



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

*Área Jurídica, Social y Administrativa*

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PIZZERÍA  
RITACCO BROTHERS DE LA CIUDAD DE LOJA  
PERIODO 2010-2014”**

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR CPA.

**AUTORA:**

*Adriana Paola Loyola Loaiza*

**DIRECTORA:**

*Dra. Pilar Zhamungui T. Mg. Sc.*

1859

**Loja - Ecuador**

**2010**

Dra. Pilar del Carmen Zhamungui Troncos, Mg. Sc

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA Y DIRECTORA DE TESIS.**

### **CERTIFICO:**

Que el trabajo de investigación titulado **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PIZZERÍA RITACCO BROTHERS DE LA CIUDAD DE LOJA.”**, presentado por la aspirante Adriana Paola Loyola Loaiza, previo a optar el Grado de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor, ha sido desarrollado bajo mi dirección y luego de haberlo revisado autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja Julio del 2010

Dra. Pilar del C. Zhamungui T. Mg. Sc.

**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, conclusiones y recomendaciones vertidos en el presente trabajo investigativo son exclusiva responsabilidad de la autora.

**ADRIANA PAOLA LOYOLA LOAIZA**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedico con mucho amor y afecto a mis padres, mi esposo, mis hijos, mis hermanos quienes con su apoyo incondicional me ayudaron a salir adelante para culminar satisfactoriamente mi carrera, y demás personas que me apoyaron incondicionalmente.

**LA AUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja y Catedráticos de la Carrera de Contabilidad y Auditoría quienes me brindaron sus valiosos conocimientos para formarme profesionalmente.

De la misma manera a la Dra. Pilar Zhamungui Docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría y Directora de Tesis por la acertada dirección en el desarrollo y culminación del presente trabajo investigativo.

Un especial agradecimiento al Sr. Homero Loyola L. propietario de la PIZZERÍA RITACCO BROTHERS por su generosidad y apoyo en forma desinteresada para el cumplimiento de presente trabajo.

**LA AUTORA**

TÍTULO

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
PIZZERÍA RITACCO BROTHERS DE LA  
CIUDAD DE LOJA PERIODO 2010-2014”

# RESUMEN



## **b. RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo investigativo fue “Mejorar el desarrollo empresarial de la PIZZERÍA RITACCO BROTHERS a través de la elaboración de la Planificación Estratégica ajustada a sus necesidades organizacionales”, cumpliendo de esta manera con un requisito previo a optar el grado de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

El proceso de planificación estratégica se inicia con la revisión del marco teórico se recopiló la información de diferentes fuentes bibliográficas necesarias relacionadas con la planificación estratégica y los antecedentes de la empresa objeto de estudio a través de la realización de un análisis del contexto donde realiza las actividades empresariales de la pizzería; para lo cual se aplicó la matriz de fortaleza institucional que toma en consideración los aspectos empresariales, organizativos, legales y estructurales de la empresa, como resultado se determinó que la variable con mayor fortaleza es la **capacidad empresarial**, seguido por **credibilidad empresarial** y la variable de menor fortaleza es la referida a su **marco orientador**.

Luego en un taller participativo y apoyados de la Matriz FODA se promovió un proceso de reflexión y diagnóstico interno y externo de la

empresa para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa frente al contexto donde se desarrolla; se determinaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dando como resultado que la empresa a lo interno tiene una leve inclinación hacia una posición fortalecida pero que el entorno es desfavorable para su accionar; especial atención se brindo a la empresas que ofertan productos similares (competencia) concluyendo que las mismas no presentan riesgos a corto plazo ni mediano plazo por existir un amplio universo que demanda este tipo de producto.

En un segundo momento se trabajo con el taller que tuvo como objetivo en base a los resultados del diagnóstico FODA, levantar los factores motivacionales, se establecieron estrategias dentro de cuatro áreas temáticas a saber: Empresarial, Comercial, Capacitación y Promoción y se elaboró una planificación operativas (POA) para un periodo de 5 años (2010 – 2014).

Como resultado de este proceso de planificación se pudo concluir que la herramienta de plan estratégico logro calar en los intereses y expectativas de su gerente propietario, debido a que le permitió reflexionar y conocer algunos aspectos empresariales desconocidos hasta ese momento; de la misma manera se recomendó que la empresa ponga en marcha de manera inmediata las estrategias planteadas en el Plan Estratégico de la

Pizzería Ritacco Brothers con la finalidad de reorientar y encaminar a la empresa sobre los objetivos y metas establecidas para con ello llegar a ser una empresa competitiva de calidad.

Finalmente; podemos concluir que se percibe claramente que a nivel empresarial en el ámbito local no cuenta con bases sobre el desarrollo empresarial, esto debido a que conceptos de fortalecimiento institucional empresarial no se evidencian como parte del manejo y gerencia empresarial, los paradigmas empresariales tradicionales son una limitante al momento de iniciar con un emprendimiento impulsador mas por la necesidad laboral, necesidad de invertir recursos económicos logrados con el ahorro familiar que por consolidar una empresa a largo plazo.

## **SUMMARY**

The objective of the present investigative work was “To Improve the managerial development of the RITACCO BROTHERS PIZZERIA through the elaboration of the adjusted Strategic Planning to its organizational necessities”, fulfilling this way a prerequisite to opt the grade of Degree in Accounting and Audit Accountant Public Auditor of the National University of Loja.

The process of strategic planning begins with the revision of the theoretical mark with the information of different and necessary bibliographical sources related with the strategic planning it was gathered and the records of the company study object through the realization of an analysis of the context where he/she carries out the managerial activities of the pizzeria; for that which the womb of institutional strength was applied that takes in consideration the managerial, organizational, legal and structural aspects of the company, as a result was determined that the variable with more strength is the managerial capacity, continued by managerial credibility and the variable of smaller strength is the one referred to its mark orientador.

Then in a participative shop and support by the Main FODA it was promoted a reflection process and internal and external diagnosis of the company to identify the strengths, opportunities, weaknesses and threats that faces the company in front of the context where it is developed;

strengths were determined, opportunities, weaknesses and threats giving as a result that internally the company has a light inclination toward a strengthened position but that the environment is unfavorable for the company to work; special attention was given to the companies that offer similar products (competition) concluding that the same ones don't present risks at short term neither medium term because it exists an extensive universe that demands this type of product.

In a second moment we work with the shop that had an objective based on the results of the diagnostic FODA, to lift the factors motivacionales, strategies settled down that is inside four thematic areas: Managerial, Commercial, Training and Promotion and an operative planning was elaborated (POA) for a 5 year-old period (2010-2014).

As a result of this process of planning you could conclude that the tool of plan strategic soaked through the interests and expectations of the proprietary manager, because it allowed him to meditate and to know some unknown managerial aspects until that moment; in the same way it was recommended that the company starts the strategies outlined in the Strategic Plan of The RITACCO BROTHERS PIZZERIA with the purpose of reorient and conduct the company on the objectives and established goals with which the company would be competitive.

Finally we can conclude that it is perceived clearly that at managerial level in the local environment doesn't have bases on the managerial development, because the concepts of managerial institutional invigoration are not evidenced like part of the handling and managerial management, the traditional managerial paradigms are a restrictive one at the moment of begin with an emprendimiento powered more for the labor necessity, necessity to invest economic resources achieved with the family saving that to consolidate a long term company.

# INTRODUCCIÓN

### **c. INTRODUCCIÓN**

La planificación estratégica se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización.

El presente trabajo investigativo está basado en la Planificación Estratégica para la Pizzería Ritacco Brothers de la ciudad de Loja período 2010-2014, constituyéndose como un aporte para el desarrollo y mejoramiento empresarial de la empresa objeto de estudio.

Es así que el desarrollo del trabajo investigativo contiene **Resumen** en castellano y traducido al inglés, **Introducción** donde se puntualiza la importancia del tema, el aporte a la empresa y la estructura del mismo, en la **Revisión de Literatura** se detalla todas las teorías necesarias referente al tema investigado, **Materiales y Métodos** que se utilizaron para recolección de la información; los **Resultados** donde se realiza y desarrolla la propuesta de la planificación estratégica, la **Discusión** en donde se realiza la importancia del tema planteado y una vez finalizado el trabajo se puntualizaron las alternativas mediante las **Conclusiones** con sus debidas **Recomendaciones** a las que se ha llegado las mismas que constituyen un aporte valioso al propietario de la empresa, la **Bibliografía** en la que se detallan todas las fuentes de consulta de donde se recopiló la información y finalmente los **Anexos** en relación a encuestas, talleres de socialización.



# REVISIÓN DE LITERATURA

#### d. REVISIÓN DE LITERATURA

#### LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

El triángulo de sostenibilidad que se indica a continuación, define los elementos más importantes que se contemplan para el fortalecimiento de las empresas locales dentro del fortalecimiento sustentable de las empresas.



Figura 1. Triángulo de la sostenibilidad institucional

**Orientación:** Enmarca la dirección básica de la empresa. **Capacidad:** Visualiza las fortalezas técnicas, gerenciales, operacionales y financieras pertinentes. **Credibilidad:** Refleja la validez y transparencia de la empresa y la forma como es vista por sus clientes. **Recursos Humanos:** Constituye el núcleo central del triángulo de la sostenibilidad. Los

resultados a alcanzarse dependen directamente de los recursos humanos disponibles y de sus habilidades específicas para la solución de problemas.

Para analizar con mayor detalle estos conceptos básicos, vamos a señalar a continuación los elementos fundamentales que los conforman:

### **ORIENTACIÓN**

Sin duda que es la **Misión** de cualquier entidad el elemento que define la razón misma de su existencia. Sin una clara definición de la misión institucional, sus administradores y empleados pueden confundirse en el rol que deben cumplir. Por el contrario una empresa con una clara definición de lo que es su misión, orienta y clarifica dicho rol a sus administradores y trabajadores.

Complementariamente la **Visión** permite dar sustento y un camino ideal a futuro a lo que significa la Misión. La Visión describe la situación ideal a alcanzarse por parte de la empresa, compartiendo a cabalidad entre sus miembros una serie de valores y principios comunes.

Los **Objetivos Empresariales** en cambio identifican claramente lo que la empresa se propone efectivizar. Estos objetivos definen las áreas de trabajo empresarial, así como la estructura administrativa de la entidad.

Los objetivos empresariales por lo general son de carácter multidisciplinario y comprenden componentes técnicos, sociales y económicos.

Las **Políticas Empresariales** determinan los mecanismos escogidos por la empresa para alcanzar sus objetivos. Dichas declaraciones de política no son permanentes ni inamovibles, ya que pueden ser cambiadas frecuentemente para adaptarse a la dinámica del desarrollo.

Así mismo las **Estrategias Empresariales** definen el camino a seguirse para lograr los objetivos propuestos en forma efectiva y eficiente.

## **CAPACIDAD**

En el triángulo de sostenibilidad la palabra **técnica** o tecnología significa el respaldo profesional y el conocimiento científico y práctico que posibilita el adecuado y satisfactorio servicio a los clientes.

**Metodologías Participativas** ayudan a empoderarse de los planteamientos que se construyen con la intervención de los actores correspondientes, a la vez que posibilitan a los clientes establecer una buena comunicación que indudablemente ayudará a una mejor comprensión, entendimiento y relacionamiento.

**Capacidad Organizacional empresarial** determina la fortaleza de la empresa. Es conocido que existen varios modelos organizacionales empresariales; por tanto cada empresa necesita adoptar el modelo más conveniente para responder a la demanda de sus clientes.

**Liderazgo** constituye una de las claves de la empresa y determina su habilidad para aunar esfuerzos en procura de objetivos comunes. No siempre una empresa está en capacidad de tratar todos los temas que demanda el desarrollo sostenible, pero debe tratar de alcanzar un excelente grado de fortaleza en varios temas que sean su especialidad y que merezcan el reconocimiento generalizado. Ello posibilitará que pueda eventualmente liderar procesos en base a acuerdos mutuamente beneficiosos con otras organizaciones.

**Financiamiento** el contar adecuada y oportunamente con los recursos económicos requeridos es fundamental para cualquier empresa. Por tanto es necesario que toda entidad deba desarrollar mecanismos sostenibles de financiamiento para alcanzar sus metas y objetivos.

