

PLAN ESTRATEGICO “ADVANCING SYSTEM PLUS S.A.S”



DANIELA UZURIAGA PARRA

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Popayán, Septiembre de 2018

PLAN ESTRATEGICO “ADVANCING SYSTEM PLUS S.A.S”



DANIELA UZURIAGA PARRA
Opción de grado práctica profesional

Asesor académico
Mg. REINALDO ERAZO RODRIGUEZ

Asesor empresarial
CESAR ANDRES UZURIAGA MESIAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Popayán, Septiembre de 2018

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE FIGURAS	6
LISTADO DE TABLAS	7
INTRODUCCIÓN	8
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1.1 <i>Descripción Del Problema</i>	9
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	10
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	11
2 MARCO TEÓRICO	12
2.1 ESTRATEGIA	12
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14
2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	16
2.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	18
2.4.1 <i>Amenaza de ingreso de nuevos competidores</i>	19
2.4.2 <i>Rivalidad entre firmas establecidas</i>	19
2.4.3 <i>Poder de negociación de proveedores</i>	20
2.4.4 <i>Poder de negociación de los clientes</i>	20
2.4.5 <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	20
3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA ADVANCING SYSTEM PLUS S.A.S	23
3.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.	23
3.1.1 <i>Antecedentes</i>	23
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ADVANCING SYSTEM PLUS S.A.S.	24
4 MARCO METODOLÓGICO	25
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	25
4.3 PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	25

5	PLAN ESTRATÉGICO ADVANCING SYSTEM PLUS S.A.S	27
5.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO.	27
5.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	28
5.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	34
5.3.1	<i>Misión</i>	34
5.3.2	<i>Visión</i>	36
5.3.3	<i>Principios Corporativos Propuestos</i>	37
5.3.3.1	Valores Organizacionales	37
5.3.3.2	Objetivos estratégicos.....	38
5.3.3.3	Objetivos financieros.....	38
5.3.3.4	Objetivos de calidad.....	39
5.3.3.5	Política de la calidad.....	39
5.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	39
5.4.1	<i>Análisis interno</i>	40
5.4.1.1	Matriz de Capacidad Interna (P.C.I).....	40
5.4.1.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (E.F.I).....	41
5.4.2	<i>Análisis Externo</i>	45
5.4.2.1	Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	45
5.4.2.2	Matriz Evaluación de Factores Externos (E.F.E)	46
5.4.2.3	Matriz De Perfil Competitivo (MPC)	49
5.4.3	<i>Diagnóstico Estratégico</i>	51
5.4.3.1	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.Y.E.A)	52
5.4.4	<i>Estrategias Funcionales</i>	54
5.4.4.1	Sistema de planes convencional completo e incompleto.	54
5.4.5	<i>Planes Operativos</i>	54
6	LECCIONES APRENDIDAS	59
7	CONCLUSIONES	60
8	RECOMENDACIONES	62
9	REFERENCIAS	64
	ANEXOS	65
	ANEXO A. FOTOGRAFÍAS EN LA EMPRESA ADVANCING SYSTEM PLUS S:A.S	65

LISTADO DE FIGURAS

	Páginas
FIGURA 1. EL PROCESO ESTRATÉGICO.....	15
FIGURA 2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	20
FIGURA 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	24
FIGURA 4. IPC TOTAL NACIONAL.....	29
FIGURA 5. DIAGRAMA DE BARRAS (MPC).....	50
FIGURA 6. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (P:E:Y:E:A)	53
FIGURA 7. ESTRATEGIA PARA LA EMPRESA EN AMÉRICA LATINA	54

LISTADO DE TABLAS

	Páginas
TABLA 1. COMPARACIÓN DE INDICADORES.....	33
TABLA 2. ANÁLISIS DE LA MISIÓN	34
TABLA 3. PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI).....	41
TABLA 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).....	42
TABLA 5. MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	46
TABLA 6. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	47
TABLA 7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	49
TABLA 8. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	51
TABLA 9. ESTRATEGIA PENETRACIÓN DE MERCADOS	55
TABLA 10. ESTRATEGIA DIFERENCIACIÓN EN PRECIOS	56
TABLA 11. ESTRATEGIA DESARROLLO DE MERCADO.....	57
TABLA 12. ESTRATEGIA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.....	58

INTRODUCCIÓN

Este Plan Estratégico tiene el propósito de direccionar, actualizar y modificar el plan estratégico de Advancing System Plus S.A.S que conduzca a esta Institución educativa de la manera más adecuada, a responder retos de innovación y modernidad; con esta perspectiva de futuro ya no es posible educar sin ideales, sin principios, sin fines, sin visión de lo mediano e inmediato, sin acciones concretas que respondan a las reales necesidades de maestros, estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

De esta forma, se desarrollarán todos los procesos que conforman la planeación estratégica tales como: direccionamiento, análisis y diagnóstico estratégico, estrategias funcionales y planes operativos que le permitan a la empresa objeto de estudio obtener rendimientos superiores.

Para el desarrollo de los anteriores conceptos se llevarán a cabo los respectivos análisis con el fin de realizar un plan estratégico. Este plan estratégico adquirirá un nivel académico y empresarial, que como estudiantes se aplicarán los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera, dándole un cambio en la calidad de educación; además, será un factor importante para la empresa, objeto del estudio.

Tengo la convicción que para llevar a cabo este trabajo será necesaria la participación activa de las personas que integran la organización, por cuanto, en esencia, se constituyen en el pilar más importante de desarrollo, a nivel de recursos con el que cuenta la organización.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se contextualiza la problemática obtenida para el desarrollo del trabajo, la justificación que permite orientar al lector sobre la importancia por la que se realizó el trabajo y la importancia previa para nosotros como estudiantes, y los objetivos que permiten el desarrollo del estudio organizacional.

1.1 Pregunta de la investigación

1.1.1 Descripción Del Problema

Hoy en día, las empresas enfrentan escenarios inciertos lo cual les exige el máximo aprovechamiento de sus recursos (tanto tangibles como intangibles), de la información y de las nuevas tecnologías.

En la creación de una empresa no solo es necesario establecer la forma jurídica, los productos a fabricar o servicios a ofrecer, sino que también es vital saber cómo se hará y con qué objetivos; puesto que, la constante competencia y la innovación les exigen a las empresas la planificación de estrategias que le permitan mantenerse o crecer en la sociedad.

En la ciudad de Popayán, siendo una ciudad pequeña, donde la mayor parte de su economía está regida micro empresas, encontramos que la mayoría de estas no dispone de un Plan Estratégico para desarrollar eficiente y eficazmente sus actividades administrativas futuras.

Aunque la empresa Advancing System Plus S.A.S cuenta con un alto reconocimiento y un gran recorrido a través de los años demostrando la calidad de sus servicios y procesos, se pudo observar que no poseen un plan estratégico definido; lo que permitió identificar unas deficiencias en cuanto a su planeación estratégica y en la formulación de estrategias competitivas en relación con las características de su entorno y contexto.

