporta la otra variable (Arias, Covinos, & Cáceres, 2020).



La investigación correlacional permitió probar la hipótesis planteada y demostrar que el diseño de un modelo de planificación estratégica no permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas.

### **2.3. Diseño de instrumento y población**

Para recoger la información necesaria para diagnosticar el proceso de la planificación estratégica en la empresa Distribuidora Suárez se utilizó la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario de preguntas cerradas; por otra parte, se utilizó indicadores financieros para analizar la rentabilidad que genera la empresa en análisis.

#### **2.3.1. Población**

La población constituye el conjunto de sujetos y elementos que poseen características en común y que se desea investigar (Hernández & Mendoza, 2018).

En esta investigación, la población está integrada por 11 personas, quienes laboran en la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas.

**Tabla 1**

*Población*

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente/propietario	1
Asistente administrativo	1
Contadora	1
Bodeguero/despachador	4
Vendedores	2
Choferes	2
<b>Total</b>	<b>11</b>

Al tratarse de una población pequeña, no es necesario calcular una muestra; por tanto, se trabajará con los 11 individuos.

#### **2.3.2. Validación del instrumento de recolección**

El análisis de la consistencia interna del instrumento se lo realizó en el programa estadístico IBM SPS Statistic, para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach. Como se muestra en la Tabla todos los participantes que son 11 en total los que intervinieron en la investigación fueron incluidos en el procesamiento de casos.

**Tabla 2**

*Resumen de procesamiento de casos*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	11	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	11	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

La confiabilidad del instrumento que está conformado por 20 ítems presentó un valor de  $\alpha=0,978$ , lo cual representa un nivel alto de confiabilidad, ya que mientras el valor se acerque más 1, se considera un nivel de confiabilidad mayor, por lo cual se considera fiable su aplicación.

**Tabla 3**

*Estadísticas de fiabilidad*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	20

## **CAPÍTULO III**

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Análisis y resultados de la encuesta**

A continuación, se dan a conocer los resultados que se obtuvieron al aplicar la encuesta a los 11 trabajadores de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas; se procede al análisis de datos y al procesamiento de esa información utilizando el programa estadístico IBM SPS Statistic.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1. ¿La empresa Distribuidora Suárez cuenta con un plan estratégico definido de manera formal?

**Tabla 4**

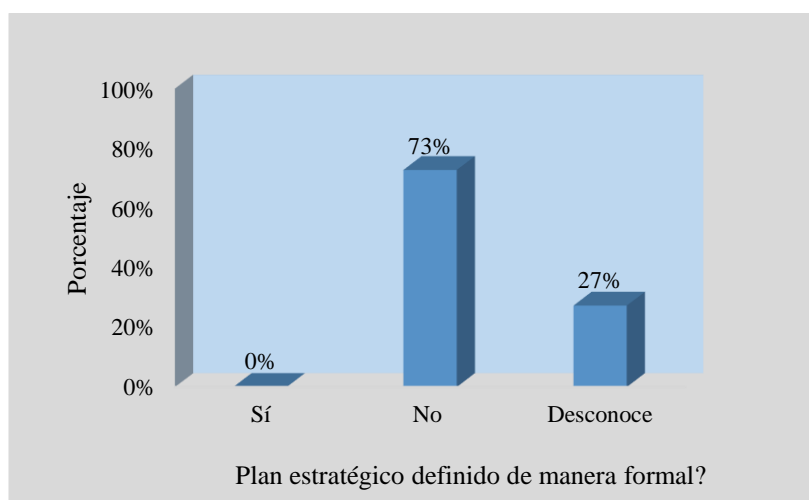
*Plan estratégico definido de manera formal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	0	0%	0%	0%
No	8	73%	73%	73%
Desconoce	3	27%	27%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 4**

*Plan estratégico definido de manera formal*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del 100% de los encuestados, 8 (73%) indican que la empresa Distribuidora Suarez del cantón la Joya de los Sachas no cuenta con un plan estratégico definido de manera formal; por otro lado, 3 (27%) menciona que desconoce. Por lo tanto, según los datos estadísticos la mayoría de los trabajadores asevera que la distribuidora no tiene establecido un plan estratégico en donde se indique la misión y visión, y como aquello se va a cumplir.

## 2. ¿La empresa Distribuidora Suárez posee políticas para la gestión de las diferentes áreas?

**Tabla 5**

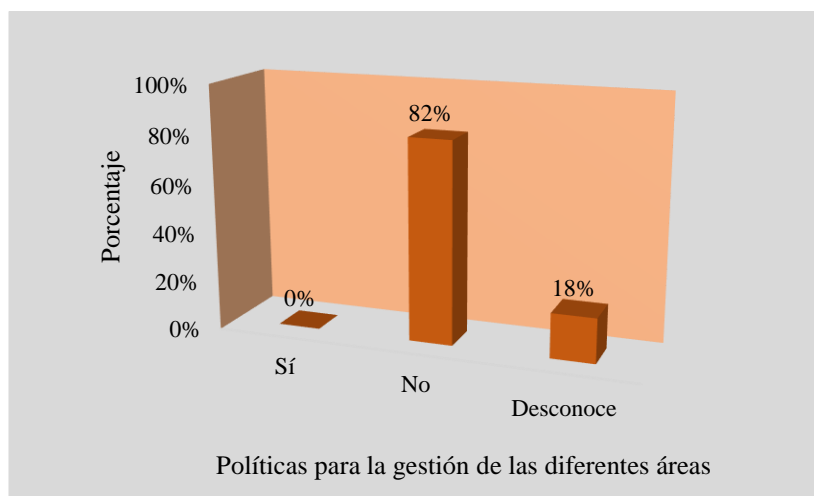
*Políticas para la gestión de las diferentes áreas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	0	0%	0%	0%
No	9	82%	82%	82%
Desconoce	2	18%	18%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 5**

*Políticas para la gestión de las diferentes áreas*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Según la aplicación de la encuesta a las 11 personas que labora en la empresa Distribuidora Suarez, el 9 (82%) señala que no posee políticas para la gestión de las diferentes áreas, por otra parte, 2(18%) manifiesta que desconoce. Por ende, la mayoría de los colaboradores responde que la empresa no tiene políticas de dirección en donde se expongan criterios y marcos de actuación que orienten sus acciones.

### 3. ¿En la empresa Distribuidora Suárez se han establecido de manera formal:

#### Misión

**Tabla 6**

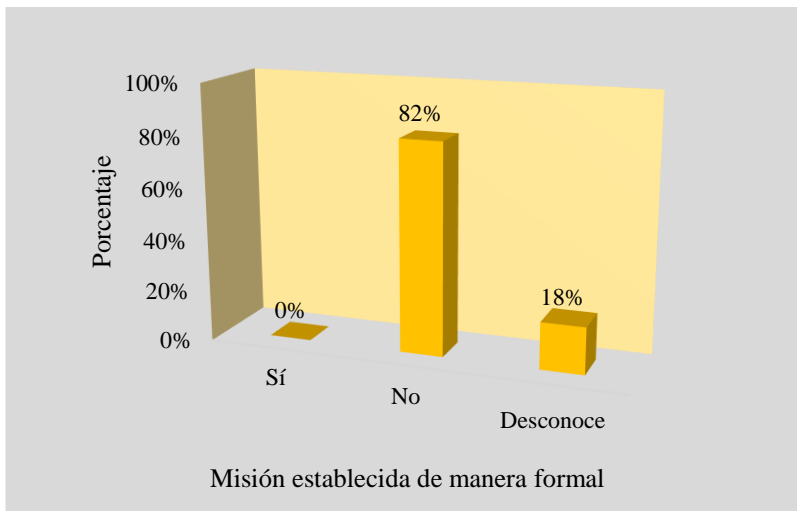
*Misión establecida de manera formal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	0	0%	0%	0%
No	9	82%	82%	82%
Desconoce	2	18%	18%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 6**

*Misión establecida de manera formal*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

De la totalidad de personas encuestadas, 9 (82%) menciona que en la empresa Distribuidor Suarez no se ha establecido la misión de manera formal; mientras que 2 (18%) indica que desconoce. Por tanto, en su mayor parte los trabajadores aseguran que la entidad no posee una misión empresarial, la cual indique su actual razón principal.

## Visión

**Tabla 7**

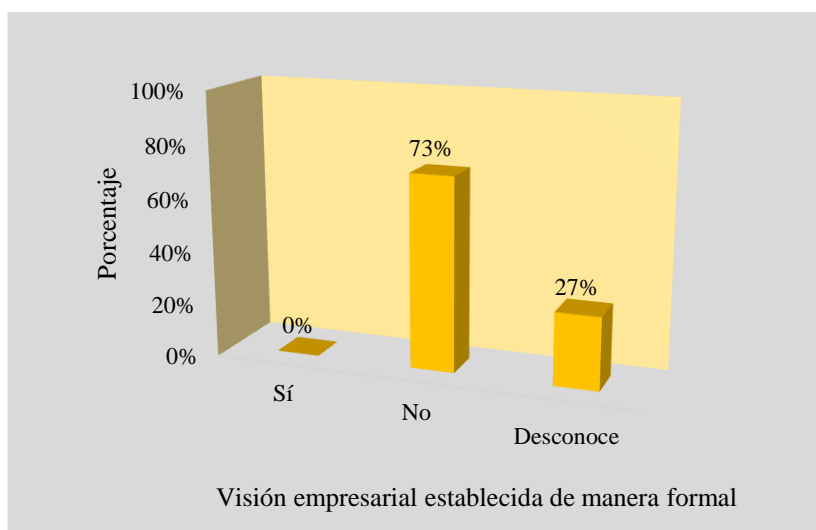
*Visión establecida de manera formal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	0	0%	0%	0%
No	8	73%	73%	73%
Desconoce	3	27%	27%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 7**

*Visión establecida de manera formal*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del 100% de los encuestados, 8 (73%) alude que en la empresa Distribuidor Suarez no se ha establecido la visión de manera formal; mientras que 3 (27%) menciona que desconoce. Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores aseguran que la empresa no cuenta con una visión empresarial, en donde se defina el camino que esta debe seguir para alcanzar sus metas en un determinado tiempo.

## Valores

**Tabla 8**

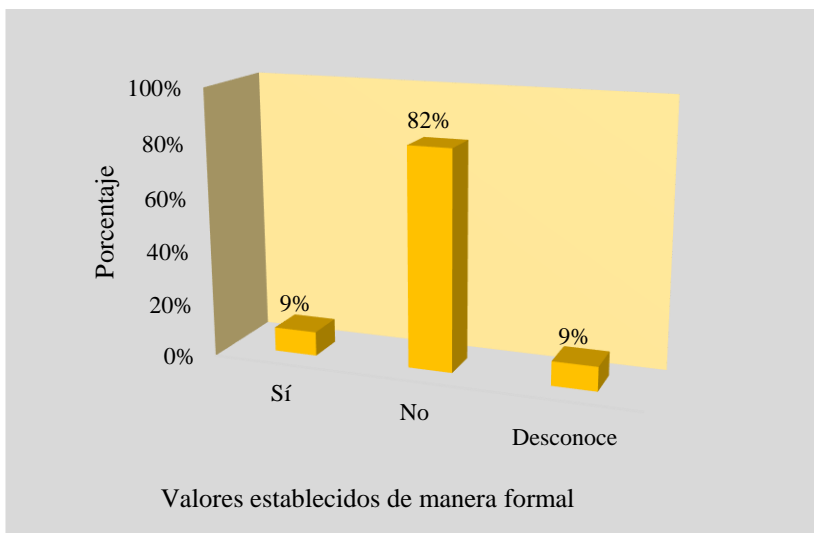
*Valores establecidos de manera formal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	1	9%	9%	9%
No	9	82%	82%	91%
Desconoce	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 8**

*Valores establecidos de manera formal*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del total de encuestados, 9 (82%) indica que en la empresa Distribuidor Suarez no se ha establecido los valores empresariales de manera formal; por otro lado, 1 (9%) señala que sí; y, por último, 1 (9%) precisa que desconoce. En consecuencia, la mayoría de los trabajadores afirman que la empresa no cuenta un conjunto de valores empresariales que permitan normar el funcionamiento de la empresa y por consiguiente establecer las líneas de acción de la misma.



