



Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PROVICOM

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
Para obtener el título de TECNOLOGA EN FINANZAS

Profesor guía:

Dr. Adrian Aguinaga

Autora:

Johanna Paola Novoa Díaz

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de titulación.”

Adrián Santiago Aguinaga Romero

Doctor

CI.1707033138

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citados las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Johanna Paola Novoa Díaz

CI. 1719436816

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de culminar mis estudios, brindarme salud, y poder terminar esta etapa de mi vida en su compañía.

A mi compañera inseparable y quien ha estado conmigo 27 años incentivándome a seguir adelante con cada proyecto de mi vida; grande o pequeño, mi confidente y mi amiga, Gabriela Díaz.

A mi mami, porque sin ella no hubiera sido posible llegar hasta aquí.

A mi mamita Gladys y a mi papito Oswaldo, por su atención todo el tiempo, por su ejemplo de vida y amor incondicional.

A Jaime por su compañía y paciencia.

DEDICATORIA

A mi hermano Jean Pierre y a mis primos:
Mishel, Kevin, Nicole, Juan Andrés, Juan
Pablo, Micaela, Jean Paúl y Keila.

RESUMEN

Este trabajo se realizó con el objetivo de ayudar a los directivos de PROVICOM, a plantear o replantear la organización de la empresa. Esto se encuentra apoyado en el análisis estructural y prospectivo, lo cual nos ayudó a detectar variables clave con las cuales podemos ver resultados a futuro y construir escenarios para localizar procesos que lleven a esta empresa a ser competitiva dentro del mercado.

El análisis estructural realizado nos ha facilitado la localización de caminos para formar recursos humanos con habilidades y aptitudes que se requieren para hacer de PROVICOM una empresa competitiva y con valores.

En el primer y segundo capítulo damos los antecedentes para realizar este trabajo, donde detallamos también el porqué de este negocio, como surgió y los motivos para que el mismo se encuentre en la actualidad como un negocio en crecimiento, informando los artículos de comercialización, la ubicación de la empresa dentro del mercado, el micro y macro entorno.

En el capítulo 3 elaboramos la filosofía empresarial que determinará los valores, visión, misión y objetivos de la compañía fin de desarrollar la estrategia.

En el capítulo 4 elaboro el análisis FODA para continuar con la formulación de estrategias (capítulo 5) y establecer las políticas de la compañía; en el capítulo 6 desarrollo la implementación de estrategias.

Para poder prospectar cifras en los capítulos siguientes realizo un análisis financiero de la situación actual y uno proyectado para poder obtener las conclusiones, las cuales han sido realmente favorables determinando que el negocio es rentable, contando adicionalmente con una evaluación de resultados y planeación de la contingencia para las estrategias planteadas.

ABSTRACT

This study was conducted with the aim of helping leaders PROVICOM, and was conducted with the aim to propose how the company is organized.

This research is supported in a prospective structural analysis, allowing us to identify key variables with which we can see results and build future scenarios to make our company more competitive

Structural analysis allows us to develop human resources with skills and abilities that are required to make employees of our company more competitive and have values.

In the first and second chapter we present the background for this work, in these two chapters detail why this business, how the business grew, and the reasons why the business is currently regarded as a developing company.

In chapter three we present the philosophy of the company, in this article we detail the values, mission and objective of the company.

In chapter four we present a FODA analysis allows us to formulate various strategies and establish the policies of the company that we will discuss in chapter five. Finally in chapter six we present the development of implementation strategies.

In conclusion to prospect figures in later chapters, financial analysis was performed of the company's current situation and future financial analysis for results. The final results have been favorable and determined that the business is profitable.

ÍNDICE

	Página
Introducción	1
1. Antecedentes	3
1.1 Reseña Histórica de PROVICOM	3
1.2. Productos de Comercialización	5
1.2.1. Protección para la cabeza	10
1.2.2. Protección Respiratoria	10
1.2.3. Protección Auditiva	10
1.2.4. Protección Visual	11
1.2.5. Protección Facial	11
1.2.6. Protección Manual	11
1.2.7. Protección Corporal	11
1.2.8. Protección Contra Caídas	12
1.3. Ubicación de PROVICOM en el mercado	12
1.3.1. Sector de la empresa	12
1.3.2. Mercado Objetivo	12
1.3.3. Población Objetivo	12
2. Condiciones del Negocio	13
2.1. Micro entorno	13
2.1.1. Variables Demográficas	13
2.1.2. Variables Culturales y Sociales	13
2.1.3. Variables Políticas y Legales	15
2.1.4. Variables Económicas	15
2.1.5. Variables Tecnológicas	16
2.2. Macro entorno	17
2.2.1. Las Fuerzas Competitivas	17
2.2.1.1 Rivalidad entre competidores	17
2.2.1.2 Amenaza de entrada de nuevos Competidores	18

2.2.1.3 Amenaza de productos Sustitutivos	19
2.2.1.4 Poder de negociación con los Clientes	19
2.2.1.5 Poder de negociación con los Proveedores	20
3. Elaboración de la filosofía Empresarial	21
3.1. Valores que guiaran el desempeño	21
3.1.1. Calidad	21
3.1.2. Responsabilidad	21
3.1.3. Respeto	21
3.1.4. Honestidad	21
3.1.5. Eficiencia	21
3.2. Visión	21
3.3. Misión	22
3.4. Objetivos Empresariales	22
3.4.1. Objetivo General	22
3.4.2. Objetivos Específicos	22
4. Análisis FODA	23
4.1. Inventario de Temas Estratégicos	23
4.2. Análisis Interno	25
4.2.1. Fortalezas Empresariales	25
4.2.2. Debilidades	25
4.3. Análisis Externo	26
4.3.1. Oportunidades	26
4.3.2. Amenazas	26
5. Formulación de Planes Estratégicos	28
5.1. Identificación de Políticas para la implementación de Estrategias	28
5.2. Formulación de la Estrategia	29

5.3. Tipos de Estrategias a implementarse	30
5.3.1. Estrategias de Negocios	30
5.3.2. Estrategias de Finanzas	30
5.3.3. Estrategias de Personal	30
5.3.4. Estrategias Tecnológicas	30
6. Implementación de Estrategias	31
6.1. Estrategias de Negocios	31
6.1.1. Mejoramiento de Servicio	31
6.1.2. Campaña Publicitaria	31
6.1.3. Penetración en el mercado	32
6.1.4. Desarrollo en el mercado	32
6.2. Estrategias de Finanzas	34
6.2.1. Manejo crédito proveedores	34
6.3. Estrategias de Personal	34
6.3.1. Personal Satisfecho	34
6.3.2. Personal Capacitado	35
6.3.3. Personal Idóneo	35
6.4. Estrategias Tecnológicas	36
6.4.1. Medios de Información Actualizados	36
6.4.2. Software creado para el negocio	36
7. Estados e Índices Financieros antes de la implementación de estrategias	37
7.1. Razones de Solvencia	39
7.1.1. Prueba Ácida o de pago inmediato	40
7.1.2. Razón de Rotación de inventarios	41
7.1.3. Razón de Cuentas por cobrar a clientes	42
7.2. Razones de Estabilidad Financiera	43
7.2.1. Razón No 1 Est. Financiera	43
7.2.2. Razón No 2 Est. Financiera	43

7.2.3. Razón No 3 Est. Financiera	44
7.3. Razones para el estudio de Productividad	45
8. Gastos, presupuestos y Resultados con la Implementación de estrategias	46
8.1. Razones de Productividad	51
9. Evaluación de Resultados	54
9.1. Esquema para la evaluación de Estrategias	54
9.2. Planeación de la contingencia	54
9.3. Auditoria para las Estrategias implementadas	57
Conclusiones	60
Referencias	62
Anexos	63

INTRODUCCION

Debido a que PROVICOM no cuenta con una filosofía empresarial, que hoy en día es importante para el buen desarrollo de una empresa como para sus colaboradores, realizaremos la **planificación estratégica** para dar a conocer a todos los clientes y sobre todo a las personas que se desempeñan dentro de la organización, la misión, visión, objetivos y políticas, de manera que se conozca a donde quiere ir la empresa y de esta manera tomar decisiones que den resultados deseados.

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.” (Fred R. 2003. Pp5)

Por lo tanto la dirección estratégica estará centrada en la integración de varios factores como las gerencias, el marketing, manejo de las finanzas y contabilidad, la comercialización, el desarrollo operativo, investigación constante y permanente del mercado, para la consecución de metas.

Con la implementación de estrategias lo que buscan los propietarios y directivos de PROVICOM, es orientar la toma de decisiones, de esta manera adoptar una posición competitiva dentro del mercado de acuerdo a las circunstancias imperantes y condicionales de entorno.

La perspectiva estratégica nos permitirá una búsqueda de situación futura del negocio a medida que los factores externos evolucionen.

Sabemos que una empresa alcanza su competitividad cuando formula una estrategia que crea valor y la aplica.

En el caso de PROVICOM la meta de lograr una ventaja competitiva, o una competitividad estratégica es verdaderamente un desafío ya que ningún éxito se encuentra garantizado. PROVICOM al escoger una estrategia, esta optando por seguir un curso de acción en el cual establecerá el orden de prioridad de

medidas que serán escogidas para competir. Administración estratégica:
Competitividad, y conceptos de globalización.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.1. Reseña Histórica de PROVICOM

PROVICOM es una empresa creada en septiembre del 2006, para la comercialización y distribución de artículos de seguridad industrial, tanto en empresas manufactureras, agroindustriales, petroleras, de telecomunicaciones, y constructoras del Ecuador. (Anexo 1)

PROVICOM se ha iniciado en el mundo de la seguridad ocupacional debido a la alta tasa de accidentalidad laboral en nuestro país. En el año 2003 el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) reportó 2,300 accidentes. En los últimos años el registro de los accidentes y enfermedades laborales en Ecuador es deficiente pero es claro que estos han aumentado, por lo que, expertos nacionales indican que las muertes y lesiones producto de riesgos laborales son un problema de primer orden para las empresas ecuatorianas ya que generan pérdidas en la producción y competitividad de las firmas nacionales, pérdidas en el poder adquisitivo de los individuos y de sus familias, gastos excepcionalmente altos en los servicios de salud y los costos propios de de la atención de personas con discapacidades permanentes.