El problema principal para el cual se desarrollarán soluciones y mejoras a lo largo del trabajo de grado, es la carencia de un plan estratégico formal que posibilite la formulación de estrategias que direccionen a la organización en la consecución de su perspectiva estratégica y en el desarrollo de sus actividades habituales, para mejorar y sostener su posicionamiento competitivo en el mercado.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado permite realizar un plan estratégico de la empresa Advancing System Plus S.A.S Popayán, que permita identificar sus respectivas estrategias competitivas para el desarrollo de su actividad implicando replantear el direccionamiento, análisis y diagnóstico estratégico, estrategias funcionales y planes operativos en la institución, con el fin de conseguir el logro de los objetivos planteados en la organización a futuro y generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

El crecimiento de la empresa exige una mejor planeación, dirección y control de sus acciones que le permita afrontar el futuro aprovechando las circunstancias actuales. El diseño del plan estratégico definirá la posible ruta organizacional que debe seguir la empresa para lograr sus objetivos, bajo las directrices de calidad, eficiencia y eficacia requerida por su mercado meta, teniendo en cuenta los objetivos institucionales, políticas, lineamientos estratégicos y planes de acción.

Este proyecto ha permitido, en calidad de estudiante, llevar a la práctica los diferentes conocimientos adquiridos en la asignatura de gerencia estratégica, para identificar en la organización, objeto de estudio, una problemática identificada mediante un plan estratégico a la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- ❖ Elaborar un plan estratégico para la empresa Advancing System Plus S.A.S con sede en Popayán con el propósito de mejorar y hacer sostenible su posición competitiva en el mercado donde ejerce su actividad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Definir el direccionamiento estratégico de la organización analizando su misión, visión, objetivos organizacionales y valores organizacionales.
- ❖ Realizar análisis interno a través de las “Siete S” de Mckinsey, mediante la construcción de la matriz P.C.I (Perfil de capacidad interna) y la matriz E.F.I (Evaluación de factores internos), en la cual esta se identificará y se evaluará las fortalezas y debilidades pertenecientes a la institución.
- ❖ Realizar un análisis externo el modelo de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) y el matriz de evaluación de factores externos (EFE) (Evaluación de Competencia Externa) y teóricamente sustentado en las dimensiones del entorno.
- ❖ Realizar un análisis competitivo sustentado en las fuerzas competitivas de Porter y, operativamente, en la matriz de perfil competitivo.
- ❖ Elaborar planes operativos adecuados para cada uno de los objetivos estratégicos a través de un marco lógico de institución educativa Advancing System Plus S.A.S, Popayán.

2 MARCO TEÓRICO

En este capítulo se realizará el marco teórico para abordar los conceptos necesarios para el desarrollo del estudio organizacional además se expondrá la teoría necesaria para lograr entender la organización objeto de estudio como su estructura y plan estratégico actual que permita realizar un análisis organizacional.

Para desarrollar el presente plan estratégico es importante indicar el objeto de estudio de la institución educativa Advancing System Plus S.A.S. Popayán; esta organización se dedica a la prestación de servicios de educación técnicos, cursos libres y Preicfes.

Según las clasificaciones realizadas por Mintzberg (1991), quien afirma que toda organización posee una configuración o arquetipo que surge de la premisa de que en el mundo organizacional hay diferentes especies al igual que en el mundo biológico. Por tanto, Mintzberg resalta los siete tipos de configuraciones organizacionales.

Su estructura organizacional está determinada por la configuración de organización empresarial, debido a que la parte clave de la organización es el ápice estratégico porque este es el que toma las decisiones, ejerce el liderazgo y control sobre toda la organización, y está regido por una asamblea general y un director. El tipo de descentralización que se pudo observar para la organización es la centralización vertical y horizontal que corrobora que el poder lo tiene el ápice estratégico. El mecanismo de coordinación presente para la organización es la supervisión directa, donde hay personas que supervisan el trabajo realizado por todas las áreas de la organización, en este caso está dada por un director que tiene apoyo por parte del staff.

2.1 Estrategia

De igual forma se hace necesario entender el concepto de Estrategia que se utiliza constantemente en el plan estratégico a desarrollar y su importancia para el logro de la competitividad de las organizaciones. Por tanto, es fundamental entender este concepto, comenzando con la primera referencia sobre este término que proviene del ámbito militar en

donde se menciona “El arte de la guerra” de Sun Tzu, en el año 360 A.C, considerado como el mejor libro de estrategia de todos los tiempos; en él se destaca la importancia del uso de estrategias para buscar soluciones a un conflicto y lograr la victoria de la mejor forma sin combatir.

El término de estrategia comienza a ser utilizado en el campo de la administración con las obras de Chandler (1962), Ansoff (1965), Steiner (1969), Andrews (1971) y Porter (1980), considerando éste como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos. Aunque existen diversas definiciones de estrategia se tomaron en cuenta las más completas: Ansoff (1965) define la estrategia como “la dialéctica entre la empresa con su entorno”; es un concepto muy general.

Seguidamente, Porter (1980) realiza una definición más detallada en su libro: “Ser competitivo”, en el cual responde a la pregunta ¿Qué es estrategia? a través de tres respuestas complementarias, basadas en situaciones reales y buscando formar una definición que abarque de manera apropiada y completa el significado real de este término.

Su primera respuesta define a la estrategia como la creación de una posición singular y valiosa, en otras palabras, es lograr una posición estratégica la cual puede surgir de tres fuentes que requiere un conjunto diferente de actividades que son las que la empresa desarrolla en su diario vivir, y según el autor deben ser diferentes a las actividades llevadas a cabo por los competidores.

La segunda respuesta consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo, entonces aquí podemos ver que el concepto adquiere una nueva dimensión dado que se añade la palabra renuncia, debido a que en ocasiones los directivos de una empresa han ido mejorado considerablemente la eficacia operativa y se han hecho a la idea de que no se puede renunciar a nada, sin embargo si no se deja algo no habría manera de conseguir una ventaja sostenible y menos aún, de adquirir una posición valiosa y singular .

La tercera respuesta acerca de estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa, el cual se refiere a la forma en cómo la estrategia busca combinar las

diferentes actividades y funciones de la organización reforzándose estas entre sí mismas, de tal manera que su imitación por parte de un rival sea casi nula.

Teniendo en cuenta lo anterior, el trabajo se fundamenta en el proceso de formulación estratégica que está conformado por cinco etapas, las cuales se muestra en la (Figura 1).

2.2 Direccionamiento Estratégico

La primera fase del proceso estratégico trata sobre el Direccionamiento y Bermeo (2011) así lo expone:

(...) presenta los fundamentos filosóficos e ideológicos de una organización. Es importante porque permite desarrollar el análisis estratégico para fijar lineamientos de carácter general que orienten el que hacer organizacional durante un lapso de tiempo. Sus elementos deben estar relacionados para guiar a la organización hacia la consecución de su misión, logro de su visión y el cumplimiento de sus objetivos (...).

Se puede afirmar que la misión es el norte hacia el cual se dirige la organización proporcionando un patrón o esquema para la toma de decisiones. Teniendo en cuenta el aporte realizado por Bermeo (2008):

(...) La misión es la forma como una organización planea o pretende lograr y consolidar el propósito fundamental de su existencia; debe generar compromiso, lealtad y aprecio al interior y exterior de la organización, dar impresión de éxito y seguridad sobre su destino para confiar en ella (...).

