



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE
LA LICORERÍA “SAN VIERNES”. UN ENFOQUE DESDE LA
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTORA: TSAKIMP KUJA TSUAK LISBETH

DIRECTOR: ING. GUALÁN OVIEDO JIMY RODRIGO, PhD.

MACAS - ECUADOR

2024

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE
LA LICORERÍA “SAN VIERNES”. UN ENFOQUE DESDE LA
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTORA: TSAKIMP KUJA TSUAK LISBETH

DIRECTOR: ING. GUALÁN OVIEDO JIMY RODRIGO, PhD.

MACAS - ECUADOR

2024

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

“Modelo de Planificación Estratégica para Potenciar la Competitividad y Sostenibilidad de la Licorería “San Viernes”. Un enfoque desde la Contabilidad y Auditoría”,

Tsuak Lisbeth Tsakimp Kuja

Universidad Católica de Cuenca

Ing. Gualán Oviedo Jimy Rodrigo, PhD.

15 de abril de 2024

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Tsuak Lisbeth Tsakimp Kuja, portadora de la cédula de ciudadanía N° **1401307754**. Declaro ser el autor de la obra: **“Modelo de Planificación Estratégica para Potenciar la Competitividad y Sostenibilidad de la Licorería “San Viernes”. Un enfoque desde la Contabilidad y Auditoría”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Macas, abril de 2024



F.....

Tsuak Lisbeth Tsakimp Kuja

C.I.: 1401307754

CERTIFICACIÓN

Yo, **Gualán Oviedo Jimy Rodrigo**, certifico que el artículo titulado “**Modelo de Planificación Estratégica para Potenciar la Competitividad y Sostenibilidad de la Licorería “San Viernes”. Un enfoque desde la Contabilidad y Auditoría**”, fue desarrollado por **Tsuak Lisbeth Tsakimp Kuja**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Macas, abril de 2024



Firmado electrónicamente por:
**JIMY RODRIGO GUALAN
OVIEDO**

Ing. Gualán Oviedo Jimy Rodrigo, PhD.

Tutor

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi hermosa familia y mi amada hija, amigos incondicionales y a todas aquellas personas que, con su apoyo y aliento, contribuyeron a la realización de este trabajo de investigación.

DEDICATORIA

Agradezco de corazón a Dios, por ser mi guía en el camino de la vida, por permitirme alcanzar este importante logro y por su amor infinito que siempre me sostiene.

A mis queridos padres, Tsakimp Ashanka y Kuja Ampam Yanua, les dedico un profundo agradecimiento por su inquebrantable apoyo, aliento y orientación a lo largo de mi trayectoria universitaria. Son mi fuente inagotable de inspiración y motivación para superarme día a día. A ti, Gabriel, por ser mi compañero fiel en cada etapa, por tus palabras de ánimo y tu constante apoyo, té doy gracias de todo corazón. Y a mi amada hija, quien ilumina mis días con su presencia, eres mi mayor impulso y razón para alcanzar mis metas profesionales en esta hermosa jornada llamada vida. Sin ustedes, este logro no sería posible. Gracias por ser mi mayor tesoro y mi más grande motivación.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo el desarrollo de un modelo de planificación estratégica diseñado específicamente para Licorería San Viernes del Cantón Sucúa, provincia de Morona Santiago, haciendo uso de herramientas especializadas en contabilidad y auditoría. La metodología aplicada en esta investigación fue de carácter documental y descriptivo, permitiendo así un análisis exhaustivo del entorno empresarial que rodea a la licorería. Durante este proceso de estudio y análisis, se enfatizó la importancia de la gestión responsable de recursos y la promoción de prácticas éticas en todas las facetas de la operación de la empresa. Estos elementos se consideran fundamentales no solo para garantizar la competitividad en el mercado, sino también para mantener un alto estándar de integridad y responsabilidad corporativa en un entorno empresarial en constante evolución. Entre los principales resultados del estudio se determinó que la licorería tiene una utilidad neta de \$ 35,506 anual y una carga de deuda significativa, subrayando la necesidad de enfoques estratégicos para mejorar la rentabilidad y gestionar la deuda. Además, se elaboró una planificación estratégica para la licorería que permitirá implementar un modelo de gestión alineado con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, con el fin de mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado de licores. Las principales conclusiones revelaron aspectos críticos en la salud financiera de la licorería, identificando áreas clave de mejora, especialmente en la gestión de la carga de deuda y la eficiencia operativa. Se resaltó la importancia de una gestión financiera estratégica y proactiva para afrontar estos desafíos.

Palabras clave: Modelo, competitividad, sostenibilidad, estrategia

ABSTRACT

This research develop a strategic planning model designed specifically for the San Viernes liquor store of the Sucúa canton, province of Morona Santiago, using specialized tools in accounting and auditing. The methodology applied in this research was documentary and descriptive, allowing an exhaustive analysis of the business environment surrounding the liquor store. During this study and analysis process, the importance of responsible resource management and the promotion of ethical practices in all facets of the company's operation were emphasized. These elements are considered essential not only to ensure competitiveness in the market but also to maintain a high standard of integrity and corporate responsibility in a constantly evolving business environment. Among the main results of the study, it was determined that the liquor store has a net income of \$35,506 annually and a significant debt load, underscoring the need for strategic approaches to improve profitability and manage debt. In addition, a strategic plan was developed for the liquor store that will allow the implementation of a management model aligned with its short medium and long-term objectives to improve the competitiveness and sustainability of the company in the liquor market. The main conclusions revealed critical aspects in the financial health of the liquor store, identifying key areas of improvement, especially in debt load management and operational efficiency. The importance of strategic and proactive financial management to address these challenges was highlighted.