## Principios

**Tabla 9**

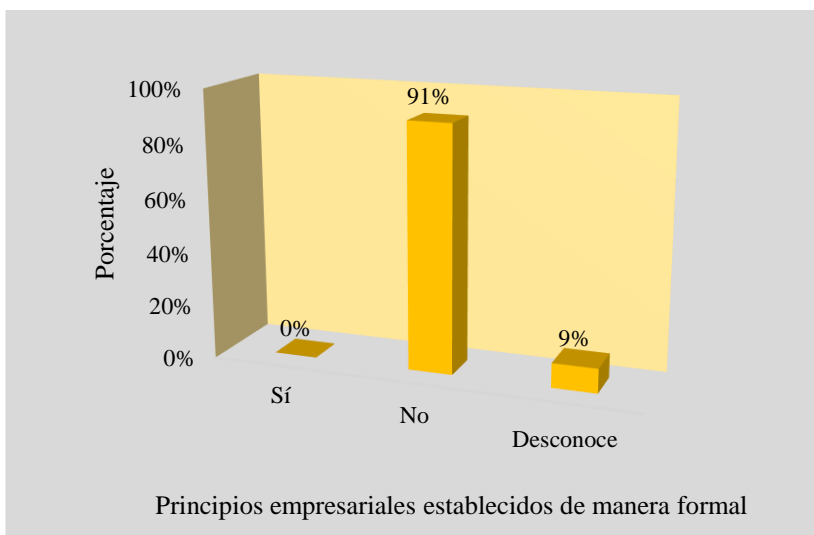
*Principios establecidos de manera formal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	0	0%	0%	0%
No	10	91%	91%	91%
Desconoce	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 9**

*Principios establecidos de manera formal*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

De acuerdo a la aplicación de la encuesta, 10 (91%) revela que no sean establecido de manera formal los principios en la empresa Distribuidora Suarez, por otra parte, 1 (9%) señala que desconoce. Por ende, se observa que la mayoría de los colaboradores responde que la distribuidora aún no ha establecido los principios o normas en que ellos deben comportarse en la distribuidora, lo cual podría ocasionar que se falte a la honestidad, confidencialidad, lealtad y responsabilidad.

## Objetivos estratégicos

**Tabla 10**

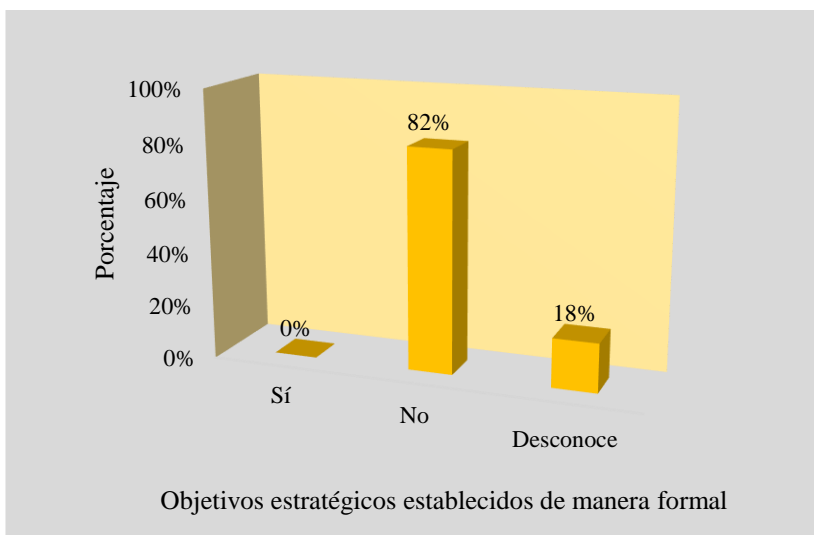
*Objetivos estratégicos establecidos de manera formal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	0	0%	0%	0%
No	9	82%	82%	82%
Desconoce	2	18%	18%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 10**

*Objetivos estratégicos establecidos de manera formal*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del 100% de personas encuestadas, el 9 (82%) manifiesta que no sean establecido de manera formal los objetivos estratégicos en la empresa Distribuidora Suarez, por otra parte, 2 (18%) indica que desconoce. Por ende, la mayoría de los colaboradores responde que actualmente la distribuidora no tiene objetivos estratégicos que pretenda lograr en un lapso estimado de tiempo.

## Plan de logística

**Tabla 11**

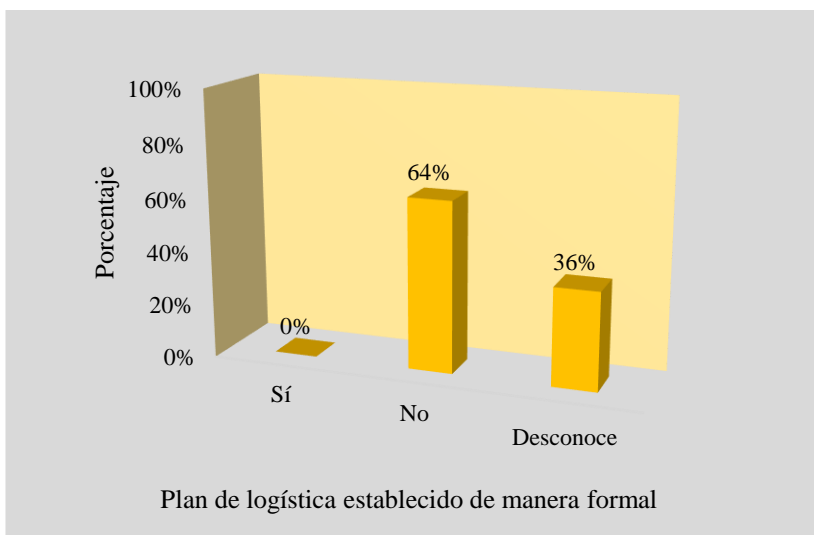
*Plan de logística establecido de manera formal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	0	0%	0%	0%
No	7	64%	64%	64%
Desconoce	4	36%	36%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 11**

*Plan de logística establecido de manera formal*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

De la totalidad de personas encuestadas, 7 (64%) señala que no sea establecido de manera formal un plan de logística en la empresa Distribuidora Suarez, mientras que, 4 (36%) menciona que desconoce. Por lo tanto, la mayor parte de los trabajadores asevera que la empresa no tiene un plan de logística, el cual dé a conocer las directrices para las acciones logísticas de: compras, aprovisionamiento, almacenaje, transporte, inventarios, materiales, distribución; y recursos tecnológicos, humanos y técnicos.

## Rutas (Ventas)

**Tabla 12**

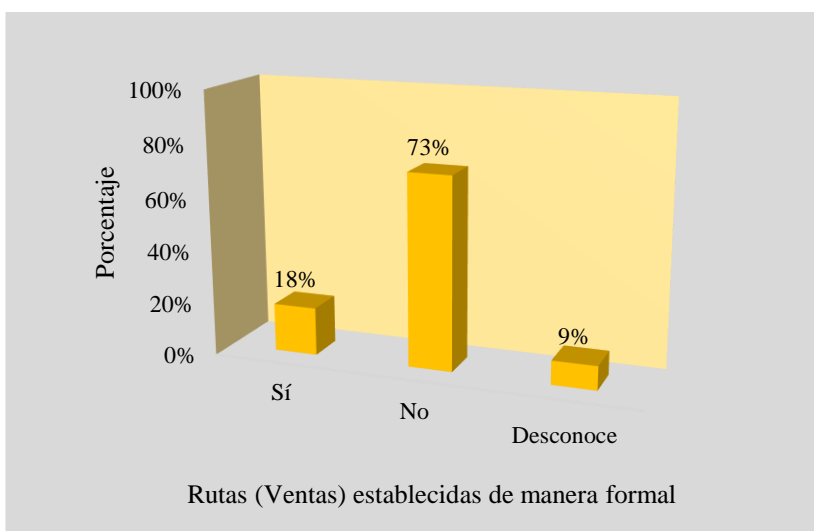
*Rutas (Ventas) establecidas de manera formal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	2	18%	18%	18%
No	8	73%	73%	91%
Desconoce	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 12**

*Rutas (Ventas) establecidas de manera formal*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del total de encuestados, 8 (73%) indica que en la empresa Distribuidor Suarez no se ha establecido de manera formal las rutas (ventas); por otro lado, 2 (18%) señala que sí; y, por último, 1 (9%) precisa que desconoce. Entonces, la mayoría de los trabajadores afirman que la empresa no tiene establecido formalmente las rutas (ventas) en donde se exponga el modo de efectuar de: la previsión y coordinación, los tiempos, los traslados y movimientos de los vendedores de la distribuidora, lo cual ha impedido que los clientes no sean visitados de forma periódica.

#### 4. La empresa ha definido de manera formal procesos para la gestión de:

##### Compras

**Tabla 13**

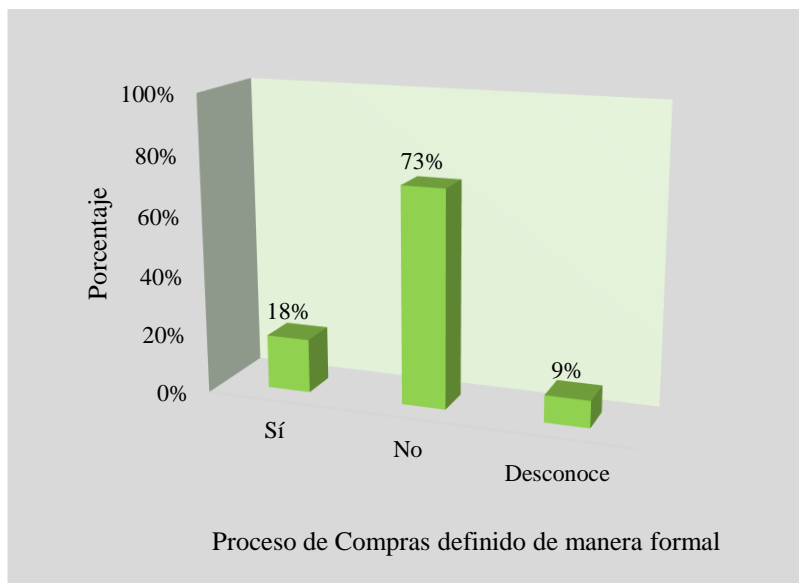
*Proceso de Compras definido de manera formal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	2	18%	18%	18%
No	8	73%	73%	91%
Desconoce	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 13**

*Proceso de Compras definido de manera formal*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del total de encuestados, 8 (73%) afirma que en la empresa Distribuidor Suarez no se definido de manera formal procesos para la gestión de compras; por otra parte, 2 (18%) señala que sí; y, finalmente, 1 (9%) precisa que desconoce. Es decir, la mayoría de los trabajadores afirman que la empresa no posee los pasos esenciales para llevar a cabo la gestión de compras, ya que dicho proceso aún no está definido formalmente, impidiendo la optimización y control de los gastos incurridos.