Figura 1. El proceso estratégico.



Fuente: Bermeo (2008)

Por otra parte, la visión es una idea, por lo general intuitiva y abstracta que sirve de directriz de lo que debe ser el futuro de la empresa ante los clientes, empleados, accionistas y demás Stakeholders, por tanto, esta indica el sendero establecido por la gerencia para lograr el posicionamiento que quiere ocupar la organización en el futuro.

Según Bermeo (2008), los objetivos son definidos como: “el resultado que se desea o se necesita obtener dentro de un periodo de tiempo específico al desarrollar las operaciones

normales del negocio, brindando pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su misión y su visión”.

El presente trabajo de grado incluye el desarrollo de un análisis estratégico, el cual es un proceso de planeación que analiza toda la información obtenida mediante el diagnóstico estratégico (análisis interno, análisis externo y competitivo).

2.3 Análisis estratégico

Implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. El análisis estratégico se hace o se compone de lo siguiente: un análisis externo que comprende los modelos prospectivos y el entorno genérico; un análisis interno que comprende las áreas funcionales, cadenas de valor, factores de éxito, análisis de procesos entre otros; y un análisis competitivo que comprende a las fuerzas competitivas, grupos estratégicos entre otros.

Análisis externo: el cual se utilizará como herramienta metodológica la Matriz E.F.E. (Evaluación de Competencia Externa) y el Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) el cual recolecta una serie de dimensiones del entorno genérico propuestas por Kast y Rosenzweig (1987) tales como la dimensión cultural, social, político–legal, entre otros.

Para la elaboración del análisis externo se tiene en cuenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio – POAM que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que el entorno le presenta a una empresa, los cuales pueden ser influenciados por:

Factores políticos, que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), y sistemas de gobierno.

Factores económicos, representados por aquellos relacionados con el comportamiento de la economía a nivel nacional; como ejemplos de estos factores podemos citar: productividad, impuestos, desempleo y políticas económicas.

Factores sociales, representados por los valores sociales y aptitudes de las personas como clientes o empleados que pueden afectar la estrategia empresarial, la calidad deseada de vida, los

patrones de comodidad, las costumbres referentes que influyen en los productos y servicios deseados por la sociedad.

Factores Tecnológicos, que incluyen costos y disponibilidad de todos los factores productivos utilizados en la empresa y los cambios tecnológicos que implican y afectan estos factores de producción, así como nuevos productos o servicios que podrían sustituir los productos o servicios actuales.

Factores Geográficos, que se refieren a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, entre otros.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos y están fuera del control de la organización, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores, así la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genere su entorno.

Otra matriz requerida para el análisis externo es la de evaluación de factores externos - E.F.E, de carácter cuantitativa, de análisis de factores económicos, políticos, sociales y demográficos, que permite identificar factores críticos o determinantes del éxito de la organización, clasificándolos como oportunidades o amenazas. Esta matriz clasifica y evalúa los factores obtenidos por la matriz P.O.A.M. que tienen un impacto alto.

Análisis interno

El siguiente análisis nos permite distinguir e identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Para la realización del trabajo se implementará la matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI fundamentada bajo el modelo de las siete “7S” de Mckinsey. El estudio consiste en analizar los diferentes factores o elementos que pueden existir dentro de una empresa, para así marcar estrategias que permitan aprovechar sus fortalezas y eliminar o neutralizar las debilidades. Las fortalezas pueden llegar a generar ventajas competitivas mientras que las debilidades podrían llegar a ser una limitante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Una herramienta para la realización del análisis interno es la matriz de perfil de capacidades internas - P.C.I. que permite analizar su situación presente, permite identificar las fortalezas y debilidades a partir de las capacidades internas de la organización.

La capacidad competitiva trata todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como: la calidad del servicio, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, investigación y desarrollo, precios, publicidad y calidad en servicio al cliente.

La capacidad financiera incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la empresa tales como: capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, estabilidad de costos y otros índices que se consideran importantes para la organización y el área de análisis.

La capacidad tecnológica incluye todos los aspectos relacionados con los procesos de las empresas de servicios, exclusividad del servicio, normalización de procesos nivel tecnológico, disponibilidad de software, procedimientos administrativos y procedimientos técnicos.

La capacidad del talento humano se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: experiencia, estabilidad, nivel de remuneración, motivación, pertenencia, capacitación y programas de desarrollo.

Una vez realizada la matriz P.C.I., se puede dar paso a la realización de la matriz de evaluación de factores internos - E.F.I. que busca resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales. Los factores a evaluar aquí son los obtenidos por la matriz P.C.I. que cuenta con una calificación y ponderación de estos factores para determinar cuáles son los más importantes, clasificándolos en fortalezas o debilidades.

El último análisis perteneciente al análisis estratégico es el análisis competitivo que consiste en relacionar a la empresa con su entorno y ayuda a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa dentro de su mercado objetivo. Las herramientas para el análisis competitivo son las fuerzas competitivas y la matriz de perfil competitivo.

2.4 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Michael Porter

Para Porter, las empresas están rodeadas de cinco factores fundamentales dentro de una industria que se deben conocer para poder sobrevivir y tomar las decisiones adecuadas en un mercado.

2.4.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Barreras de Entrada: En general no existe ninguna barrera que impida entrar en esta área de competencia, sin embargo, hay factores que juegan un papel importante en este sentido para que alguien logre poner en funcionamiento una organización de este tipo, por ejemplo: Mucho capital, infraestructura, certificación en calidad.

Lealtad a la Marca: Definitivamente existe lealtad a la marca o servicio prestado ya que por un largo recorrido de 23 años Advancing System Plus S.A.S ha adquirido un importante reconocimiento por parte de la sociedad, eso ha hecho que sea una fuente confiable para adquirir educación.

Inversión Maquinaria y Equipo: Desde el comienzo se hizo una gran inversión, para llevar esta idea a cabo este proyecto, sumado a esto también las mejoras en cuanto a la sede y la tecnología manejada en el tiempo requiere atención constante.

2.4.2 Rivalidad entre firmas establecidas

¿Cómo Compiten?: En el área educativa hay una cuestión muy importante ya que tienen que establecer muy buenos precios, tener certificación en calidad, poseer diversidad de horarios académicos, convenios con entidades para la práctica, hacer una buena publicidad sobre su empresa y sobre todo estar en constante innovación en las áreas académicas y administrativas. Advancing System Plus ha logrado tener en una buena posición cada uno de estos puntos relevantes lo que los hace ser portadores de un muy buen servicio.

¿De qué Depende?: Hay muchos factores que influyen en que la empresa sea competitiva, System Plus S.A.S se ha esmerado por tener un grado importante de diferenciación en su educación, ha estado a la vanguardia ante los cambios del sector como lo es su crecimiento y esto le ha permitido mantener y elevar los beneficios que brinda.

Barreras de Salida: Primero hay mucha saturación del mercado ya que existe mucha demanda de auxiliares de enfermería y poca oferta laboral. Segundo, hay una gran inversión en su planta física e infraestructura, laboratorios y equipos que si se decide abandonar causaría pérdidas.

2.4.3 Poder de negociación de proveedores

En este caso no aplica el hecho de que proveedores tengan un papel en el servicio que presta Advancing System Plus, así que no hay poder de negociación por parte de estos.