Keywords: Model, competitiveness, sustainability, strategy

Introducción

Actualmente, un modelo de planificación estratégica crea una estructura que guía la toma de decisiones hacia metas y objetivos a largo plazo. Por ello, las empresas pueden afrontar los desafíos de forma sostenible, también, promueve la innovación y el crecimiento sostenible.

En un mercado altamente competitivo y sujeto a regulaciones rigurosas, se requiere que los negocios de las licorerías tomen fuerte decisiones para anticiparse a los cambios en las preferencias del consumidor, adaptarse a las tendencias del mercado y mantenerse en cumplimiento con las normativas legales.

La ausencia de un proceso de planificación estratégica en Licorería San Viernes es una de las problemática central que motiva esta investigación, ya que, según Basantes et al.,(2021) “la empresa enfrenta dificultades para mejorar su posición competitiva en el mercado y asegurar su sostenibilidad a largo plazo debido a la carencia de una estrategia clara y estructurada”.

Por otro lado, la falta de planificación estratégica implica que la empresa opera sin una dirección clara hacia dónde quiere ir y cómo alcanzar sus objetivos, que puede dar lugar a decisiones reactivas en lugar de decisiones proactivas, lo que dificulta la adaptación a un entorno empresarial en constante cambio (Ruiz et al., 2021).

De igual forma, la licorería se encuentra en un mercado altamente competitivo y en constante evolución, donde las tendencias y las preferencias de los consumidores cambian rápidamente y la ausencia de una estrategia sólida puede resultar en una falta de diferenciación y una incapacidad para aprovechar oportunidades clave en el mercado (Díaz et al., 2020).

Por lo tanto, en la actualidad la planeación estratégica constituye una herramienta importante para microempresa de todo tipo, siendo su principal beneficio la correcta utilización a varios factores económicos, humanos y la generación de estrategias para beneficio de la

microempresa. El desarrollo de un modelo de planificación estratégica genera ventajas en el mercado, por lo que, sería de gran beneficio para cualquier proyecto de implementación de una Licorería enfocado en la venta, los mismos que proliferan en todas las partes del mundo y se han constituido, es así, como en la ciudad de Sucúa-Morona Santiago, existen una gran variedad de negocios de este tipo. Esto se debe al desconocimiento de factores fundamentales que se deben tener en cuenta para garantizar el buen funcionamiento de la organización, la implementación de la planeación estratégica evitará un panorama desfavorable de incertidumbre en los objetivos y metas.

Por ello, cuando se emprende la creación de un negocio, es crucial dar prioridad a la elaboración de un plan estratégico que dirige las actividades necesarias para su establecimiento. Este plan debe ser claro y conciso, ya que contribuirá a la eficacia en la consecución de los objetivos establecidos, generando resultados positivos para la microempresa. Además, favorecerá la reducción de gastos y tiempos, entre otros beneficios adicionales.

La planificación estratégica debe ser vista como un proceso que considera el futuro, las decisiones actuales, la definición de metas, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes a mediano y largo plazo. Esto permite anticiparse a posibles problemas y brinda la capacidad de planificar con anticipación (Basantes et al., 2021, p. 146).

Además, la planificación es un proceso fundamental en la gestión empresarial, ya que se enfoca en la formulación de objetivos a largo plazo y estrategias que conducen al éxito de las empresas. Esto permite establecer acciones que beneficien a las entidades y alineen los procesos con el fin de cumplir con los objetivos empresariales (Delgado et al., 2022).

Asimismo, la contabilidad estratégica, por su parte, utiliza información financiera para respaldar decisiones estratégicas, evaluando indicadores clave como el retorno de la inversión

(ROI), el margen de beneficio y el flujo de efectivo para determinar la viabilidad de las estrategias empresariales (Calapiña et al., 2019).

En cambio, las auditorías internas y externas son prácticas esenciales en la gestión empresarial, ya que se enfocan en revisar y evaluar los procesos internos para garantizar eficiencia y cumplimiento de los objetivos estratégicos, mientras que la auditoría externa proporciona una evaluación objetiva y transparente de la situación financiera de la empresa.

En otro sentido, la sostenibilidad empresarial se relaciona con la responsabilidad social corporativa y la ética empresarial, considerando factores ambientales y sociales en las operaciones comerciales y promoviendo prácticas éticas y sostenibles en la toma de decisiones estratégicas (Muñoz et al., 2022).

De modo que, el análisis del entorno empresarial busca comprender las condiciones y fuerzas que afectan a la empresa, identificando tendencias, amenazas y oportunidades en el mercado y la gestión eficiente de recursos implica la asignación eficaz de presupuesto, la optimización de activos y la gestión efectiva del capital humano, contribuyendo a la sostenibilidad empresarial (Alencastro et al., 2020).

En otro aspecto, la innovación en productos sostenibles es una tendencia clave en la industria de licores, donde la creación de productos respetuosos con el medio ambiente y socialmente responsables puede aumentar la competitividad y atraer a consumidores conscientes de la responsabilidad corporativa (Gomez, 2021).

La justificación para llevar a cabo el desarrollo de un Modelo de Planificación Estratégica para Licorería San Viernes se basa en aspectos relacionados a la competencia en el mercado de licores, y la ausencia de una estrategia sólida que dificulta la diferenciación y la ventaja

competitiva. La planificación estratégica permitirá a la empresa identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mejorando su capacidad para competir con éxito.