## Comercialización y distribución

**Tabla 14**

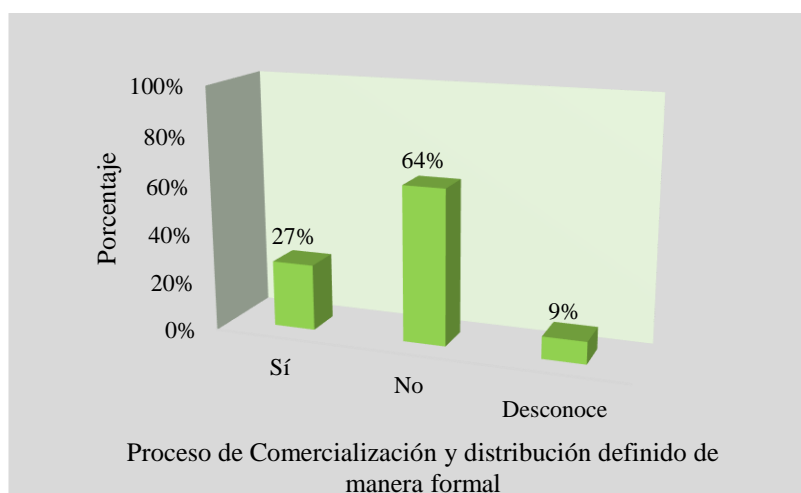
*Proceso de Comercialización y distribución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	3	27%	27%	27%
No	7	64%	64%	91%
Desconoce	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 14**

*Proceso de Comercialización y distribución*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del 100% de encuestados, 7 (64%) aseveran que en la empresa Distribuidor Suarez no se definido de manera formal procesos para la gestión de Comercialización y distribución; por otra parte, 3 (27%) señala que sí; y, finalmente, 1 (9%) precisa que desconoce. Por lo tanto, la mayoría de los encuestados señala que la empresa no cuenta con un proceso formalmente determinado para comercializar y distribuir los productos lácteos a sus clientes.

## Contabilidad

**Tabla 15**

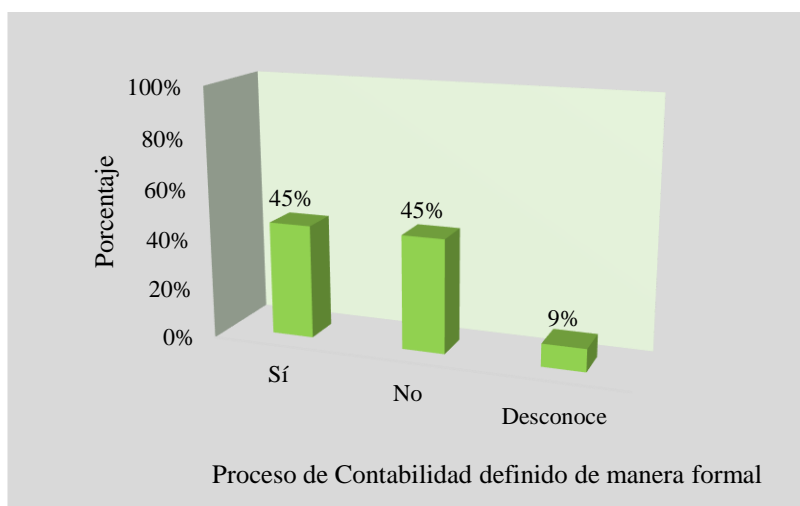
*Proceso de Contabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	5	45%	45%	45%
No	5	45%	45%	91%
Desconoce	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 15**

*Proceso de Contabilidad*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores, 5 (45%) mencionan que en la empresa Distribuidor Suarez no se ha definido de manera formal procesos para la gestión de Contabilidad; además 3 (27%) señalan que sí; y, por último, 1 (9%) comenta que desconoce. Por tal razón, casi la mitad de los encuestados coinciden su criterio al decir que el proceso de Contabilidad en la empresa no se ha definido, por ende, en la distribuidora no se lleva un registro de las transacciones u operaciones que realiza en los libros de contabilidad.

## Administración

**Tabla 16**

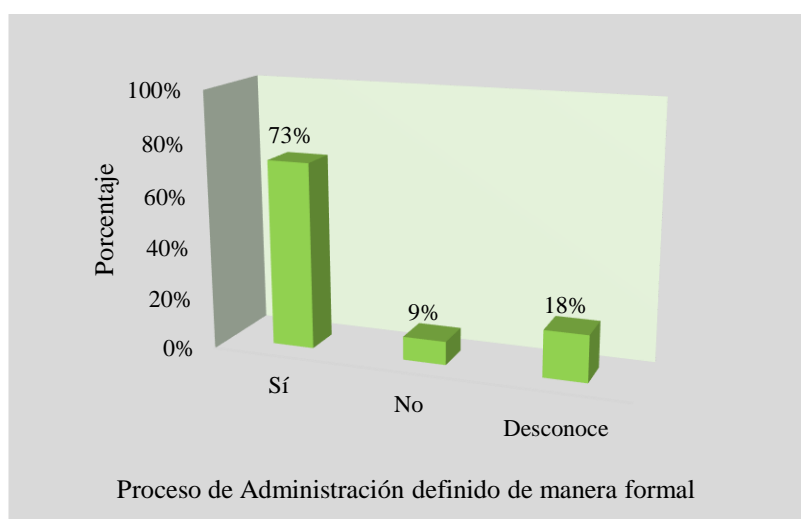
*Proceso de Administración*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	8	73%	73%	73%
No	1	9%	9%	82%
Desconoce	2	18%	18%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 16**

*Proceso de Administración*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del total de personas encuestadas, 8 (73%) manifiesta que en la empresa Distribuidor Suarez no se ha definido de manera formal procesos para la gestión de Administración; mientras que, 2 (18%) considera que sí; y, tan solo 1 (9%) menciona que desconoce. En consecuencia, la mayoría de colaboradores considera que los procesos para la gestión de Administración no están definidos en la distribuidora, ocasionando que las diferentes áreas no puedan interactuar entre hacia el cumplimiento de sus objetivos.

### 5. ¿En la empresa se planifica el uso de los recursos a corto, mediano y largo plazo?



**Tabla 17**

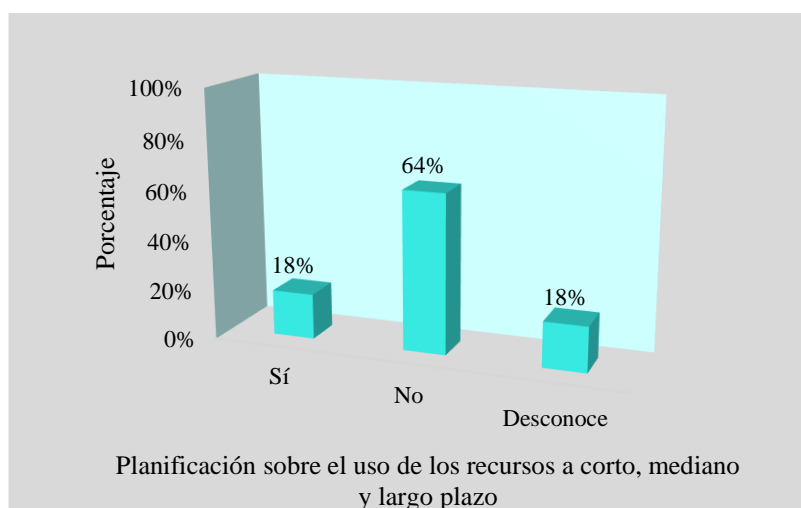
*Planificación sobre el uso de los recursos a corto, mediano y largo plazo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	2	18%	18%	18%
No	7	64%	64%	82%
Desconoce	2	18%	18%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 17**

*Planificación sobre el uso de los recursos a corto, mediano y largo plazo*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del 100% de encuestados, 7 (64%) asegura que la empresa no planifica el uso de los recursos a corto, mediano y largo plazo; en cambio, 2 (18%) cree que sí; y finalmente otras 2 (18%) señalan que desconoce. Por lo tanto, la mayor parte de las personas encuestadas manifiestan que en la distribuidora no existe una planificación en donde se incluya la utilización de los recursos tanto a corto, mediano y largo plazo que aseguren el cumplimiento de los objetivos económicos, de resultados, de productos, tecnologías y necesidades de recursos.

## 6. ¿La toma de decisiones se fundamenta en un diagnóstico previo?

**Tabla 18**

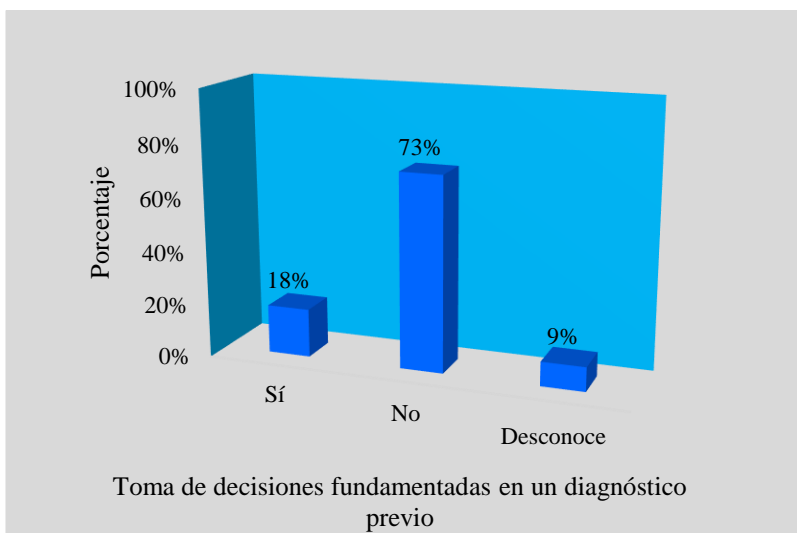
*La toma de decisiones se fundamenta en un diagnóstico previo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	2	18%	18%	18%
No	8	73%	73%	91%
Desconoce	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 18**

*La toma de decisiones se fundamenta en un diagnóstico previo*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del total de encuestados, 8 (73%) señala que la toma de decisiones no se fundamenta en un diagnóstico previo; por otro lado, 2 (18%) indica que sí; y, por otra parte, 1 (9%) menciona que desconoce. Entonces se observa que la mayor parte de los empleados de la distribuidora asevera que para la toma de decisiones se sustenta en un diagnóstico previo para analizar los distintos factores que intervienen en los problemas que se presentan en la empresa.

## RENTABILIDAD

### 7. ¿Conoce el nivel de rentabilidad que generó la empresa en el último periodo?

**Tabla 19**

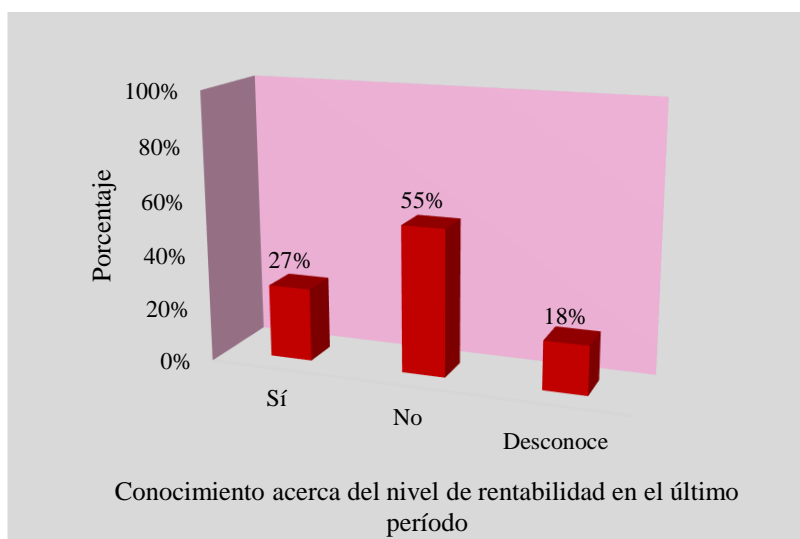
*Conocimiento acerca del nivel de rentabilidad en el último periodo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	3	27%	27%	27%
No	6	55%	55%	82%
Desconoce	2	18%	18%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 19**

*Conocimiento acerca del nivel de rentabilidad en el último periodo*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Según la aplicación de la encuesta, 6 (55%) de los trabajadores precisa que no conoce el nivel de rentabilidad que generó la empresa en el último periodo; mientras que, 3 (27%) señala que sí conoce; y, por último, 2 (18%) indica que desconoce. Por lo tanto, un poco más de la mitad de los encuestados dice no conocer el nivel de rentabilidad que generó la empresa en el último periodo, ya que esta información únicamente puede conocer tanto el gerente como la contadora.