2.4.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes no tienen el nivel de poder para entrar a negociar con el servicio que brinda esta organización, simplemente se adaptan a los precios y se benefician de él. Los clientes no tienen poder en las negociaciones.

2.4.5 Amenaza de productos sustitutos

En Popayán hay una fuerte competencia en el área de la educación, existen muchas fundaciones o instituciones que compiten prestando este servicio; por lo tanto, si no se hace un estudio de mercado que informe de los cambios y necesidades constantes de la sociedad, esto llevaría a que fácilmente fueran remplazados.

Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Adaptación elaborada por Bermeo (2011)

Análisis competitivo: permite identificar oportunidades y amenazas que presenta la organización con respecto a su sector de actividad económica; la matriz de perfil competitivo permite identificar el nivel competitivo de la empresa en comparación con la competencia.

Una vez determinado el análisis estratégico con todos sus componentes, se pasa a realizar el diagnóstico estratégico que se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial.

Análisis de vulnerabilidad: que permite generar la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción - PEYEA, esta matriz maneja un marco de cuatro cuadrantes que indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. El objetivo es determinar cuál de estas posiciones estratégicas es la más adecuada para la organización que estamos analizando. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son los determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

De este modo, se pueden realizar planes operativos para minimizar la estrategia con un marco lógico permitiendo identificar las actividades necesarias para llevar a cabo la realización de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos.

3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA ADVANCING SYSTEM PLUS S.A.S

3.1 Aspectos Generales De La Organización.

3.1.1 Antecedentes

Advancing System Plus S.A.S surge en 1994 siendo la primer institución que imparte cursos libros en el área de Sistemas, teniendo gran aceptación en la ciudad de Popayán – Cauca , en las jornadas diurna, que va de lunes a viernes de 8:00am a 6:00 pm y la nocturna de 06:30pm a 8:30 pm. Años más adelante se dio apertura a las jornada sabatina y domingos, para dar respuesta a las necesidades de la comunidad de los Municipios aledaños como Timbio, El Tambo, Silvia, Piendamó, La Sierra, La Vega, Argelia, Bolívar; de la misma forma, para mantener la vigencia, se dio apertura a los programas técnicos en las áreas de Sistemas, Secretariado, Mercadeo, Diseño Gráfico; siendo el más reciente la Preparación para las Pruebas de ingreso a la Universidad del Cauca.

Nombre de la empresa o razón social: ADVANCING SYSTEM PLUS S.A.S.

Advancing SYSTEM PLUS S.A.S, es una Institución dedicada a la “Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano”, que presta el servicio de capacitación técnica laboral por competencias en las áreas de sistemas, secretariado, mercadeo y diseño gráfico desde el año 1994, con resolución de aprobación para los siguientes programas académicos:

Técnico Laboral por competencias Mantenimiento, red informática.

Técnico Laboral por competencias Secretaria de Gerencia.

Técnico Laboral por competencias en Coordinador de Mercadeo.

Lema: “Educación y cultura para una Colombia en paz y sostenible”.

Logo de la empresa.



Tamaño de la empresa: dentro del criterio para definir el tamaño de las empresas por número de personal de trabajo, Advancing System Plus S.A.S clasifica en Microempresa.

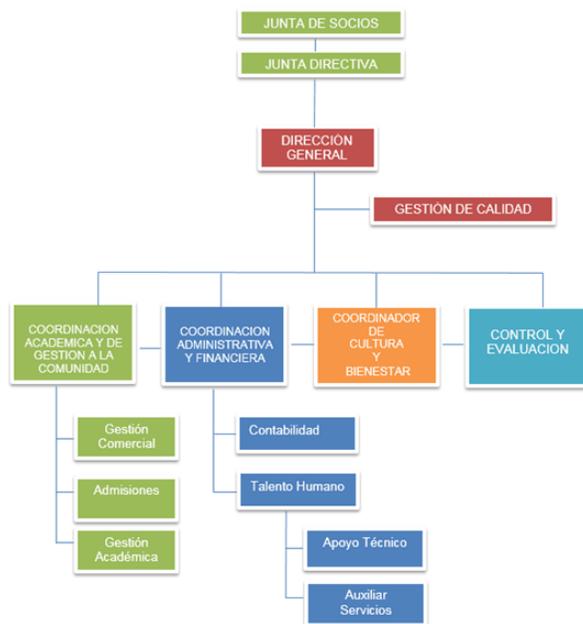
Nivel Académico: la empresa presta el servicio educativo técnicos laborales por competencias.

Estudiantes: la institución educativa cuenta con 250 estudiantes.

Ubicación: Advancing System Plus S.A.S se encuentra ubicado y presta sus servicios en la calle 4 # 2-16 la pamba.

3.2 Estructura organizacional de Advancing System Plus S.A.S.

Figura 3. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

4 MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se ilustra la metodología utilizada para la realización del trabajo y las respectivas fuentes de información que se utilizaron.

4.1 Tipo de Investigación.

La realización del plan estratégico se fundamentará en una investigación cualitativa para tener una mejor comprensión del problema definido. Se utilizarán métodos investigativos como la observación, que permitirá identificar unos factores externos de la organización. De igual manera, se usó el método de la encuesta dirigida hacia los miembros de la organización, este método permitirá identificar factores internos de la organización pertenecientes a las diferentes áreas de la empresa.

4.2 Fuentes de Información.

La Entrevista a profundidad es una herramienta que se aplicara al director Andrés Uzuriaga Mesías, representante legal de Advancing System Plus S.A.S mediante una entrevista personal, no estructurada y directa con la finalidad de obtener información necesaria para los respectivos análisis internos y externos de la organización e identificar las estrategias competitivas que implementará.

Es importante mencionar que este enfoque, permite resolver problemas prácticos y dar solución al problema estudiado a través de la existencia activa de los integrantes de la organización, de la recolección y análisis de datos profundos y concluyentes de la institución, de información primaria y secundaria, lo que conlleva a comprender a profundidad la realidad estudiada, tanto en las personas como en el contexto de la empresa.

4.3 Procesamiento e interpretación de los datos

Para realizar el análisis interno se utilizarán los Factores Claves del Éxito, mediante el perfil de capacidades internas (PCI) y la matriz evaluación de factores internos (EFI) que se utiliza para evaluar la situación del sector en el cual participa. Para el análisis externo como herramienta

metodológica se emplea la matriz E.F.E. (Evaluación de Competencia Externa) y el Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) la cual recolecta una serie de dimensiones del entorno genérico enfocándose en un análisis del entorno general departamental, identificando las oportunidades y amenazas que cada uno de estos factores constituye para el desempeño de la organización. Para el análisis competitivo, se emplea el modelo Porteriano de las cinco (5) fuerzas competitivas, en donde se analizan las cinco variables que influyen en la competitividad de cualquier sector de actividad como son: los nuevos participantes, los proveedores, los competidores actuales del sector, los productos sustitutos y los compradores.