Los psicólogos industriales han realizado programas de investigación exhaustiva sobre todos en los aspectos del ambiente físico del trabajo. En diversas situaciones; analizan factores como: la temperatura, humedad, iluminación, ruido, y jornada laboral. Establecen pautas preferentes al nivel óptimo de cada uno de esos factores. Se cuenta con gran acervo de conocimiento acerca de los rasgos del ambiente físico que facilitan el redimiendo. Nadie duda de que el ambiente incomodo ocasione efectos negativos: disminución de la productividad, aumento de errores, mayor índice

de accidentes y mayor rotación de personal. Cuando se mejora el ambiente laboral haciéndolo más cómodo y agradable la producción se eleva.

Por otro lado, es importante reconocer que esta situación puede limitar el acceso de empresas Ecuatorianas a mercados internacionales, particularmente en aquellos países donde se exige cumplimiento de una estricta normativa en términos de seguridad y salud ocupacional en el trabajo de los países de origen de los productos requeridos.

Debido a la importancia, este tema, donde se han realizado varios estudios de entidades internacionales, PROVICOM ha decidido enfocarse en el negocio de la comercialización de artículos de seguridad industrial, preocupándose por el bienestar del hombre y de su entorno laboral.

Adicionalmente PROVICOM ha venido brindando también el servicio de capacitación a las diferentes entidades con las que trabaja, donde se ha dotado de importante información a los usuarios con respecto al producto comercializado, para un uso adecuado del mismo y proporcionando con ello a nuestros clientes seguridad y satisfacción.

En la actualidad, la Seguridad Industrial cuenta un papel importante en las compañías, donde lo que se busca, es mantener un conjunto de actividades orientadas a desarrollar el bienestar físico, mental y social del trabajador en relación con su labor, su medio de trabajo y su entorno socio laboral dentro de un marco de principios y normas establecidos.

En años anteriores las empresas daban preferencia a la máquina, sin tomar en cuenta al hombre como elemento básico de la productividad, debido a ello, se ha visto la necesidad de dar la importancia adecuada a la Seguridad Industrial, lo que ha permitido que en la actualidad existan mayores consideraciones a tomarse para los empleados; como las políticas de personal, que han tenido que cambiar su estrategia, y de aquella estática e indiferente ha pasado a ser dinámica y progresista.

1.2. Productos de Comercialización

Los productos que comercializa PROVICOM son todos aquellos que dan protección al hombre en el lugar donde desempeña sus actividades. (Anexo 2).

PROVICOM, consciente de la seguridad que debe ser incluida al comercializar esta clase de productos, únicamente incluye en su catálogo aquellos que cuentan con normas establecidas internacionalmente, a fin de no poner en riesgo ninguna parte del cuerpo de los trabajadores que emplean sus artículos en sus actividades cotidianas.

Existen ciertas normas básicas internacionales para la seguridad Industrial; una de ellas la Norma ANSI (American National Standards Institute – Instituto Nacional Americano de Estándares). Siendo la organización encargada de estandarizar ciertas tecnologías de Estados Unidos.

ANSI es una organización privada sin fines de lucro, que permite la estandarización de productos, servicios, procesos, sistemas y personal en los Estados Unidos. Además, ANSI se coordina con estándares internacionales para asegurar que los productos puedan ser utilizados a nivel mundial. ANSI adicionalmente es miembro de la ISO (Organización Internacional para la Estandarización). (www.alegsa.com)

Los estándares ANSI buscan que las características de los productos sean consistentes; que las personas empleen las mismas definiciones, términos, y que los productos sean evaluados bajo las mismas normas.

La organización tiene su sede en Washington, DC., y su oficina de operaciones está localizada en la ciudad de Nueva York. [1].

Por otro lado el Congreso estadounidense, en 1970 promulgo una Ley de Seguridad e Higiene Laboral, mejor conocida como OSHA. La ley, está diseñada para "asegurar, en la medida de lo posible, que todos los hombres y mujeres estadounidenses tengan condiciones laborales sanas y seguras y para preservar los recursos humanos", resultó muy eficaz y redujo el número de lesionados que provocaban pérdida de tiempo de trabajo, así como el número de muertes en accidentes de trabajo.

La cobertura OSHA, se extiende a todos los patrones y sus empleados, con unas cuantas excepciones, que incluyen el gobierno federal y cualquier subdivisión política de un estado. Sin embargo, cada dependencia federal tiene la obligación de establecer un programa de seguridad e higiene que es vigilado por OSHA. Del mismo modo, cualquier estado de la Unión Americana que busque aprobación de OSHA para su programa de seguridad e higiene para el sector privado debe proporcionar programas similares que puedan cubrir a los empleados de los gobiernos locales y del estado, y que al menos sea tan eficaz como el programa para las empresas privadas. Cuando el gobierno federal aprueba los programas estatales, afirmando que cumplen las normas federales, entonces el estado se encarga de hacer cumplir dicha ley que de otra manera realizaría el gobierno federal.

Una de las responsabilidades de OSHA es desarrollar y hacer cumplir de manera obligatoria las normas de seguridad e higiene. Estas normas caen en cuatro categorías principales: industria en general, marítima, construcción, y agricultura. Estas normas cubren el lugar de trabajo, el equipo y la maquinaria, el material, las fuentes de poder, los procesos, la ropa de protección, los primeros auxilios y los requerimientos administrativos.

El cumplimiento de la empresa con OSHA, La ley de Seguridad e Higiene Laboral, autoriza al Departamento del Trabajo a realizar inspecciones en el domicilio de trabajo o a emitir citatorios y multar a los patrones.

Las inspecciones en el domicilio laboral Según la ley, "mediante la presentación de la credenciales apropiadas al propietario, operador o agente encargado", un funcionario autorizado de OSHA puede realizar lo siguiente:

Entrar sin demora, en horas razonables, a cualquier fábrica, planta, establecimiento, ámbito laboral o cualquier otra área o entorno en que un empleado o empleador realicen el trabajo.

Inspeccionar e investigar durante las horas hábiles y en otros momentos razonables y dentro de límites apropiados y de forma adecuada, cualquier lugar de trabajo y todas las condiciones pertinentes a la estructura, maquinaria, aparatos, Instrumentos, equipos y materiales en el lugar y preguntar en privado a cualquier patrón, propietario, agente, operario o empleado.

Citatorios y Multas Considérense dos ejemplos que ilustran la seriedad de los citatorios y las penalidades que impone OSHA:

Después de una inspección, Tube Products Corporation convino en pagar 750,000 dólares en multas y establecer un programa global de seguridad e higiene.

Stone Container Corporation pagó 690,000 dólares en multas y en mejoras de condiciones de seguridad en las plantas en nueve estados.

Los citatorios de OSHA se pueden emitir en el momento de la inspección o después por correo.

Consultas en el lugar de trabajo OSHA ofrece un servicio de consultaría gratuita en las instalaciones. Los consultores del gobierno estatal o privado ayudan a los patrones a identificar las condiciones de riesgo y a determinar las medidas correctivas.

Los patrones y los empleados tienen ciertas responsabilidades y derechos bajo esa ley. Sólo se analizarán los que tengan relación directa con la administración de recursos humanos.

Los patrones además de proporcionar un entorno de trabajo libre de riesgos y que cumpla con las normas, deben informar a todos sus empleados sobre los requisitos de seguridad.

Los empleados deben cumplir con las normas OSHA, que informen de las condiciones de riesgo y que sigan las reglas de seguridad e higiene del patrón, incluyendo las que prescriben el uso de algún tipo de protección. Los trabajadores tienen el derecho de exigir condiciones de seguridad e higiene en el trabajo sin temor al castigo.

Además si bien el preámbulo a las normas originales OSHA especificaba que los derechos de los trabajadores o de sus representantes incluirían un amplio acceso a los requisitos de exposición ambiental y médicos, la incapacidad del gobierno federal en esta área llevó al aprobación de leyes que regulan el derecho de los trabajadores a conocer la ley en varios estados. Estos estatutos se dirigen a temas como la definición de sustancias tóxicas y de riesgo, la obligación de patrones y fabricantes de dar información de riesgo a la salud, protección de secretos comerciales y disposiciones para el cumplimiento de la ley.

En la actualidad la ley OSHA es un gran precedente para la seguridad industrial, dentro de los Estados Unidos, tanto como fuera de él, ya que en ella se basan leyes estatales de diferentes naciones, entre ella el Ecuador. (United States Department of Labor, <http://www.osha.gov/Publications/3173.html>)

A continuación se detallará síntesis de las características que deberán tener cada uno de los principales productos ser comercializados por PROVICOM, para seguridad de sus usuarios.

1.2.1. PROTECCION PARA LA CABEZA.- PROVICOM para la comercialización de estos productos toma en cuenta que la marca esté en estricto cumplimiento de las más exigentes normas de calidad nacional e internacional, es decir, cascos que cumplan con el sello de calidad ICONTEC, y Calidad Certificada ANSI (normas internacionales de Seguridad Industrial). Las características de los mismos deberán ser ideales para uso en todo tipo de industria, sector de la construcción, astilleros, perforación de túneles, aserraderos industriales, metalmecánica campos petroleros, minería, servicios públicos, eléctricos e industria en general. Las materias primas utilizadas deben garantizar la resistencia, a los factores ambientales tales como: sol, lluvia, frío, polvo, vibraciones, sudor, lodo, entre otros. Adicional a ello es completamente necesario adaptar otros elementos a los mismos, y con ello lograr un trabajo armónico que, permita la protección de la cabeza conjuntamente con la protección facial, auditiva y barbiquejos que nos ayuden para su seguridad, haciendo de estos artículos una ayuda y comodidad para las necesidades del usuario.