Así mismo, la sostenibilidad a largo plazo es esencial para la supervivencia y el crecimiento continuo de la empresa, ya que, la falta de una visión estratégica puede llevar a decisiones a corto plazo que comprometan su viabilidad futura. Por lo tanto, una estrategia bien definida contribuirá a una gestión más eficiente de los recursos, incluyendo el presupuesto, el personal y los activos, lo que puede aumentar la rentabilidad y la utilización efectiva de los recursos disponibles (Sánchez, 2021).

En consecuencia, el objetivo general de este proyecto de investigación es desarrollar un modelo de planificación estratégica que contribuya a mejorar la competitividad y sostenibilidad de Licorería San Viernes, integrando la contabilidad y la auditoría en sus procesos. En primer lugar, se realizará una evaluación de la situación financiera actual de Licorería San Viernes mediante el uso de técnicas de contabilidad y auditoría, esta evaluación permitirá identificar áreas de mejora y posibles riesgos financieros que deben abordarse en el plan estratégico. Para luego proponer un plan estratégico integral que incluirá objetivos a corto, mediano y largo plazo, así junto estrategias específicas diseñadas para mejorar la competitividad y sostenibilidad de Licorería San Viernes en el mercado de licores.

Metodología

En el presente estudio, se adoptó un enfoque de investigación mixto que combino elementos cuantitativos y cualitativos para abordar la complejidad de la planificación estratégica en el contexto de Licorería San Viernes. Esta aproximación mixta permitió una comprensión más completa de las prácticas de planificación estratégica y su impacto en la competitividad y sostenibilidad de la empresa (Gómez Vargas et al., 2015).

El tipo de investigación que se llevó a cabo es principalmente de carácter explicativo, ya que buscó comprender las relaciones causa-efecto entre las estrategias de planificación y los resultados obtenidos por la licorería. Además, se orientó hacia un enfoque aplicativo, dado que uno de los objetivos centrales fue desarrollar un modelo de planificación estratégica específico para ser implementado en la empresa como una herramienta efectiva (Chaguay et al., 2019).

El diseño de la investigación se concibió como longitudinal y observacional. El enfoque longitudinal permitió seguir y analizar la planificación estratégica a lo largo del tiempo, mientras que el diseño observacional se empleó para recopilar datos sobre las prácticas actuales de planificación estratégica en Licorería San Viernes, sin interferir en su desarrollo cotidiano (Bernal, 2010).

La población de estudio se limitó a Licorería San Viernes, una empresa dedicada a la venta de licores y productos relacionados. Dada la naturaleza específica de esta investigación, no se realizó una selección de muestras aleatorias, sino que se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esto implicó que se trabajó en colaboración con la dirección y el personal clave de la empresa para obtener datos y conocimientos relevantes, resultando en la aplicación de la encuesta a 7 trabajadores de la licorería (Dieterich, 2021).

Las técnicas de recolección de datos utilizadas incluirán entrevistas estructuradas y semiestructuradas con miembros clave del personal de Licorería San Viernes, donde participó la alta dirección; las entrevistas permitieron obtener información cualitativa detallada sobre la planificación estratégica. Además, se realizó revisión documental exhaustiva de documentos internos de la empresa, como informes financieros y registros contables, para recopilar datos cuantitativos y contextualizar la investigación. La observación directa de las prácticas de

planificación estratégica en la empresa también fue parte de las técnicas de recolección de datos (Alban et al., 2020).

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos incluyeron guías de entrevista, formularios de observación y hojas de trabajo que fueron diseñadas específicamente para registrar y sistematizar la información recopilada durante la investigación (Ávila et al., 2004).

Resultados

Los resultados cuantitativos del estudio se encuentran en los estados financieros de Licorería San Viernes correspondientes al año 2023, que cuentan con información de los aspectos económicos y financieros de la empresa, incluyendo su desempeño en ventas, costos, utilidades, flujos de efectivo y más. A través del análisis detallado de estos datos cuantitativos, se busca respaldar y sustentar las conclusiones y recomendaciones formuladas en el desarrollo de un modelo de planificación estratégica para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado de licores, como se presenta en las siguientes tablas.

Figura 1

Estado de resultados 2023

LICORERÍA SAN VIERNES ESTADO DE RESULTADO DEL 2023	
<u>VENTAS OPERACIONALES</u>	
Bebidas alcoholicas	\$ 36,000.00
Snacks	\$ 6,000.00
Otros	\$ 12,000.00
= VENTAS NETAS	\$ 54,000.00
<u>COSTOS OPERACIONAL</u>	\$ 7,380.00
Suministros de limpieza	\$ 1,440.00
Transporte	\$ 3,360.00
Consumo de servicios basicos	\$ 2,580.00
= UTILIDAD BRUTA	\$ 46,620.00
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>	\$ 4,848.24
<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>	\$ 4,047.50
Gastos de personal	\$ 3,291.50
Arrendamientos	\$ 360.00
Mantenimiento, reparaciones y adecuaciones	\$ 180.00
Gasto admin. Tv satelital	\$ 216.00
<u>GASTOS DE VENTA</u>	\$ 800.74
Gastos de personal	\$ 800.74
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 41,771.76
<u>OTROS INGRESOS</u>	\$ -
Intereses	\$ -
Recuperaciones y demas	\$ -
<u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</u>	\$ 41,771.76
(-) Impuesto 22% (no aplica)	
(-) Utilidad antes impuesto y participacion trabajadores	\$ 6,265.76
= UTILIDAD DESPUES DEL IMPUESTOS	\$ 35,506.00

Elaboración: Propia.