**Habilidad Gerencial comienza** con una adecuada **planificación** integral que contempla tres niveles: Planificación Estratégica que define los planes a mediano y largo plazo.- **Planificación Táctica** que involucra acciones específicas para resolver los problemas que han sido

identificados en la planificación estratégica. **Planificación Operativa** que llega al nivel de las actividades puntuales en función de cronogramas respectivos, estableciendo datos e indicadores para su adecuada implementación y posterior seguimiento.

**Monitoreo y Evaluación** el seguimiento permite conocer oportunamente el grado de cumplimiento en la ejecución de los planes gerenciales. Posibilita medir en función de indicadores preestablecidos la eficiencia de los programas de desarrollo y con la evaluación el impacto alcanzado en el fortalecimiento empresarial.

## **CREDIBILIDAD**

La **credibilidad** es la mayor fortaleza de cualquier empresa. Sus clientes y miembros son los mejores jueces sobre la credibilidad empresarial. Los clientes aspiran a que la empresa siempre les dé la respuesta más conveniente frente a sus cambiantes necesidades.

Para ser creíble la empresa debe contestarse constantemente a sí misma, entre otras, las siguientes interrogantes:

- ◆ ¿Cuáles son nuestras metas?
- ◆ ¿Qué estamos haciendo aquí?
- ◆ ¿Estamos trabajando con la idea de las clientes?

- ◆ ¿Cuáles son los valores básicos de nuestra empresa?
- ◆ ¿Cómo inciden en nuestros programas los valores de nuestro personal?
- ◆ ¿Están nuestros clientes satisfechos con nosotros?
- ◆ ¿Participan nuestros clientes en el diseño de nuestros programas?
- ◆ ¿Cómo demostramos nuestros valores en el trabajo diario?

Adicionalmente existen otros aspectos importantes que deben ser considerados para alcanzar una adecuada credibilidad, tales como las consideraciones sobre la equidad y participación; medio ambiente y sociales en los programas de desarrollo; transparencia en los procesos administrativos; honestidad, puntualidad, eficiencia, amabilidad en el equipo de trabajo.<sup>1</sup>

## **PLANIFICACIÓN**

Planificación es el ejercicio ejecutado con el fin de reducir el riesgo en la empresa y organizar los medios productivos acorde con los objetivos buscados.

**La planificación** es algo esencial en el trabajo de un gestor ya que es la que le permitirá conseguir sus objetivos.

---

<sup>1</sup>[www.sdssa.com./sustain-triangle-esp.htm](http://www.sdssa.com./sustain-triangle-esp.htm)

**Planificar** supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. Planificar es una herramienta de acción para decidir qué vamos hacer y porque, supone crear un plan.

Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar:

1. Define necesidad de recursos para conseguir objetivos.
2. Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados.
3. Cuantifica los niveles de desempeño para tener éxito.
4. Establece prioridades.
5. Clarifica debilidades y fortalezas para conseguir objetivos.

### **¿QUÉ ES ESTRATEGIA?**

La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue. En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta.

Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que supondrá realizarlas.

De una manera más formal, podemos definir la estrategia de la siguiente manera:



Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente.

Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable.<sup>2</sup>

### **LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE TODA ESTRATEGIA:**

- a) Las metas y objetivos que se persiguen.
- b) Las políticas y acciones que se emprendan.
- c) La relación entre objetivos y acciones debe estar presidida por la coherencia entre ellas.
- d) Los recursos y capacidades de la organización, que determinan sus fortalezas frente a sus competidores pero también sus debilidades.
- e) El entorno en el que se ubica la organización.
- f) La competencia, es decir, otras organizaciones que persiguen los mismos objetivos.

La competencia surge cuando los recursos son limitados y las organizaciones tienen objetivos incompatibles.

---

<sup>2</sup> [www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com). Concepto de estrategia

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Constituye un enfoque alternativo de planificación. La Planificación Estratégica es la más futurista. Se basa en la misión, visión y los valores de la organización. Trabaja con la visión y elabora estrategias para ponerla en práctica dentro de un lapso de 3 a 5 años.

Lo estratégico se refiere a las formas de construirle viabilidad a proyectos que demandan la participación de los múltiples recursos que contribuyen a la producción de los hechos sociales.

Para ser estratégica necesita de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como un análisis contextual de cierta profundidad. Efectivamente, necesita de un pensamiento estratégico que permite mirar la eficacia, lo que significa: ¿Cómo podemos insertarnos efectivamente en los procesos de transformación y desarrollo a través de estrategias adecuadas? ¿Cómo podemos tener el impacto más significativo, tomando en cuenta los recursos que poseemos?

### **Principales características de la Planificación Estratégica:**

- La Planificación Estratégica identifica planificación, con dirección y gobierno. Esto es, permite a quien tiene la capacidad decisoria dar una dirección a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos.

- Casi siempre la planificación se hace en situaciones de poder compartido. Significa que al planificar hay que tomar en cuenta la presencia de posibles resistencias al plan, así como también posibles alianzas y apoyos, producto de la confrontación de propósitos, interés y valores.
- Planificación no se confunde con diseño normativo. La planificación no se agota en la coherencia que puede establecer entre medios y objetivos para lograr un buen diseño. La calidad técnica en el diseño de un plan no garantiza su éxito.

Este se resuelve en la lucha política y supone algún tipo de conflicto.<sup>3</sup>

## PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



<sup>3</sup> www.Portalecuador,ec. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA UNDERMEDIA S.A. 2003-2009

## **VISIÓN**

La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el **FUTURO.**

### **¿Qué es lo que realmente queremos?**

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

La visión es una declaración acerca de lo que su organización quiere llegar a ser.

Debe tener resonancia con todos los miembros de la organización y permitirles sentirse orgullosos, emocionados, y ser parte de algo mucho más grande que ellos mismos. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma. La Visión le da forma y dirección al futuro de la organización.

## **IMPORTANCIA DE LA VISIÓN**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia pero en sectores nuevos el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

### **¿Cómo se realiza la visión de una empresa?**

El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su empresa:

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

## **MISIÓN**

La Misión es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. La declaración de misión describe el propósito general de la organización. La Misión es lo que es la organización: HOY, es el propósito central para el que se crea un ente.

La Misión proyecta la singularidad de su organización sin importar el tamaño. Idealmente la Declaración de la Misión debe constar de tres partes:

1. Descripción de lo que la empresa hace,
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el mercado objetivo.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

## **LA IMPORTANCIA DE LA MISIÓN**

Con frecuencia la formulación de misiones no se tiene en cuenta, pues las organizaciones se apresuran a establecer objetivos y a tratar con opciones estratégicas.

Este es un problema muy generalizado que afecta hasta a las grandes empresas, las cuales a menudo no formulan claramente sus misiones. Se

necesita una buena comprensión de la misión de la empresa antes de fijar sus objetivos y estrategias de manera efectiva.

La formulación de la misión, cuidadosamente preparada es componente fundamental del proceso de Gerencia Estratégica.

Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización en términos de qué quiere ser y a quién desea servir.

Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

En otras palabras, la misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Por qué nos compran?

## **VALORES**

Los Valores son principios conscientes considerados válidos porque evidenciamos que ya los tenemos o porque evidenciamos que requerimos de éstos.

Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión.

Nada de esto funcionará si la visión, la misión o los valores no son compartidos. Los valores influyen de las normas éticas dentro de una organización, así como el comportamiento de gestión. Recordamos que al hablar de una organización, no solo nos referimos a las grandes

corporaciones, una organización puede considerarse ser un puñado de personas que interactúan organizadamente para alcanzar una meta.<sup>4</sup>

La importancia de los valores radica en que se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de pertenencia.

### **Categoría de los valores humanos:**

1. Religiosos
2. Éticos y morales
3. Jurídicos
4. Socio políticos
5. Familiares
6. Educativos
7. Estéticos
8. Científicos
9. Históricos
10. Organizacionales; la productividad, la calidad, el servicio, la responsabilidad social.

### **EL ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Expresa la situación de la organización frente al entorno. Requiere de un análisis minucioso de las oportunidades, problemas y amenazas para

---

<sup>4</sup> YTURRALDE, Ernesto & ASOCIADOS EL PROCESO DE VISUALIZACIÓN/Misión, Visión, Valores. Latinoamérica Copyright 2010.



determinar el impacto o incidencia del contexto en la organización en sus distintas esferas y grados.

El objetivo de analizar el entorno es lograr visualizar que es lo que ocurre en él, que condiciones positivas o negativamente dependerá el éxito del negocio o emprendimiento.

Se sugiere responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué oportunidades puede ofrecerle el contexto?
2. ¿Qué problemas puede presentarle el entorno?
3. ¿Qué amenazas pueden estar conformándose?

## **EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

Se refiere al potencial interno disponible en la organización y requieren de un análisis objetivo de sus fortalezas, debilidades y carencias. Esto conduce a una reflexión hacia adentro para descubrir quiénes son como organización, para decidir qué emprendimiento seguir o si deben mantenerse como hasta ahora.

Por tanto, hay que analizar:

- Sus fortalezas: aquellos valores que están presentes dentro de la organización y pueden ser utilizados en su estado actual, o bien potenciados para conseguir metas de progreso y desarrollo. Los resultados son condición en la identificación de fortalezas.

- Sus debilidades: aquellos valores disminuidos o con falta de suficiente vigor que se encuentran dentro de la organización y que constituyen un obstáculo para que se alcancen los objetivos y se consiga progreso.
- Sus carencias: aquellos valores, recursos y cualidades necesarios para el logro de los objetivos, que deberían poseerse, pero que en realidad no se poseen.

El objetivo de analizar las fortalezas, debilidades y carencias que se pueden tener como organización, constituye el punto de partida para conocer ciertamente el potencial del que se dispone para conseguir los resultados esperados.

En este proceso de análisis es necesario, hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué fortalezas tiene su organización para estar en determinado emprendimiento?
2. ¿Cuáles son las debilidades de su organización?
3. ¿De qué carecen para lograr mantenerse en el nivel deseado?

## **ANÁLISIS INTERNO**

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- Detectar fortalezas y debilidades; y, de ese modo diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

Un análisis interno se puede realizar de distintas maneras una forma de realizarlo, es a través del siguiente proceso:

**1. Determinar la información que vamos a reunir en cada área funcional de la empresa.**

En el área administrativa podemos recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.

**2. Determinar fuentes de información**

En segundo lugar determinamos cuáles serán las fuentes a través de las cuáles vamos a obtener la información que requerimos, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, etc.

### **3. Recolección de información**

Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, pasamos a realizar la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.

### **4. Análisis de la información**

Una vez recolectada la información, pasamos a evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y con el fin de detectar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

### **5. Tomar decisiones o diseñar estrategias**

Y, finalmente, una vez analizada la información, pasamos a establecer los **objetivos de la empresa**, en base a la capacidad y a las posibilidades de la empresa y a tomar decisiones o formular **estrategias** que nos permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y neutralizar o eliminar las debilidades; empezando con las fortalezas y debilidades más importantes.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com). ANALISIS INTERNO 2010.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a). Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización siendo:

### **De carácter político:**

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

### **De carácter legal:**

#### **1. Tendencias fiscales**

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

## **2. Legislación**

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

## **3. Económicas**

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

### **De carácter social:**

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

### **De carácter tecnológico:**

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b). Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos.

O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema.

También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

## **OBJETIVOS**

Una vez que se tiene clara la misión los análisis de situación, el siguiente paso es la definición de los objetivos de la organización.

Los Objetivos describen de manera concreta y medible cada uno de los resultados que se desea alcanzar estableciendo puntos de tensión entre lo que es y lo que se quiere lograr por tanto pueden ser medidos en sus tiempos de cumplimiento y en sus formas.

En un primer momento es necesario establecer objetivos y metas para cada una de las áreas y en un segundo momento se integran y conforman “los objetivos de la organización”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> M. Sc. BORJA Germania, PAZMIÑO Aracely, M.A. **PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**. 1era Edición, Editorial CODEU, Quito 2007

## **METAS**

Las metas son los resultados concretos que apoyan el logro de los objetivos, son nuestros indicadores reales del logro alcanzado éstos deben ser:

**Específicos:** Debe describir el resultado calificativamente

**Mesurables:** Debe ser cuantificable.

**Alcanzable:** De acuerdo al análisis del FODA

**Relevante:** Deben estar relacionados directamente a los objetivos propuestos

**Tiempo resumido:** Es decir debe estar claramente identificado el tiempo mínimo y máximo requerido según el objetivo descrito

## **POLÍTICAS**

Las políticas fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Estas políticas sirven como mecanismo para la ejecución de las estrategias y el logro de metas.