1.2.2. PROTECCIÓN RESPIRATORIA.- Los artículos de seguridad respiratoria deben garantizar total protección y comodidad al trabajador, esta línea debe estar diseñada para la retención de material particulado, gases químicos, vapores orgánicos y sus combinaciones. PROVICOM comercializa mascarillas desechables para sólidos en suspensión, hasta respiradores purificadores de bajo mantenimiento con cartuchos reemplazables.

1.2.3. PROTECCIÓN AUDITIVA.- Los artículos para protección auditiva que comercializa PROVICOM proporcionan seguridad, previniendo los riesgos auditivos presentes en industrias, metalmecánicas, textileras, talleres, aeropuertos y en general donde la intensidad sonora puede ocasionar la pérdida de capacidad auditiva.

1.2.4. PROTECCIÓN VISUAL.- Los elementos de protección visual clásicos, continúan siendo una excelente opción para los usuarios, incluyendo monogafas de ventilación directa e integrada. Es indispensable la comercialización de visores en acetato y policarbonato, así como las monogafas para soldadura autógena, para uso agrícola y anteojos de seguridad para cortes de metales y soldadura autógena. En estos artículos PROVICOM brinda a sus clientes artículos de calidad con comodidad y protección.

1.2.5. PROTECCIÓN FACIAL.- Los artículos para protección del rostro son utilizados en diversas actividades industriales, agrícolas, médicas entre otras, por lo que PROVICOM ofrece una serie de productos según el uso final, donde todos se encuentran hechos con materiales de alta resistencia al impacto de partículas sólidas y contra salpicaduras de productos químicos; con criterios ergonómicos, que darán al usuario el máximo confort, gracias a su bajo peso y a las diversas suspensiones con las que ellos cuentan .

1.2.6. PROTECCIÓN MANUAL.- PROVICOM ofrece a sus clientes la más alta calidad y diversidad en lo que a guantes se refiere, ya que estos también son utilizados en las diferentes industrias de diferente índole y dependiendo del trabajo a efectuarse con ellos.

1.2.7. PROTECCIÓN CORPORAL.- PROVICOM ofrece ropa en PVC ideal para ser usada en las diferentes áreas donde los trabajadores se encuentran expuestos a riesgos que pueden disminuir su capacidad de trabajo o afectar su estado de salud. Estos accesorios protegen contra la lluvia y la salpicadura de ciertos productos químicos. Además resistencia mecánica por calibre, lo que los hace útiles para trabajos en petroleras, minerías, acererías, inspección y reparación de obras públicas, etc.

1.2.8. PROTECCIÓN CONTRA CAIDAS.- PROVICOM comercializa arnés de seguridad con certificados de calidad otorgados internacionalmente, fabricados en reata de poliéster de la más alta calidad; más liviana y suave, los cuales proporcionan la facilidad de movilización del trabajador y confort en periodos largos de uso, que permitan ajustar las correas y los herrajes con mayor rapidez, de variados diseños.

1.3. Ubicación de PROVICOM dentro del mercado

1.3.1. SECTOR DE LA EMPRESA.- PROVICOM se encuentra dentro del sector Secundario de la industria, ya que implica la comercialización de productos

1.3.2. MERCADO OBJETIVO.- El segmento de mercado donde PROVICOM destina sus productos es en la ciudad de Quito.

1.3.3. POBLACIÓN OBJETIVO.- Empresas manufactureras, agroindustriales, petroleras, de telecomunicaciones y constructoras.

CAPITULO 2

CONDICIONES DEL NEGOCIO

2.1. Micro entorno

2.1.1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS.- Quito se expande y avanza velozmente al ser la capital de Ecuador. El sector industrial y productivo es también parte del constante crecimiento económico que sufre la Metrópoli, por ello contamos con grandes empresas que radican sus fabricas dentro de esta ciudad, haciendo de nuestro mercado un sector importante para la comercialización de productos de seguridad industrial.

2.1.2. VARIABLES CULTURALES Y SOCIALES.- Las constantes discusiones acerca de la competitividad de las empresas han girado en torno a varios elementos distantes de la producción, salvo contadas excepciones. Se pueden considerar como característica de la empresa competitiva la seguridad industrial, para lo cual se han implementado una serie de normas y certificaciones las cuales garantizan la seguridad del operario donde cada vez es mayor la demanda de los productos que PROVICOM ofrece.

En la actualidad las empresas tienen la exigencia de tomar en consideración la seguridad industrial para todos sus trabajadores. Las posiciones gerenciales que por supuesto, impulsan a la organización hacia diferentes resultados, tanto en su actividad comercial y al final, en los balances y estados de resultados se ven obligados a brindar la importancia que se merece este tema.

En ciertas ocasiones donde el gerente no ha tenido contacto con el tema y por consiguiente no tiene “cultura de seguridad” generalmente su primera reacción es preguntar sobre el presupuesto requerido y cuál será el retorno de este dinero, es evidente que el gerente citado en el supuesto está considerando este presupuesto como un gasto y no como una inversión o aseguramiento.

Otras empresas se ven obligadas a enfrentar el tema por requisitos comerciales; una licitación para una empresa privada o el estado mismo, los cuales tienen exigencias particulares sobre la seguridad industrial y cumplir con un requisito para la venta de sus productos depende de la seguridad en la elaboración del mismo es parámetro fundamental para llevar a cabo esta negociación.

Otro caso para que los gerentes le den importancia a la seguridad industrial tiene que ver con alguna noticia de alto impacto que haya ocurrido en alguna empresa cercana. Los gerentes deben encontrarse alerta por quejas que pueden existir de sus colaboradores en las diferentes instituciones gubernamentales o inspecciones regulares.

La seguridad industrial está pasando a ser un tema de primer orden para todas las empresas por lo que relevamos su importancia a los siguientes puntos básicos:

- La seguridad industrial está directamente relacionada con la continuidad del negocio: en el mejor de los casos, el daño de una máquina, un accidente de trabajo o cualquier otro evento no deseado consume tiempo de producción. En otros casos, puede llevar al cierre definitivo del negocio.
- La seguridad industrial es un requisito de crecimiento. Además que la complejidad de las propias operaciones la implican y la necesitan.
- Imagen corporativa.
- La seguridad industrial protege a las personas: la empresa debe proteger la integridad de quienes producen para ella.
- Pero lo más importante, es que la seguridad industrial parte del compromiso, del interés y seguimiento gerencial, tanto como de la adhesión de cada funcionario.

2.1.3. VARIABLES POLÍTICAS Y LEGALES.- La creación de políticas de estado, que involucran la seguridad de los colaboradores de una empresa forman parte ya de las normativas que todos los gerentes deben tomar en cuenta para el desarrollo eficiente de sus empresas, ya que esto a la vez, de constituir seguridad para el empleado, constituyen también seguridad para la empresa, debido a que cada una de ellas deciden en invertir en implementos de seguridad que darán mayor prestigio a las mismas y a la vez las salvaguardará de posibles juicios laborales por accidentes de sus empleados, el gasto será inferior a pago de los valores correspondientes por indemnizaciones de este tipo.

La garantía por la calidad, el respeto al medio ambiente, la seguridad y salud de los empleados son cuestiones que requieren esfuerzo. Por esta razón las organizaciones deciden que una tercera parte independientemente lo certifique, para que de esta manera su reconocimiento sea público, conocido tanto por los internos, como por los externos de una empresa.

2.1.4. VARIABLES ECONÓMICAS.- Actualmente la crisis económica mundial, que tuvo su inicio en Estados Unidos, y que entre sus principales factores causantes tiene: los altos precios de las materias primas, la sobre valorización del producto, la amenaza de recesión en todo el mundo y la desconfianza de los mercados, es definitivamente para PROVICOM visto como una oportunidad de crecimiento y un motivo para generar nuevas ideas. Este tiempo seguramente no será el mejor tiempo, ya que según los entendidos, esta crisis duró dos trimestres consecutivos de decrecimiento económico, que finalizó en el 2010, pero no es una amenaza ya que actualmente por políticas el Estado Ecuatoriano se encuentran motivando a la producción nacional, que requiere de artículos de seguridad industrial para la protección de sus trabajadores.

Los productos que comercializa PROVICOM, son en un 95% importados, por lo que se ha visto afectado en los aranceles e impuestos, especialmente para las botas con punta de acero, que forman parte de sus productos de comercialización, sin embargo estos costos finales serán cargados al precio

final para el consumidor, sin que por la alza del mismo signifique ser un producto suntuario, sino más bien un producto necesario para la continuidad de su producción.

2.1.5. VARIABLES TECNOLÓGICAS.- PROVICOM se encuentra constantemente avanzando con las herramientas tecnológicas necesarias para el continuo cambio de las necesidades del mercado; como software especializado para el giro del negocio con módulos para el control de bodegas, facturación, contabilidad y especialmente herramientas comercialización, como el contacto en línea con los clientes para un mejor y rápido servicio; las técnicas de mercadeo con publicidad y hojas técnicas de productos en nuestra página web, permaneciendo en constantes capacitaciones al personal de estas herramientas para utilizarlas de la mejor manera y dando también importancia a noticias de salud ocupacional.

2.2. Macro – entorno

2.2.1. LAS FUERZAS COMPETITIVAS

2.2.1.1 Rivalidad Entre Competidores.- Existen varios competidores dentro del campo de la seguridad industrial, pero dependiendo del tipo de servicio y segmento de mercado al cual se encuentran dirigidos cada uno de ellos se los podría clasificar.

Dos grandes competidores para PROVICOM muy conocidos en el mercado ecuatoriano son KYWI y FERRISARIATO, por la magnitud de empresas que constituyen, el marketing que tiene cada una de ellas y por ende su reconocimiento dentro del mercado, ya que es muy común que en una empresa cuando se requiere de algún implemento de seguridad se envíen a empleados a realizar las compras en estos dos lugares debido a que se tiene la certeza de encontrar lo necesario en estos lugares.

Además existen aproximadamente 20 competidores pequeños dentro de Quito, que brindan un servicio muy similar al nuestro, quienes han basado su negocio únicamente en grandes empresas sin contar que gran parte del mercado la forman también empresas medianas donde no existe una persona encargada del departamento de compras explícitamente pero sus montos de compras son pequeños y se multiplican a manera que se van identificando con las necesidades y con los productos.