El análisis de este Estado de Resultados muestra que Licorería San Viernes tuvo ingresos totales de \$54,000 en el año 2023. Después de restar los costos operacionales de \$7,380, la empresa generó una utilidad bruta de \$46,620. Luego, después de deducir los gastos operacionales adicionales de \$4,848.24 la utilidad operativa fue de \$41,771.76

No se registraron otros ingresos ni gastos en este período, lo que resultó en una utilidad antes de impuestos de \$41,771.76. Luego, después de aplicar la utilidad neta después de impuestos fue de \$35,506.00.

Figura 2

Estado de situación financiera 2023

LICORERIA SAN VIERNES ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL AÑO 2023			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 25,000.00	PASIVO CORRIENTE	\$ 70,000.97
DISPONIBLE	\$ 8,000.00	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 63,000.00
caja	\$ 7,000.00	prestamos bancarios	\$ 60,000.00
bancos	\$ 1,000.00	tarjetas de creditos	\$ 3,000.00
INVERSIONES	\$ 10,000.00	PROVEEDORES	\$ 4,000.00
inversiones	\$ 10,000.00	nacionales	\$ 4,000.00
DEUDORES (cuentas x cobrar)	\$ 300.00	CUENTAS POR PAGAR	\$ 3,000.97
clientes	\$ 300.00	corrientes comerciales	\$ 1,000.97
anticipos y avances		acreedores	\$ 2,000.00
impuestos y contribuciones	\$ -		
INVENTARIOS	\$ 6,700.00	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 3,273.58
Licor vino	\$ 1,000.00	Prestamo bancarios	\$ 2,000.00
Whisky	\$ 2,000.00	Otros pasivos	\$ 1,273.58
Zhumir	\$ 1,000.00		
Ron	\$ 400.00	TOTAL PASIVOS	\$ 73,274.55
Vocka	\$ 500.00		
Snack	\$ 300.00		
Otros tequila	\$ 1,500.00		
Ginebra	\$ 500.00	PATRIMONIO	
Cigarillos	\$ 300.00	Capital	\$ 5,000.00
Cerveza	\$ 3,000.00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 5,000.00
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 53,274.55		
DEUDORES	\$ 300.00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 78,274.55
Clientes	\$ 300.00		
INVERSIONES	\$ -		
Inversiones	\$ -		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$ 52,974.55		
Terrenos	\$ 30,000.00		
Maquinaria y equipo (refrigerador)	\$ 9,600.00		
Equipos de computo y comunicac	\$ 1,500.00		
Vehiculo	\$ 6,000.00		
Depreciacion acumulada	\$ 5,874.55		
TOTAL ACTIVOS	\$ 78,274.55		

Elaboración: Propia

En cuanto a la situación financiera de Licorería San Viernes al cierre del año 2023, se puede observar que la empresa presenta un total de activos por valor de \$78,274.55 de los cuales \$25,000 corresponden a activos corrientes y \$53,274.55 a activos no corrientes. Por otro lado, el pasivo total asciende a \$73,274.55 con un pasivo corriente de \$70,000.97 y un pasivo no corriente de \$3,273.58 en préstamos bancarios. El patrimonio de la empresa se sitúa en \$5,000.00 compuesto por el capital social.

Dentro de los activos corrientes, se destaca la disponibilidad de \$8,000.00 distribuidos principalmente en caja y bancos, lo que indica que la empresa cuenta con recursos líquidos para afrontar sus obligaciones a corto plazo. Además, se tienen inversiones por un valor de \$10,000.00 y un inventario de \$6,700.00 que incluye diversos productos como licores, snacks y otros.

Así mismo, en el pasivo corriente se evidencian obligaciones financieras considerables, con préstamos bancarios y tarjetas de crédito que suman \$63,000.00. Además, se mencionan proveedores nacionales por \$4,000.00 y cuentas por pagar corrientes comerciales por \$1,000.97 y acreedores de \$2,000.00. En cuanto al pasivo no corriente que se encuentra especificado con préstamos bancarios a largo plazo y otros pasivos que suman \$3,273.58 El patrimonio de la empresa, representado por el capital social de \$5,000.00 no muestra reservas legales ni utilidades acumuladas.

Por consiguiente, dentro de los resultados obtenidos la liquidez y disponibilidad de recursos, representada por los \$8,000 en caja y bancos, indican que la empresa tiene activos líquidos para enfrentar situaciones inesperadas o aprovechar oportunidades estratégicas.

Es así como, el nivel de endeudamiento, reflejado en los préstamos bancarios y tarjetas de crédito por \$63,000.00 sugiere la importancia de considerar estrategias para la gestión de la deuda en la planificación estratégica. La utilidad neta después de impuestos de \$35,506.00 también se

vincula directamente con el objetivo del estudio de mejorar la competitividad y sostenibilidad, ya que esta cifra refleja la rentabilidad de la empresa y puede ser influenciada por decisiones estratégicas.

De igual forma, la presencia de activos no corrientes, como la maquinaria y equipos, junto con los activos corrientes, puede indicar la capacidad de la empresa para operar y competir a largo plazo, lo cual es relevante para la sostenibilidad. Por último, la gestión fiscal y contable, representada por los impuestos y contribuciones, es un componente esencial de la planificación estratégica y se relaciona con la evaluación del impacto fiscal de las decisiones estratégicas.

En otro aspecto los datos cualitativos en este estudio se obtuvieron a través de entrevistas estructuradas y con miembros clave del personal de Licorería San Viernes, incluyendo la alta dirección. Los datos cualitativos complementan los aspectos cuantitativos de la investigación al ofrecer una comprensión más completa de la situación y las necesidades de la empresa en su búsqueda de mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado de licores.