Políticas empresariales: Tiene aplicación en toda la organización.

Políticas divisionales: Tienen aplicación en una división específica.

Políticas departamentales: Tienen aplicación en un departamento dado.



## LA MATRIZ FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.<sup>7</sup>

## FORTALEZAS

Son cualidades que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia.

Se clasifican en:

1. **Comunes:** Poseídas por varias empresas

---

<sup>7</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

2. **Distintivas:** Poseídas por pocos competidores
3. **De Imitación:** Son grandes capacidades que pueden ser copiadas y mejoradas de otras empresas.

## **OPORTUNIDADES**

- Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables.
- Permiten obtener ventajas competitivas.
- Pueden convertirse en fortalezas o amenazas.

## **DEBILIDADES**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia.

Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.<sup>8</sup>

## **AMENAZAS**

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

---

<sup>8</sup> SLIDESHARE. INC. **MATRIZ FODA**, 2008

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

### **PASOS PARA CONSTRUIR LA MATRIZ DOFA**

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las comparaciones internas claves.
3. Hacer una lista de las comparaciones externas claves.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Hacer comparaciones FO, DO, FA y DA.

### **COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA**

	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Internos</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externos</b>	Oportunidades	Amenazas

## **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

Se requiere tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias:

**La investigación:** se necesita a nivel interno, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas de la organización. Los factores internos claves se pueden establecer de diferentes formas que incluyan razones aritméticas, que sirvan para compararlos con los promedios industriales. A nivel externo, se requiere investigación con el objeto de verificar o explorar la cantidad de información estratégica que pueda publicarse semanalmente. El proceso de recolectar y analizar información externa se denomina “exploración experimental”. La utilización de bases de datos registradas electrónicamente, en línea, es un método excelente para explorar de forma efectiva fuentes publicadas de información.

**El análisis:** técnicas analíticas que se requieren en la formulación de estrategias, como matrices que permiten comparar las debilidades y

fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas.

**La toma de decisiones:** se deben realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

## **EVALUACIÓN ESTRATÉGICA**

El objetivo de la Evaluación Estratégica es el realizar un análisis detallado de la situación actual de la empresa, con el fin de identificar procesos críticos, evaluar posicionamiento, detectar áreas de oportunidad y ofrecer un plan de apoyo con base a necesidades específicas.

Para realizar esta importante evaluación, se realiza un análisis con la información disponible en las áreas estratégicas de la empresa, incluyendo planeación, mercadotecnia, ventas, operación, compras, logística, administración, recursos humanos y finanzas, entre otras.

Los resultados de la Evaluación Estratégica se presentan en reportes completos y sus aspectos esenciales mediante presentaciones ejecutivas.

Con base a los resultados obtenidos, se proponen alternativas específicas de apoyo para optimizar la competitividad de la empresa<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> MARKET-ING. **EL ASESOR DE LAS PYMES**, Monterrey, 2009

## ENCUESTA

- Según Stanton, Etzel y Walker, una **encuesta** consiste en reunir datos entrevistando a la gente.
- Para Richard L. Sandhusen, las **encuestas** obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo.
- Según Naresh Malhotra, las **encuestas** son entrevistas a numerosas personas utilizando un cuestionario diseñado en forma previa.

En síntesis, la **definición de encuesta** enfoca a la misma como un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.

Complementando ésta definición, cabe mencionar que según el autor Malhotra, el método de encuesta es un cuestionario estructurado que se muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados.<sup>10</sup>

## VARIABLE

Del latín variabilis, una **variable** es aquello que varía o puede variar. Se trata de algo **inestable, inconstante y mudable**. En otras palabras, una

---

<sup>10</sup> ETZEL Y WALKER, **FUNDAMENTOS DE MARKETING**, Edición 13a, Editorial Mc. Graw Hill, 2001

variable es un **símbolo** que representa un elemento no especificado de un conjunto dado.

Este conjunto es denominado **conjunto universal de la variable** o **universo de la variable**, y cada elemento del conjunto es un **valor** de la variable.

Una variable es un **elemento** de una fórmula, proposición o algoritmo, que puede ser sustituido o puede adquirir un valor cualquiera dentro de su universo. Los valores de una variable pueden definirse dentro de un rango o estar limitados por condiciones de pertenencia.

## **INDICADORES**

Se define por indicador a algún tipo de procedimiento que se aplique a alguna dimensión de la variable, para establecer qué valor de ella le corresponde a una unidad de análisis determinada. A la vez, por dimensión de una variable voy a entender un aspecto parcial de la variable(o predicado), que es relativamente independiente de otros aspectos y que en conjunto, constituyen su sentido total.

Queda claro que el sentido total de la variable está dado por la conjugación de todas sus dimensiones, es decir, por sus indicadores, y cada una de estas dimensiones se comporta como una variable con sus

propios valores. El valor final de la variable completa es una resultante del conjunto de los valores de las dimensiones.<sup>11</sup>

## **PLAN OPERATIVO ANUAL**

Un **plan operativo** es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Este tipo de plan está vinculado con el plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un proyecto.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como **plan operativo anual (POA)**. El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén

---

<sup>11</sup>[www.monografias.com](http://www.monografias.com)



lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> [www.DEFINICIÓN DE PLAN OPERATIVO, COPYRIGHT 2008](http://www.DEFINICIÓN DE PLAN OPERATIVO, COPYRIGHT 2008)

# MATERIALES Y MÉTODOS

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizaron los siguientes materiales: libros, folletos, páginas web, calculadoras, papelógrafos, marcadores, hojas de papel boon, computadora, impresora, programa power point, proyector.

### **MÉTODOS**

En primera instancia se utilizó el **método científico** como punto de partida para observar, verificar, dialogar, analizar si la empresa cuenta con un plan de desarrollo empresarial.

El método **deductivo-inductivo** en donde se determinaron los referentes teóricos relacionados con la planificación estratégica, la visión, misión, objetivos, estrategias, la matriz foda, el plan operativo anual conociendo así la situación actual de la empresa y sus aspectos más relevantes.

Métodos **analítico-sintético** en donde se realizó el levantamiento de la información en la empresa a través del conocimiento actual de la misma como está formada, que servicios ofrece, cual es su proyección a futuro, que sirvió para analizar y estudiarla detalladamente finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

## **TÉCNICAS**

### **Observación**

A través de un acercamiento directo a la empresa sirvió para evidenciar como se encuentra estructurada actualmente, la misma que se dedica al servicio de comida rápida especialidad italiana-americana.

### **Entrevista**

Facilitó obtener la información a través del acercamiento y diálogo con el propietario de la empresa con el fin de obtener información en lo referente a su estructura actual, si ha definido su misión, visión objetivos estratégicos, sabe cuáles son sus fortalezas y debilidades, proyecciones a futuro.

### **Talleres Participativos**

Se realizaron talleres participativos donde se promovió la participación de directivos, trabajadores empleados y clientes con el fin de tener la más amplia gama de opiniones, con respecto a las expectativas, intereses y necesidades que nos sirvan como base para el desarrollo de la empresa.

### **Recopilación Bibliográfica**

Documentos utilizados como tesis, libros, páginas web, folletos para la revisión y recopilación de la literatura detallando todas las teorías concernientes al tema planteado.

## **PROCEDIMIENTOS**

El presente trabajo investigativo se inició con los conocimientos teóricos en base a la recopilación bibliográfica de diferentes textos, tesis, folletos referentes a la planificación estratégica, la observación de la empresa, la entrevista al propietario de la Pizzería para conocer si posee una estructura organizacional la misma que permitió diseñar una planificación estratégica que ayudara a su propietario a tener una visión, misión, valores que se ajustarán a sus necesidades, a través de los objetivos planteados.

Seguidamente se utilizaron los métodos y técnicas para el desarrollo del trabajo investigativo el mismo que servirá de aporte como consulta a las personas interesadas en el tema y al propietario de la empresa como una herramienta de trabajo para mejorar su desarrollo empresarial.

Finalmente una vez concluido el trabajo se determinaron las debidas conclusiones y recomendaciones.

# RESULTADOS

## **f. RESULTADOS**

### **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PIZZERÍA RITACCO BROTHERS DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2010-2014”**

#### **PRESENTACIÓN**

Las empresas de servicio de comida rápida especialmente a lo que se refiere pizzas que existen actualmente en la ciudad de Loja, han sido creadas por iniciativa propia de sus gerentes corriendo el riesgo de que su inversión no sea retribuida, es por lo que estas empresas como lo es la PIZZERÍA RITACCO BROTHERS intenta lograr a través de su servicio cubrir sus demandas y a entender dónde están situados hoy y dónde estarán en un futuro cercano, es por ello que a través de una planificación estratégica se emprenderán acciones necesarias que se ajustaran a su desarrollo empresarial presente y futuro.

Al planificar estrategias estas se convertirán en una fuente de apoyo que ayudarán al propietario y a sus colaboradores tener clara su visión, misión y objetivos, alinear los recursos para lograr mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo.

Es por eso que la propuesta de una Planificación Estratégica en la PIZZERÍA RITACCO BROTHERS de la ciudad de Loja, será una herramienta sumamente útil que permitirá definir la estructura de trabajo que ha de servir de guía en las actividades y objetivos a alcanzar para

lograr reforzar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades ofreciendo así un servicio de calidad a la colectividad en general.

## **OBJETIVO**

Mejorar el desarrollo empresarial de la PIZZERÍA RITACCO BROTHERS a través de la elaboración de la Planificación Estratégica ajustada a sus necesidades organizacionales.

## **JUSTIFICACIÓN**

PIZZERÍA RITACCO BROTHERS al contar con una planificación estratégica su propietario podrá tener un esquema de lo que está haciendo y a dónde quiere llegar a fin de cumplir con la visión, misión, valores y las estrategias que se plantearán en este proceso junto con la cooperación de todos quienes forman parte de la empresa participando activamente de las decisiones que se tome para beneficio de la misma, también mejorar sus actividades empresariales capacitando a su personal en forma permanente favoreciendo en la buena marcha del negocio, aprovechar sus fortalezas e identificar sus debilidades para la aplicación de soluciones que le garantizarán la efectividad en el servicio que ofrece a la sociedad.



## **CONTEXTO**

### **RESEÑA HISTÓRICA**

**PIZZERÍA RITACCO BROTHERS**, es un empresa joven que fue creada por iniciativa del Sr. Homero Enrique Loyola Loaiza, que luego de terminar sus estudios universitarios, migró hacia el exterior en busca de nuevas oportunidades, en ese tiempo entra a trabajar en la pizzería RITACCO BROTHERS ubicada en la ciudad de Nueva Jersey propiedad de una familia italiana donde permaneció trabajando durante el lapso de cinco años en el sector de comida italiana-americana aprendiendo de esta manera la preparación de comida rápida en lo que se refiere a pizzas y comida italiana, al adquirir experiencia decide regresar a su país con la visión de emprender su propio negocio en base a las experiencias adquiridas para brindar un servicio permanente de comida italiana a la colectividad lojana.

### **BASE LEGAL**

Para la apertura de su negocio arrienda un local ubicado en la Avenida Manuel Agustín Aguirre y José Picoíta propiedad de la Sra. Rosa Iriarte, previo a obtener los permisos correspondientes de funcionamiento: Municipio la patente, Ministerio de Turismo registro número 1101500719 y obtención del número de RUC 1103037600001 asignado por el Servicio de Rentas Internas, adquiere los equipos necesarios y la materia prima

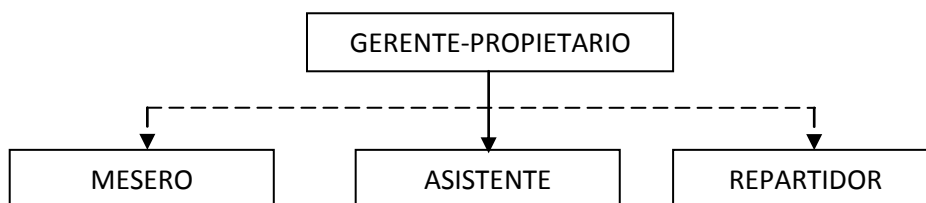
para la elaboración de sus productos a ofrecer, y es así que un 14 de abril del 2008 abre sus puertas a la ciudadanía en general ofreciendo a sus clientes una variedad de comida rápida especialidad italiana-americana: pizzas, pastas, lasañas, calzones, pan de ajo, boloñeses, etc.