Con base en el diagnóstico estratégico, se lleva a cabo el análisis DOFA que se define a través del análisis de capacidades internas y del análisis del entorno general y específico, a partir de los cuales se hace un listado de todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este análisis da como resultado la formulación de estrategias, las cuales se derivan de confrontar las fortalezas con las oportunidades, las fortalezas con las amenazas, las debilidades con las oportunidades y las debilidades con las amenazas; las cuales se pueden enmarcar en diversos tipos de estrategias que existen para una organización, entre las cuales se pueden mencionar: las estrategias de integración, intensivas, defensivas y porterianas.

5 PLAN ESTRATÉGICO ADVANCING SYSTEM PLUS S.A.S

Este capítulo se desarrolla el plan estratégico Advancing System Plus S.A.S, en cada uno de los elementos pertenecientes como: el direccionamiento estratégico, el análisis estratégico, el diagnóstico estratégico, el desarrollo de las estrategias funcionales y los planes operativos.

5.1 Análisis del Entorno.

El entorno lo forman todos aquellos parámetros, fuerzas o factores que están fuera del control de la empresa y que pueden incidir directa o indirectamente en el desarrollo de gestiones empresariales; evaluar estos factores externos permite que los responsables de la planeación de una organización y el análisis de estrategias valoren las fuerzas externas claves para la consecución de directrices relevantes que lleven al éxito empresarial. Autores como Camisón, Cruz & González (2006), señalan que el entorno se puede entender como “todas aquellas fuerzas, limitaciones y mercados que trascienden las fronteras de la organización” (p.204); Grant (1999) lo define como “todas las influencias externas que afectan las decisiones y resultados organizaciones”. (p.85)

El macroentorno o entorno genérico, lo forman todos aquellos factores que no se puede controlar pero que inciden en la empresa y son comunes para todas la empresas que incurren en el mercado independientemente del sector en el que opere, se permite evaluar factores, económicos, culturales, sociales, demográficos, ambientales, políticos, legales, tecnológicos y competitivos, factores que están fuera de la organización pero que pueden incidir en las acciones y desarrollo de la empresa, circunstancias que afectan positiva o negativamente el desempeño de la empresa ya que esos cambios, al ser identificados oportunamente se pueden analizar y producir un impacto favorable, aprovechando las oportunidades o por el contrario debilitando y evitando las amenazas, Además permite que por medio de estrategias a corto y largo plazo que desglosa el análisis externo brinde planes de acción que agilice la capacidad de análisis y de respuesta a los cambios que puedan presentarse en estos factores externos a la organización.

En el microentorno o entorno específico, se refiere al análisis de actividad habitual en el que opera la empresa, al sector donde la empresa desarrolla su actividad, son factores que afectan

a las empresas que pertenecen a un mismo sector y sobre los que la empresa tiene algún tipo de control, según Porter estos son los factores: los competidores, los clientes, los proveedores, competidores potenciales y productos sustitutos.

A continuación, se presenta el análisis de entornos externos: el enfoque de entorno genérico o macroentorno y el microentorno o entorno específico con sus respectivas tendencias y enfoques.

5.2 Análisis del entorno externo

Entorno que rodea la actividad económica de las empresas de diferentes sectores, poniendo variables que condicionan su actividad, factores que no se puede controlar por lo que el análisis desarrolla acciones claves para aprovechar o disminuir su impacto, como define Chiavenato, 1988; Miller y Rice, 1967 que la empresa es como un sistema abierto, como un organismo vivo en interacción con el medio que la rodea y que puede existir a través del intercambio de materiales con su ambiente, como en el caso de las organizaciones cuando extrae de su ambiente externo como materias primas y mano de obra que en el proceso los transforma y devuelve al entorno resultados como producto, siendo capaz de adaptarse a las transformaciones y demandas del ambiente externo y sus factores.

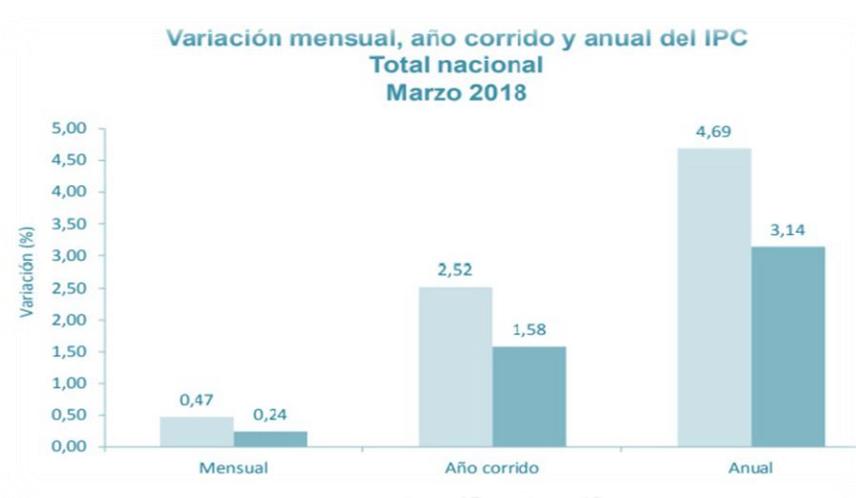
Factores económicos: “Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en las actividades de la organización” (Finch, 1996) Esta dimensión hace referencia a las condiciones económicas de cada país en el que opera, reflejadas por los indicadores económicos más representativos como:

Inflación: Crecimiento sostenido y continuado del nivel de los precios de bienes y servicios, durante un periodo determinado, que generalmente es un año, para medir el crecimiento o disminución de la inflación, se utilizan índices como el IPC (Índice de Precios al Consumo).

Para el presente año 2018, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informo que en el mes de marzo, el Índice de Precios al Consumo (IPC) tuvo un total de 0,24%, mientras que en el mismo mes del año pasado fue de 0,47%, siendo la variación más baja registrada en los últimos cuatro años.

La inflación acumulada entre marzo y abril la ubica en 3,14%, dato menor que el reportado en el mismo periodo del año 2017 que fue de 4,69%. Destacando que este comportamiento del 2018, en que la variación del IPC fue de 3,68%, dejando la inflación en un nivel bajo y controlable que sea consistente con un ritmo de crecimiento sostenible y que se encuentra dentro del rango meta del Banco de la República que está entre, 2% - 4% para poder tomar decisiones monetarias fiscales necesarias para su control.

Figura 4. IPC Total nacional



Fuente: Dane (2018)

Producto Interno Bruto (PIB):

(...) Es una magnitud macroeconómica que expresa la medida de valor total de la producción de bienes y servicios finales de un país en un periodo determinado; este es medido por el DANE, encargado de calcular el PIB del país y su crecimiento, que es calculado trimestralmente y cada año tres meses antes se publica el resultado total, calcula primero la producción y los bienes que importa el país es decir, la oferta existente, y por otro lado calcula cuantos bienes consumen los hogares, las empresas y el gobierno durante el mismo periodo de tiempo, es decir la demanda y para que haya un equilibrio las dos variables deben arrojar un resultado similar, y este cálculo arroja como resultado el crecimiento nominal de la economía y se le resta los bienes de consumo durante el año, se obtiene el crecimiento real de la economía. El cálculo de la oferta está dividido en varios sectores productivos que tiene el país y hace un aporte al PIB determinado por su

valor porcentual, por otro lado el cálculo del gasto de consumo final se hace teniendo en cuenta el consumo de bienes que se realizó durante todo el año que a su vez está determinado por el presupuesto que realizaron las empresas y el gobierno, la calidad de vida de los hogares y los movimientos del comercio en el país, y así el DANE en el año 2017 logró determinar que la economía del país creció 1,8% con respecto al año anterior (...). (DANE, 2018)

Según las proyecciones de analistas, revelan que tienen un pronóstico de crecimiento económico para este primer trimestre del año 2018 de entre 2,3% a 2,6% y de acuerdo con el primer informe del banco mundial durante el 2018 Colombia logrará un crecimiento del 2,9% superior en 1,1 puntos porcentuales 1,8% del crecimiento que tuvo el año anterior.