Tabla 1

Resultados de entrevistas

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es su percepción sobre la dirección estratégica actual de Licorería San Viernes?	Los entrevistados expresaron que la empresa carece de una dirección estratégica clara y estructurada. Consideran que ha operado sin una estrategia definida, lo que ha llevado a decisiones reactivas. También mencionaron la incertidumbre en cuanto a los objetivos y metas de la organización.
¿Cómo perciben la competencia en el mercado de licores y la rapidez de los cambios en las preferencias de los consumidores?	Se destacó la intensa competencia en el mercado de licores y la rápida evolución de las preferencias de los consumidores. Esto ha generado la necesidad de diferenciarse de la competencia y adaptarse a las tendencias cambiantes.
¿Qué papel juega la información financiera y contable en la toma de decisiones estratégicas en Licorería San Viernes?	Los entrevistados subrayaron la importancia de la información financiera en la toma de decisiones estratégicas. Indicaron que la empresa utiliza datos financieros y contables para evaluar la viabilidad de proyectos y estrategias.
¿Cuáles son los desafíos financieros más significativos que enfrenta la empresa en la actualidad?	Se identificó un desafío importante relacionado con la carga de deuda. La empresa tiene préstamos bancarios y tarjetas de crédito considerables, lo que genera

Pregunta	Respuesta
	preocupaciones sobre la carga financiera y la rentabilidad a largo plazo.
¿Qué importancia le otorgan a la integración de la contabilidad y la auditoría en el proceso de planificación estratégica de Licorería San Viernes?	Los entrevistados concluyeron que la integración de la contabilidad y la auditoría es esencial para identificar áreas de mejora, mitigar riesgos financieros y establecer una dirección clara para la empresa. Consideran que este enfoque es fundamental para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Elaboración: Propia

A continuación, se presenta un modelo de planificación estratégica adaptado a las necesidades de Licorería San Viernes, considerando los resultados del estudio y las opiniones de los entrevistados:

Modelo de Planificación Estratégica para Licorería San Viernes

1. Análisis de la situación actual:

En esta etapa, se realizará un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, considerando aspectos financieros, operativos y de mercado. Se recopilarán y evaluarán datos financieros y contables para comprender la salud financiera de la organización. Además, se identificarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de Licorería San Viernes.

Tabla 3

FODA

Análisis de FODA de la Licorería San Viernes	
Fortalezas	Oportunidades
Alta liquidez y disponibilidad de recursos.	Aprovechamiento de tendencias de productos sostenibles.
Variedad de productos y marcas en el inventario.	Cambios en las preferencias de los consumidores hacia licores premium.
Ubicación estratégica	Posicionamiento en el mercado
Calidad de productos de los licores	Aumento de empleo
Debilidades	Amenazas
Carga de deuda significativa.	Competencias intensas en el mercado de licores.
Falta de dirección clara	Cambios regulatorios en la industria de licores.
Personal no capacitado en toda el área	Rivalidades de los competidores
Inexistencia de parqueadero	Inestabilidad política y social

Elaboración: Propia

2. Definición de objetivos estratégicos:

En base al análisis de la situación actual, se establecerán objetivos estratégicos claros y medibles que la empresa busca alcanzar a corto, mediano y largo plazo, los objetivos deben ser específicos, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART).

Tabla 4

Objetivos estratégicos

Área Estratégica	Objetivo Estratégico
Finanzas	Reducir la carga de deuda en un 20 % en el próximo año fiscal Aumentar la rentabilidad en un 15% en los próximos dos años
Inventarios y productos	Ampliar la oferta de productos sostenibles en un 30% en el próximo año. Incrementar las ventas de licores premium en un 25% en el próximo año.
Operaciones y procesos	Implementar un sistema de gestión de inventarios para reducir costos en un 10% en el próximo año. Optimizar los procesos de compra y distribución para mejorar la eficiencia en un 15%
Marketing y Competencia	Desarrollar una estrategia de marketing para diferenciarse de la competencia en el próximo año. Monitorear y adaptarse a las tendencias cambiantes del mercado de licores.
Cumplimiento regulatorio	Establecer un equipo de cumplimiento regulatorio para asegurarse de cumplir con los requisitos legales. Mantener al tanto de los cambios regulatorios y ajustar las operaciones en consecuencia.

Elaboración: Propia

3. Desarrollo de estrategias:

Se elaborarán estrategias para lograr los objetivos definidos, las estrategias deben estar alineadas con la dirección estratégica de la empresa y considerar cómo aprovechar las oportunidades identificadas y mitigar las amenazas. Se prestará especial atención a la diferenciación en el mercado y a la adaptación a las preferencias cambiantes de los consumidores.

Tabla 5

Desarrollo de estrategias

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Reducir la carga de deuda en un 20% en el próximo año fiscal.	Renegociar términos de préstamos con instituciones financieras Aumentar los ingresos mediante la promoción de ventas y ofertas especiales.