## 8. ¿Considera que el nivel de rentabilidad que genera la empresa es?

**Tabla 20**

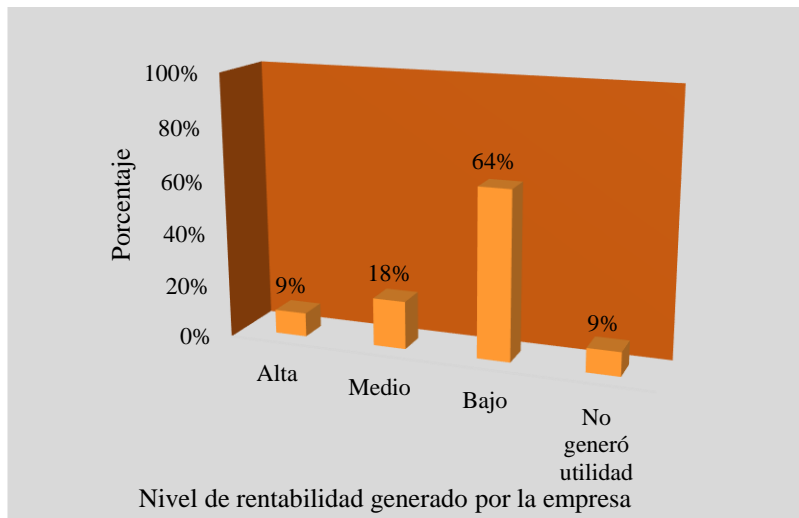
*Nivel de rentabilidad generado por la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alta	1	9%	9%	9%
Medio	2	18%	18%	27%
Bajo	7	64%	64%	91%
No generó utilidad	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 20**

*Nivel de rentabilidad generado por la empresa*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del 100% de encuestados, 7 (64%) considera que el nivel de rentabilidad que generó la empresa es bajo; en cambio, 2 (18%) menciona que es medio; mientras que, 1 (9%) indica que es alto y, finalmente, 1 (9%) cree que la empresa no generó utilidad. Por tal motivo, la mayoría de los empleados afirma que el nivel de rentabilidad que generó la empresa en el último periodo fue bajo, ya que se ha realizado la compra de nuevos productos y también la empresa ha incurrido en gastos elevados.

**9. ¿En la empresa se utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad?**

**Tabla 21**

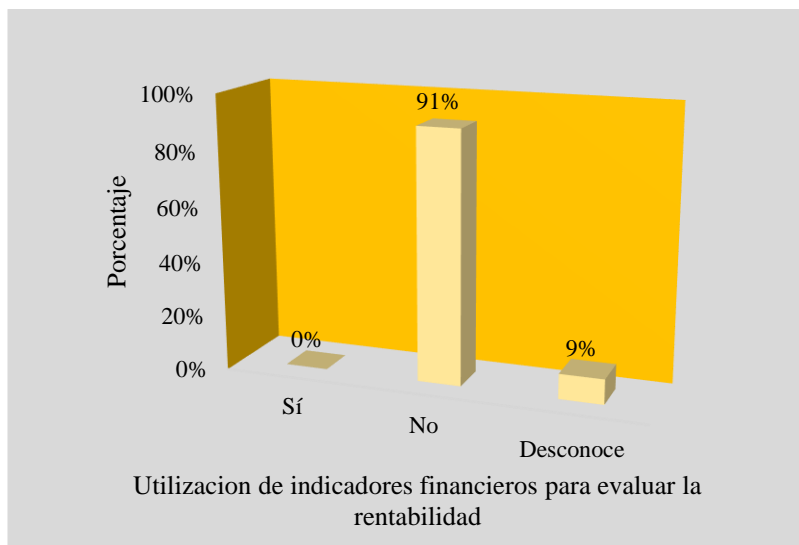
*Utilización de indicadores financieros para evaluar la rentabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	0	0%	0%	0%
No	10	91%	91%	91%
Desconoce	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 21**

*Utilización de indicadores financieros para evaluar la rentabilidad*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

De la totalidad de personas que fueron encuestadas, 10 (91%) asevera que en la empresa se utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad y únicamente 1 (9%) señala que desconoce. Por ende, la gran mayoría de los trabajadores indica que en la empresa Distribuidor Suarez no se utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad, puesto que consideran que la empresa tuvo una rentabilidad baja el año pasado.

**10. ¿Se toma decisiones en función de los resultados económicos- financieros obtenidos en cada periodo?**

**Tabla 22**

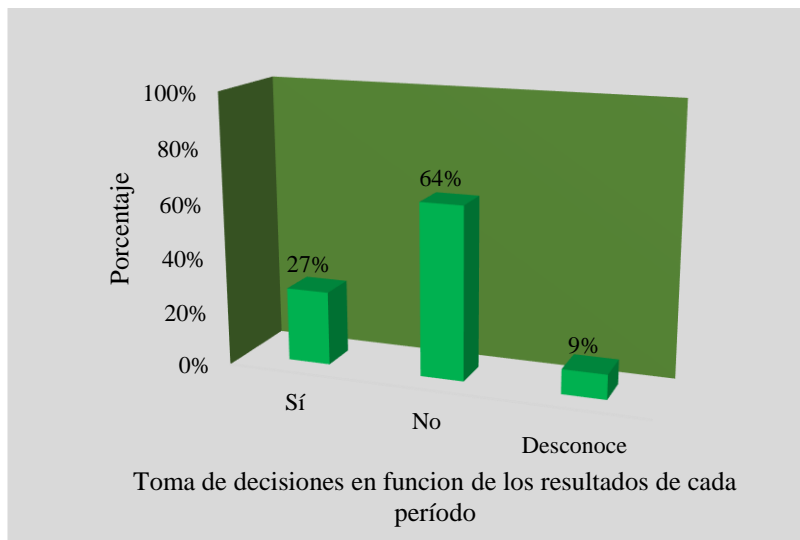
*Toma de decisiones en función de los resultados de cada período*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	3	27%	27%	27%
No	7	64%	64%	91%
Desconoce	1	9%	9%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 22**

*Toma de decisiones en función de los resultados de cada período*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Según los datos obtenidos en la encuesta se evidencia que: 7 (64%) menciona que no se toma decisiones en función de los resultados económicos- financieros obtenidos en cada periodo, 3 (27%) cree que sí y 1 (9%) menciona que desconoce). Por consiguiente, la mayor parte de los colaboradores aseguran que la toma de decisiones no se basa en los resultados obtenidos por la distribuidora en cada período, aunque consideran que esto se debería efectuar para mejorar la rentabilidad.

**11. ¿Considera que el diseño de un modelo de planificación estratégica permitiría mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas?**

**Tabla 23**

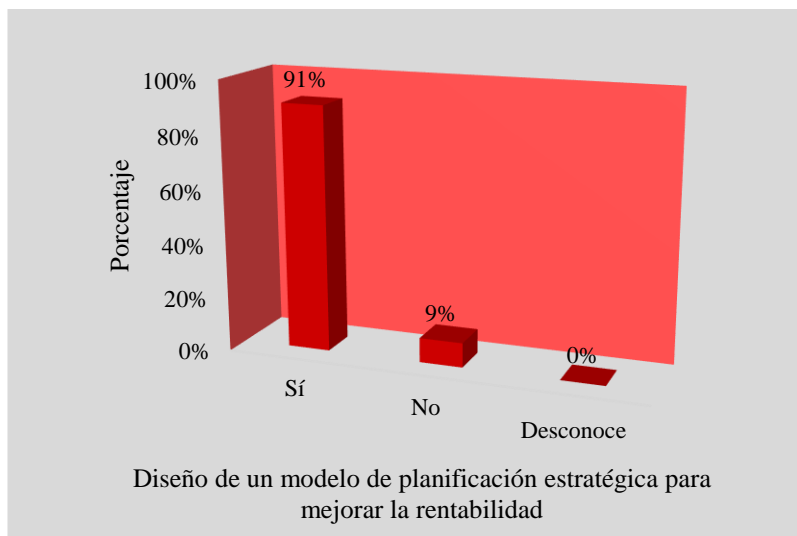
*Diseño de un modelo de planificación estratégica para mejorar la rentabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	10	91%	91%	91%
No	1	9%	9%	100%
Desconoce	0	0%	0%	100%
Total	11	100%	100%	

Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

**Figura 23**

*Diseño de un modelo de planificación estratégica para mejorar la rentabilidad*



Nota. Adaptado del programa estadístico IBM SPS Statistic

Del 100% de los trabajadores encuestados, 10 (91%) asevera que el diseño de un modelo de planificación estratégica permitiría mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas, mientras que 1 (9%) menciona que no. Por tanto, la mayoría de las personas encuestadas considera que el diseñar un modelo de planificación estratégica ayuda a mejorar la rentabilidad que actualmente ha logrado la distribuidora.

### 3.2. Análisis de la rentabilidad a través de indicadores financieros

Con la información financiera proporcionada por la empresa “Distribuidora Suarez” tanto del estado de situación financiera como de resultados correspondientes a los periodos 2019 y 2020 se efectuó el análisis de la rentabilidad actual de la empresa a través de indicadores financieros.