Tasa de interés: Es un monto de dinero representado en porcentaje como resultado de una operación financiera, mediante el cual se paga por el uso del dinero, El 2018 inicia con una tasa de interés más baja con respecto al año anterior, el banco de la república reduce su tasa de interés hasta 4,5% y se espera que durante el segundo semestre del presente año siga disminuyendo.

El crédito de consumo sigue bajando su tasa de interés dependiendo de diferentes características, cuando la tasa de interés baja, los demandantes desean comprar más y solicitan más recursos en préstamos a los intermediarios financieros, esta sería una oportunidad para socializar y promover esta línea de crédito siendo la mayor utilizada por sus clientes, por el contrario para los oferentes las cuentas de ahorro se especulan y se da poco interés por depositar el dinero en las cuentas ya que su interés no sería muy rentable para los asociados y los retiran.

Tasa de cambio: La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos, correspondiente al promedio ponderado de las operaciones de compra y venta de contados dólares de los Estados Unidos de América a cambio de la moneda legal Colombiana realizadas entre intermediarios del mercado Cambiario (IMC), con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas.

A comienzos del año 2018 al 21 de marzo se da una TRM: COP \$ 2,866.92 al 20 de abril COP \$ 2,724.47, como consecuencia de la fuerte subida de los precios del petróleo, pero según las proyecciones realizadas por analistas económicos se espera que al terminar el año suba al COP \$ 3.000. Cuando el precio del dólar sube los principales beneficiarios son los exportadores,

que por cada dólar que reciben por la venta de sus productos reciben más pesos a cambio, los importadores por el contrario pierden, las compras que realizan en el exterior son más costosas.

Economía Solidaria: La Superintendencia de Economía Solidaria, maneja un nivel de cartera y depósitos bastante atractivos en sector de crecimiento económico. Existen alrededor de 4.000 cooperativas que para el 2018 las metas de la superintendencia están focalizadas en generar confianza a los más de siete millones de asociados, cuyo depósitos suman 9,57 billones de pesos, contando que los asociados no solo ahorran, también adquieren créditos, la economía solidaria representa cerca de 4% del PIB, lo que hace que se genere incremento en el sector económico del país y uno de los aspectos más importantes que se destaca es, que los estratos 1, 2 y 3 son los que más recurren a estas entidades, ya que este sector es incluyente, pues permite que muchas personas quienes no tienen acceso al crédito financiero

Factores Políticos Legales: Considera, el clima de política nacional con los aspectos gubernamentales que inciden en la organización, estabilidad del sistema, regulaciones sobre empleo, tendencia ideológica de los gobiernos, políticas institucionales del Estado, regulaciones gubernamentales y sus instituciones, partidos y movimientos políticos que ejercen presión de influencia empresarial.

Entorno Tecnológico: El entorno tecnológico analiza el desarrollo continuo de nuevas tecnologías, mejoras y la velocidad en sus cambios, este análisis se da a través del conocimiento sobre la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a investigación, desarrollo y las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

Factores Socioculturales: Según Ferrell, O.C., Hartline, Michael D. (2006), las tendencias socioculturales son aquellas influencias sociales y culturales que provocan cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilo de vida de un grupo determinado de personas. Para este análisis son considerados aspectos, tendencias y actitudes que afectan a las personas y que de alguna manera afectan el desarrollo de las actividades de la empresa, como el empleo, la evolución demográfica, la movilidad social, cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las

modas y los hábitos de consumo de la sociedad frente a los servicios que oferta la organización, que para el objeto de estudio todo el personal de Advancing System Plus S.A.S

Actitud hacia el ahorro y la inversión: Se le llama ahorro a la parte del ingreso que es destinado a la reserva de futuras necesidades, que por lo general son imprevistas, parte de los ingresos y la actitud que los colombianos tienen frente a su manejo, ya que si se adopta una actitud reactiva que según estudio realizado sobre las finanzas de las personas en Colombia, el 80% de la población revela su actitud gastando para el consumo mensual en artículos de la canasta familiar y al final de este ejercicio lo que queda al en el mes lo ahorra, el resto de la población en un 20% revela una actitud emprendedora y proactiva al separar inicialmente lo que debe ahorrar y planea con anterioridad el dinero destinado para el consumo.

A nivel nacional la tasa de ahorro se mantiene constante, a diferencia de la necesidad en los hogares de financiación y altos índices de endeudamiento hacen que sea mayor esta decisión y no la de ahorrar periódicamente para el futuro, además que todas las personas pueden ahorrar, la mayoría de ellas se dejan llevar por la no cultura del ahorro, el gasto desmesurado, la desigualdad social y el bajo crecimiento económico, que estandarizan el gasto ilimitado como fuente de satisfacción instantánea y no a largo plazo.

Un estudio realizado por Latam 360° dice que los colombianos para noviembre del 2017 se encuentran entre las personas más conscientes frente a la responsabilidad de construir un ahorro pensional, después de los chilenos además que creen que dependen de ellos mismos para su pensión y no del estado o de sus fondos de cesantías.

El ahorro como fuente de estabilidad económica frente al incentivo de ser más que una necesidad para toda la población, lo que se traduce como margen de seguridad para las

personas que ahorran, la cual les permite afrontar más fácilmente los gastos imprevistos que son generalmente los más frecuentes que la necesidad hacia la inversión para generar más recursos, además para el presente año 2018, para el mes de abril, el microcrédito, la vivienda y el consumo impulsaron la cartera crediticia en Colombia en 2,5% en comparación al mismo periodo de tiempo del año anterior, de acuerdo con el informe dado de la superintendencia financiera, lo que impulsaron estas cifras fueron: la cartera de vivienda con un 6.6%

Tasa de desempleo: Es la tasa que mide en nivel porcentual la cantidad de personas en desocupación (Población en condiciones, edad y disposición de trabajar, pero no tiene empleo o la ha perdido), en relación a la población activa.

Según el DANE (2018), la tasa de desempleo fue de 9,4% para marzo de 2018, que en el periodo del año anterior marzo de 2017 fue de 9,7%, una disminución de 0,3%, lo que indica que ciento treinta mil personas de Colombia tienen algún tipo de empleo para marzo 2018. Las ramas de creación de empleo que generaron esta disminución fueron principalmente, la agricultura, la ganadería, caza, silvicultura e industria manufacturera, y la categoría ocupacional obrero empleado particular (formal) contribuyó a la variación de la ocupación con 0,2%, mientras que la de trabajador por cuenta propia contribuyó con 0,1%.