Aumentar la rentabilidad neta en un 15% en los próximos dos años.	Mejorar el margen de beneficio mediante la gestión de costos. Diversificar el inventario con producto de mayor margen de beneficio.
Ampliar la oferta de productos sostenibles en un 30% en el próximo año.	Identificar y colaborar con proveedores de productos sostenibles. Promocionar productos sostenibles como una ventaja competitiva.
Incrementar las ventas de licores premium en un 25% en el próximo año.	Identificar y promocionar licores premium populares y alta calidad Ofrecer experiencias de degustación para licores premium.
Implementar un sistema de gestión de inventarios para reducir costos en un 10% en el próximo año.	Utilizar software de gestión de inventarios para controlar el flujo de productos. Optimizar los niveles de inventario para reducir el almacenamiento innecesario.
Optimizar los procesos de compra y distribución para mejorar la eficiencia en un 15%	Evaluar y mejorar los proveedores y tiempos de entrega. Automatizar procesos de compra y seguimiento de pedidos.
Desarrollar una estrategia de marketing para diferenciarse de la competencia en el próximo año	Realizar campañas de marketing enfocadas en la calidad y variedad de productos. Utilizar las redes sociales para interactuar con los clientes y recopilar comentarios
Monitorear y adaptarse a las tendencias cambiantes del mercado de licores.	Mantenerse al tanto de las tendencias actuales en el mercado de licores Revisar y ajustar la estrategia de marketing y el inventario en respuesta a las tendencias emergentes.
Establecer un equipo de cumplimiento regulatorio para asegurarse de cumplir con los requisitos legales.	Designar un equipo responsable de monitorear y garantizar el cumplimiento de regulaciones locales y nacionales. Proporcionar capacitación continua sobre cumplimiento a los empleados.
Mantenerse al tanto de los cambios regulatorios y ajustar a las operaciones en consecuencia.	Establecer una línea de comunicación abierta con autoridades regulatorias locales. Mantener una línea de comunicación abierta con autoridades regulatorias locales.

Elaboración: Propia

4. Integración de la contabilidad y auditoría:

La información financiera y contable seguirá desempeñando un papel fundamental en el proceso estratégico. Se establecerán mecanismos para garantizar que la toma de decisiones estratégicas se base en datos financieros precisos y se llevará a cabo una auditoría regular para identificar riesgos financieros y áreas de mejora.

Tabla 6*Integración*

Objetivo Estratégico	Acciones de Integración
Garantizar la precisión de los datos financieros utilizados en la toma de decisiones estratégicas	<p>Establecer un equipo de contabilidad encargado de la recopilación y verificación regular de datos financieros.</p> <p>Implementar procedimientos de revisión cruzada para garantizar la exactitud de los registros contables.</p>
Auditar periódicamente los estados financieros y procesos internos para identificar riesgos y áreas de mejora	<p>Contratar a una firma de auditoría externa para realizar auditoría anuales de estados.</p> <p>Realizar auditorías de internas trimestrales clave de rendimiento (KPI) que se utilizaran para medir el progreso.</p> <p>Implementar un sistema de seguimiento automatizado de KPI y crear informes periódicos para la alta dirección.</p>
Promover la comunicación continua entre el equipo de contabilidad y la alta dirección para compartir información relevante y actualizada.	<p>Establecer reuniones regulares entre el equipo de contabilidad y la alta dirección para discutir los resultados financieros y estratégicos.</p> <p>Proporcionar capacitación a los líderes de la empresa sobre la interpretación de informes financieros y su relación con las estrategias.</p>
Integrar la auditoría como parte del proceso de planificación estratégica, identificando riesgos y oportunidades para la empresa.	<p>Incluir representante del equipo de auditoría en las reuniones estratégicas para aportar perspectivas sobre riesgos y controles.</p> <p>Utilizar los hallazgos de auditoría para identificar áreas de mejora continua y ajustar las estrategias en consecuencia.</p>
Asegurar el cumplimiento de la regulaciones fiscales y financieras locales y nacionales en todas las operaciones de la empresa.	<p>Mantener un registro actualizado de las regulaciones fiscales y financieras aplicables.</p> <p>Realizar revisiones periódicas para garantizar que las operaciones cumplan con los requisitos legales.</p>
Fomentar una cultura de responsabilidad financiera y ética en toda la organización.	<p>Promover la capacitación y la conciencia sobre la importancia de la ética financiera en la toma de decisiones.</p> <p>Establecer un sistema de denuncia de irregularidades financieras y garantizar la protección de denunciantes.</p>

Elaboración: Propia

5. Implementación de estrategias:

Una vez desarrolladas las estrategias, se procederá a su implementación. Se asignarán responsabilidades y se establecerá un plan de acción detallado. Es esencial contar con un sistema de seguimiento y control para asegurar que las estrategias se ejecuten de manera efectiva.

Tabla 8

Integración

Objetivo Estratégico	Acciones de Integración
Ejecutar estrategias para lograr los objetivos definidos.	Designar equipos de trabajo responsables de la ejecución de cada estrategia. Establecer un cronograma detallado que incluya plazos e hitos específicos para cada acción. Asignar recursos adecuados, incluyendo personal, presupuesto y tecnología, según sea necesario.
Comunicar claramente las estrategias y objetivos a todos los niveles de la organización.	Realizar reuniones de presentación de estrategias con todos los empleados para asegurar una comprensión compartida. Proporcionar documentación detallada que explique las estrategias, objetivos y roles de cada individuo. Fomentar la participación y el compromiso de los empleados en la ejecución de las estrategias.
Establecer un sistema de seguimiento y control para evaluar la efectividad de las estrategias.	Implementar un tablero de control de indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el progreso hacia los objetivos. Realizar revisiones periódicas de desempeño y ajustar las estrategias si se detectan desviaciones significativas.
Resolver obstáculos y desafíos a medida que surgen durante la implementación.	Identificar y abordar proactivamente los problemas que puedan surgir durante la ejecución de las estrategias. Fomentar la colaboración entre equipos y la búsqueda de soluciones eficaces.
Mantener una comunicación constante con la alta dirección para informar sobre el progreso y los resultados.	Programar reuniones regulares con la alta dirección para presentar informes de progreso y desempeño Comunicar de manera transparente los logros y desafíos encontrados en la implementación.
Evaluar la alineación de las estrategias con los cambios en el entorno de negocio y realizar ajustes según sea necesario.	Monitorear de cerca los cambios en el mercado y en las preferencias de los consumidores Estar dispuesto a adaptar las estrategias si se identifican nuevas oportunidades o amenazas.
Capacitar y desarrollar al personal para que estén preparados para llevar a cabo las estrategias con éxito.	Ofrecer programas de capacitación y desarrollo específicos para el personal involucrado en la implementación de estrategias. Fomentar el crecimiento profesional y la adquisición de habilidades relevantes.
Evaluar la eficiencia de los recursos asignados y hacer ajustes según sea necesario.	Realizar un seguimiento constante del uso de recursos y ajustarlos si se vuelven insuficientes o excesivos. Mantener un equilibrio adecuado entre costos y beneficios en la implementación de estrategias.