El crecimiento del sector es mínimo ya que como habíamos mencionado anteriormente el mercado está dirigido a los dos grandes comerciantes de estos productos.

Al ser PROVICOM una empresa pequeña, donde lo que se pretende realizar a diario es brindar productos y servicios de calidad a precios competitivos, los costos fijos serán inferiores al margen que se estipula en los competidores, y el valor agregado a nuestro producto será mayor, ya que PROVICOM venderá a

las compañías un producto de excelente calidad conjuntamente con el servicio de asesoramiento del mismo.

PROVICOM, adicionalmente cuenta con una gama de proveedores permanentes, que en la mayoría de los casos cuentan con un stock acorde a los pedidos que la empresa realizará para satisfacción de sus clientes.

2.2.1.2 Amenaza de entrada nuevos competidores.- PROVICOM durante su trayectoria en el mercado ha mantenido precios adecuados y competitivos, con un servicio de primera, punto por el que para nuevos competidores sería difícil ingresar con los clientes que cuenta la empresa. Al encontrarse PROVICOM seis años dentro del mercado ha ganado de parte de sus clientes fidelidad.

Nuevos competidores necesitan contar con un alto capital de inversión para lograr mayores descuentos en los productos, para obtener una utilidad aceptable, punto que se encuentra superado por PROVICOM por la seriedad en los negocios efectuados con los proveedores, quienes otorgan el mayor crédito y descuento a PROVICOM haciendo de este un negocio completamente rentable.

Un nuevo competidor deberá al momento de iniciar realizar una serie de inversiones hasta posicionar su negocio, para lo cual necesitará contratar a personas con el conocimiento adecuado para lograrlo, las mismas que deberán aplicar su experiencia dentro del sector, la logística, el aprovisionamiento, conocimiento adecuado del producto y mantener precios bajos. Adicionalmente deberá invertir también en entrenamientos, y capacitaciones para el logro de sus fines, los mismos deberán tener acceso a los canales de distribución, conocimiento claro y evidente del trabajo que hemos venido realizando los competidores actuales para poder mantenerse con el negocio. Es decir por el momento el Know – How adquirido por PROVICOM, es altamente gratificante.

Adicionalmente al querer llegar al mercado donde se encuentra PROVICOM debe conocer claramente las disposiciones y reglamentos que forman parte de la falta de experiencia para ingresar en él.

El comportamiento histórico del sector es también una de las barreras que deberán cruzar los nuevos competidores. Para su ingreso, deberán comprobar a sus proveedores una imagen de credibilidad para apoyo dentro del desenvolvimiento del negocio.

2.2.1.3 Amenaza de Productos Sustitutivos.- Es difícil encontrar productos sustitutivos para los productos comercializados por PROVICOM, ya que los usuarios de los mismos necesitan contar con normas para el cuidado de sus trabajadores, lo que dará tranquilidad al usuario y a su empresa para realizar un trabajo eficiente y seguro para su trabajo diario.

2.2.1.4. Poder de Negociación con los Clientes.- Para el segmento de mercado donde se ha direccionado PROVICOM, existe un gran poder de negociación ya que los precios competitivos con los que cuenta, le han permitido realizar negociaciones grandes en comparación al pequeño tamaño de esta empresa. Adicionalmente a ello, con su nuevo desenvolvimiento dentro del mercado de empresas constructoras es una negociación muy fuerte ya que el servicio que se ofrece de parte de la empresa es verdaderamente interesante para ellos, donde anteriormente solo compraban los implementos por cumplimiento de sus contratos sin obtener ninguna asesoría del tratamiento de los productos, ni asesoría para sus empleados que son directamente los beneficiados de que sus empresas los doten de material que es para su uso y seguridad.

Es palpable para los clientes la calidad de servicio que ofrece PROVICOM, ya que en varias ocasiones sus compras son monetariamente inferiores en comparación con las compras realizadas a la competencia y adicionalmente reciben la asesoría de personal altamente calificado.

2.2.1.5. Poder de negociación de los proveedores.- PROVICOM ha centralizado sus compras en fabricantes e importadores, los cuales le han permitido tener poder de negociación con ellos.

Debido a la forma de trabajo, los proveedores obtienen grandes ventajas sin involucrar su personal de ventas, las mismas suben de gran manera al contar con PROVICOM como distribuidor de sus productos al ser ellos quienes atienden al cliente, restándole carga operativa. PROVICOM ayuda a colocar su marca dentro del mercado y da a conocer a sus consumidores, al mismo tiempo que representa seguridad para los proveedores de que sus productos se encuentran expandiéndose cada vez con mayor agilidad en el mercado.

CAPITULO 3

ELABORACION DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL

3.1. Valores que guiaran el desempeño de PROVICOM

3.1.1. Calidad.- Para PROVICOM la calidad parte de las personas. Es clave valorar e incentivar el trabajo de calidad en la búsqueda de generación de una verdadera cultura de trabajo brindado productos y servicios de la más alta calidad.

3.1.2. Responsabilidad.- Para PROVICOM la responsabilidad es honrar el papel que se nos ha confiado y llevarlo a cabo conscientemente, brindando un servicio oportuno.

3.1.3. Respeto.- El respeto es el foco central para lograr que las personas que hacen PROVICOM valoren a los demás, exigiendo un trato amable y cortés hacia sus compañeros de trabajo, hacia sus clientes, proveedores y todos quienes se encuentren involucrados en el trabajo diario.

3.1.4. Honestidad.- Para PROVICOM la honestidad es la expresión de respeto por uno mismo y por los demás, actitud que siembra confianza en cada uno de nuestros clientes.

3.1.5. Eficiencia.- La eficiencia es nuestra capacidad administrativa, para producir el máximo de resultados, con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

3.2. Visión

Ser la empresa líder en el mercado de la seguridad industrial, reconocida por la calidad de sus productos tanto por el apoyo brindado a las empresas en charlas de seguridad y salud ocupacional.

3.3. Misión

Proteger al trabajador, que día a día desde su lugar de trabajo hace que Ecuador sea un país más productivo. Comercializando productos de calidad, basándonos en el profesionalismo y compromiso. Buscando día a día el mejoramiento continuo, capacitando frecuentemente a nuestro personal en todas las áreas, y proporcionando a nuestros clientes productos de excelente calidad a buen precio y un servicio de primera.

3.4. Objetivos Empresariales

3.4.1 Objetivo General.- Alcanzar una utilidad adecuada, creciendo continua y gradualmente en nombre, nivel de ventas, siendo cada vez mayor nuestra participación dentro del mercado de la seguridad industrial.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Lograr un buen nivel de ventas donde año a año nos permita obtener una utilidad de al menos el 20% de inversión mensual.
- Direccionar los esfuerzos colectivos hacia el propósito común, cero accidentes laborales en nuestro país.
- Comunicar, generar ideas con el equipo de trabajo para llegar a consensos de seguridad.
- Orientar y guiar a las compañías para protección de su personal.
- Manejar liderazgo y comunicación permanente con el personal.
- Motivar al personal.
- Monitorear el desempeño de cada una de las personas.
- Corregir el desempeño si es necesario para garantizar los objetivos esperados.

CAPITULO 4

ANALISIS FODA DE PROVICOM

4.1. INVENTARIO DE TEMAS ESTRATÉGICOS

El inventario de temas estratégicos es la lista de temas que refieren a aquellos recursos internos que dispone PROVICOM, tanto como los que hacen referencia a su entorno, ya que parte de la necesidad de elaborar el mismo de temas de forma individual y colectiva, para proporcionar un análisis, cuantificación para trabajar con mayor énfasis en los puntos negativos y basar en ellos las estrategias a implementarse.

Tabla 1

Inventario de temas estratégicos: Recursos internos

RECURSOS	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO COMERCIAL	GLOBAL EMPRESA	
FINANCIEROS	Al ser PROVICOM una microempresa, no cuenta con una fuerte inversión, de capital propio por lo que depende de sus proveedores	D Líneas de descuentos de proveedores vigente.	Independencia financiera.	D
			F Negociación con proveedores.	F
INSTALACIONES Y EQUIPOS	Ubicado en zona central de la ciudad de Quito.	F Buen sector para la comercialización de los productos.	F Ubicación.	F
	F Equipo de oficina moderno y actual	F Personal de ventas dotado de material completo para realizar ventas y demostraciones.	F Equipo y material.	F
RECURSOS HUMANOS	F Personal ubicado en el trabajo de acuerdo a perfil establecido.	F Personal motivado y capacitado.	F Personal empresa.	F
SISTEMA ADMINISTRATIVO	D No existen políticas claras y procesos establecidos para el funcionamiento administrativo.	D Evaluaciones permanentes de resultados de ventas..	Políticas y procesos administrativos.	D
			F Evaluación de resultados.	F
SISTEMA DE DIRECCIÓN	F Grupo de trabajo integrado.	F Clara organización comercial.	F Dirección participativa y eficaz eficaz.	F

Tabla 2

Inventario de temas estratégicos: Evaluación de la relaciones con el entorno

AGENTES DE ENTORNO	EVALUACIÓN DEL ENTORNO			EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES		
	CRITERIOS	EVALUACIÓN		CRITERIOS	EVALUACIÓN	
MERCADO Y CLIENTELA	Crecimiento	Alto crecimiento debido a nuevas	O	Participación en el mercado.	Mínima	D
	Capacidad de compra	Necesidad de las empresas en artículos de seguridad.	O	Imagen de la empresa	Buena	F
SECTOR Y COMPETENCIA	Concentración	Diversificado	O	Posicionamiento en el mercado	Bajo	D
	Dinamicidad	Mercado dinámico	A	Acuerdos sectoriales	Capacitación constante	F
PROVEEDORES Y SUMINISTROS	Facilidad de suministros	Accesibilidad total	O	Garantía de suministros	Máxima	F
	Costo de los suministros	Bajo	O	Cumplimiento de plazos	Bajo	D
MARCO LEGAL Y FISCAL	Regulaciones	Estándares establecidos para la	O	Ajuste a normas	Alto	F
	Provisiones fiscales	Alta	A	Situación tributaria	Deudas elevadas	D
SOCIEDAD Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Actitud ante el sector	Positiva	O	Imagen de la empresa	Buena	F
	Trato al sector	Positiva	O	Trato empresa	Positivo	F

Para la selección de los temas estratégicos seleccionados, se ha procedido a solicitar la información a todas las personas que intervienen como grupo de trabajo de los cuales hemos obtenido las siguientes respuestas:

Debilidades	8
Amenazas	2
Fortalezas	22
Oportunidades	8

4.2. Análisis Interno

4.2.1. Fortalezas Empresariales

- Negociación con proveedores.
- Buena ubicación geográfica dentro del sector.
- Equipo moderno y actual para realización del trabajo.
- Personal calificado para el trabajo.
- Se realiza un buen esquema para la evaluación de resultados.
- Dirección participativa y eficaz.
- Buena imagen externa de la empresa.
- Personal capacitado y actualizado.
- Garantía de suministros.
- Cumplimiento de normas acorde a los productos.