La información financiera se exhibe a continuación:

**Tabla 24**

*Estado de Situación Financiera Distribuidora Suarez (2019-2020)*

<b>DISTRIBUIDORA SUAREZ</b> <b>RUC: 0503387326001</b>		
<b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2019-2020</b>		
NOMBRE DE LA CUENTA	AÑO 2019	AÑO 2020
	\$	\$
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$35.880,00</b>	<b>\$34.834,00</b>
Efectivo y equivalentes a efectivo	\$2.569,00	\$4.413,00
Cuentas por cobrar comerciales	\$8.388,00	\$8.162,00
Cuentas por cobrar relacionadas	\$1.412,00	\$781,00
Impuestos por recuperar	\$145,00	\$169,00
Anticipo proveedores	\$112,00	\$173,00
Otras cuentas por cobrar	\$402,00	\$638,00
Gastos pagados por anticipado	\$498,00	\$549,00
Inventarios	\$22.354,00	\$19.949,00
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$176.452,00</b>	<b>\$173.083,00</b>
Inversiones	\$5,00	\$0,00
Otras cuentas por cobrar largo plazo	\$21,00	\$26,00
Propiedades de inversión	\$521,00	\$34,00
Propiedades, plantas y equipos	\$175.522,00	\$172.454,00
Activos intangibles	\$383,00	\$569,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$212.332,00</b>	<b>\$207.917,00</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$91.526,00</b>	<b>\$90.244,00</b>
Obligaciones financieras	\$54.771,00	\$59.768,00
Cuentas por pagar a proveedores	\$16.794,00	\$12.343,00
Anticipos de clientes	\$103,00	\$2,00
Impuesto a la renta por pagar	\$9.569,00	\$8.342,00
Impuestos por pagar	\$1.762,00	\$1.691,00



Obligaciones sociales	\$8.080,00	\$7.585,00
Provisiones	\$447,00	\$513,00
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$19.732,00</b>	<b>\$20.035,00</b>
Obligaciones financieras	\$8.297,00	\$8.629,00
Beneficios a empleados	\$4.750,00	\$4.160,00
Impuesto a la renta diferido, neto	\$6.443,00	\$6.984,00
Otros pasivos no corrientes	\$242,00	\$262,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$111.258,00</b>	<b>\$110.279,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	\$1.717,00	\$1.717,00
Resultados acumulados	\$99.357,00	\$95.921,00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$101.074,00</b>	<b>\$97.638,00</b>
<b>TOTAL PASIVO + TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$212.332,00</b>	<b>\$207.917,00</b>

Nota. Estados de Situación Financiera Distribuidora Suarez

## Tabla 25

*Estado de Resultados Distribuidora Suarez (2019-2020)*

<b>DISTRIBUIDORA SUAREZ</b> <b>RUC: 0503387326001</b>		
<b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2019-2020</b>		
NOMBRE DE LA CUENTA	AÑO 2019	AÑO 2020
	\$	\$
Ingresos por ventas	\$154.600,00	\$153.979,00
Costo de productos vendidos	-\$91.756,00	-\$90.713,00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$62.844,00</b>	<b>\$63.266,00</b>
<b>Gastos operacionales</b>		
De administración y ventas	-\$15.567,00	-\$15.086,00
Otros ingresos (gastos), neto	\$3,00	\$35,00
	<b>-\$15.564,00</b>	<b>-\$15.051,00</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$47.280,00</b>	<b>\$48.215,00</b>
Gastos financieros, neto	-\$1.496,00	-\$1.874,00
Otros gastos	\$0,00	-\$3.304,00
<b>Utilidad antes de Impuesto a la renta</b>	<b>\$45.784,00</b>	<b>\$43.037,00</b>
Impuesto a la renta	-\$12.601,00	-\$10.562,00
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>\$33.183,00</b>	<b>\$32.475,00</b>

Nota. Estados de Resultados Distribuidora Suarez

## *Indicadores de Rentabilidad períodos 2019-2020*

- Rendimiento del Activo (ROA)

**Tabla 26***Indicador de Rendimiento del Activo (ROA)*

INDICADOR	FÓRMULA		
	ROA=	Utilidad Neta	* 100
		-----	
		Total Activo	
Año 2019	ROA=	\$33.183,00	= 15,63%
		-----	
		\$212.332,00	
Año 2020	ROA=	\$32.475,00	= 15,62%
		-----	
		\$207.917,00	

Nota. Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados Distribuidora Suarez

Mediante la aplicación del indicador ROA a los estados financieros del periodo 2019 y 2020, se observa que, en el año 2019, la empresa Distribuidora Suarez presenta un rendimiento sobre el activo ROA de 15,63% de utilidad por cada dólar del activo invertido; en cambio que en el año 2020 obtuvo un rendimiento del 15,62%. En conclusión, en los dos periodos la empresa ha obtenido buenos rendimientos sobre sus inversiones realizadas.

- **Rendimiento del Patrimonio (ROE)**

**Tabla 27***Indicador de Rendimiento del Patrimonio (ROE)*

INDICADOR	FÓRMULA		
	ROE=	Utilidad Neta	* 100
		-----	
		Total Patrimonio	
Año 2019	ROE=	\$33.183,00	= 32,83%
		-----	
		\$101.074,00	
Año 2020	ROE=	\$32.475,00	= 33,26%
		-----	
		\$97.638,00	

Nota. Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados

Realizada la aplicación del indicador de rendimiento del patrimonio a los estados financieros del periodo 2019 y 2020, se evidencia que, en el año 2019, la Distribuidora Suarez presenta un rendimiento del patrimonio ROE de 32,83% demostrando que la empresa tiene una buena capacidad para generar utilidad sobre el patrimonio en función del capital que posee, por otro lado, en el año 2020 tiene un rendimiento del patrimonio ROE de 33,26%. Por lo tanto, en el año 2019 y 2020 la distribuidora está en la capacidad de generar rendimiento sobre el patrimonio en función de su capital.

- **Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) períodos 2018-2019**

**Tabla 28**

*Indicador de Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)*

INDICADOR	FÓRMULA		
	MN=	Utilidad Neta	* 100
		-----	
		Total Ventas	
AÑO 2019	MN=	\$33.183,00	= 21,46%
		-----	
		\$154.600,00	
AÑO 2020	MN=	\$32.475,00	= 21,09%
		-----	
		\$153.979,00	

Nota. Estados de Resultados

Efectuada la aplicación del indicador de rentabilidad neta de ventas (Margen Neto) a los estados financieros del periodo 2019 y 2020, se conoce que, en el año 2019, la Distribuidora Suarez presenta una rentabilidad neta de ventas (Margen Neto) de 21,46% es decir que por cada dólar vendido en este año obtiene \$21,46 de utilidad neta en relación con las ventas totales; el margen de utilidad es considerable por otra parte, en el año 2020, se observa que la rentabilidad neta de ventas (Margen Neto) es de 21,09% es decir que por cada dólar vendido en este año obtiene \$21,09 de ganancia con respecto al total de las ventas.

Luego de realizar el análisis de la rentabilidad actual de la empresa Distribuidora Suárez a través de indicadores financieros se procede a proponer el nuevo camino que podría seguir la distribuidora para lograr mejorar aún más su rentabilidad.

### **3.3. Diseño del Plan Estratégico**

#### **3.3.1 Establecimiento de la Misión, Visión, Políticas, Valores y Objetivos**

- **Misión**

Distribuidora Suárez satisface las necesidades de los clientes de forma ágil y eficiente, ofreciendo productos lácteos de calidad y a precios competitivos, aportando significativamente a las necesidades de alimentación y nutrición de niños y adultos en la Joya de los Sachas, contando con un personal comprometido con la empresa y sus clientes.

- **Visión**

Distribuidora Suárez pretende ser una empresa líder en el sector, mediante una adecuada administración y cultura organizacional, de igual forma ampliando la distribución de sus productos en la Joya de los Sachas, con la actuación responsable y solidaria de todos los colaboradores, logrando reconocimiento y preferencia en el mercado y a nivel regional.

- **Políticas**

#### **Generales:**

Las políticas generales que rigen la empresa Distribuidora Suárez son:

- El horario de trabajo es de 5h00 a 15h00 de lunes a domingo.
- Pago a empleados los primeros cinco días de cada mes.
- Pago a proveedores mediante el uso del sistema financiero.

- Pago a trabajadores en efectivo.
- Limpieza de la bodega en la Joya de los Sachas todos los días.
- Carga únicamente de los productos que serán distribuidos.

#### **Políticas de Administración:**

- Realizar periódicamente revisiones a cada una de las áreas de la empresa, con el fin de conocer sus requerimientos.
- Tramitar todos los requisitos para cumplir con leyes que rigen la actividad de la empresa.

#### **Políticas Financieras**

- Realizar la declaración mensual de los impuestos que rigen el Servicio de Rentas Internas SRI.
- Realizar pagos a empleados el 30 de cada mes.
- Realizar pagos a proveedores el día 15 y 30 de cada mes.
- Pago a proveedores será inmediato mediante transferencias bancarias.
- Las utilidades de la microempresa serán invertidas en el 80% en su desarrollo y crecimiento.

#### **Políticas de comercialización:**

- Entregar los productos respectivos de cada uno de los pedidos de los clientes de manera eficiente y a tiempo.
- Los pedidos realizados por los clientes mayoristas serán entregados a domicilio.
- Entregar productos en buen estado a cambio de algún producto que hubiere recibido algún daño en el transcurso de la distribución a los clientes.
- La forma de pago de los clientes será mediante efectivo o a crédito personal a 30 días plazo.
- Descuentos a distribuidores del 10% en los productos.

- **Principios**

Los principios de la empresa Distribuidora Suárez son:

- Trabajo en equipo con eficiencia y calidad.
- Respeto y consideración tanto al cliente como al trabajador de la empresa.
- Pago oportuno y a tiempo a proveedores y empleados.
- Aseo tanto del personal, así como del lugar de trabajo para mostrar una buena imagen a nuestros clientes.

- **Valores**

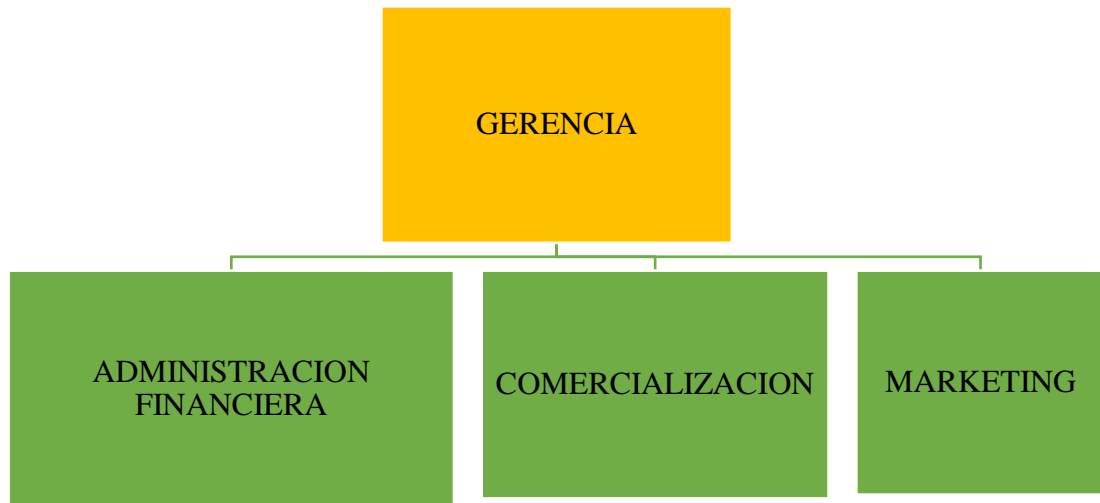
Los pilares de la empresa “Distribuidora Suárez” están basados en cinco valores:

- Ética: comportamiento en base a los principios de la empresa.
- Honestidad: ofertar en el mercado productos lácteos de calidad a un precio accesible para los clientes.
- Responsabilidad: cumplir las exigencias de cada uno de los clientes, distribuyendo productos de calidad, y proporcionando bienestar y seriedad en la entrega de los productos.
- Eficiencia: mejorar los procesos internos de las diferentes áreas de la empresa, así como también la calidad del servicio que se da a los clientes.
- Lealtad: ser leales tanto con los clientes internos como los externos, ya que son de gran importancia para el desarrollo de las actividades de la empresa.

- **Estructura Orgánica**

**Figura 24**

*Estructura Orgánica*



Nota. Elaboración propia

- **Funciones**

**Gerencia:**

- Controlar y supervisar cada uno de los procesos.
- Suministrar el recurso financiero para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- Relacionarse con los proveedores.
- Efectuar la compra y recepción de los productos.
- Coordinar el resto de áreas para que su desempeño sea eficiente.
- Pago a proveedores y empleados.
- Tomar las decisiones en los aspectos administrativo y financiero.

**Administración:**

- Registrar los ingresos y gastos mensuales.
- Registrar y archivar toda la documentación pertinente que sirve de respaldo para cada uno de los informes de ingresos y gastos.
- Supervisar las actividades diarias de comercialización.

- Tomar decisiones en cuanto a compra de materiales, suministros de limpieza y demás suplementos necesarios para el funcionamiento normal de la empresa.
- Efectuar declaraciones tributarias y de impuestos.
- Preparar y elaborar los documentos de control interno.
- Archivar, manejar facturas y de más documentación de importancia para la empresa.