Elaboración: Propia

6. Evaluación y monitoreo continuo:

Se llevará a cabo una evaluación continua del progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos. Se medirán los indicadores clave de rendimiento (KPI) y se realizarán ajustes en las estrategias si es necesario. También se llevarán a cabo auditorías internas para garantizar el cumplimiento de los procesos y la eficiencia.

Tabla 7

Monitoreo

Objetivo de Evaluación	Indicadores de Rendimiento (KPI)	Frecuencia de Evaluación	Responsable de la Evaluación
Medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.	Cumplimiento de los plazos establecidos.	Mensual	Gerente de Proyecto.
	Logro de los hitos especificados Desempeño de ventas y utilidades.		
Evaluar la eficacia de las estrategias implementadas.	Comparación de KPI actuales con los objetivos establecidos. Retorno de inversión (ROI) en proyectos estratégicos. Análisis de costos vs. beneficios de las estrategias.	Trimestral	Equipo de Gestión.
	Variación entre resultados esperados y reales.		
Identificar y abordar desviaciones significativas.	Problemas o barreras que afectan la implementación. Feedback de los empleados y clientes.	Mensual	Gerentes de Departamento.
	Cambios en el entorno de negocio o en las preferencias de los consumidores.		
Ajustar estrategias según sea necesario.	Nuevas oportunidades o amenazas identificadas.	Continua	Equipo de Estrategia
	Informes de progreso y desempeño compartidos con la alta dirección		
Mantener una comunicación transparente sobre el progreso.	Actualizaciones periódicas para todo el personal. Feedback de los empleados sobre las estrategias implementadas.	Trimestral	Gerente

Elaboración: Propia

7. Comunicación y participación:

La comunicación efectiva con el equipo de trabajo y los demás stakeholders es esencial. Se fomentará la participación de todos los niveles de la organización en el proceso de planificación estratégica para asegurar el compromiso y la colaboración.

Este modelo de planificación estratégica busca abordar los desafíos financieros y de mercado que enfrenta Licorería San Viernes, al tiempo que aprovecha las oportunidades para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

Tabla 8

Comunicación

Objetivo de Comunicación y Participación	Mecanismos de Comunicación	Responsable de la Comunicación	Mecanismos de Participación	Responsable de la Participación
Comunicar la dirección estratégica a todos los niveles de la organización.	Reuniones de presentación estratégica.	Gerente General.	Sesiones de retroalimentación.	Administrador
	Correo electrónico y boletines informativos.		Encuestas y cuestionarios.	Empleados
Fomentar el compromiso y la colaboración de los empleados.	Comunicados regulares sobre el progreso.	Gerente de Comunicaciones	Grupos de trabajo	Administrador
	Sesiones de preguntas y respuestas.		Plataforma en línea para aportaciones.	Gerente
Incorporar retroalimentación y sugerencias de los empleados.	Buzón de sugerencias.	Gerente de Recursos Humanos.	Reuniones de retroalimentación.	Gerente de Calidad.
	Entrevistas individuales.		Comités de mejora continua.	Equipo de Gestión.
Garantizar la transparencia en la toma de decisiones estratégicas.	Comunicados sobre decisiones clave.	Director Ejecutivo.	Acceso a la documentación estratégica.	Director de Operaciones.
	Información disponible en línea.		Sesiones de revisión estratégica.	Gerente de Estrategia.
Promover una cultura de responsabilidad en la ejecución estratégica.	Definición clara de roles y responsabilidades.	Gerente de Recursos Humanos.	Evaluaciones de desempeño vinculadas a objetivos.	Gerente de Desarrollo Organizacional.
	Reuniones de seguimiento de objetivos.		Reconocimiento por logros estratégicos.	Gerente de Recompensas.

Elaboración: Propia

Conclusiones

La evaluación de la situación financiera de la Licorería San Viernes, revelo aspectos críticos de su salud financiera. Se identificaron áreas claves de mejora, especialmente en la gestión de la carga de deuda y la eficiencia operativa, subrayando la importancia de una gestión financiera estratégica y proactiva. La evaluación resalto la necesidad de una mayor transparencia y una mejor planificación financiera para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Basándose en el análisis financiero y las necesidades del mercado, se desarrolló un plan estratégico integral para la licorería san viernes ,orientado a mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el dinámico mercado de licores, las estrategias propuestas se centran en la diversificación del inventario ,la mejora eficiencia operativa, la reducción de costos y la innovación en productos sostenibles, que busca no solo mejorar la posición financiera de la empresa ,sino también establecer una bases sólida para un crecimiento sostenible y responsable.

Discusión y recomendación

El estudio sobre Licorería San Viernes refleja una clara conexión con los conceptos presentados, ilustrando la importancia de la planificación estratégica en la gestión empresarial y la adaptabilidad en un mercado en constante cambio. Conforme a lo planteado por (Bonilla et al., 2020), la ausencia de una estrategia clara y estructurada en Licorería San Viernes ha sido un factor crítico que ha afectado su posición en el mercado y su sostenibilidad a largo plazo. Esta problemática se ve reflejada en los resultados financieros, donde, a pesar de tener ingresos considerables, la empresa enfrenta una carga de deuda significativa, resaltando la necesidad de equilibrar ingresos y obligaciones financieras y dirigir los esfuerzos hacia un crecimiento sostenible.