4.2.2. Debilidades

- La empresa no cuenta con independencia financiera.
- Poca claridad organizativa, desconocimiento de objetivos, falta de identificación con las metas de la empresa, se desconoce políticas y procesos administrativos.
- Poca participación dentro del mercado.
- Cumplimiento de plazos fuera del rango.
- Deudas elevadas.

4.3. Análisis Externo

4.3.1. Oportunidades

- Mercado en crecimiento.
- Aplicación acción comercial.
- Facilidad para saltar barreras.
- Demanda de artículos de seguridad industrial.
- Amplia acción comercial.
- Accesibilidad total con proveedores.
- Bajo costo de suministros.
- Regulaciones constantes legales que incrementan la demanda de los productos comercializados por PROVICOM.

4.3.2. Amenazas

- Dinamicidad del mercado.
- Nuevas políticas fiscales.

El análisis FODA, nos ha permitido conocer que PROVICOM, es una empresa con grandes oportunidades de crecimiento dentro del mercado, por las diversas circunstancias por las que se encuentra cursando el entorno de sus clientes, donde para todos ellos es indispensable, el uso de los materiales que son objeto de la comercialización que realiza esta empresa.

Las amenazas son mínimas y si PROVICOM cuenta con un plan estratégico, estas se verán minimizadas, ya que la misma deberá mantenerse pendiente del giro del negocio y los factores externos para tratar de controlar en medida de lo posible los cambios que se den en el mercado e intentar generar los resultados deseados en base a su planificación.

Esta empresa cuenta con fortalezas importantes que harán que los resultados sean los esperados por sus directivos. PROVICOM cuenta con equipo

moderno y actual para ser una empresa competitiva dentro del mercado, mantiene ante sus clientes una buena imagen de calidad, y servicio juntamente con personal calificado para poder denotar ante sus clientes la diferenciación de sus competidores.

Definitivamente la debilidad que tiene PROVICOM, es el no contar con claridad organizativa, ya que desconoce sus objetivos, sus empleados no se encuentran identificados con las metas de la corporación, sus procesos administrativos y falta de políticas es un tema clave en el que vamos a trabajar en la estrategia para generar los resultados deseados.

PROVICOM tiene la gran debilidad de la falta de recursos financieros, y deberá enfocar una estrategia clave para minimizar este tema y transformar a este punto en una fortaleza que nos permita desarrollarnos conforme a lo indicado.

CAPITULO 5

FLORMULACION DE PLANES ESTRATÉGICOS

5.1. Identificación de políticas para la implementación de estrategias

Para definir las estrategias que PROVICOM adoptará es necesario haber realizado el análisis interno y externo (capítulo 4), para analizar las distintas alternativas a efectos de alcanzar la política que se crea conveniente.

- **Concepto de PROVICOM.-** Empresa comercializadora de artículos de seguridad industrial.
- **Política de actuación Geográfica.-** Empresa ubicada en Quito para distribuir artículos de seguridad industrial en empresas manufactureras, agroindustriales, petroleras, y empresas constructoras del Ecuador.
- **Política de asociación.-** PROVICOM actúa individualmente como empresa comercializadora
- **Política de crecimiento.-** Crecimiento gradual y progresivo de acuerdo al nivel de ventas.
- **Política de desarrollo tecnológico.-** Compra de software dinámico, capaz de informar, actualizar y controlar constantemente el inventario, como las transacciones realizadas diariamente por la empresa.
- **Política de personal.-** Promoción interna para crecimiento. Personal calificado y adecuado conforme a perfiles, con formación técnica,

para trabajo permanente y directo, sin rotación y constante capacitación para el trabajo.

- **Estilo de dirección.-** Dirección participativa, centralizada.

5.2. Formulación de la estrategia

Para el proceso de formulación de la estrategia requerimos involucrar a todo el personal, para tomar de ellos importante información, ya que su participación es vital y de hecho, partiremos de ahí para poder ejecutarla. Sin la existencia de un método formal de planificación estratégica, sería muy difícil el cumplimiento de las metas que PROVICOM se ha planteado.

El éxito de PROVICOM depende de que la estrategia sea adecuada tanto para el sector en el que opera, como para su propia organización es decir, sus capacidades, cultura, sistemas, etc.

La cultura y valores de PROVICOM tienen una gran relevancia estratégica, que condiciona en gran medida la forma de ser de la organización, y por tanto, lo que esta puede o no hacer. La correcta formulación de la estrategia a aplicarse en PROVICOM, debe ir acompañada de las medidas necesarias de acoplamiento y transformación de la organización.

La ventaja competitiva de toda empresa se basa en sus políticas establecidas previamente.

5.3. Tipos de estrategias a implementarse

5.3.1. Estrategias de Negocios:

- Estrategia de mejoramiento de servicio
- Realización de campaña de publicidad para el medio de clientes donde se desarrolla PROVICOM.
- Penetración en el mercado de clientes de similares características a las de nuestros clientes actuales.
- Estrategia de Desarrollo en el mercado.

5.3.2. Estrategias de Finanzas:

- Manejo del crédito concedido por los proveedores.
- Manejar adecuadamente el costo de oportunidad.

5.3.3. Estrategias de Personal:

- Personal satisfecho.
- Personal capacitado.
- Personal idóneo para el cargo a desempeñar.

5.3.4. Estrategias Tecnológicas:

- Medios de información actualizados.
- Software creado para el giro del negocio.

CAPITULO 6

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

6.1. Estrategias de Negocios:

6.1.1. Mejoramiento de servicio.- PROVICOM ha realizado en el lapso de un mes encuestas a sus clientes determinando la clase de servicio que está prestando; tiempos de entrega, atención telefónica y vía mail, respuesta a los productos solicitados, precios y calidad de los mismos, arrojando de este estudio excelentes resultados, con clientes completamente satisfechos.

Con estas encuestas en las cuales se arrojaron excelentes resultados, he establecido el posicionamiento de PROVICOM en el mercado, atención brindada y oportunidades de negociación de nuevos productos también ha permitido corregir las pocas falencias encontradas.

6.1.2. Campaña Publicitaria.- Dentro de las estrategias de negocios PROVICOM lanzará una campaña agresiva de comercialización, invirtiendo en publicidad de revistas técnicas, dirigidas a sectores específicos de la población de Quito, como revista EL PORTAL, donde se encuentran ubicadas y llega a los principales gremios del sector constructor de Quito. Revista EL AGRO la misma q es enfocada al sector agroindustrial, ganadero y florícola, haciendo uso exclusivo de una media página, durante los siguientes 12 meses, enfocando en cada una de ellas las ventajas que hacen a PROVICOM superior a la competencia, y con fotos dirigidas al segmento específico como las florícolas.

Las ventajas competitivas y en las que se hará énfasis para la estrategia comercial de PROVICOM, en los medios escritos, es el servicio puerta a puerta para la entrega de los productos, sin dejar de lado el liderazgo en precios, ya que al ser una microempresa se deja de lado costos innecesarios que tienen

los locales de venta de artículos de seguridad donde existe mayor inversión, mayor personal y por ende mayores gastos operativos.

6.1.3. Penetración en el Mercado.- La estrategia de penetración en el mercado nos llevará a aumentar la participación de la empresa dentro de él, intentando ingresar como proveedores de clientes nuevos, y a la vez realizando mayores esfuerzos de mercadotecnia, como énfasis en la fuerza de ventas.

PROVICOM se encuentra más de cuatro años en el mercado de la seguridad industrial de Quito, sin explotar al máximo el segmento que a escogido por lo que aumentaremos el número de clientes, concretando citas con clientes que aún no han sido visitados, poniendo a su consideración nuestra carta de presentación, con las referencias de clientes actuales, y nuestra trayectoria dentro del mercado.

En la misma estrategia se trabaja conjuntamente el presupuesto de ventas, que exige al personal del departamento, (idóneo, técnico y con experiencia), a la búsqueda de nuevos posibles compradores.

6.1.4. Desarrollo en el Mercado.- Las estrategias de desarrollo se basan principalmente en la retroalimentación y el marketing de la empresa, cuyo principal objetivo es el que las ventas de los productos actuales se vean incrementadas, ofreciendo innovadores productos a nuestros clientes actuales, lo que se puede lograr mediante los siguientes enfoques alternativos:

NECESIDADES NO EXPLICITAS.- Para ello PROVICOM deberá proporcionar a sus clientes soluciones a necesidades que aun no han sido percibidas por ellos. Con el objetivo de dirigir al cliente hacia nuevos productos, educarles y crear un nuevo mercado mediante una estrategia de marketing de abastecimiento. Para lograr este objetivo se planteara, problemas puntuales de otras empresas de similares características que no han tomado en cuenta

cierto tipo de protección y que se puede aplicar a ellas creando la necesidad de protección absoluta para sus empleados, por ejemplo la utilización de arnés para trabajos específicos en una planta de ensamblaje de vehículos.

NUEVOS SEGMENTOS.- Se refiere a la búsqueda de nuevos clientes que no se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo, como la industria alimenticia, pequeños talleres, etc.