Tabla 1. Comparación de indicadores

Indicadores	2017	2018
Tasa de Desempleo	9,7%	9,4%
Tasa Global de Participación	63,6%	62,9%
Tasa de Ocupación	57,4%	57,0%

Fuente: DANE (2018)

Con los indicadores para Marzo de 2018 se obtuvo una disminución en la tasa de desempleo para la ciudad de Popayán, según los indicadores del mercado laboral del DANE desde diciembre de 2016 a Febrero de 2018, con una disminución en la tasa de desempleo (TD) de 2,8% entre febrero de 2017 con 14,2% y febrero de 2018 con 11,4%, una disminución positiva para la ciudad por medio del aumento en la oferta laboral.

5.3 Direccionamiento Estratégico

Para el desarrollo del direccionamiento estratégico de Advancing System Plus se hace un análisis de la misión y visión, donde junto con el director se hace un estudio del significado de estas (misión, visión) y se proponen nuevas ideas para las mismas.

5.3.1 Misión

Para este análisis se tendrá en cuenta la misión que la empresa tiene estipulado.

Su misión: Advancing System Plus S.A.S es una empresa dedicada a prestar servicios de capacitación, asesoría y ejecución de proyectos en las áreas: gerencial, comercial, administrativo, talento humano e informática de organizaciones públicas o privadas. Tienen amplia y reconocida experiencia, talento humano calificado, tecnología de punta; que garantiza la satisfacción de las necesidades del sector productivo y los accionistas, mediante el desarrollo de procesos actualizados, transparentes y dinámicos.

Análisis de la Misión

En la Tabla 1 se realiza el análisis de la Misión donde se identifica si la Misión Cumple o no cumple con las características de una buena Misión.

Tabla 2. Análisis de la Misión

Análisis De la Mision		
CARACTERISTICAS DE LA MISION	CUMPLE	NO CUMPLE
Permite identificar su razon social.	x	
Permite identificar el mercado en que compite.	x	
Permite Identificar los clientes	x	
Permite identificar la tecnologia basica de la empresa		x
Permite identificar su objetivo	x	
Es comprensible	x	

Fuente: Elaboración propia

MISIÓN

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten influenciados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La misión aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas

“¿Cuál es nuestro negocio?”; describe los valores y las prioridades de una organización, expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.

Para elaborar una Misión clara y precisa, se deben tomar en cuenta las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los clientes de la Empresa? ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa? ¿Dónde compete la empresa? ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa? ¿Trata la empresa de alcanzar fines económicos? ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?

Después de hacer un análisis se consideró la siguiente misión para la institución.

Misión propuesta:

Advancing SYSTEM PLUS S.A.S, somos una empresa dedicada a prestar servicios de capacitación, asesoría y ejecución de proyectos en las áreas: gerencial, comercial, administrativo, talento humano e informática de organizaciones públicas o privadas. Tenemos amplia y reconocida experiencia, talento humano calificado, tecnología de punta; que garantiza la satisfacción de las necesidades del sector productivo y los accionistas, mediante el desarrollo de procesos actualizados, transparentes y dinámicos, promoviendo la competitividad regional.

5.3.2 Visión

Para este análisis tomamos la visión que se encuentra vigente para la empresa Advancing System Plus S.A.S.

En el 2020 Advancing SYSTEM PLUS SAS, mediante la ejecución de su Misión será reconocida como La Empresa líder en el apoyo al Sector Productivo de organizaciones Públicas y privadas por su empeño en la consecuencia del desarrollo socio económico de la región.

Visión

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión responde a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?”. La visión está integrada muchas veces por una sola oración.

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, qué es aquello en lo que pretende convertirse, qué quiere llegar a ser en un tiempo determinado, qué logros o aspiraciones desea alcanzar

Visión propuesta

En el 2023 Advancing SYSTEM PLUS S.A.S, mediante la ejecución de su Misión será reconocida como la empresa líder en el apoyo al sector productivo de organizaciones Públicas y privadas, así como también líder en procesos de formación educativa técnica de calidad; logrando así aportar a la consecuencia del desarrollo socio económico de la región en un escenario de oportunidad y paz.

5.3.3 Principios Corporativos Propuestos.

Con el fin de darle una identidad corporativa específica a esta organización y sintetizar de manera ordenada cada uno de los principios expuestos en el actual direccionamiento, estos se traducen a:

Compromiso: las personas de la organización deben sentir honor de trabajar en la organización, todos somos socios operacionales y estamos dispuestos a contribuir con el máximo de nuestras capacidades.

Integridad: Actuar de manera ética, honesta y transparente ante la comunidad educativa y sociedad en general.

Confianza: las personas de la organización deben de tener sentimiento de respeto y fidelidad a la misión, la visión establecida por la organización y a los compromisos establecidos.

Calidad: Brindar un servicio completo y oportuno con alto grado de excelencia con el fin de generar satisfacción en nuestros clientes.

Eficiencia: Se entregan resultados de calidad en el momento oportuno con el fin de obtener rentabilidad, crecimiento, desarrollo y competitividad.

5.3.3.1 Valores Organizacionales

Los valores constituyen los pilares fundamentales de toda organización teniendo en cuenta que permiten posicionar una cultura empresarial, marcar patrones de comportamiento para la toma de decisiones, promueve un cambio de pensamiento y finalmente, entre otros evita fracaso en la implementación de las estrategias dentro de la empresa.

Apoyar, fortalecer y fomentar el conocimiento, en las áreas ofertadas porque la información en dichos campos se realice dentro de un marco de responsabilidad, conciencia, vocación de servicio, ética

Capacitar a la población del Departamento del Cauca en las áreas de técnicos laborales y empresariales con fundamentos teórico-prácticos que les permitan responder ante las necesidades básicas de salud de la población a la que pertenecen.

Se considera que están mal establecidos los valores institucionales, para nosotros, los valores organizacionales serían los principios de la organización en la cual se identifica al ente jurídico y deberían ser planteados de la siguiente manera: Calidad, Competitividad, Trabajo en equipo.

Calidad: Garantizar la superioridad y excelencia de nuestros servicios en el mercado.

Innovación: realizar la actividad empresarial de forma diferente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Competitividad: mantenernos a la vanguardia en cuanto a las tecnologías y procesos de la competencia para mejorar constantemente.

Trabajo en equipo: mejorar las relaciones interpersonales para garantizar una sinergia operativa.

5.3.3.2 Objetivos estratégicos

- ✚ Garantizar la prestación eficiente y eficaz del servicio, con el fin de cubrir las necesidades de aprendizaje y de formación de los estudiantes de la Institución Educativa.
- ✚ Consolidarse en el mercado mediante la actualización en sus procesos y la diferenciación de su servicio profesional, con estrictos estándares de calidad.
- ✚ Ampliar el portafolio de servicios con el fin de brindar educación integral y completa.
- ✚ Verificar el cumplimiento de los programas de mejoramiento continuo de la entidad, garantizando una atención con calidad y continuidad al cliente.
- ✚ Mayor participación en el mercado mediante el fortalecimiento de los procesos pedagógicos y administrativos.

5.3.3.3 Objetivos financieros

- ✚ Crecimiento en los ingresos en un 12%
- ✚ Mantener un flujo de efectivo positivo durante la ejecución del proyecto.
- ✚ Aumentar la utilidad neta en un 10%.