Su atención es de lunes o domingos desde las cuatro de la tarde hasta que la gente lo requiera, además ofrece servicio a domicilio.

Durante el transcurso del tiempo fue haciéndose conocer no sólo por sus servicios de comida y buena sazón sino por ser una persona carismática y emprendedora, motivo por el cual decide arrendar un local más grande para una mejor atención a su clientela, actualmente se encuentra ubicado en la Cdla. Zamora prolongación de la 24 de Mayo 04-64 y Segundo Cueva Celi cuya propiedad es de la Sra. Rosa Cabrera.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizativa de la PIZZERÍA RITACCO BROTHERS se identifica los siguientes niveles jerárquicos:



Elaborado por: La Autora

Fuente: Pizzería Ritacco Brothers

**NIVEL EJECUTIVO:** Gerente Propietario  
**NIVEL OPERATIVO:** Asistente, Mesero y Repartidor

**GERENTE-PROPIETARIO:** Es la persona que tiene bajo su responsabilidad la organización, control y coordinación de las actividades.

**ASISTENTE:** Es la persona encargada de dirigir y vigilar las compras a proveedores, declaraciones de impuestos de Ley, permisos de funcionamiento y pago de servicios básicos.

**MESERO:** Es la persona encargada de brindar la atención al cliente y de dar a conocer los diversos productos con que cuenta el negocio.

**REPARTIDOR:** Es el responsable de la entrega de los pedidos a domicilio.

## **ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Al realizar el diagnóstico de acuerdo a la encuesta (ver anexo 01) que se le planteó al propietario de la pizzería se pudo determinar la situación actual de la empresa y conocer los ámbitos del cumplimiento de las normativa jurídicas, las capacidades logísticas, humanas y de recursos así como también diagnosticar sus proyectos de futuro o proyecciones de la empresa; para lo cual se plantearon tres variables de diagnóstico: Credibilidad empresarial, capacidades de la empresa y marco institucional

Como resultado de la aplicación de la encuesta se pudo determinar que la variable con mayor fortaleza es la Capacidad empresarial con 75%, seguido por Credibilidad empresarial con 61,90% y la variable de menor fortaleza es la referida a su Marco orientador con 41,67%.

A continuación haremos un análisis de cada una de las variables diagnosticadas:

#### **Capacidades empresariales**

Esta variable de diagnóstico es la de mayor fortaleza encontrada en la empresa con un porcentaje del 75%; los indicadores considerados y los valores asignados a cada uno de ellos durante la encuesta y entrevista se indican a continuación:

VARIABLE	INDICADOR	VALOR* 1-2-3**	PORCENTAJE %
Capacidades Empresariales	Capacidad logística	2	16,7
	Capacidad logística equipos	3	25,0
	Permanencia equipo de trabajo	3	25,0
	Capacidad técnica del personal para cumplir misión	1	8,3
<b>SUMA</b>		<b>9</b>	<b>75</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Pizzería Ritacco Brothers

\*Valor máximo a obtener 12; si se calificaran 3 en cada indicador

\*\*Valor: 1 iniciada; 2 en proceso; 3 Logrado

Podemos indicar la empresa por ser de carácter familiar cuenta con un procedimiento claro de cómo elegir a su administrador (propietario) y equipo (familia). La fuerza de la empresa está en su gerente, el mismo cuenta con estudios superiores en administración de empresas y 5 años de experiencia en la elaboración de comida rápida especialmente pizzas, su conocimiento del negocio y del medio en que se desenvuelve son su mayor garantía de éxito en el futuro. La empresa cuenta con local para operaciones pero que no es propio, cuenta con equipos, electrodomésticos y mobiliario propio que le permite cumplir satisfactoriamente la atención al cliente; hasta la fecha tiene personal de atención, proveedores estables y permanentes lo cual garantiza la continuidad de la misma. Paralelamente a esto el personal que labora en la empresa no tiene una preparación técnica en las labores encomendadas y simplemente cumple su misión, por experiencia propia del propietario.

## Credibilidad Empresarial

Esta variable tiene una fortaleza del 61,90%; esta dada por los siguientes indicadores:

VARIABLE	INDICADOR	VALOR* 1-2-3**	PORCENTAJE %
CREDIBILIDAD EMPRESARIAL	Personería jurídica	3	14,3
	Administración interna	2	9,5
	Archivo y acceso	2	9,5
	Información y transparencia	1	4,8
	Mejoramiento de la calidad	1	4,8
	Medios de comunicación	1	4,8
	Experiencia de la empresa sobre el producto y servicio que brinda	3	14,3
<b>SUMA</b>		<b>13</b>	<b>61,90</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Pizzería Ritacco Brothers

\*Valor máximo a obtener 21; si se calificaran 3 en cada indicador

\*\*Valor: 1 iniciada; 2 en proceso; 3 Logrado

En base al cuadro anterior podemos indicar porque la empresa tiene personería jurídica lograda como grupo familiar, cumple con las obligaciones fiscales a tiempo pero es débil en el proceso de archivo de documentos tributarios así como también a la fecha no ha desarrollado ni ha implantado un sistema contable general que le permita llevar con claridad su contabilidad, no realiza los estados financieros lo cual genera un desconocimiento sobre la situación financiera de la empresa tampoco se proyecta a llevar un sistema de mejoramiento continuo y de capacitación regular a su personal así como también limita tomar decisiones sobre planes de promoción y publicidad.

Controversialmente a esto se pudo determinar que un punto importante está sentado sobre la base de la experiencia del propietario en la actividad que realizan; esto le ha permitido sortear positivamente y con suerte los altibajos de la empresa en momentos de crisis.

### **Marco Orientador**

Esta variable es la de menor fortaleza en la empresa con un valor del 41,7%; los indicadores que se evaluaron fueron los siguientes:

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR* 1-2-3**</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
<b>MARCO ORIENTADOR</b>	Procedimiento Gerenciales	1,00	8,3
	Empoderamiento del grupo familiar	2,00	16,7
	Desarrollo EMPRESARIAL	1,00	8,3
	Grupo familiar debaten políticas de la empresa	1,00	8,3
<b>SUMA</b>		<b>5</b>	<b>41,67</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Pizzería Ritacco Brothers

\*Valor máximo a obtener 12; si se calificaran 3 en cada indicador

\*\*Valor: 1 iniciada; 2 en proceso; 3 Logrado

Esta variable es la de menor fortaleza en la empresa con un valor del 41,67%; se pudo determinar que la empresa no ha definido con claridad sus competencias y hacia donde pretende llegar, por tratarse de una empresa familiar joven aun no se ha definido su visión, misión, valores y metas empresariales su nivel de administración por ser de carácter familiar el gerente y a la vez propietario toma decisiones de inversiones de la empresa respaldado únicamente en su buen instinto y entusiasmo de realizar nuevas actividades; la ausencia de un plan de desarrollo

empresarial en la Pizzería Ritacco Brothers limita que la misma no se proyecte con mayor claridad hacia nuevos horizontes empresariales.

En base a los resultados de la encuesta es de primordial importancia fortalecer las variables empresariales de menor fortaleza; tal es el caso de la variable Marco Orientador, como se explico anteriormente si la empresa no cuenta con un marco orientador claro que precise con exactitud el proceso administrativo por medio del cual se definan los problemas, se analicen las experiencias pasadas, se embocen planes y programas; con el fin de determinar el curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; involucrando, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orienten, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

Finalmente lo que pretendemos es que la Planificación Estratégica produzca cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna de la empresa.

De manera general en el siguiente cuadro 00, se detalla las variables e indicadores.



**Cuadro 00. Análisis situacional actual de la empresa "PIZZERÍA RITACCO BROTHERS"**

Variable	Criterio	Indicadores	Escala			Indicador	Variable	Índice fortaleza
			3	2	1			
CREDIBILIDAD	1. Reconocimiento de hecho y de derecho de la Empresa, lo cual le permite atender a sus clientes y gozar de los beneficios del estado y la sociedad. Mide la credibilidad de la empresa.	1.1. Personería jurídica	Personería lograda	En trámite	Ningún trámite	3,00	61,90%	60,00%
		1.2. Administración interna	Esta con las obligaciones fiscales y legales al día y cuenta con archivo	Cumple con las obligaciones y el archivo de documentos no es adecuado	Se encuentra vencido con las obligaciones fiscales y legales y no hay archivo	2,00		
		1.3. Archivo y acceso	Las facturas de compra y venta cuentan con un registro ordenado	Las facturas de compra y venta se registran empíricamente	Las facturas de compra y venta no se registran.	2,00		
		1.4. Información y transparencia	Se informa activamente al grupo familiar sobre los resultados financieros de la empresa.	Se informa eventualmente al grupo familiar sobre los resultados financieros de la empresa.	no se informa al grupo familiar sobre los resultados financieros de la empresa	1,00		
		1.5. Mejoramiento de la calidad	La empresa brinda capacitación regularmente a sus trabajadores	La empresa brinda capacitación esporádicamente a sus trabajadores	La empresa no brinda capacitación regularmente a sus trabajadores	1,00		
		1.6. Medios de comunicación	La empresa tiene publicidad permanente	La empresa cuenta con poca publicidad	La empresa no cuenta con publicidad	1,00		
		1.7. Experiencia de la empresa sobre el producto y servicio que brinda	La empresa tiene experiencias sobre el servicio que oferta	La empresa conoce pero no tiene experiencias sobre el servicio que oferta	La empresa no tiene experiencias sobre el servicio que oferta	3,00		
CAPACIDADES	2. Liderazgo: es la capacidad de una empresa para elegir a sus dirigentes y trabajadores más adecuados para hacer cumplir sus objetivos empresariales. La variable mide la capacidad humana, logística y operativa de la empresa para lograr su misión empresarial	2.1. Capacidad logística	Tiene LOCAL propio	Tiene LOCAL pero esta no es propia	No tiene LOCAL	2,00	75,00%	60,00%
		2.2. Capacidad logística Equipos	Tienen mobiliario y equipos industriales de procesamiento propios	Tienen mobiliario y equipos industriales de procesamiento son utilizados bajo convenios con otros	Ningún mobiliario y equipos industriales de procesamiento no son propios	3,00		
		2.3. Permanencia equipo de trabajo	El Gerente y personal se encuentra permanentemente en la Empresa	El Gerente y personales encuentra parcialmente en la Empresa	Solamente el Gerente se encuentra permanentemente en la Empresa	3,00		
		2.4. Capacidad técnica del personal para cumplir misión	El personal de la empresa tiene profesionales especialistas, para cumplir su misión	El personal de la empresa conoce las actividades para cumplir su misión; pero no hay especialista	El personal de la empresa cumple su misión, por experiencia propia	1,00		
MARCO ORIENTADOR	3. La empresa ha definido con claridad sus competencias y hacia donde pretende llegar. La variable mide el grado de madures política e institucionalidad de la empresa	3.1. Procedimiento Gerenciales	El grupo familiar se reúne permanentemente.	El grupo familiar se reúnen solamente cuando hay necesidad	El grupo familiar NO se reúnen	1,00	41,67%	60,00%
		3.2. Empoderamiento del grupo familiar	El grupo familiar de la empresa participa activamente en la misma	El grupo familiar de la empresa colabora en la misma	El grupo familiar de la empresa no participa en la misma	2,00		
		3.3. Desarrollo Empresarial	La Empresa cuenta con un plan de desarrollo empresarial y se está ejecutando	La empresa cuenta con un plan de desarrollo pero no se ha implementado aun	La empresa no cuenta con plan de desarrollo institucional	1,00		
		3.4. El grupo familiar debaten políticas de la empresa	Las políticas empresariales y los planes de ventas y promociones son debatidos por el grupo familiar.	Las políticas empresariales y los planes de ventas y promociones son conocidos por el grupo familiar.	Las políticas empresariales y los planes de ventas y promocionales no son debatidos por el grupo familiar.	1,00		

## MATRIZ FODA

Como resultado del taller preliminar uno (ver anexo 02) se determinaron las siguientes fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se encuentra legalmente constituida como grupo familiar.</li><li>▪ Ubicación estratégica</li><li>▪ Ventaja en costos</li><li>▪ Ingresos por eventos en el local.</li><li>▪ Proveedores permanentes</li><li>▪ Experiencia en el producto que ofrece</li><li>▪ Calidad del producto que ofrece</li><li>▪ Equipos e inmobiliarios adecuados propios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falta de organización empresarial</li><li>▪ Falta de publicidad promocional</li><li>▪ Falta de Capacitación al personal</li><li>▪ Falta de un sistema contable</li><li>▪ Desviación de los ingresos en asuntos familiares</li><li>▪ Falta de informar al personal</li><li>▪ Acceso a de nueva tecnología</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ampliar línea de productos</li><li>▪ Respaldo de una institución financiera.</li><li>▪ Promociones para publicitar el local</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falta local propio</li><li>▪ Competencia en el mismo sector</li><li>▪ Alza de precios de la materia prima</li><li>▪ Ausencia temporal pizzero-cocinero</li><li>▪ Ingreso de nuevos competidores</li></ul>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Pizzería Ritacco Brothers

## ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Para la realización del análisis FODA de la Pizzería se estableció como base la metodología las matrices de factores externos e internos. Dentro de los factores externos se consideran las oportunidades y amenazas, y en los factores internos se toman en cuenta las fortalezas y debilidades. Con este análisis se pretende identificar cual es la tendencia general tanto fuera como dentro de la empresa a fin de valorar la posición del mismo en los dos ámbitos.