PROVICOM, deberá ofrecer seguridad a la gente de limpieza de edificios, ya que muchas veces este personal no cuenta con los elementos adecuados para realizar su trabajo, como por ejemplo; guantes, mascarillas, arneses para limpieza exterior.

NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y EXPANSIÓN GEOGRAFICA.- A mediano plazo se buscará alianzas con socios que puedan solventar la entrega de nuestros productos en cantones cercanos a Quito, donde pueden encontrarse empresas que pertenecen al sector que desea PROVICOM forme parte de sus fieles clientes, de esta manera facilitar la comercialización y logística para una posible penetración en nuevos mercados donde se requieren los productos que PROVICOM comercializa.

6.2. Estrategias de Finanzas:

6.2.1. Manejo del crédito de proveedores.- PROVICOM se manejará utilizando el financiamiento directo de sus proveedores, haciendo uso del crédito que se encuentra abierto con cada uno de ellos, de esta manera la inversión de PROVICOM, en mercaderías será mínima, por que se maneja con porcentajes de descuento para la comercialización de los productos, ganando con ello su rentabilidad. PROVICOM pagará a sus proveedores a un plazo mínimo de 60 días y otorgará a sus clientes un tiempo máximo de crédito de 30. Tiempo en el cual PROVICOM podrá hacer uso de estos fondos invirtiéndolos en mercaderías específicas o simplemente disponiendo de esto dineros de manera corriente. En ciertas negociaciones invertirá en mercaderías con pago de contado con el fin únicamente de lograr mejorar el precio de determinado producto, haciendo con esto que la rentabilidad para la compañía sea mayor.

6.3. Estrategias de personal

6.3.1. Personal Satisfecho.- La estrategia de PROVICOM, en el campo de personal es crear un clima laboral amable, o de protección. Donde todos los empleados de PROVICOM, deben sentirse bien y a gusto con lo que hacen, dignificados y recompensados con las tareas, no solo a través de un desarrollo profesional y financiero, sino también de crecimiento personal y espiritual, como aspecto esencial de dichas compensaciones, la empresa realizará concursos internos cada vez que se de una vacante en las diferentes áreas incentivando así a todo el personal para desarrollarse profesionalmente en base a los meritos de desempeño.

6.3.2. Personal Capacitado.- La instrucción que se otorgue capacitación al personal de PROVICOM, es fundamental para el desarrollo de la misma, ya que al comercializar artículos de uso técnico es absolutamente necesario que el personal se encuentre enriquecido de conocimientos para mantener al cliente satisfecho por el servicio ofrecido. Dichas capacitaciones deben estar enfocadas en todas las actividades que requiere el negocio. Es importante que el personal reporte a sus jefaturas todas las dudas que se puedan presentar de los productos y temas relacionados con el negocio.

6.3.3. Personal Idóneo.- Al realizar nuevas contrataciones los directivos de PROVICOM realizarán de aquí en adelante pruebas de aptitudes a los candidatos para las vacantes, las mismas que permitan conocer de ellos su vocación para el desempeño de la actividad y capacidad para la misma con el fin de que sea un personal calificado para el área escogida.

6.4. Estrategias Tecnológicas

6.4.1. Medios de Información actualizados.- La principal herramienta estratégica - tecnológica para PROVICOM, es el Internet, ya que mediante el mismo, se realizan innumerables negociaciones, ingresando a sitios de compras y calificándose por este medio como proveedores tanto de empresas estatales, como privadas.

Con esta herramienta también se facilita la comunicación con nuestros clientes, mediante los correos electrónicos que nos permiten mantener la misma de una manera oportuna y permanente.

PROVICOM mantendrá en línea su página Web www.provicomecuador.com, para el conocimiento de los productos de comercialización, sus direcciones y teléfonos, contando con links que permitan a los clientes facilidad para contactarse con los ejecutivos de la compañía.

6.4.2. Software creado para el giro del negocio.- PROVICOM desarrollará una herramienta indispensable para su trabajo, ya que contará con la contratación de un experto en sistemas que ayude a la compañía a diseñar un sistema que permita a los usuarios del mismo sacar información verídica, datos, y dará espacio para un registro adecuado enlazando diferentes módulos que ayuden a la compañía a mantener información actualizada, verás de sus inventarios, costos, ventas, clientes y demás información que requiera haciendo de este sistema un producto que se pueda seguir innovando según los requerimientos que aparezcan a lo largo del trabajo.

CAPITULO 7

ESTADOS E ÍNDICES FINANCIEROS ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Al ser PROVICOM, una micro empresa hasta el momento únicamente ha basado sus operaciones en un registro de ingresos y egresos siendo deficiente, la cuantificación exacta de los gastos, por lo que por primera ocasión se realiza los estados financieros a fin de cuantificar lo existente, y conocer con índices financieros del funcionamiento y desempeño de la empresa.

Tabla 3

Estado de Resultados al 31 de abril de 2012

PROVICOM					
ESTADO DE RESULTADOS					
AL 31 de Abril de 2012					
VENTAS					\$ 60,000.00
(-) COSTO DE VENTAS					\$ 45,344.00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS					\$ 14,656.00
(-) GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN					\$ 8,000.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS					\$ 6,656.00
(-) 15% PUT					\$ 998.40
25% IMPUESTO A LA RENTA					\$ 1,414.40
UTILIDAD NETA					\$ 4,243.20

Tabla 4

Balance General al 31 de abril de 2012

PROVICOM									
BALANCE GENERAL									
AL 31 DE ABRIL DE 2012									
ACTIVO						PASIVO			6,799.00
CORRIENTE				12,455.00		CORRIENTE		4,799.00	
DISPONIBLE			855.00			IESS	299.00		
CAJA	200.00					SRI			
BANCOS	655.00					PROVEEDORES	4,500.00		
EXIGIBLE			7,600.00			FIJO		2,000.00	
CLIENTES	7,600.00					PRODUBANCO AUTOMOTRIZ	2,000.00		
REALIZABLE			4,000.00			TOTAL PASIVO			6,799.00
MERCADERIAS	4,000.00								
FIJO				14,000.00		PATRIMONIO			19,656.00
DEPRECIABLE			14,000.00			APORTE SOCIOS		5,000.00	
MUEBLES DE OFICINA	500.00					UTILIDAD DEL EJERCICIO		14,656.00	
EQUIPO DE OFICINA	500.00					TOTAL PATRIMONIO			19,656.00
EQUIPOS DE COMPUT	1,000.00								
VEHÍCULOS	12,000.00								
TOTAL ACTIVO				26,455.00		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			26,455.00

Al realizar el análisis de la información proporcionada por la empresa nos ayudará a tomar decisiones correctas y acertadas, que direccionarán hacia la determinación de las causas o de la dependencia de los hechos y tendencias, para provocar situaciones favorables que contribuyan al crecimiento de la misma.

Realizo el análisis financiero basado en el método por **RAZONES** con el fin de simplificar las cifras y sus relaciones, de esta manera hacer factible las comparaciones para facilitar la interpretación de los mismos y adicionalmente la toma de decisiones en las estrategias implementadas.

7.1. Razones de Solvencia.- Esta razón nos dirá la capacidad de la empresa para cubrir oportunamente sus deudas a corto plazo. La solvencia se determina mediante el estudio de capital neto de trabajo y sus componentes así como la capacidad de PROVICOM para generar recursos líquidos durante un ciclo normal de su operación.

Este índice nos indicará cuántas veces podría pagar PROVICOM, sus deudas corrientes a corto plazo:

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}}$$

$$\frac{12,455.00}{4,799.00}$$

$$2.59$$

Este resultado nos indica que PROVICOM cuenta con 2.59 dólares circulantes, para cubrir cada dólar de obligación a corto plazo. Lo que es un Índice completamente aceptable.

7.1.1. Prueba ácida o índice de pago inmediato:

Considera el activo líquido en relación con el pasivo a corto plazo.

ACTIVO CORRIENTE – INVENTARIOS (MERCADERIAS)

PASIVO A CORTO PLAZO

8,455.00

4,799.00

1.76

Este índice nos indica la medida que señala los recursos disponibles para hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo, en el caso de PROVICOM, es un índice bueno, sin embargo depende de la comprobabilidad de las cuentas a cargo de los clientes en un plazo relativamente corto y tener en cuenta también los inventarios que pueden tener igual o mayor liquidez que las cuentas por cobrar.

7.1.2. Razón de Rotación de inventarios:

Las utilidades se generan con la rotación y el cambio de activos, por otros, por lo tanto mientras el inventario de PROVICOM tenga una mayor rotación nos dará mayores posibilidades de generar las utilidades deseadas.

C O S T O D E V E N T A S
PROMEDIO DE EXISTENCIAS DE INVENTARIOS

45,344.00

4,000.00

11.33

Lo cual significa que la inversión en inventarios se ha transformado 11.33 veces en efectivo o en cuentas por cobrar a clientes.

En tiempo:

365 días del año

11.33 factor de rotación

32.21 días de promedio de antigüedad de los inventarios

Esto denota una medida de eficiencia en la inversión ya que prácticamente mes a mes se renueva el inventario.

7.1.3. Razón de Rotación de Cuentas por cobrar a Clientes:

Esta razón nos indicará la cantidad de veces promedio que durante el período se renuevan las cuentas por cobro de las mismas convirtiéndose en un saldo en efectivo y nuevamente en cuentas por cobrar, como resultado de nuevas ventas a crédito efectuadas por la empresa.

VENTAS A CRÉDITO ANUALES

SALDO PROMEDIO MENSUAL DE CXC

60,000.00

6,300.00

9.52

Lo que significa en promedio 9.52 veces en el período se ha efectuado la operación de vender a crédito y recuperar las cuentas por cobrar, Lo que significa en tiempo que:

365 días del año

9,52 factor de rotación

38.34 días de promedio de plazo para recuperación de cuentas por cobrar

Este indicador nos señala que PROVICOM se encuentra actualmente fuera de las políticas de crédito excediendo con 8 días aproximadamente de la política de concesión de crédito con los clientes, y las cobranzas en general, sin embargo se encuentra dentro de lo estimado ya que ciertos clientes realizan la cancelación a facturas cada 15 días lo que implicar un retraso manejable.