### **Comercialización:**

- Receptar todos los pedidos.
- Distribuir y vender los productos.
- Relacionarse con los clientes externos de la empresa.
- Aperturar nuevos mercados.

### **Marketing:**

- Realizar publicidad y promoción de la empresa.
- Posicionar a la empresa dentro del mercado de la venta de productos lácteos.
- Encargado de investigar nuevas tendencias del mercado.
- Establecer alianzas estratégicas.
- Buscar nuevos mercados.

### **3.3.2 Análisis del entorno**

Para efectuar el análisis externo de la empresa “Distribuidora Suarez” se observa el Macroambiente y microambiente.

- **Análisis externo**

El macroambiente analiza el factor demográfico, económico y político, los mismos que se describen a continuación:



– **Factor demográfico**

De acuerdo con la información publicada por el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) la población estimada para el 2020 fue de 17.510.643,00 habitantes, al comparar la población del año 2019 se observa un crecimiento poblacional del 1,56% esto significa que en 12 meses se incrementaron 242.657,00 habitantes. Este crecimiento de la población ecuatoriana tanto a nivel rural como urbano generando un impacto directo sobre la demanda de productos alimenticios.

– **Factor Económico**

Al analizar la variable Producto Interno Bruto (PIB), de acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador (BCE), el país registra un decrecimiento especialmente por efectos de la pandemia y por la crisis económica por la que atraviesa antes y después de la pandemia, por tanto, las proyecciones de crecimiento económico del Ecuador en el 2020 son negativas. Según el Banco Central del Ecuador el PIB tendrá un crecimiento negativo del 7,0 %, mientras que el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) estiman un decrecimiento del 6,9% y 6.30% respectivamente, esto sin duda afecta el panorama económico para el país.

– **Factor político**

Este factor tiene un efecto negativo en la economía ecuatoriana, considerando que existe un gobierno cuyas políticas económicas ha favorecido los intereses de: la Banca, grandes empresarios, industriales, importadores y exportadores, generando una crisis económica a los sectores vulnerables del país, sin duda esto genera una profunda crisis política que afecta la imagen del Ecuador, lo que causa un efecto directo sobre riesgo país, valor que alcanzó una cifra récord histórica en el 2020, superando los 6000 puntos.

- **Análisis interno**

El análisis del microambiente ayuda a conocer las fuerzas que actúan de forma directa sobre la empresa “Distribuidora Suárez” y sus fortalezas y debilidades, y evaluar el desempeño actual que tiene la misma.

- **La empresa**

La empresa Distribuidora Suárez se dedica a la venta al por menor de lácteos en establecimientos especializados, esta empresa tiene 9 años y se ha ido posicionando en el mercado debido a que, ha ampliado nuevos productos para satisfacer a sus clientes. Su propietario es el Sr. Suarez Borja Ricardo Manuel quien trabaja mediante RUC: 0503387326001. Los productos que distribuye y comercializa cuentan con los registros sanitarios correspondientes.

La empresa posee un equipo de trabajo capacitado y comprometido con el desarrollo de la empresa, su estructura organizacional es simple dándole flexibilidad y rapidez a la hora de cumplir de manera efectiva con el trabajo, además teniendo bajos costos de funcionamiento, está constituida por 11 personas distribuidas así:

Gerente/propietario	1 persona
Asistente administrativo	1 persona
Contadora	1 persona
Bodeguero/despachador	4 personas
Vendedores	2 personas
Choferes	2 personas

El sector donde se ubica la empresa “Distribuidora Suárez” dispone de:

- Luz Eléctrica
- Agua Potable
- Teléfono
- Alcantarillado

- Alumbrado Público
- Vías de acceso adoquinadas

– **Productos**

Los productos que comercializa la empresa “Distribuidora Suárez” son:

- Bebida 500 ml
- Bebida de 1000 ml
- Bebida de 1000ml
- Helado de yogurt 130
- Helado de yogurt 50cc
- Leche granja roja Paraíso 1 litro
- Leche granja roja Paraíso 1/2 litro
- Leche la granja 900ml
- Queso Paraíso 500 gr
- Queso Paraíso 750 gr
- Yogurt 500 cc poma
- Yogurt 900 cc funda
- Yogurt bolo Paraíso por 24 unidades
- Yogurt bolo Paraíso por 48 unidades
- Yogurt Paraíso 500 gr
- Yogurt Paraíso balde 1 litro
- Yogurt Paraíso balde 2 litros
- Yogurt Paraíso balde 2 litros
- Yogurt Paraíso balde 4 litro
- Yogurt Paraíso conflex 100 gr x unidad
- Yogurt Paraíso conflex 200 gr por 12 unidades
- Yogurt Paraíso conflex 50 gr por 12 unidades
- Yogurt Paraíso paca 100 gr por 12 unidades
- Yogurt Paraíso paca 250 gr por 12 unidades

– **Proveedores**

El principal proveedor de la empresa “Distribuidora Suárez” es INLADEC de Jiménez e Hijos, se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, en la parte sur de la ciudad de Salcedo, la empresa es administrada por la Sra. Jiménez Porras Lourdes Fabiola siendo su representante legal. La empresa se dedica específicamente a la producción y comercialización de productos lácteos como: leche pasteurizada, queso y yogurt.

– **Clientes**

La empresa “Distribuidora Suárez” opera en diferentes lugares del territorio ecuatoriano, el principal lugar en donde opera la compañía es en La Joya de los Sachas, ciudad perteneciente a la provincia de Orellana, siendo este sector el mercado en donde tiene mayor participación; la empresa cuenta con una cartera de aproximadamente de 120 clientes, lo que representa el 100% del total de clientes de la empresa, de ellos el 90% son clientes de la amazonia y tan solo el 10% son de la serranía.

Los puntos en donde se encuentran los clientes de la empresa “Distribuidora Suárez”, se indica en la siguiente tabla:

**Tabla 29**

*Clientes de la empresa Distribuidora Suárez*

<b>Nombre comercial</b>	<b>Lugar</b>
Albán Manobanda Rosa Germania	La Joya De Los Sachas
Comercial Solórzano	Shushufindi
Andrea Victoria Macas Lozano	Salcedo
Comercial Reina Del Oriente	Shushufindi
Víveres Aracely	Shushufindi
Restaurante Yebran	La Joya De Los Sachas
Oriencook	La Joya De Los Sachas
Su Despensa	Orellana
Marcia Eutelia Montero Fiallos	Orellana
Zarez S.A	La Joya De Los Sachas

Mega Comisariato San Rafael	La Joya De Los Sachas
Industrial Metal Mecánica	Shushufindi
Luis Segundo Freire Garcés	La Joya De Los Sachas
Cesar Rea	Salcedo
Manuel Enrique Mayancela Quito	La Joya De Los Sachas
Jugueria Tu Media Naranja	Shushufindi
Comercial Moreira	Shushufindi
Gran Imperial	La Joya De Los Sachas
Comercial Tambaco	La Joya De Los Sachas
Viviana Salazar	La Joya De Los Sachas
Aldana Simón Bolívar	El Carmen
Villamar Soledispa Christian Emanuel	Orellana
Pauta Pauta Maria Eudomilia	Shushufindi
Troncoso Franco Jenny Felicita	Shushufindi
Cisneros Mamallacta Pedro Pablo	Tena
Supercomisariato San Rafael	La Joya De Los Sachas
Gorozabel Loor Narcisa Vanessa	Shushufindi
Vargas Olalla Marcos Marcelo	Orellana
Obando Velasquez Jose Manuel	Quito
Ponce Velasquez Luis Alberto	Orellana
Punina Rochina Xavier Ivan	Ambato
Montes Zambrano Irma Aracely	Salcedo
Jimbo Montalvan Edison David	La Joya De Los Sachas
Portillo Lopez Simon	Orellana
Tercena Y Frigorifico Gonzalito "El Profesor"	Shushufindi
Villacreses Mora Rosa Margarita	Pastaza
Bravo Jaramillo Sandra Deomaris	Orellana
Duche Remache Henry Efrain	La Joya De Los Sachas
Mazon Olivo Mirian Cecilia	La Joya De Los Sachas
Bastidas Benalcazar Edgar Uberto	Orellana
Bernita Carrasco Segundo Filiverto	La Joya De Los Sachas
Zapata Garcia Romel Rolando	La Joya De Los Sachas

Gomez Sarango Angel Ruperto	Lago Agrio
Lapo Alvarracin Wilfrido Avelino	Orellana
Pilapanta Lucero Segundo Geovanny	Salcedo
Tayupanda Cuvi Maria Eugenia	Loreto
Montalvan Espinoza Carmen Elisa	Las Lajas
Tapuy Coquinche Lely Selmira	Orellana
Guaman Quilligana Ana Lucia	La Joya De Los Sachas
Abril Gaibor Magda Odalia	Tena
Zurita Naranjo Milton Vinicio	Puyango
Quitio Chimbolema Luz Maria	Lago Agrio
Macias Chavez Miguel Angel	Aguarico
Gaona Savedra Irene Margoth	Orellana
Yanza Tiglla Miguel Angel	La Joya De Los Sachas
Aviles Moreira Oswaldo Rolando	Orellana
Cordero Yumbillo Gladys Esperanza	Quito
Pozo Palacios Edwin Fabian	Shushufindi
Caiza Galarza Hilda	Shushufindi
Izquierdo Caballero Agustin Julio	La Joya De Los Sachas
Avila Reyes Julio Cesar	La Libertad
Acan Palag Jose Alberto	Loreto
Calero Encarnacion Maria Dioselina	Lago Agrio
Tumbaco Moreira Jose Macario	Shushufindi
Hosteria Amazonas	Shushufindi
Chela Chimborazo Sandra De Lourdes	Orellana
Cedeño Zambrano Ignacio Ceferino	La Joya De Los Sachas
Ramirez Gallardo Maryuri Alexandra	La Joya De Los Sachas
Chiriboga Rios Diana Marisol	Latacunga
Requelme Jimenez Mirian Grimaneza	La Joya De Los Sachas
Zambrano Nevarez Erika Andreina	El Carmen
Panaderia Y Pasteleria Las Delicias Del Gordo	Santo Domingo
Almeida Zambrano Rosa Isabel	Lago Agrio
Paredes Moreta Katherin Damaris	La Joya De Los Sachas

Quinchiguango Jimenez Cristian Geovanny	La Joya De Los Sachas
Moreta Jimenez Jeferson Alexander	Pastaza
Sisa Poaquiza Milton Javier	La Libertad
Yaguachi Agila Gloria Natalia	La Joya De Los Sachas
Restrepo Serna Luis Carlos	Shushufindi
Asitumbay Manobanda Cristhian Oswaldo	Guaranda
Freire Altamirano Hernes Leonel	San Pedro De Pelileo
Lopez Bautista Hector Noel	Lago Agrio
Quezada Sanmartin Angel Gilberto	Orellana
Urapari Rodriguez Olga Gladys	Orellana
Benavides Chuva Rosa Elicia	Salcedo
Bedoya Alegria Lisset Paulina	Orellana
Ajila Chinchay Angel Eduardo	Shushufindi
Rojas Navarrete Dennys Jonny	Lago Agrio
Cando Lalangui Marco Leonardo	Lago Agrio
Yacelga Bastidas Paola Elizabeth	Orellana
Avila Caiza Emily Nicole	La Libertad
Verduga Coyago Izamar Vanessa	Orellana
Rodas Urapari Ángel Daniel	Orellana
Briones Bermeo Adid Bienvenido	Quevedo
Sisa Poaquiza Jose Eliseo	Ambato
Urvina Ortiz Yasmany Rodrigo	La Joya De Los Sachas
Montiel Barsallo Jose Samuel	Orellana
Dalgo Poveda Tania Susana	Orellana
Llambo Llanganate Bélgica Jeaneth	Ambato
Vargas Garcia Socrates Filemon	La Joya De Los Sachas
Prado Chamorro Diana Carolina	Orellana
Coyachamin Chiliquina Segundo Marco	Orellana
Narvárez Rodas Franco Danilo	Archidona
Sarango Peña Maribel Alexandra	Orellana
Herrera Sarango Lorena Magnely	La Joya De Los Sachas
Velásquez Unaicho Blanca Cecilia	Loreto