Para poder establecer estas tendencias, tanto la matriz de factores externos como la de factores internos toman en consideración los siguientes aspectos:

- **Ponderación:** Valoración de 1 a 10 que se asigna a todos los elementos del FODA a fin de medir la importancia que cada uno de ellos tiene para la empresa.
- **Clasificación:** Identificación de los elementos del FODA según los siguientes criterios:

FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
4	Oportunidad Mayor	4	Fortaleza mayor
3	Oportunidad Menor	3	Fortaleza menor
2	Amenaza menor	2	Debilidad menor
1	Amenaza mayor	1	Debilidad mayor

Fuente: Hamermesh,R. 2000

- **Distribución Porcentual:** Obtenida de dividir el valor de la ponderación de cada elemento para su sumatoria total y multiplicarla por 100.
- **Total:** Resultante de multiplicar la distribución porcentual por el valor de la clasificación.

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN (1-10) (a)	CLASIFICACIÓN (1-4) (b)	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL (%) $C=(a/\sum a)*100$	VALOR TOTAL D $D=(b*c)/100$
<b>FORTALEZAS</b>				
Se encuentra legalmente constituida como grupo familiar.	10	4	8,77%	0,35
Ubicación estratégica	5	3	4,39%	0,13
Ventaja en costos	7	3	6,14%	0,18
Ingresos por eventos en el local	8	4	7,02%	0,28
Proveedores permanentes.	9	3	7,89%	0,24
Experiencia en el producto que ofrece	10	4	8,77%	0,35
Calidad del producto que ofrece.	10	4	8,77%	0,35
Equipos e inmobiliarios adecuados propios	8	3	7,02%	0,21
<b>DEBILIDADES</b>				
Falta de organización organizativa y empresarial	8	1	7,02%	0,07
Falta de publicidad promocional	4	2	3,51%	0,07
Falta de Capacitación al personal.	7	1	6,14%	0,06
Falta de un sistema contable	9	1	7,89%	0,08
Desviación de los ingresos en asuntos familiares	7	1	6,14%	0,06
Falta de informar al personal.	6	1	5,26%	0,05
Acceso a de nueva tecnología.	6	2	5,26%	0,11
<b>SUMA</b>	<b>114</b>			<b>2,60</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Pizzería Ritacco Brothers

Según el cuadro anterior de análisis de factores internos se puede citar que la posición interna de la empresa tiene una leve inclinación hacia una posición fortalecida, debido a la valoración final de 2,60 / 5. Esta valoración nos permite tener aquellos aspectos que son bajos en calificación, especialmente las debilidades mayores, ya que las mismas

nos inciden en la reducción del índice total. Por lo tanto para el proceso posterior de elaboración de estrategia y objetivos se tomaran en cuenta para el fortalecimiento empresarial tendiente a un valor mínimo de 3,5 / 5 que denote una posición competitiva en el medio.

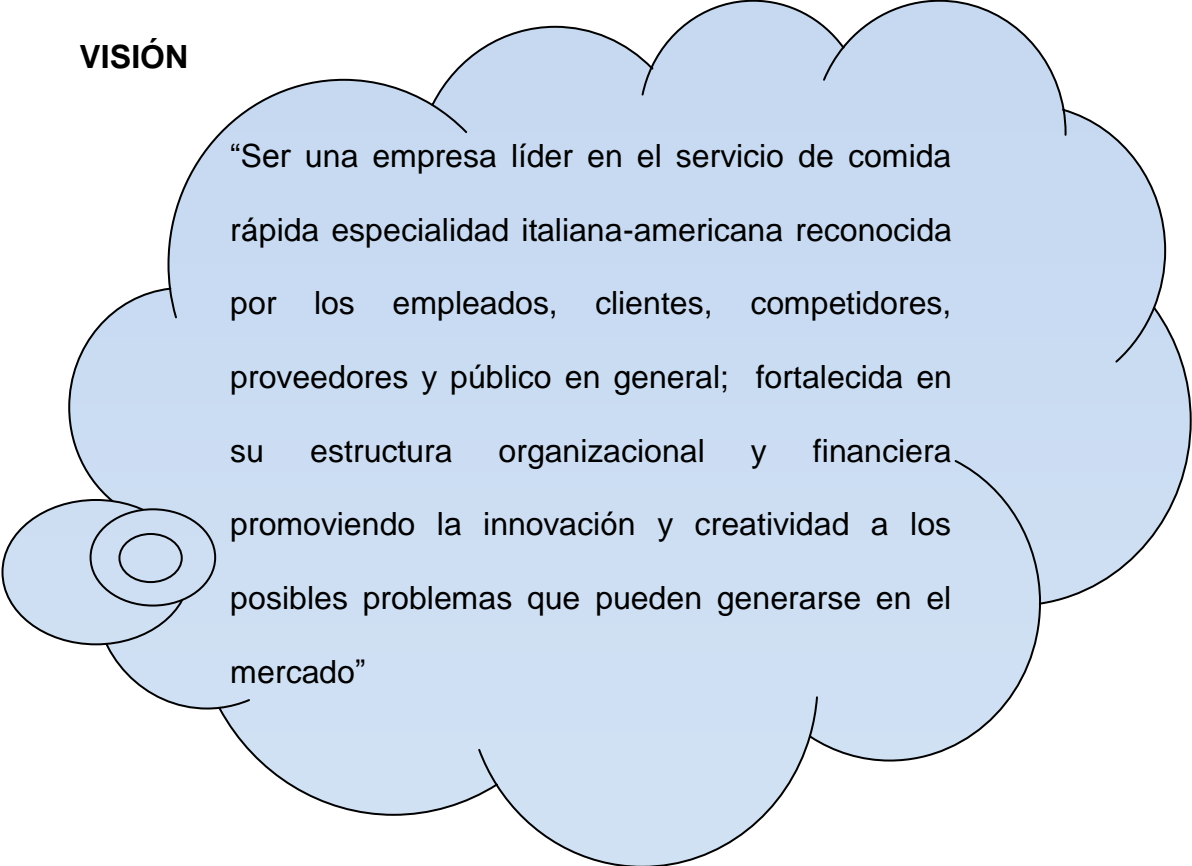
FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN (1-10) (a)	CLASIFICACIÓN (1-4) (b)	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL (%) $C=(a/\sum a)/100$	VALOR TOTAL $D=(b*c)$
<b>AMENAZAS</b>				
Falta local propio	7	1	14,89%	0,15
Competencia en el mismo sector	5	1	10,64%	0,11
Alza de precios de la materia prima	5	2	10,64%	0,21
Ingreso de nuevos competidores	3	2	6,38%	0,13
Ausencia temporal pizzero-cocinero	10	2	21,28%	0,43
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Ampliar línea de productos	7	4	14,89%	0,60
Respaldo de una institución financiera.	5	4	10,64%	0,43
Promociones para publicitar el local	5	3	10,64%	0,32
<b>SUMA</b>	<b>47</b>			<b>2,36</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Pizzería Ritacco Brothers

Del cuadro anterior de factores externos se puede concluir que el entorno de la empresa es desfavorable para su accionar, debido a su valoración final de 2,36/5. En consecuencia este valor se tomara en cuenta en la formulación de estrategias y objetivos que fomenten acciones tendientes a elevar el nivel de posicionamiento de la empresa en el entorno a fin de llegar por lo menos a un índice de 3,5 favorable a sus intereses y causas.

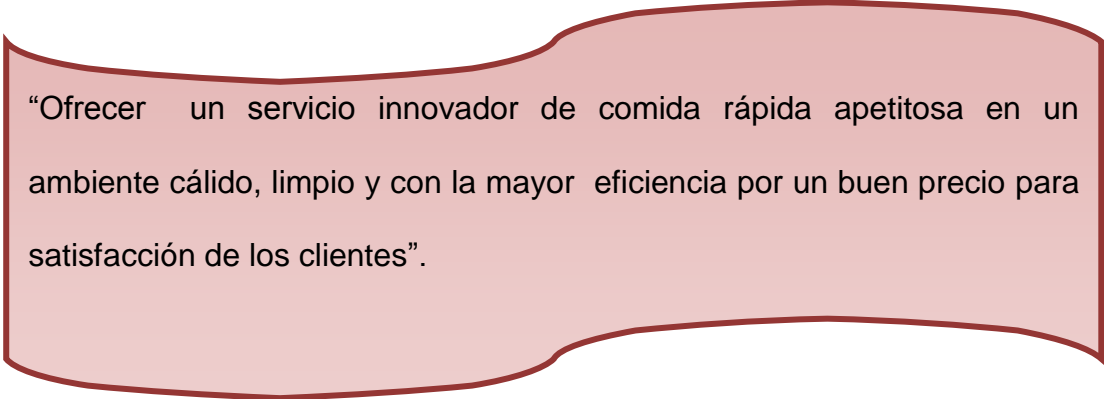
## ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

### VISIÓN



“Ser una empresa líder en el servicio de comida rápida especialidad italiana-americana reconocida por los empleados, clientes, competidores, proveedores y público en general; fortalecida en su estructura organizacional y financiera promoviendo la innovación y creatividad a los posibles problemas que pueden generarse en el mercado”

### MISIÓN



“Ofrecer un servicio innovador de comida rápida apetitosa en un ambiente cálido, limpio y con la mayor eficiencia por un buen precio para satisfacción de los clientes”.

## VALORES INSTITUCIONALES

- Fomentar el *compromiso* de todos quienes forman parte de la empresa.
- Demostrar *responsabilidad* en las actividades diarias.
- *Eficiencia y cordialidad* para la atención al público.
- *Perseverancia* para el mejoramiento continuo de la empresa.
- *Disciplina* en el cumplimiento de actividades encomendadas.
- *Lealtad* en los momentos críticos en el entorno empresarial.

## FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Luego de haber analizados las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se procedió a priorizar los campos de acción más relevantes.

A fin de determinar estos campos se ha establecido una matriz en la cual se entrelazan los factores externos e internos para establecer lineamientos con los siguientes criterios:

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	Líneas de acción para aprovechar oportunidades utilizando las fortalezas	Líneas de acción para eliminar debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	Líneas de acción para minimizar el riesgo de las amenazas utilizando las oportunidades	Líneas de acción para minimizar el riesgo de las amenazas a través de la eliminación de debilidades.