7.2 Razones de Estabilidad Financiera

Estas razones nos darán la firmeza que tiene PROVICOM dentro del mercado y la economía general, lo que garantiza a sus clientes y proveedores la confianza hacia ella:

7.2.1. Razón No1 de Estabilidad Financiera

Razón No1	<u>CAPITAL CONTABLE</u>
	PASIVO TOTAL
	<u>19,656.00</u>
	6,799.00
	2.89

Por cada dólar que los acreedores han invertido en PROVICOM, sus propietarios han invertido \$2,89 dólares, por lo cual podemos indicar claramente que la inversión de los propietarios es preponderante en relación a la de los acreedores, con lo cual se garantiza el interés de estos últimos.

7.2.2. Razón No2 Estabilidad Financiera

Razón No2	<u>PASIVO TOTAL</u>
	ACTIVO TOTAL
	<u>6,799.00</u>
	26,455.00
	0.26

Esta razón nos muestra el porcentaje de la inversión, total en activo que ha sido financiada por acreedores, es conocida también como EL APALANCAMIENTO FINANCIERO, en esta razón nos indica que el financiamiento de los propietarios es del 74%, por lo cual podemos concluir que la situación financiera de PROVICOM es completamente satisfactoria.

7.2.3. Razón No 3 de Estabilidad Financiera

Razón No 3	<u>CAPITAL CONTABLE</u>
	ACTIVO FIJO
	<u>19,656.00</u>
	14,000.00
	1.40

Lo que indica que por cada dólar de activo fijo existen \$1.40 dólares de capital propio, lo que indica que es un índice aceptable ya que indica un margen de capital invertido en capital de trabajo, necesario para el funcionamiento de la empresa. Cualquier índice inferior a 1 significa insuficiencia de capital propio, por lo que PROVICOM se encuentra en un nivel aceptable y hasta satisfactorio, ya que mientras mayor es el índice es más líquido el capital propio y por consiguiente la seguridad de los acreedores de la empresa.

7.3 Razones para el estudio de la productividad

Estas razones que se encuentran directamente ligadas con los gastos que se ejecutan en la empresa y de momento son difícilmente cuantificables ya que no se tenían clasificados los costos, por lo cual el análisis de estas razones se las realizará con el estado de resultados proyectado.

En general los resultados analizados son favorables para PROVICOM lo que indica que sus políticas y formas de llevar el negocio se están realizando de manera adecuada, sin embargo con el estudio realizado se podrá optimizar la toma de decisiones en la implementación de estrategias.

CAPITULO 8

GASTOS, PRESUPUESTOS Y RESULTADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

En éste capítulo se estudió la técnica del cálculo del costo de la comercialización de los productos de PROVICOM, a fin de determinar la utilidad deseada por la empresa. Los gastos que se analizan son:

- Financieros
- De publicidad
- De ventas
- Administrativos, entre otros.

Para realizar este análisis se realiza el presupuesto mensual de gastos para optimizar la utilidad de la compañía, considerando la contratación de dos vendedores adicionales, el presupuesto de gastos mensual es un estimado que no se aplicará para todos los meses, por diferentes variables:

Tabla 5

Gastos mensuales proyectados

PROVICOM		
PRESUPUESTO DE GASTOS MENSUALES		
		31/04/2012
GASTOS TOTALES		Presupuesto
ADMINISTRATIVOS		\$ 1,258.58
FINANCIEROS		\$ 110.00
VENTAS		\$ 3,721.25
Costos		Presupuesto
ADMINISTRATIVOS		\$ 1,258.58
Servicios Básicos		\$ 80.00
Arriendos		\$ 250.00
Sueldos y Salarios Asistente de oficina		\$ 500.00
13 er sueldo asistente de oficina		\$ 41.67
14 to sueldo asistente de oficina		\$ 24.42
Fondos de reserva		\$ 41.67
Vacaciones		\$ 20.83
Contratación auditoria externa		\$ 300.00
FINANCIEROS		\$ 110.00
Gastos Bancarios		\$ 10.00
Interés		\$ 100.00
GASTOS DE VENTAS		\$ 3,021.25
Sueldos y Salarios vendedores		\$ 1,050.00
Comisiones Vendedores		\$ 630.00
Movilización		\$ 300.00
Bono por cumplimiento		\$ 450.00
13 er sueldo vendedores		\$ 87.50
14 to sueldo vendedores		\$ 72.50
Fondos de reserva vendedores		\$ 87.50
Vacaciones vendedores		\$ 43.75
Transporte en ventas		\$ 100.00
Gastos Refrigerios capacitación		\$ 100.00
Bonos por conocimiento		\$ 100.00
PUBLICIDAD		\$ 700.00
Revista EL AGRO		\$ 400.00
Revista EL PORTAL		\$ 300.00
SOFTWARE		\$ 500.00

Tabla 6

Gastos mensuales a implementarse

GASTOS MENSUALES A IMPLEMENTARSE					
Mes	GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTOS FINANCIEROS	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE PUBLICIDAD	GASTOS PARA CREACION DE SOFTWARE
Ene.	-	-	-	-	-
Feb.	-	-	-	-	-
Mar.	-	-	-	-	-
Abr.	-	-	-	-	-
Mayo	1,258.58	110.00	3,021.25	700.00	500.00
Jun.	1,258.58	110.00	3,021.25	700.00	500.00
Jul.	1,258.58	110.00	3,021.25	700.00	500.00
Ago.	1,258.58	110.00	3,021.25	-	500.00
Sep.	1,258.58	110.00	3,021.25	-	500.00
Oct.	1,258.58	110.00	3,021.25	-	500.00
Nov.	1,258.58	110.00	3,021.25	300.00	200.00
Dic.	1,258.58	110.00	3,021.25	-	200.00
Total	10,068.64	880.00	24,170.00	2,400.00	3,400.00
					38,518.64

Esta expresión cuantitativa de los gastos que PROVICOM debería cubrir a fin de que puedan cumplirse los objetivos de la compañía, por tanto es importante también presentar el presupuesto de ventas y como se generarán los valores para cubrir estas necesidades básicas.

Tabla 7

Presupuesto anual de ventas

PROVICOM												
PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS												
Facturación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
OFICINA	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000
VENDEDOR 1	0	0	0	7,000	7,000	7,000	7,000	5,000	7,000	7,000	7,000	5,000
VENDEDOR 2	0	0	0	7,000	7,000	7,000	7,000	5,000	7,000	7,000	7,000	5,000
VENDEDOR 3	0	0	0	7,000	7,000	7,000	7,000	5,000	7,000	7,000	7,000	5,000
TOTAL VENTAS	5,000	5,000	5,000	26,000	26,000	26,000	26,000	19,000	26,000	26,000	26,000	20,000

RESUMEN ANUAL	
úmero de Ventas	
Venta total	236,000
Coste total	165,200 70.00%
Margen total	70,800 30.00%

Tabla 8

Estado de resultados proyectado al 31 de diciembre de 2012

PROVICOM	
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	
AL 31 de Diciembre de 2012	
VENTAS	\$ 236,000.00
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 165,200.00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 70,800.00
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 10,068.64
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 880.00
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 24,170.00
(-) GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 2,400.00
(-) GASTOS EN SOFTWARE	\$ 3,400.00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 40,918.64
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 29,881.36
(-) 15% PUT	\$ 4,482.20
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 6,349.79
UTILIDAD NETA	\$ 19,049.37

Tabla 9

Balance General Proyectado al 31 de diciembre de 2012

PROVICOM										
BALANCE GENERAL PROYECTADO										
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012										
ACTIVO					PASIVO					60,731.23
CORRIENTE					CORRIENTE					18,875.91
DISPONIBLE					I.E.S.S.					1,176.06
CAJA					S.R.I.					
BANCOS					PROVEEDORES					17,699.85
EXIGIBLE					FIJO					41,855.32
CLIENTES					PRESTAM PRODUBANCO					41,855.32
REALIZABLE					TOTAL PASIVO					60,731.23
MERCADERIAS										
FIJO					PATRIMONIO					32,180.00
DEPRECIABLE					APORTE SOCIOS					5,000.00
MUEBLES DE OFICINA					UTILIDAD DEL EJERCICIO					27,180.00
EQUIPO DE OFICINA					TOTAL PATRIMONIO					32,180.00
EQUIPOS DE COMPUT.										
VEHÍCULOS										
(-) DEPRECIACIÓN ACU										
TOTAL ACTIVO					TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					92,911.23
										92,911.23

Este balance general al ser proyectado matemáticamente nos arroja las mismas razones financieras iniciales, las cuales son bastante aceptables, sin embargo ahora con los gastos registrados se puede realizar las razones de productividad.

8.1. Razones de Productividad:

COSTO DE VENTAS

VENTAS NETAS

165,200.00

236,000.00

0.70

Por cada dólar de venta, PROVICOM gasta 70 centavos, en costos fijos para la comercialización de los productos.

GASTOS DE ADMINISTRACION

VENTAS NETAS

13,647.36

236,000.00

0.06

GASTOS FINANCIEROS

VENTAS NETAS

880.00

236,000.00

0.003

GASTOS DE VENTAS

VENTAS NETAS

24,170.00

236,000.00

0.10

GASTOS DE PUBLICIDAD

VENTAS NETAS

2,400.00

236,000.00

0.01

GASTOS EN SOFTWARE

VENTAS NETAS

3,400.00

236,000.00

0.01

UTILIDAD NETA

VENTAS NETAS

16,767.93

236,000.00

0.07

En cada una de estas razones, los resultados expresan la cantidad de gastos, productos o utilidades que se obtienen en cada dólar de ventas netas. En general estos índices no son altos en comparación con la utilidad generada, lo que demuestra que el negocio es completamente rentable.