Consumidor Final	La Joya De Los Sachas
Sanga Verdezoto Luz María	Quito
Ramos Llori Washington Awer	Lago Agrio
Calva Granillo Luz Floresmila	Shushufindi
Villena Galeas Jairo Stiven	La Joya De Los Sachas
Abad Loayza Elsa Magali	La Joya De Los Sachas
Ordoñez Sanchez Manuel Ismael	Lago Agrio
Quiancha Pallo Ruth Nely	Cascales
Caraguay Calero Diana Carolina	Lago Agrio
Tipan Criollo María Del Carmen	Mejía
Asociación de Servicios de Alimentación Mujeres Emprendedoras de Jivino Verde "Asoalijiviver"	Shushufindi
Corporación Mayita	Rumiñahui

Nota. Elaboración propia

En el tiempo que lleva la empresa operando ha tenido un crecimiento muy notorio y tiene un potencial de crecimiento muy alentador, sin embargo, la empresa ha atravesado dificultades, especialmente derivadas por su una inadecuada administración. La empresa “Distribuidora Suarez” ha ido creciendo de manera empírica e informal y se han identificado algunos problemas financieros y comerciales, los cuales afectan a su rentabilidad y gestión.

#### – Programa informático

La empresa “Distribuidora Suárez” utiliza el Programa S.I.B.A.C.F. Sistema de Inventario de Bodegas y Almacenes, Contabilidad y Facturación Electrónica; es una herramienta que le ayuda en la gestión de la información de los procesos operativos de su empresa. Su estructura modular permite trabajar de manera independiente y que a su vez se integra para reportar la información consolidada.



- **FODA**

Para diagnosticar la situación actual de la empresa Distribuidora Suarez, se aplicó una encuesta a los trabajadores, con base a la información recopilada se realiza la matriz FODA, la cual permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que influyen en la empresa. , ya que la empresa Distribuidora Suarez se especializa en la comercialización y distribución de productos derivados de los lácteos y anhela iniciar un proceso de innovación para continuar vendiendo productos de alta calidad, para ser competitiva en el mercado regional y nacional.

**Tabla 30**

*Matriz FODA*

<b>Factores internos</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1. Productos de calidad. F2. Productos con registro sanitario. F3. Precios más bajos que la competencia F4. Comercialización del producto a nivel local y nacional. F5. Personal responsable y capacitado. F6. Baja rotación y elevado compromiso del personal	D1. No existe un transporte adecuado para que los productos se mantengan en buen estado. D2. No existe una planificación estratégica. D3. Bajo conocimiento en las negociaciones con los proveedores. D4. Distribución en tiendas y supermercados D5. Mejorar la infraestructura. D6. No posee tecnología.
<b>Factores externos</b>	
<b>Oportunidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
O1. Demanda creciente de lácteos en la canasta de consumo O2. Aumento en el ingreso disponible de las personas y familias	A1. Incremento de oferta de productos sustitutos. A2. Fluctuación de precios de la materia prima

O3. El consumidor acepta positivamente la incorporación de nuevos productos	A3. Falta de fuentes de financiamiento para la comercialización como para la certificación de los productos
O4. Mercado de precios estable	A4. Falta de organización de los proveedores que faciliten los productos.
O5. Cambios en estilo de vida del consumidor	A5. Penetración al mercado nacional de leches líquidas y en polvo, sueros, yogures y quesos de soya importada.
O6. Alta rentabilidad en la venta de los productos.	

Nota. Elaboración propia

- **Estrategias FODA**

**Tabla 31**

*Estrategias FODA*

	<b>OPORTUNDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Matriz cruzada	O1. Demanda creciente de lácteos en la canasta de consumo	A1. Incremento de oferta de productos sustitutos.
	O2. Aumento en el ingreso disponible de las personas y familias	A2. Fluctuación de precios de la materia prima
	O3. El consumidor acepta positivamente la incorporación de nuevos productos	A3. Falta de fuentes de financiamiento para la comercialización como para la certificación de los productos
	O4. Mercado de precios estable	A4. Falta de organización de los proveedores que faciliten los productos.
	O5. Cambios en estilo de vida del consumidor	A5. Penetración al mercado nacional de leches líquidas y en polvo, sueros, yogures y quesos de soya importada.
	O6. Alta rentabilidad en la venta de los productos.	

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Productos de calidad.</p> <p>F2. Productos con registro sanitario.</p> <p>F3. Precios más bajos que la competencia</p> <p>F4. Comercialización del producto a nivel local y nacional.</p> <p>F5. Personal responsable y capacitado.</p> <p>F6. Baja rotación y elevado compromiso del personal</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>FO1. Dar cursos de motivación al personal, para que efectúe su labor de una manera eficiente.</p> <p>FO2. Implementar políticas y estrategias que permitan definir y evaluar todas y cada una de las actividades que realiza la empresa.</p> <p>FO3. Cumplir con todos los reglamentos que rigen la actividad de la empresa.</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p>FA1. Buscar las mejores fuentes de financiamiento las cuales permitan mantener gastos moderados por intereses.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. Restringida investigación de mercado y competencia.</p> <p>D2. Carencia de estrategias de comercialización</p> <p>D3. Bajo conocimiento en las negociaciones con los proveedores</p> <p>D4. Distribución en tiendas y supermercados</p> <p>D5. Mejorar la infraestructura</p> <p>D6. Inexistencia de un plan estratégico</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>DO1. Implementar una cadena de frío al transporte para que mantenga los productos en óptima calidad al punto de entrega.</p> <p>DO2. Creación y difusión de un plan estratégico que permita un crecimiento sostenido a través de una cultura corporativa</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>DA1. Realizar una campaña de publicidad y promoción para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.</p> <p>DA2. Realizar un análisis a los principales competidores con el objeto de conocerlos y establecer diferenciación en los productos de esta empresa.</p>

Nota. Elaboración propia

- **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos de la Distribuidor Suarez son los siguientes:

**Objetivos a corto plazo**

- Implantar transporte con sistema de refrigeración apropiado, para brindar el mejor servicio y atención a los clientes.

**Objetivos a mediano plazo**

- Difusión del Plan Estratégico para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades y lograr procesos administrativos que eleven la competitividad de la empresa.

**Objetivos a largo plazo**

- Consolidar una estructura financiera sólida en base a la implementación de políticas y procedimientos operativos en el área financiera – administrativa que permita alcanzar rentabilidad.
- Captar nuevos mercados aplicando tácticas y estrategias adecuadas para un mejor desenvolvimiento y participación en la distribución de productos lácteos.

- **Estrategias (Acciones)**

Las estrategias para desarrollarse por la Distribuidor Suarez son las siguientes:

**Estrategias a corto plazo**

- Cumplir con todos los reglamentos que rigen la actividad de la empresa.

- Efectuar un benchmarking de los principales competidores.
- Implementar una cadena de frío al transporte para que mantenga los productos en óptima calidad al punto de entrega.
- Ejecutar una campaña de publicidad y promoción para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.

### **Estrategias a mediano plazo**

- Dar cursos de motivación al personal, para que efectúe su labor de una manera eficiente.
- Crear un plan estratégico que permita un crecimiento sostenido a través de una cultura corporativa.

### **Estrategias a largo plazo**

- Implementar políticas y estrategias que permitan definir y evaluar todas y cada una de las actividades que realiza la empresa.
- Buscar fuentes de financiamiento que permitan mantener gastos moderados por intereses.
- Efectuar un análisis a los principales competidores para conocerlos y establecer diferenciación.

- **Planes de acción**

Para lograr los objetivos estratégicos se efectuará los siguientes proyectos:

### **Plan de acción 1: Implementar un sistema de refrigeración en el transporte**

#### **Alcance**

Un adecuado transporte que posea un sistema de refrigeración permite a la empresa entregar a los clientes un producto fresco, mantener su calidad, puesto que dicho sistema mantiene a los productos a una temperatura que ayuda a conservar su sabor y características.

### **Objetivo**

Instalar un adecuado sistema de refrigeración en las unidades de transporte de la empresa, el cual permita mantener a los productos en óptimas condiciones para ser distribuido a los clientes.

### **Responsable**

Área de Comercialización

### **Actividades:**

- Efectuar un préstamo para financiar el proyecto.
- Identificar las características del sistema de refrigeración, que adapten a las unidades de transporte de la microempresa.
- Buscar los proveedores más idóneos para la elaboración del furgón aislado y evaluar sus respectivas proformas.
- Fabricar el furgón aislado para una de las tres unidades de transporte.
- Buscar los proveedores más adecuados de cadena de frío y evaluar sus respectivas proformas.
- Comprar thermo king (cadena de frío) para transporte.
- Instalar thermo king al furgón aislado de la unidad de transporte asignada.
- Controlar y evaluar la cadena de frío en unidad de transporte asignada.

### **Recursos:**

- Humanos

- Material (Cadena de Frío)
- Tiempo: 3 meses

**Costo:**

- El costo estimado de este proyecto es de: \$17.900

**Plan de acción 2: Difusión del Plan Estratégico**

**Alcance**

Difundir el Plan Estratégico a todos los trabajadores de la empresa Distribuidora Suarez es muy importante, puesto que es necesario que cada puesto de trabajo conozca los objetivos y las estrategias planteadas, para que su trabajo contribuya a cumplir cada meta en los plazos definidos para alcanzar la visión planteada.

**Objetivo**

Difundir el Plan Estratégico de la empresa Distribuidora Suarez para conseguir el apoyo de cada puesto de trabajo y cumplir los objetivos trazados.

**Responsable:**

Área de Gerencia, Administración-Financiero

**Actividades:**

- Organizar una conferencia para dar a conocer el Plan Estratégico de la empresa Distribuidora Suarez desarrollado en esta investigación.
- Imprimir posters, folletos informativos del Plan Estratégico de la empresa Distribuidora Suarez.
- Pintar en un lugar visible la visión y misión de la empresa Distribuidora Suarez.

- Dar a conocer el Plan Estratégico de la empresa Distribuidora Suarez a todos los empleados, propietarios, clientes mediante conferencia.
- Entregar los folletos informativos a los empleados, clientes y propietarios de la empresa Distribuidora Suarez.
- Colocar los posters del plan estratégico en un lugar visible de la empresa Distribuidora Suarez.

**Recursos:**

- Humanos
- Materiales
- Suministros de Oficina

**Costo:**

- El costo estimado de este proyecto es de: \$2.500

**Plan de acción o 3: Captar nuevos mercados mediante la publicidad**

**Alcance**

Dar a conocer a algunos consumidores acerca de los productos que distribuye la empresa Distribuidora Suarez, para tener mayor participación en el mercado, por tal razón una campaña publicitaria sería una oportunidad para captar más clientes y mantenerla en el mercado.

**Objetivo**

Realizar publicidad en diferentes plataformas virtuales dando a conocer los productos lácteos que vende la empresa Distribuidora Suarez y lograr mayor participación el mercado.