Bajo los criterios anteriormente mencionados, se presenta a continuación la matriz de lineamientos estratégicos de la Empresa:

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demostrar que se tiene la capacidad en la elaboración de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar un plan empresarial de servicios</li> <li>▪ Generar un plan de promoción del negocio</li> <li>▪ Elaborar propuesta innovación de equipos y tecnología</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionar un acuerdo arrendatario a largo plazo con los dueños del local</li> <li>▪ Optimizar los recursos humanos y logísticos para mantener precios competitivos en el medio</li> <li>▪ Generar un plan de difusión interno de las actividades de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar un fondo empresarial para la operación de la empresa</li> </ul>

**Elaborado por:** La Autora  
**Fuente:** Pizzería Ritacco Brothers

## ÁREAS ESTRATÉGICAS

Las estrategias identificadas se agrupan en cuatro áreas temáticas estratégicas como se presentan a continuación:

### 1. Área estratégica EMPRESARIAL

Corresponde a las siguientes estrategias:

- Consolidarse como una empresa privada
- Gestionar un acuerdo arrendatario a largo plazo con los dueños del local
- Mantener lo procedimientos de elaboración del producto
- Generar un plan de mantenimiento y renovación de equipos y mobiliario
- Generar un plan empresarial de servicios
- Implementar un sistema de contabilidad
- Generar un fondo empresarial para la operación de la empresa



## 2. Área estratégica COMERCIAL

Corresponde a las siguientes estrategias:

- Optimizar los recursos humanos y logísticos para mantener precios competitivos en el medio
- Generar un plan promocional de servicios
- Mantener los contactos con proveedores
- Demostrar que se tiene la capacidad en la elaboración de nuevos productos
- Elaborar propuesta innovación de equipos y tecnología

## 3. Área estratégica Capacitación

Corresponde a las siguientes estrategias:

- Desarrollar un programa de capacitación a los empleados de la empresa

## 4. Área estratégica Promoción

Corresponde a las siguientes estrategias:

- Generar un plan de promoción del negocio
- Generar un plan de difusión interno de las actividades de la empresa

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA “PIZZERIA RITACCO BROTHERS”**

## **OBJETIVO GENERAL**

“Consolidar a la Pizzería Ritacco Brothers como una empresa líder en el servicio de comida rápida a través del mejoramiento de la estructura

empresarial y de las estrategias comerciales, promocionales de los servicios y productos que brinda”

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Consolidar a la Pizzería Ritacco Brothers como una empresa de servicio de comida rápida.
- Mejorar los procesos de comercialización y mercadeo del producto, que le permitan a la empresa aumentar sus volúmenes de producción y venta.
- Mejorar las capacidades humanas de la empresa con la finalidad de mejorar el servicio y la atención al cliente.
- Mejorar los procesos de promoción y difusión de los servicios que brinda la empresa.

## ESTRATEGÍAS OPERATIVAS

COMPONENTE	Estrategias	Resultado	Indicadores	Fuente verificación	Responsable	RECURSOS			AÑO																											
						Humanos	Materiales	Financieros	2010		2011		2012		2013		2014																			
EMPRESARIAL	Consolidarse como una empresa privada	Ritacco Brothers es una empresa privada	A finales del 2010 se ha presentado ante el MIC el proyecto de conformación de la empresa El primer trimestre del 2011 se cuenta con vida jurídica empresarial	Proyecto de empresa Acuerdo ministerial	Gerente-Propietario	Asesor jurídico		300		X	X	X																								
	Gestionar un acuerdo arrendatario a largo plazo con los dueños del local	Local donde funciona la empresa asegurado por lo menos hasta 5 años	A finales del 2010 la empresa cuenta con un contrato de arrendamiento firmado	Contrato	Gerente-Propietario		Contrato arrendamiento	50			X																									
	Mantener lo procedimientos de elaboración del producto	Ritacco Brothers a estandarizado las recetas para elaborar el menú	A finales del 2012 se cuenta con un recetario para elaboración del productos que ofrece	Recetario	Chef	Editor de cartilla	Impresión cartilla	2000					X	X	X	X	X	X																		
	Generar un plan de mantenimiento y renovación de equipos y mobiliario	Se cuenta con un plan de mantenimiento y renovación de equipos y mobiliarios	A finales del 2012 se aplica un plan de mantenimientos de equipos y renovación de mobiliario	Plan de mantenimiento y renovación	Gerente-Propietario	Asesor empresarial		500																									X	X		
	Generar un plan empresarial de servicios	Establecer una nueva estructura operativa funcional de la empresa	A finales del 2010 se cuenta con una nueva estructura orgánica funcional de la empresa	Estructura Organizacional	Gerente-Propietario	Asesor empresarial		500			X																									
	Implementar un sistema de contabilidad	Se cuenta con la implantación de un sistema de contabilidad	A inicio del 2011 la empresa cuenta con un sistema de contabilidad computarizada	Sistema de Contabilidad	Contador	Contador	sistema contable Computador	1500				X																								
	Generar un fondo empresarial para la operación de la empresa	Establecer una política de capitalización de la empresa	A inicio del 2011 se cuenta con una estrategia política de capitalización empresarial	Creado fondo común en banco	Gerente-Propietario	Asesor comercial		500				X																								

COMERCIAL	Optimizar los recursos humanos y logísticos para mantener precios competitivos en el medio	Los precios de los productos ofrecidos son competitivos en el medio	A fines del 2014 se han aumentado los clientes en un 40%	Facturas de venta	Gerente-Propietario		Sistema contable						X									X					X	
	Generar un plan promocional de servicios	Se cuenta con un plan promocional de servicios	A finales del 2011 ritacco brothers cuenta con un plan de servicios	Documento plan	Gerente-Propietario	Asesor comercial		1000																			X	
	Mantener los contactos con proveedores	Se mantiene contacto con los proveedores de manera permanente y directa	A mediados del 2010 se ha establecido un acuerdo comercial con los proveedores	Contrato con proveedores	Gerente-Propietario		Contrato de venta	50			X																	
	demostrar que se tiene la capacidad en la elaboración de nuevos productos	Ritacco Brothers oferta un menú nuevo y variado	A mediados del 2011 se cuenta con un nuevo chef capacitado	Nuevo chef	Cocinero		Cocina Materiales	1000			X	X	X	X														
CAPACITACIÓN	Desarrollar un programa de capacitación a los empleados de la empresa	Establecer un plan de capacitación continua a los empleados	A finales del 2010 se cuenta con un plan de capacitación permanente	Eventos ejecutados	Gerente-Propietario	Capitadores	Plan de capacitación	2000			X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X
PROMOCIÓN	Generar un plan de promoción del negocio	Elaborar un plan de promoción y publicidad de la empresa	A inicios del 2011 se inicia con un plan de promoción y difusión de la empresa	Contratos con medios de comunicación	Gerente-Propietario		Cuñas radiales Material impreso divulgativo	2000				X																
	Generar un plan de comunicación interno de las actividades de la empresa	Elaboración de un plan de comunicación interno y externo para rendición de cuentas, transparencia y planificación	A finales del 2010 se cuenta con un cronograma de reuniones de información y planificación	Comité conformado	Gerente-Propietario	Asesor jurídico		500						X	X													
								11900																				

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Pizzería Ritacco Brothers







## PERFIL PROYECTO OPERATIVO

<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>	<b>Entidad Responsable:</b>
“Plan de Fortalecimiento Empresarial”	Pizzería Ritacco Brothers
<b>PRESENTACIÓN:</b>	
<p>Sobre la base de apoyar a la consolidación empresarial de los pequeños emprendimientos en la ciudad de Loja, se desarrolla una propuesta nueva y metodologías innovadoras de fortalecimiento de las mismas; por lo que el presente proyecto pretende “Mejorar el desarrollo empresarial de la PIZZERÍA RITACCO BROTHERS a través de la elaboración de la Planificación Estratégica ajustada a sus necesidades organizacionales”.</p> <p>Dicha planificación estratégica está concebida sobre la base de identificar las debilidades y amenazas que limitan el fortalecimiento empresarial de la misma se pueda contrarrestar estas debilidades con estrategias y acciones estratégicas que tengan como base el potenciar las fortalezas y oportunidades; además estar orientadas a un proceso de mejoramiento continuo empresarial basado en los valores y principios empresariales propios de Pizzería Ritacco Brothers.</p>	
<b>OBJETIVOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar a la Pizzería Ritacco Brothers como una empresa de servicio de comida rápida.</li><li>• Mejorar los procesos de comercialización y mercadeo del producto, que le permitan a la empresa aumentar sus volúmenes de producción y venta.</li><li>• Mejorar las capacidades humanas de la empresa con la finalidad de mejorar el servicio y la atención al cliente.</li><li>• Mejorar los procesos de promoción y difusión de los servicios que brinda la empresa</li></ul>	
<b>METODOLOGÍA:</b>	
<p>Los procesos de implementación de este proyecto será participativo, que permita el involucramiento de todos los miembros de la empresa; donde cada actividad será implementada en base a una planificación previa y pertinencia de la misma tomando en consideración la madurez empresarial de la misma; los principios que guían la implementación serán el empresarial (ganar y ganar) y el de mejoramiento continuo orientados a los servicios de excelencia.</p> <p>Luego de cada actividad desarrollada, se priorizara espacios de seguimiento, evaluación y reflexión que permitan sobre el proceso realizar ajustes y recomendaciones a las</p>	



estrategias y acciones que permita adaptarse a las condiciones y capacidades de la empresa		
<b>POLITICAS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la empresa se fomentará el compromiso de todos quienes forman parte de la empresa.</li> <li>▪ El personal de la empresa demostrará responsabilidad en las actividades diarias.</li> <li>▪ La atención al público se lo realizará con Eficiencia y cordialidad</li> <li>▪ Los empleados de la empresa demostrarán Perseverancia para el mejoramiento continuo</li> <li>▪ Los procesos productivos y atención al público serán desarrollados con Disciplina.</li> <li>▪ El personal de la empresa demostrará Lealtad en los momentos críticos en el entorno empresarial.</li> </ul>		
ACTIVIDADES	RECURSOS	
	Humanos	Materiales
Consolidarse como una empresa privada	Asesor jurídico	
Gestionar un acuerdo arrendatario a largo plazo con los dueños del local		Contrato arrendamiento
Mantener lo procedimientos de elaboración del producto	Editor de cartilla	Impresión cartilla
Generar un plan de mantenimiento y renovación de equipos y mobiliario	Asesor empresarial	
Generar un plan empresarial de servicios	Asesor empresarial	
Implementar un sistema de contabilidad	Contador	Sistema contable Computador
Generar un fondo empresarial para la operación de la empresa	Asesor comercial	
Optimizar los recursos humanos y logísticos para mantener precios competitivos en el medio		Sistema contable
Generar un plan promocional de servicios	Asesor comercial	
Mantener los contactos con proveedores		Contrato de venta
Demostrar que se tiene la capacidad en la elaboración de nuevos productos		Cocina, Materiales
Desarrollar un programa de capacitación a los empleados de la empresa	Capacitadores	Plan de capacitación
Generar un plan de promoción del negocio		Cuñas radiales, Material impreso
Generar un plan de comunicación interno de las actividades de la empresa	Asesor jurídico	

<b>EVALUACIÓN</b>		
<b>Actividad Estratégica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente verificación</b>
Consolidarse como una empresa privada	A finales del 2010 se ha presentado ante el ministerio correspondiente el proyecto de conformación de la empresa El primer trimestre del 2011 se cuenta con vida jurídica empresarial	Proyecto de empresa Acuerdo ministerial
Gestionar un acuerdo arrendatario a largo plazo con los dueños del local	A finales del 2010 la empresa cuenta con un contrato de arrendamiento firmado	Contrato
Mantener lo procedimientos de elaboración del producto	A finales del 2012 se cuenta con un recetario para elaboración del productos que ofrece	Recetario
Generar un plan de mantenimiento y renovación de equipos y mobiliario	A finales del 2012 se aplica un plan de mantenimientos de equipos y renovación de mobiliario	Plan de mantenimiento y renovación
Generar un plan empresarial de servicios	A finales del 2010 se cuenta con una nueva estructura orgánica funcional de la empresa	Estructura Organizacional
Implementar un sistema de contabilidad	A inicio del 2011 la empresa cuenta con un sistema de contabilidad computarizada	Sistema de Contabilidad
Generar un fondo empresarial para la operación de la empresa	A inicio del 2011 se cuenta con una estrategia política de capitalización empresarial	Creado fondo común en banco
Optimizar los recursos humanos y logísticos para mantener precios competitivos en el medio	A fines del 2014 se han aumentado los clientes en un 40%	Facturas de venta
Generar un plan promocional de servicios	A finales del 2011 Ritacco Brothers cuenta con un plan de servicios	Documento plan

Mantener los contactos con proveedores	A mediados del 2010 se ha establecido un acuerdo comercial con los proveedores	Contrato con proveedores
Demostrar que se tiene la capacidad en la elaboración de nuevos productos	A mediados del 2011 se cuenta con un nuevo chef capacitado	Nuevo chef
Desarrollar un programa de capacitación a los empleados de la empresa	Se cuenta con un plan de capacitación permanente	Eventos ejecutados
Generar un plan de promoción del negocio	A inicios del 2011 se inicia con un plan de promoción y difusión de la empresa	Contratos con medios de comunicación
Generar un plan de comunicación interno de las actividades de la empresa	A finales del 2010 se cuenta con un cronograma de reuniones de información y planificación	Comité conformado