CAPITULO 9

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

9.1. Esquema para la evaluación de las estrategias

El esquema que utilizará PROVICOM, para la evaluación de estrategias es:

- Contar con una administración externa a los directivos, para realizar controles externos, y emitir correctivos que sean necesarios dentro de la organización. Esta administración deberá supervisar las actividades, y servir de enlace con el los directivos y el personal involucrado.
- Revisión periódica y continua de los objetivos deseados.
- Sostendrá una dinámica permanente de monitoreo de los grupos participantes en base a los criterios, y variables establecidas conjuntamente.
- En base al monitoreo, realizará los ajustes necesarios en las actividades, sin perjudicar la consecución de los objetivos.
- Revisará y ajustará los mecanismos de decisión, consulta, apoyo técnico y participación.

9.2. Planeación de la contingencia

La base de una buena dirección estratégica es que los directivos de las empresas deben planear formas de enfrentar los sucesos favorables y desfavorables antes que estos ocurran. Varias empresas llevan a cabo planes de contingencia únicamente para acontecimientos desfavorables, lo cual representa un error, ya que la reducción al mínimo de las amenazas tanto como el aprovechamiento de las oportunidades ayudan al mejoramiento de la posición competitiva de una empresa, tomando las medidas necesarias en los casos de los cuales se requiera obtener una ventaja.

Aun cuando las estrategias se hayan formulado con mucho cuidado, implantado y evaluado, los sucesos imprevistos como manifestaciones,

huelgas, boicots, los desastres naturales, e incluso la llegada de nuevos competidores y las medidas gubernamentales tomadas, pueden volver obsoletas nuestras estrategias. Para minimizar al máximo el impacto de las amenazas potenciales, los directivos de las empresas deben diseñar planes de contingencia como parte de su proceso de evaluación de las estrategias, ya que estos sirven como planes alternativos que se ponen en marcha si ciertos acontecimientos no ocurren según lo que esperaba la compañía. Estos planes de contingencia son de gran importancia para las áreas más importantes de la compañía. Los directivos deben tratar de cubrir todas las bases planificando para todas las contingencias potenciales; pero, en cualquier caso, los planes de contingencia deben ser lo más sencillos posibles.

Varios planes de contingencia en los que trabajara PROVICOM son:

- **Si un competidor importante sale de ciertos mercados** PROVICOM, se encargará de realizar una investigación exhaustiva, para conocer ¿cuáles eran los mercados atacados por este competidor?, ¿que productos podría PROVICOM ofrecer a dichos clientes?, conocer calidad, marca y número de los productos adquiridos a fin de tener la capacidad de brindar un producto y servicio adecuado y mejorado para tomarlo como parte de nuestra clientela.
- **Si no se logran los objetivos de ventas**, los ejecutivos de PROVICOM deberán realizar un análisis del presupuesto de ventas que realiza año a año, indagar con encuestas a nuestros clientes el por que de la baja de las adquisiciones realizadas, de esta manera determinar el problema y en caso que fuera por un problema interno, como mal servicio, o algún motivo interno solucionarlo de manera que nuestro clientes quede satisfecho por nuestra atención, contemos otra vez con sus pedidos y por ende que las utilidades no se vean afectadas, PROVICOM ofrecerá a sus clientes productos nuevos de manera de sustituir ciertos productos

que no son aprovisionados de sus oficinas con otros que pueda ofrecer y con ello subir su nivel de ventas.

- **Si la demanda de nuestro producto, supera lo planeado.** En este caso los directivos de PROVICOM, se harán cargo directamente de la negociación con el cliente, buscando proyectarse con el producto ofrecido versus la demanda del mismo, ya que si va a ser un pedido constante será absolutamente necesaria también la negociación con nuestro proveedor por tiempos de entrega, número de productos solicitados, y precio que obviamente deberá ser mejorado tanto para nosotros como para nuestros clientes, y con ello para las siguientes ocasiones mantener un stock adecuado para posibles pedidos.

9.3. Auditoria de las estrategias implementadas

Los indicadores que utilizaremos para la auditoria de las estrategias, tanto para el plan estratégico en general serán cualitativos y cuantitativos de esta manera tenemos que en PROVICOM posteriormente a la capacitación de la planificación estratégica de la misma nos ha dado los siguientes resultados en cuanto a visión y misión:

Visión:

Indicadores Cuantitativos:

- Todo el personal de PROVICOM, tiene claro los objetivos comunes de la empresa
- Se ha fomentado de manera uniforme el compromiso con la compañía.
- Se ha elevado a todos los empleados el autoestima y sentido de compromiso para el trabajo en equipo.

Indicadores Cuantitativos:

- Empleados que conocen la misión de PROVICOM

Total de empleados de PROVICOM

10/10 = 1 Lo que representa que el 100% de empleados conocen la visión.

- Empleados que la comparten

Empleados que la conocen

10/10 = 1 El 100% de empleados comparte la visión propuesta por PROVICOM.

Misión:

Indicadores Cualitativos:

- La misión de PROVICOM es en gran medida posible con el trabajo diario de proteger a sus clientes por brindar productos de calidad, tanto por las capacitaciones impartidas para ellos del uso adecuado de estos implementos.
- Es la guía de acción principal para comercializar los productos que PROVICOM ofrece.

Indicadores Cuantitativos:

- Empleados que la conocen

Total de empleados

10/10=1 El 100% de empleados conocen la misión de PROVICOM.

Los indicadores que utilizará PROVICOM a un mediano plazo, para la evaluación de las estrategias serán de igual manera cualitativos, como cuantitativos para conocer el grado en el que se van cumpliendo los objetivos deseados para los cuales aplicaremos lo siguiente:

Indicadores Cualitativos:

- En la medida en la que las estrategias nos ayuden a integrar la base de acción institucional.
- El modo en que las estrategias hayan marcado la ruta fundamental para el reconocimiento de los recursos.
- El grado en el que nos permiten dar mayor valor a nuestra compañía.
- Por la dimensión en que representen un elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones.

Indicadores Cuantitativos

Estrategias Implementadas

Total de Estrategias

Estrategias a nivel corporativo implementadas

Total de estrategias

Estrategias a nivel global implementadas

Total de estrategias

CONCLUSIONES

- A lo largo de los capítulos anteriores hemos descrito la importancia de que una compañía cuente con su planificación estratégica, ya que con la misma podemos conocer la filosofía empresarial, la importancia de que los directivos, tanto como el personal de la misma la conozcan y basen sus actitudes laborales dentro de ella, para desarrollarse en un marco amistoso contando con los mismos valores a fin de lograr un objetivo común.
- Es importante para PROVICOM, establecer su ubicación dentro del mercado ya que con ello, definimos los clientes que desea enfocar, contando con una población objetivo clave para lograr los resultados deseados en cifras financieras.
- El tener una perspectiva estratégica ayuda a todo negocio la búsqueda de una situación futura, a medida que los factores externos, tanto como los internos se desarrollen para que dicho evento pueda avanzar junto con la empresa para lograr las metas deseadas por la administración.
- El analizar las condiciones del negocio nos ayuda a ubicar a la empresa, bajo un análisis externo e interno, que nos indique que tan posibles son las metas deseadas por la compañía, palpando de esta manera la realidad del logro del objetivo general de la compañía, como los objetivos específicos.
- Los valores de una compañía son el determinante que guiará a quienes la conforman, para sus actitudes cotidianas, tanto como para la toma de decisiones, y guiará también su comportamiento en su vida profesional.
- La Misión y Visión de una compañía son la clave para saber a dónde queremos llegar y de que manera lograremos que esto suceda.
- Para toda compañía es absolutamente importante el realizar un inventario de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para hacer énfasis en los resultados negativos para trabajar en ellos y transformarlos en fortalezas y oportunidades.

- Es importante clarificar y tener presentes las políticas convenientes que se tomarán en el negocio de acuerdo al análisis FODA, para la elaboración de estrategias adecuadas.
- Para la formulación de la estrategia es importante conocer las intervenciones de cada persona de PROVICOM, a fin de lograr estrategias adecuadas y que vayan conforme a la realidad de la empresa a fin de hacerlas lo más efectivas dentro de lo posible.
- Es importante establecer diferentes tipos de estrategias para aplicarse en las diferentes áreas de una compañía a fin de que todas estas en conjunto logren el objetivo común de la empresa.
- Es sumamente importante la evaluación de toda planificación estratégica, rectificación de procesos o dediciones mal tomadas, a fin de la consecución de la meta de la compañía.
- PROVICOM se encuentra en buen camino y con la planificación estratégica realizada puede alcanzar sus metas a corto plazo, de manera que se encuentra a tiempo para la toma de decisiones de toda índole.

Referencias:

- Abascal F. (2001) Como se hace un plan estratégico: Modelo de desarrollo en una empresa, Madrid, España, Esic
- Ackoff Russel L. (2000). Planificación de la Empresa del Futuro, México, Editorial Limusa.
- Ackoff, Russel L. (1994). Un Concepto de Planificación de Empresas, México, Editorial Limusa.
- Ansoff, Igor (2000). La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Puerto Rico.
- Argenti J. (1970). Planificación de la empresa. España, Oikos - tau Ediciones.
- Fred R, (2003), Conceptos de Administración Estratégica, (9na ed), México.
- Hitt M, Hitt R, Hoskisson R, (2003)Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización, Cengage Learning Editores.
- Lambin J. Marketing Estratégico, Esic Editorial.
- Pérez J, (1997), Estrategia, gestión y habilidades directivas: Un manual para el nuevo directivo. Ediciones Díaz de Santos.
- Val Pardo I (2005), Management Estratégico, Madrid - España, Esic Editorial.
- URL: <http://www.alegsa.com> Diccionario Informático Organismos de Estandarización
- United States Department of labor, Todo sobre OSHA, Administración de Seguridad y Salud Ocupacional
URL: <http://www.osha.gov/Publications/3173.html>)

ANEXOS

ANEXO 1:

EMPRESAS MANUFACTURERAS



EMPRESAS FLORICOLAS Y AGRO INDUSTRIALES



PETROLERAS



EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES



EMPRESAS CONSTRUCTORAS

ANEXO 2:

PROTECCION RESPIRATORIA



PROTECCIÓN AUDITIVA, VISUAL Y MANUAL



PROTECCIÓN FACIAL



PROTECCION CORPORAL



PROTECCION CONTRA CAIDAS