Además, la falta de dirección y decisiones reactivas en lugar de proactivas, identificada en las entrevistas, coincide con las observaciones de (Ruiz et al., 2021). Esta falta de dirección estratégica ha llevado a desafíos en la adaptación a un entorno empresarial en constante cambio, lo cual podría ser una causa subyacente de la dificultad de la empresa para adaptarse a un mercado dinámico y competitivo. Por otro lado, la situación de la empresa en un sector altamente competitivo, donde las preferencias de los consumidores cambian rápidamente, apoya la teoría de (Díaz et al., 2020), sugiriendo que la adopción de un modelo de planificación estratégica podría ser crucial para mejorar su posición competitiva.

En lo que respecta a la contabilidad estratégica y las auditorías, los resultados del estudio indican la necesidad de una contabilidad más estratégica y auditorías regulares para evaluar y mejorar la eficiencia operativa y financiera, en línea con lo sugerido por (Calapiña et al., 2019). Esta perspectiva se complementa con los conceptos de sostenibilidad empresarial y responsabilidad social corporativa, como lo mencionan (Muñiz et al., 2022), destacando la importancia de considerar factores ambientales y sociales en la estrategia de la empresa. La necesidad de innovación en productos sostenibles, identificada en el estudio, se alinea con la tendencia señalada por (Gomez, 2021), sugiriendo que la inclusión de productos sostenibles en su cartera podría ser una estrategia efectiva para diferenciarse en el mercado.

Finalmente, la importancia de una planificación estratégica efectiva, alineada con los conceptos de (Basantes et al., 2021) y (Delgado et al., 2022). Estos autores destacan la formulación de objetivos a largo plazo y estrategias que conducen al éxito de las empresas, permitiendo establecer acciones que benefician a las entidades y alinean los procesos con el fin de cumplir con los objetivos empresariales.

Se recomienda implementar acciones eficientes y efectivas para reducir la carga de deuda, que incluya estrategias de renegociación con acreedores, refinanciamiento de préstamos y control estricto del gasto para aliviar la presión financiera de la empresa.

También, priorizar la diversificación del inventario con productos que respondan a las demandas del mercado y promuevan la competitividad de la Licorería San Viernes, incluyendo la incorporación de bebidas premium, productos locales o una selección especializada que atraiga a diferentes segmentos de clientes que son de interés para la empresa.

Referencias

- Alban, G., Verdosoto, A., & Castro, N. (2020). Nivel de estrés y estrategias de afrontamiento utilizadas por estudiantes de la licenciatura en Enfermería. *Enfermería Global*, 21(1), 163–173. <https://doi.org/10.6018/eglobal.441711>
- Alencastro, A. P., Castañón, J., & Quíñonez, C. M. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador/ Strategic planning for the territorial development of the Esmeraldas Province in Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), 130–147. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33238>
- Ávila, A., Suárez, A., Martínez, Z., Gonzaga, J., Juan, C., & Suárez, C. (2004). Research designs | Diseños de investigación. *Dermatología Revista Mexicana*, 15(15), 119–122. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-35348921065&partnerID=MN8TOARS>
- Basantes, J., Centeno, E., Bonilla, E., & Basantes, R. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *ConcienciaDigital*, 4(2.1), 154–165. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y*

ciencias sociales (Tercera ed).

- Bonilla, V., Chavez, A., & Calderón, J. (2020). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(3), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.37956/jbes.v4i3.118>
- Calapiña, E., Chuquilla, J., & Toapanta, J. (2019). Planificación estratégica, prospectiva estratégica, gestión, innovación. *Revista Electrónica TAMBARA*, 9(54), 742–759. https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/6.LA-PLANIFICACIÓN-ESTRATÉGICA-Y-LA-PROSPECTIVA_toapanta_FINAL-FINAL.pdf
- Chaguay, L., Flores, J., Fernández, T., & Zapata, R. (2019). El Modelo De Negocio: Metodología Canvas Como Innovación Estratégica Para El Diseño De Proyectos Empresariales the Business Model: Canvas Methodology As a Strategic Innovation for the Design of Business Projects. *Revista Ciencia e Investigación*, 4(2019), 87–99. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>
- Delgado, B. I., Bravo, W. A., & Pinzón, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96–107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Díaz, M., Alarcón, R., & Saborido, J. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación de la educación superior cubana 2012-2020. *Journal Article*, 1–20. <https://orcid.org/0000-0001-6463-2507JoséRamónSaboridoLoidi3https://orcid.org/0000-0003-1653-6494>
- Dieterich, H. (2021). *Nueva guía para la investigación científica* (Orfila Val).
- Gómez, M., Galeano, C., & Jaramillo, D. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423.

<https://doi.org/10.21501/22161201.1469>

Gomez, Z. (2021). Relación entre la Planificación Estratégica y Gestión del Conocimiento.

Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación, 5(21), 1683–1689.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.308>

Muñiz, L., Tomalá, R., & Alvarado, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al

Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Febrero Especial*, 8(1), 372–383.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383413>

Ruiz, J. G., Solís, C. L., & López, N. A. (2021). La incidencia de la Planificación estratégica en el

desempeño del Marketing: Una revisión crítica. *Revista Científica Anfibios*, 4(2), 36–44.

<https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.93>

Sánchez, L. A. J. (2021). *Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas Strategic*

planning, some theoretical reflections. 15(1), 62–72.