### CRONOGRAMA

Actividades	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>1. Componente empresarial</b>					
1.1. Ajustar los estatutos y reglamentos empresariales	X				
1.2. Presentación de proyecto empresarial al ministerio correspondiente		X			
1.3. Gestionar la base de la empresa Ritacco Brothers		X			
2.1. Reunión de negociación con dueña de local	X				
2.2. Firma de contrato quinquenal de la empresa	X				
3.1. Sistematización de procesos para elaboración de productos		X	X		
3.2. Estandarización de recetas			X		
4.1. Elaboración de Términos de d	X				

referencia para elaborar el plan de mantenimiento y renovación					
4.2. Inventario y evaluación de los equipos y mobiliarios			X		
4.3. Elaboración del plan de mantenimiento de equipos			X		
4..5. Evaluación y ajuste del plan	X	X	X	X	X
5.1. Elaboración de términos de referencia para contratar asesor empresarial	X				
5.2. Contratación de asesor empresarial	X				
5.3. Reuniones de discusión para elaborar estructura de la empresa acorde a sus requerimientos	X				
5.4. Reunión de presentación de nueva estructura empresarial	X				
6.1. Adquisición de equipos y software contables	X				
6.2. Operación del sistema contable		X	X	X	X
6.3. Presentación de informes y evaluación del sistema		X	X	X	X
7.1. Reuniones de discusión y análisis de la empresa para capitalización	X				
7.2. Establecimiento y operación de la política de capitalización		X	X	X	X
7.3. Evaluación del proceso de capitalización		X	X	X	X
<b>2. Componente comercial</b>					
8.1. Elaborar términos de referencia para estudio de mercado y costos	X				
8.2. Elaboración de estudio de mercado	X				
8.3. Implementación de reformas y recomendaciones del estudio		x	X	x	x

8.4. Evaluación de incremento de clientes			X	x	x
9.1. Reuniones de discusión y análisis para determinar la oferta y servicios de la empresa		x			
9.2. Elaborar plan de servicios		x			
9.3. Visitas de promoción a instituciones de los servicios de la empresa		x	X	x	x
10.1. Reuniones de negociación con los proveedores para asegurar su abastecimiento	X				
10.2. Firma de acuerdos y contratos con proveedores	X				
11.1. Selección de personal para preparación de nuevos chef	X	x			
11.2. Contratación de nuevos personal		x			
<b>3. Componente de capacitación</b>					
12.1. Elaboración de un plan de capacitación		X			
12.2. Sesiones de capacitación teórico practico de preparación		X	X	X	X
12.3. Evaluación del plan de capacitación			X	X	X
<b>4. Componente de promoción</b>					
13.1. Elaboración de plan de promoción de las ofertas y servicios de la empresa		X			
13.2. Contratos publicitarios con medios de difusión		X	X	X	X
13.3. Impresión de trípticos publicitarios		X	X	X	X
13.4. Elaboración de pagina web		X			
14.1. Elaboración de cronograma de reuniones		X	X	X	X
14.2. Reuniones de evaluación y mejora		X	X	X	X
14.3. Reuniones de rendición de cuentas		X	X	X	X

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Consolidarse como una empresa privada	Asesor jurídico	1	300	300
Gestionar un acuerdo arrendatario a largo plazo con los dueños del local	Contrato arrendamiento	1	50	50
Mantener lo procedimientos de elaboración del producto	Editor de cartilla	1	2000	2000
Generar un plan de mantenimiento y renovación de equipos y mobiliario	Asesor empresarial	2	250	500
Generar un plan empresarial de servicios	Asesor empresarial	2	250	500
Implementar un sistema de contabilidad	sistema contable	1	500	500
	Computador	1	1000	1000
Generar un fondo empresarial para la operación de la empresa	Asesor comercial	2	250	500
Generar un plan promocional de servicios	Asesor comercial	4	250	1000
Mantener los contactos con proveedores	Contrato de venta	1	50	50
Demostrar que se tiene la capacidad en la elaboración de nuevos productos	Cocina	1	700	700
	Materiales	1	300	300
Desarrollar un programa de capacitación a los empleados de la empresa	Capacitadores	5	400	2000
Generar un plan de promoción del negocio	Cuñas radiales	1	1500	1500
	Material impreso	1	500	500
Generar un plan de comunicación interno de las actividades de la empresa	Asesor jurídico	1	500	500
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>11900</b>

# DISCUSIÓN

## **g. DISCUSIÓN**

Actualmente en nuestra sociedad existen varias empresas dedicadas a la prestación de servicios en busca de mejores oportunidades de desarrollo empresarial, una de ellas es la Pizzería Ritacco Brothers que brinda los servicios de comida rápida a la colectividad en general, es por ello que se aplicaron estrategias de acciones para cumplir los objetivos de la empresa.

De manera general podemos indicar que la empresa Ritacco Brothers al igual que muchas empresas de la ciudad de Loja, se crea por iniciativas y emprendimiento de sus propietarios; emprendimientos basados más en su experiencia y no a un estudio de implementación previo a la empresa como son estudio de mercado, aceptación del producto, potenciales clientes, entre otras variables importantes que les permita dimensionar los alcances empresariales.

La empresa estudiada no cuenta con un plan de desarrollo empresarial a mediano ni largo plazo, existe una vulnerabilidad fuerte en la misma, difícilmente se evidencia una idea clara de desarrollo al no contar con un “sueño futuro” de mejora esto demuestra que no cuenta con un Marco Orientador empresarial que evidencie claramente su visión y objetivos que debe alcanzar en el corto y mediano plazo, esto se profundiza aun mas porque la administración del negocio se centra a un horario de atención y



a la rutina diaria donde los ingresos financieros no son reinvertidos en la capitalización y mejora de la empresa.

Finalmente, podemos indicar que la situación actual de la empresa, es generalizada en la mayoría de las empresas en la ciudad de Loja, ya que algunas de ellas han logrado consolidar y posicionar su producto en el mercado local e internacional gracias a que muchas de ellas invirtieron y desarrollaron estrategias operativas y tácticas de fortalecimiento; por tanto el nuevo enfoque de la formación profesional empresarial debe basarse en métodos y técnicas estratégicas de tal suerte que cada emprendimiento sea claro y preciso con sus fines y objetivos donde el inversionista conozca el monto de inversión y los periodos de recuperación de los mismos.

La Propuesta de un Plan Estratégico para la Pizzería Ritacco Brothers de la ciudad de Loja constituye una herramienta útil y valiosa diseñada para ayudar al mejoramiento de sus actividades y a la toma de decisiones con la cooperación mutua de su propietario y personal en procura del progreso de la empresa y del servicio que oferta a la colectividad en general para lograr resultados óptimos de calidad y excelencia.

# CONCLUSIONES

## **h. CONCLUSIONES**

Al culminar el presente trabajo investigativo se establecen las siguientes conclusiones:

1. La Pizzería Ritacco Brothers no cuenta con un desarrollo empresarial establecido que le permita establecer sus objetivos y metas acordes a la actividad que realiza y al servicio que ofrece para llegar a ser una empresa competitiva.
2. No tiene definida su visión, misión, valores institucionales que la orienten a la empresa al futuro deseado.
3. No cuenta con sistema contable que le dé a conocer sus ingresos y egresos en un periodo determinado para la toma oportuna de decisiones en la parte financiera.
4. No cuenta con un plan de capacitación al personal para mejoramiento de sus actividades diarias.
5. No cuenta con publicidad que le dé a conocer su negocio y los servicios que brinda a la colectividad en general.

6. Los objetivos planteados se cumplieron en su totalidad lo que hizo posible el desarrollo de la planificación estratégica.

# RECOMENDACIONES

## **i. RECOMENDACIONES**

Luego de haber señalado las conclusiones a las cuales se llegó se podrá plantear las siguientes recomendaciones:

1. Que la presente propuesta de la Planificación Estratégica sirva de guía a la empresa para alcanzar y lograr los objetivos propuestos en beneficio de la misma.
2. Al definir su visión, misión y valores se socialice al personal para trabajar en base al futuro deseado.
3. Implementar un sistema contable que le permita contar con información confiable y oportuna para mejorar el desarrollo de sus actividades.
4. Establecer un plan de capacitación al personal para desarrollar de manera eficiente las actividades encomendadas y ofrecer un servicio de calidad a la colectividad.

5. Al incrementar su publicidad se da a conocer las ofertas y el servicio que brinda la empresa a través de los medios de comunicación para incremento de sus ventas y mejorar su posicionamiento frente a la competencia.
  
6. Se aplique las estrategias propuestas en la planificación estratégica y el plan operativo anual para la consolidación y mejora de su desarrollo empresarial.

# BIBLIOGRAFÍA



## **j. BIBLIOGRAFÍA**

1. ETZEL Y WALKER, **FUNDAMENTOS DE MARKETING**, Edición 13a, Editorial Mc. Graw Hill, México 2001
2. HAMERMESH, Richard G. **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**, Versión Española Andrés Eduardo, 2da Edición, Editorial Limusa, México 2000
3. BORJA Germania, PAZMIÑO Aracely, M.A. **PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**. 1era Edición, Editorial CODEU, Quito 2007
4. MARKET-ING. **EL ASESOR DE LAS PYMES**, Monterrey, 2009
5. MINTZBERG, Henry y Quinn James, **EL PROCESO ESTRATÉGICO**, Edición 2da., 1993.

6. YTURRALDE, Ernesto & ASOCIADOS **EL PROCESO DE VISUALIZACIÓN/Misión, Visión, Valores**, Latinoamérica Copyright 2010.
7. [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com).ANALISIS INTERNO 2010.
8. [www.DEFINICIÓN DE PLAN OPERATIVO, COPYRIGHT 2008](http://www.DEFINICIÓN DE PLAN OPERATIVO, COPYRIGHT 2008)
9. [www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com). Concepto de estrategia
10. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
11. [www.Portalecuador,ec](http://www.Portalecuador,ec). **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**  
UNDERMEDIA S.A. 2003-2009
12. [www.SLIDESHARE. INC](http://www.SLIDESHARE. INC). MATRIZ FODA, 2008
13. [www.sdssa.com/sustain\\_triangle\\_esp.htm](http://www.sdssa.com/sustain_triangle_esp.htm)

# ANEXOS

## K. ANEXOS

### ENCUESTA AL PROPIETARIO DE LA PIZZERÍA RITACCO BROTHERS (Anexo 01)

1. ¿Tiene su empresa una estructura jurídica definida?

Personería lograda ( )

Personería en trámite ( )

Ningún trámite ( )

2. Su empresa es constituida como:

Sociedad ( )

Grupo familiar ( )

De hecho ( )

3. ¿Su negocio cuenta con un plan de desarrollo empresarial?

Si ( ) No ( )

4. El local donde funciona su negocio es:

Propio ( ) Arrendado ( )

5. ¿Por qué medio de comunicación es conocida su empresa?

Radio ( )

Prensa ( )

Televisión ( )

Ninguno ( )

6. ¿Tiene Ud. experiencia sobre el servicio que oferta?

Si ( ) No ( )

7. ¿El grupo familiar conoce los fines y objetivos de la empresa?

Si ( ) No ( )

8. ¿El grupo familiar conoce sobre los resultados financieros de la empresa?

Si ( ) No ( )

9. ¿Cuenta Ud. con un registro contable ordenado?

Si ( ) No ( )

10. ¿Qué estrategias de venta ofrece la empresa?

Promociones ( )

Descuentos ( )

Sorteos ( )

11. Existen políticas de venta en relación:

Clientes ( )

Volumen de Ventas ( )

12. Los proveedores que tiene la empresa son:

Permanentes ( )

Ocasionales ( )

13. ¿Capacita permanentemente al personal que labora en su empresa?

Si ( )

No ( )



## ANEXO 2. ESTRUCTURA TALLERES

Taller N°1				
Fecha:	02 junio 2010			
Lugar:	Local de la empresa			
Hora:	16h00 a 18h00			
<b>GUÍA DEL TESISTA</b>				
HORA	TEMA	METODO	MATERIALES	RESPON SABLE
16h00	Bienvenida	Plenaria		Dueño del local
16h10	Presentación objetivo del taller	Plenaria	Papelote	Tesista
16H20	Introducción a la Planificación Estratégica	Plenaria	Papelotes, marcadores y maskin	Tesista
16h50	Formulación de Valores	Participativo en plenaria	Marcadores y papelotes	Tesista
17H10	Determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Participativo en plenaria, trabajo grupal	Marcadores, papelotes, , cámara fotográfica	Tesista
18h00	Cierre	Plenaria		Tesista

### CONCLUSIONES TALLER 1.

Se dio a conocer al propietario de la empresa juntamente con el personal que labora en la misma lo que es la planificación estratégica, su importancia para su desarrollo empresarial presente y futuro.