**Responsable:**



Grupo investigador

**Actividades:**

- Realizar varias cotizaciones
- Selección de un proveedor.
- Contrato con el proveedor
- Reunión con gerencia
- Presentación y selección de las promociones
- Seleccionar las redes sociales
- Elección de los diseño y colores de la publicidad.

**Recursos:**

- Humanos
- Materiales
- Impresiones y folletos

**Costo**

- El costo estimado del proyecto es de \$ 720

**3.4. Verificación de la Hipótesis**

Luego de aplicar la encuesta dirigida a los 11 trabajadores de Distribuidora Suárez, y haber obtenido los resultados correspondientes, se procedió a efectuar la comprobación de hipótesis, para lo cual se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado, debido a que es un método estadístico que ayuda a establecer la correlación que existe entre los valores observados y esperados, mediante la comparación de las distribuciones, al mismo tiempo que ayuda a comprobar de manera global el grupo de frecuencias esperadas calculadas.

### Hipótesis de estudio

**H1:** El diseño de un modelo de planificación estratégica permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas.

**H0:** El diseño de un modelo de planificación estratégica no permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas.

### Prueba Chi.cuadrado

#### Frecuencias Observadas

**Tabla 32**

*Frecuencias Observadas*

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	1	2	3	
1. ¿La empresa Distribuidora Suárez cuenta con un plan estratégico definido de manera formal?	0	8	3	11
6. ¿La toma de decisiones se fundamenta en un diagnóstico previo?	2	8	1	11
9. ¿En la empresa se utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad?	0	10	1	11
11. ¿Considera que el diseño de un modelo de planificación estratégica permitiría mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas?	10	1	0	11
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>44</b>

Nota. Elaboración propia

#### Frecuencias Esperadas

**Tabla 33**

*Frecuencias Esperadas*

PREGUNTA	ALTERNATIVAS			TOTAL
	1	2	3	
1. ¿La empresa Distribuidora Suárez cuenta con un plan estratégico definido de manera formal?	3	6,75	1,25	11
6. ¿La toma de decisiones se fundamenta en un diagnóstico previo?	3	6,75	1,25	11

9. ¿En la empresa se utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad?	3	6,75	1,25	<b>11</b>
11. ¿Considera que el diseño de un modelo de planificación estratégica permitiría mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas?	3	6,75	1,25	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>44</b>

Nota. Elaboración propia

### Chi-cuadrado calculado

**Tabla 34**

*Chi-cuadrado calculado*

PREGUNTA	ALTERNATIVA	O	E	0-E	(0-E) <sup>2</sup>	(0-E) <sup>2</sup> /E
1	Sí	0	3	-3	9	3
	No	8	6,75	1,25	1,5625	0
	Desconoce	3	1,25	1,75	3,0625	2
6	Sí	2	3	-1	1	0
	No	8	6,75	1,25	1,5625	0
	Desconoce	1	1,25	-0,25	0,0625	0
9	Sí	0	3	-3	9	3
	No	10	6,75	3,25	10,5625	2
	Desconoce	1	1,25	-0,25	0,0625	0
11	Sí	10	3	7	49	16
	No	1	6,75	-5,75	33,0625	5
	Desconoce	0	1,25	-1,25	1,5625	1
					x <sup>2</sup> =	33

Nota. Elaboración propia

Con  $X^2 = 33$ , como la significancia es menor que 0.05 se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$  que dice: El diseño de un modelo de planificación estratégica SÍ permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

Una vez concluido el presente trabajo investigativo se han determinado las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico del proceso de la planificación estratégica en la empresa Distribuidora Suárez, a través de la encuesta dirigida a 11 trabajadores permitió conocer que la mayor parte de trabajadores considera que la distribuidora no tiene establecido un plan estratégico en donde se indique la misión y visión, y como aquello se va a cumplir, además que para la toma de decisiones la empresa se sustenta en un diagnóstico previo para analizar los distintos factores que intervienen en los problemas que se presentan, también que la empresa Distribuidor Suarez no se utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad, puesto que consideran que la empresa tuvo una rentabilidad baja el año pasado, y por último, que el diseñar un modelo de planificación estratégica ayuda a mejorar la rentabilidad que actualmente ha logrado la distribuidora.
- El análisis de la rentabilidad actual de la empresa Distribuidora Suárez que se efectuó a través de indicadores financieros, ayudó a evidenciar que la empresa presentó un rendimiento sobre el activo ROA en el año 2019 de 15,63% de utilidad por cada dólar del activo invertido; en cambio que en el año 2020 obtuvo un rendimiento del 15,62%; por otro lado, en el año 2019, la Distribuidora Suarez presenta un rendimiento del patrimonio ROE de 32,83% demostrando que la empresa tiene una buena capacidad para generar utilidad sobre el patrimonio en función del capital que posee; y finalmente, la Distribuidora Suarez presenta una rentabilidad neta de ventas (Margen Neto) de 21,46% es decir que por cada dólar vendido en este año obtiene \$21,46 de utilidad neta en relación con las ventas totales.

- La aplicación de la encuesta permitió conocer que casi la totalidad de los trabajadores considera que la elaboración de un modelo de plan estratégico ayudará a mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez, por tal razón se procedió a elaborar un plan estratégico, el cual incluye los elementos de la planificación estratégica que sin duda servirán como instrumento de administración para el crecimiento de la empresa.

#### **4.2. Recomendaciones**

Por otra parte, las recomendaciones que se han establecido en este trabajo de investigación son:

- Se recomienda al Gerente de la empresa Distribuidora Suárez de la Joya de los Sachas que difundan el plan estratégico que se elaboró en esta investigación, el mismo que consta de la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias que servirán para mejorar su posicionamiento en el mercado, así como también para mejorar su rentabilidad.
- Aplicar indicadores financieros para que los involucrados en la toma de decisiones conozcan oportunamente sobre el ROA que obtiene la empresa y determinar la utilidad que obtiene por cada dólar del activo invertido; también acerca del ROE para establecer la capacidad que tiene la empresa para generar utilidad sobre el patrimonio en función del capital que posee; y, por último, conocer el Margen Neto y determinar la utilidad neta de la empresa por cada dólar vendido en el año,
- La información presentada en la presente investigación sea utilizada como una guía para próximas investigaciones relacionadas con plan estratégico y la rentabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, J., Covinos, M., & Cáceres, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinaria*, 4(2). Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/73/46>
- Arriaga, F., Ávalos, D., & Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra Ximhai*, 13(3), 417-424. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>
- Asturias Corporación Universitaria. (2010). *Introducción al análisis financiero*. Bogotá.
- Bautista, A., León, A., Rojas, J., & Raymundo, C. (2019). Strategic Planning Model to Increase the Profitability of an HR Outsourcing SME Through Digital Transformation. *Human Interaction and Emerging Technologies*, 856–862.
- Estupiñán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión* (Tercera ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Fernández, L. (2019). *Plan de marketing de telefónica*. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Ferrer, E. (2018). Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage. *Revista EAN*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/206/20657725002/>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. MCGrawHill.
- Jama, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *FIPCAEC*, 4(10), 35-57. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/37/37/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%20funci%C3%B3n,eficiente%20que%20puede%20ser%20una>

- Lakada, M., Lapian, S., & Tumiwa, J. (2017). Analyzing the financial statement using horizontal-vertical analysis to evaluating the company financial performance period 2012-2016 (Case Study at PT. Unilever Indonesia Tbk). *Jurnal EMBA*, 5(3), 3985-3994.
- Landázuri, A. (2018). Planteamiento de objetivos corporativos y, su orientación como factores claves para el éxito en los 6 últimos años. *Revista electrónica TAMBARA*, 9(53), 732-741. Obtenido de [http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/5.ObjCorporLandazuri\\_FINAL.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/5.ObjCorporLandazuri_FINAL.pdf)
- Luzuriaga, I. (2018). Análisis financiero como estrategia de gestión para evaluar la situación financiera en las empresas comerciales. *Revista Electrónica Entrevista Académica*, 341-365.
- Mena, M., Román, A., & Salas, M. (2019). *Modelo de análisis financiero para el sector materiales básicos, específicamente en la industria de productos químicos: caso H.B. Fuller*. Costa Rica: Tecnológico de Costa Rica.
- Nava, & Marbelis. (2019). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48).
- Navarrete, E., & Sotalín, R. (2018). *Planificación estratégica financiera para orientar el mejoramiento de la gestión financiera y rentabilidad de la microempresa "El Regalón" ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, período 2018 – 2020*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., & Medina, D. (2018). el análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del cantón Milagro. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Ochoa, R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*(45), 13-22.
- Peñafiel, J., Muñiz, L., & Mosquera, L. (2020). *Publicación cuatrimestral*, 4(4), 105-116. Obtenido de

<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/download/237/243/>

- Pita, I. (2018). *Modelo plan estratégico financiero para mejorar la rentabilidad de la mediana empresa, caso CERMAPENSA*. Guayaquil: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Reyes, L., & Carmona, F. (2020). Investigación documental. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20para%20la%20comprensi%C3%B3n%20ontol%C3%B3gica%20del%20objeto%20de%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, A., Moraga, C., & Ureña, R. (2018). *La planeación como fase del proceso administrativo*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/12854/1/23075.pdf>
- Romero, J., & Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(4), 9-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28059581002/html/>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=6h0JEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+\(fortalezas+y+debilidades\)&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=6h0JEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+(fortalezas+y+debilidades)&source=gbs_navlinks_s)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (21 de julio de 2022). *Tabla de Indicadores*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Torralba, F. (2018). *Liderazgo ético*. PPC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=FHPHDwAAQBAJ&dq=valores+corporativos&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=FHPHDwAAQBAJ&dq=valores+corporativos&source=gbs_navlinks_s)
- Universidad Interamericana para el desarrollo. (2012). *Análisis Financiero, Análisis Vertical y Horizontal, índices o razones financieras*. Perú: UNID.



Velastegui, M. (2017). *La planificación estratégica y la relación con la rentabilidad de la empresa Davmotor Cia. Ltda., de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

## ANEXOS

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA SUÁREZ

Objetivo: Conocer cómo se desarrolla el proceso de planificación estratégica en Distribuidora Suárez.

Marque con una X según corresponda:

#### Planificación estratégica

1. ¿La empresa Distribuidora Suárez cuenta con un plan estratégico definido de manera formal?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Desconoce \_\_\_\_

2. ¿La empresa Distribuidora Suárez posee políticas para la gestión de las diferentes áreas?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Desconoce \_\_\_\_

3. ¿En la empresa Distribuidora Suárez se han establecido de manera formal?

	Sí	No	Desconoce
Misión			
Visión			
Valores			
Principios			
Objetivos estratégicos			
Plan de logística			
Rutas (Ventas)			

4. La empresa ha definido de manera formal procesos para la gestión de:

	Sí	No	Desconoce
Compras			
Comercialización y distribución			
Contabilidad			
Administración			

5. ¿En la empresa se planifica el uso de los recursos a corto, mediano y largo plazo?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Desconoce \_\_\_\_

6. ¿La toma de decisiones se fundamenta en un diagnóstico previo?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Desconoce \_\_\_\_

### **Rentabilidad**

7. ¿Conoce el nivel de rentabilidad que generó la empresa en el último periodo?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Desconoce \_\_\_\_

8. ¿Considera que el nivel de rentabilidad que genera la empresa es?

Alta \_\_\_\_

Medio \_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_

No generó utilidad \_\_\_\_

9. ¿En la empresa se utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Desconoce \_\_\_\_

10. ¿Se toma decisiones en función de los resultados económicos- financieros obtenidos en cada periodo?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Desconoce \_\_\_\_

11. ¿Considera que el diseño de un modelo de planificación estratégica permitiría mejorar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Suárez del cantón la Joya de los Sachas?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Desconoce \_\_\_\_