Se analizó la situación actual de la empresa conociendo su entorno interno como externo lo que permitió determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las mismas que nos permitieron armar la matriz FODA.

Taller N°2				
Fecha:	09 junio 2010			
Lugar:	Local de la empresa			
Hora:	16h00 a 18h00			
<b>GUÍA DEL TESISISTA</b>				
HORA	TEMA	METODO	MATERIALES	RESPON SABLE
16h00	Bienvenida	Plenaria		Dueño del local
16h10	Presentación objetivo del taller	Plenaria	Papelote	Tesista
16H20	Definición de la visión y misión	Plenaria	Papelotes, marcadores y maskin	Tesista
16h50	Identificación y de selección de estrategias	Participativo en plenaria	Marcadores y papelotes	Tesista
17H10	Posibles planes y proyectos	Participativo en plenaria, trabajo grupal	Marcadores, papelotes, , cámara fotográfica	Tesista
17H30	Formulación de Valores	Participativo en plenaria	Marcadores y papelotes	Tesista
18h00	Cierre	Plenaria		Tesista

## CONCLUSIONES TALLER 2.

Se determinaron la visión, misión y valores de la empresa.

Determinación de las estrategias y los planes a seguir para la realización del plan operativo anual.



PROYECTO  
APROBADO

**a. TEMA**

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PIZZERIA RITACCO BROTHERS DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2010-2014”.

**b. PROBLEMÁTICA**

La región sur del Ecuador y principalmente la provincia de Loja ha sido relegada por décadas del desarrollo nacional y desatendida permanentemente por las administraciones centrales de gobierno; esto ha dado como resultado que en esta provincia no se hayan desarrollado grandes industrias y empresas que generen empleo y con ello el desarrollo local regional; esta situación provocó en las últimas décadas altos porcentajes de migración de lojanos/as hacia otros países.

En la actualidad los resultados de estos procesos migratorios ha generado una dinámica diferente a la existente en décadas pasadas, las remesas de migrantes han dinamizado la economía local, otro aspecto importante es el regreso de estos migrantes con nuevas iniciativas empresariales para desarrollarse localmente.

Una de estas iniciativas es comida rápida “Fast foot” y su variada gama de servicios, actualmente en la ciudad encontramos varias

pizzerías y salchipapas, sitio donde se prepara comida rápida como papas fritas, hoto dog, hamburguesas que brindan este servicio y que por la creciente demanda lo ha convertido en un sector importante y un atractivo de emprendimiento e inversión.

En Loja actualmente encontramos cinco pizzerías entre las cuales tenemos: Pizzería Roma, La Cheffarina, Forno Di Fango, El Horno con especialidad italiano ecuatoriana que ofrecen un amplio y muy variado menú y es, en este contexto donde nace la empresa privada de pizzería "*Ritacco Brothers*".

La empresa "*Pizzería Ritacco Brothers*" nace para atender las necesidades de la moderna sociedad y crear satisfacción a cambio de una retribución que compense el riesgo de la inversión.

Esta empresa inició su actividad en una forma empírica, contando con un capital limitado pero con una gran visión futurista que le ha permitido salir adelante e ir creciendo en el ámbito en el que se encuentra ubicado su negocio.

Es por eso que a través de la planificación estratégica se logrará establecer procedimientos administrativos que le ayudarán a conocer su misión, visión, objetivos, valores y actividades para

lograr un incremento tanto en sus ventas como en su desarrollo empresarial para brindar una mejor atención y buen servicio al cliente.

### **c. JUSTIFICACIÓN**

#### **JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

Los conocimientos impartidos en la aulas universitarias de la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa, Carrera de Contabilidad y Auditoría tiene el propósito de formar profesionales capacitados e idóneos para ser útiles a la sociedad, es por eso que la presente investigación se justifica académicamente puesto que gracias a los conocimientos adquiridos se estará en la capacidad de diseñar un plan estratégico en la PIZZERIA RITACCO BROTHERS y a la vez cumplir con un requisito previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

#### **JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

Al aplicar una Planificación Estratégica para la PIZZERIA RITACCO BROTHERS se estará ayudando al desarrollo y adelanto de la

empresa a fin de lograr eficacia y eficiencia en la prestación de sus servicios.

## **JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

Se justifica institucionalmente por ser una empresa dedicada al servicio de venta de comida italiana-americana cuyo propietario necesita conocer sus debilidades y fortalezas, los mismos que a través de la visión, misión, valores podrá identificarlos y tomar las decisiones oportunas.

### **d. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- Diseñar una Planificación Estratégica en la Pizzería Ritacco Brothers que le permita ajustarse a los cambios organizacionales para llegar a ser una empresa competitiva y brindar un mejor servicio a la sociedad.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Determinar la importancia que tiene la misión la visión, los valores, dentro de la empresa para mejorar su organización.

- Aplicar la matriz foda la misma que ayudará a reforzar sus fortalezas y superar sus debilidades dentro de la empresa.

## **e. MARCO TEÒRICO**

### **PLANIFICACIÓN**

Es la acción y efecto de planificar; es decir es un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **CONCEPTO**

**“Planificación estratégica** es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones.

**Planificación estratégica** permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, ayuda a realizar los cambios organizacionales que permitan ajustarse a las demandas del

entorno, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad”.<sup>13</sup>

## **ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**1. DIAGNÓSTICO:** Obtención de una visión lo más real posible de la situación que se desea enfrentar en el ambiente interno y externo.

**2. PRONÓSTICO:** Esfuerzos dirigidos a obtener información para determinar sucesos probables en el futuro, considerando las condiciones externas a enfrentar por la estrategias.

**3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:** Permite fijar objetivos y metas indicando los objetivos operativos, funcionales y superiores.

**4. EVALUACIÓN:** Enfrenta lo realmente obtenido con lo planificado.

**5. SISTEMA DE CONTROL:** Verifica el cumplimiento de los aspectos considerados en la formulación del plan.

---

<sup>13</sup> VILLEGAS, Milton, MAE, Planificación estratégica

## ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

Es el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde la organización se desenvuelve, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.

## PLAN ESTRATEGICO

Todas las organizaciones públicas o privadas, con/sin ánimo de lucro, necesitan trazar y ejecutar un plan estratégico. Se convierte en la hoja de ruta indispensable para gestionar eficazmente la estrategia y de esta forma poder alcanzar la **visión** organizacional o corporativa.<sup>14</sup>

## LA MATRIZ FODA

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y

---

<sup>14</sup> [www.PlanEstrategico.com](http://www.PlanEstrategico.com)



oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

## **f. METODOLOGÍA**

Para conocer la empresa objeto de estudio se utilizará en primera instancia:

### **MÉTODOS**

El **método científico** como el punto de partida para observar, conocer, dialogar, analizar si la misma posee un plan de desarrollo empresarial.

Método **deductivo – inductivo** se podrá determinar las categorías teóricas como: la planificación, las estrategias, la matriz foda las mismas que se plasmaran en el presente trabajo investigativo.

Métodos **analítico-sintético** en donde se realizará el levantamiento de la información en la empresa a través de la recopilación de revistas, libros, folletos y evaluación de datos realizados en la encuesta.

### **TÉCNICAS**

Entre las técnicas que se utilizarán en la presente investigación tenemos:

## **OBSERVACIÓN**

A través de un acercamiento directo a la empresa se evidenciará como se encuentra estructurada actualmente, así también conocer a que se dedica y que servicios ofrece.

## **ENTREVISTA**

Permitirá un acercamiento y diálogo con el propietario de la empresa con el fin de obtener información en lo referente a su estructura actual, si tiene definida su misión, visión objetivos estratégicos, si sabe cuáles son sus fortalezas, debilidades, información que servirá para diseñar el plan estratégico que se ajustará a sus necesidades.

## **RECOPIACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

A través de la revisión y recopilación de libros, revistas, folletos, detallaremos todas las teorías concernientes al tema planteado.

## **PROCEDIMIENTOS**

El presente trabajo investigativo se iniciará con la entrevista al propietario de la Pizzería para conocer si posee una estructura organizacional, se aplicará los conocimientos adquiridos en la

Universidad los mismos que permitirán diseñar una planificación estratégica que le ayudara a su propietario a tener una visión, misión, valores que se ajustarán a sus necesidades, a través de los objetivos planteados.

Seguidamente se utilizarán los métodos y técnicas para el desarrollo del trabajo investigativo el mismo que servirá de aporte como consulta a las personas interesadas en el tema y al propietario de la empresa como una herramienta de trabajo para mejorar su desarrollo empresarial.

Finalmente una vez concluido el trabajo se podrá determinar las debidas conclusiones y recomendaciones.

**g. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2010**

MESES																									
ACTIVIDADES	ABRIL	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del proyecto	X																								
Aprobación del proyecto		X	X	X																					
Elaboración del borrador					X	X	X	X	X	X	X	X	X												
Revisión del borrador														X	X	X	X								
Correcciones																		X	X	X					
Presentación y Sustentación																					X	X	X	X	
Incorporación																									X

## **h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**

### **PRESUPUESTO:**

<b>RUBRO</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>
Aspirante	1090	
Programa de apoyo		900
Útiles de escritorio		50
Material bibliográfico		15
Copias		25
Impresión documento tesis		30
Empastados de tesis		25
Otros imprevistos		45
SUMAN:	\$1090	\$1090

SON: Mil noventa dólares americanos.

### **FINANCIAMIENTO:**

El presente proyecto de tesis estará financiado por la aspirante en su totalidad.

## **i. BIBLIOGRAFIA**

- HAMERMESH, Richard G. **Planificación Estratégica**, Versión Española Andrés Eduardo, Segunda Edición. Editorial LIMUSA, México 2000
- MINTZBERG, Henry y QUINN James, **El Proceso Estratégico**, Edición 2da., 1993.
- STEINER A., George **Planificación Estratégica**, Grupo Editorial Patria, México D.F.
- VILLEGAS, Milton , MAE, **Planificación Estratégica**
- [www.Monografias](http://www.Monografias.com) .com.
- [www.MURRIAR](http://www.MURRIAR), Spiegel (1991)
- [www. Plan estratègicocom](http://www.Planestrategico.com).

## ÍNDICE

Certificación	i
Autoría	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Título	
Resumen	4
Summary	7
Introducción	11
Revisión de Literatura	13
La Sostenibilidad Institucional	13
Orientación	14
Capacidad	15
Credibilidad	17
Planificación	18
Qué es estrategia	19
Los Elementos Básicos de toda Estrategia	20



Planificación Estratégica	21
Proceso de la Planificación Estratégica	22
Visión	23
Futuro	23
Importancia de la Visión	24
Misión	25
Importancia de la Misión	25
Valores	26
El Análisis del Entorno	27
El Análisis de la Organización	28
Análisis Interno	29
Análisis Externo	32
Objetivos	34
Metas	35
Políticas	35
La Matriz Foda	36
Fortalezas	36

Oportunidades	37
Debilidades	37
Amenazas	37
Pasos para Construir la Matriz Foda	38
Componentes de un Análisis Foda	38
Formulación de Estrategias	39
Evaluación Estratégica	40
Encuesta	41
Variable	41
Indicadores	42
Plan Operativo Anual	43
Materiales y Métodos	46
Materiales	46
Métodos	46
Técnicas	47
Procedimientos	48
Resultados	50

Presentación	50
Objetivo	51
Justificación	51
Contexto	52
Reseña Histórica	52
Base Legal	52
Estructura Organizacional	53
Etapas de la Planificación Estratégica	55
Diagnóstico de la Situación Actual	55
Matriz Foda	61
Análisis de la Matriz Foda	61
Elaboración de Plan Estratégico	65
Visión	65
Misión	65
Valores Institucionales	66
Formulación de Estrategias	66
Áreas Estratégicas	67

Planificación Estratégica “PIZZERIA RITACCO BROTHERS”	68
Objetivos Específicos	69
Estrategias Operativas	70
Plan Operativo Anual Periodo 2010-2014	72
Perfil Proyecto Operativo	75
Discusión	83
Conclusiones	86
Recomendaciones	89
Bibliografía	92
Anexos	95
Índice	99