5.3.3.4 *Objetivos de calidad.*

- ✚ Asegurar las competencias de nuestros clientes-estudiantes.
- ✚ Aumentar la satisfacción de nuestros clientes-estudiantes.
- ✚ Cumplir los requisitos: Clientes-legales-organización-normativos.
- ✚ Mejorar continuamente la efectividad de sus procesos.
- ✚ Formar continuamente el Talento Humano.

Los objetivos establecidos son afines por cuanto identifican los resultados que se esperan alcanzar, haciendo que la empresa mantenga su desarrollo continuo, el cual tiene como fin alcanzar las metas de la organización en el corto, mediano y largo plazo, para que perdure en el tiempo.

5.3.3.5 *Política de la calidad.*

En Advancing System Plus S.A.S se compromete a: Asegurar las competencias y aumentar la satisfacción de nuestros clientes-estudiantes y partes interesadas, por medio del cumplimiento de los requisitos de los clientes-estudiantes, legales, organizacionales y la normatividad vigente. Mejorando la efectividad de los procesos con una formación continua del talento humano.

Se considera que está bien establecida por cuanto responde a una directriz que orienta todo el sistema de gestión de calidad de una organización.

5.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización.

El análisis estratégico se compone de lo siguiente: un análisis externo que comprende los modelos prescriptivos y el entorno genérico; un análisis interno que comprende las áreas funcionales, cadenas de valor, factores de éxito, análisis de procesos, entre otros; y un análisis competitivo que comprende a las fuerzas competitivas, grupos estratégicos, entre otros.

5.4.1 Análisis interno

Pretende distinguir e identificar las fortalezas y debilidades de la organización; el estudio consiste en analizar los diferentes factores o elementos que pueden existir dentro de una empresa, para así marcar estrategias que permitan aprovechar sus fortalezas y eliminar o neutralizar las debilidades. Las fortalezas pueden llegar a generar ventajas competitivas mientras que las debilidades podrían llegar a ser una limitante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.4.1.1 Matriz de Capacidad Interna (P.C.I)

A través de esta matriz se definirán los distintos factores que influyen en la organización Advancing System Plus S.A.S internamente por medio de las áreas funcionales para identificar la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, y capacidad de talento humano y posteriormente se evaluarán para identificar su impacto. En la Tabla 3 se desarrolla la matriz P.C. I. que permite identificar los factores de mayor impacto para la Organización.

Tabla 3. Perfil de Capacidades Internas (PCI)

Matriz P.C.I (Perfil de Competencia Interna)										
Categorías	Clasificación de Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
Directiva	Evaluación y pronostico del medio		x					x		
	Sinergia entre los miembros de la organización		x						x	
	Imagen corporativa	x							x	
	Agresividad para enfrentar la competencia		x						x	
	Planificación		x					x		
	Publicidad	x						x		
Financiera	Capacidad de Endeudamiento					x				x
	Habilidad para competir con precios		x							
	Liquidez		x							
	Costos de producción			x				x		
	Rentabilidad		x						x	
	Acceso a capital cuando lo requiere						x			x
Tecnologica	Instalaciones tecnologicas	x						x		
	capacidad de otorgar servicio por medio de infraestructura tecnologica		x						x	
	Innovacion en productos Educativos			x					x	
	Tecnologia Obsoleta			x				x		
	Cuenta con plata forma Estrategica		x						x	
Competitividad	Participacion en el mercado								x	
	Estructura fisica	x						x		
	Competencias laborales en programas ofrecidos								x	
	Agilizacion en atencion al cliente	x						x		
	Diversidad de horarios academicos	x						x		
	Precios competitivos								x	
	Efectividad de publicidad								x	
	Convenio con entidades para pasantias	x						x		
	Reconocimiento por parte de entidades publicas	x							x	
Actividades de capacitacion								x		
Talento Humano	Capacitacion del personal								x	
	Equipó laboral								x	
	Cultura organizacional					x			x	
	Suficiente personal						x		x	
	Motivacion	x							x	
	Trabajo en equipo								x	

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.1.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (E.F.I)

Para la construcción de esta matriz se utilizarán los factores internos claves de Advancing System Plus S.A.S, sobre entendiéndose que serán los factores que alcanzaron puntajes altos en la matriz anterior P.C. I. A cada factor se le asigna un peso que irá entre el intervalo 0 y 1, a la final la sumatoria de todos los pesos de los factores debe ser igual a 1. Luego se le asignara un valor que ira entre 1 y 4, dependiendo del factor. Finalmente, se multiplica el peso y el valor en cada factor para obtener una ponderación. En la Tabla 4 se realiza la matriz E.F.I. que permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE			
FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACION	PONDERADO
Reconocimiento por parte de entidades publicas	0,09	4	0,36
Diversidad de horacios Academicos	0,15	4	0,6
Imagen Corpotativa	0,1	3	0,3
Convenio con entidades	0,09	3	0,27
Precios Competitivos	0,1	4	0,4
Capacitacion	0,11	4	0,44
Estructura fisica	0,09	3	0,27
DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACION	PONDERADO
Capacidad de endeudamiento	0,09	2	0,18
Suficiente personal	0,07	2	0,14
Acceso a capital cuando lo requiere	0,07	1	0,07
Flexibilidad de la estructura organizacional	0,04	1	0,04
TOTAL	1		3,07

Fuente: Elaboración Propia.

La anterior tabla muestra que las fuerzas más importantes de la empresa son la calidad, el nivel de capacitación y la imagen corporativa; por otro lado, las debilidades que se encuentran en mayor medida son la falta de capacidad de endeudamiento y suficiente personal.

Por otra parte el total ponderado está por arriba de la media al dar un resultado de 3,07 lo que indica que, aunque la empresa no está mal internamente necesita mejorar muchos factores para obtener una mejor posición competitiva en el mercado.

A continuación, se realizará la descripción de las variables que pertenecen a la Matriz EFI.

Listado de fortalezas.

Certificación de Calidad: este proceso de mejoramiento garantiza a la comunidad educativa una institución competitiva que resalta por su servicio académico y administrativo, demostrando el

gran compromiso por satisfacer las necesidades y expectativas de todos los usuarios a través de la mejora continua.

Diversidad de horarios académicos: la empresa posee horarios extensivos en jornadas de mañana y tarde, de lunes a domingo.

Imagen corporativa: medio por el cual la empresa se ha dado a conocer a la sociedad, ya que lleva más de 24 años en el mercado ofreciendo sus servicios.

Estructura física: cuenta con una infraestructura adecuada que brinda a los estudiantes y a sus familias seguridad, comodidad y la certeza de estar en una institución con prestigio.

Convenios con entidades: Convenios importantes en instituciones gubernamentales y varias instituciones del departamento del Cauca.

Precios Competitivos: facilidad de pagos, cuentan con un sistema de financiación propio, precios justos, sin altos costos.

Capacitación: se ofrecen diplomados y seminarios para la actualización permanente de nuestros estudiantes y egresados. Para los egresados, la institución cuenta con un proceso de bienestar institucional que apoya su gestión laboral

Listado de Debilidades.

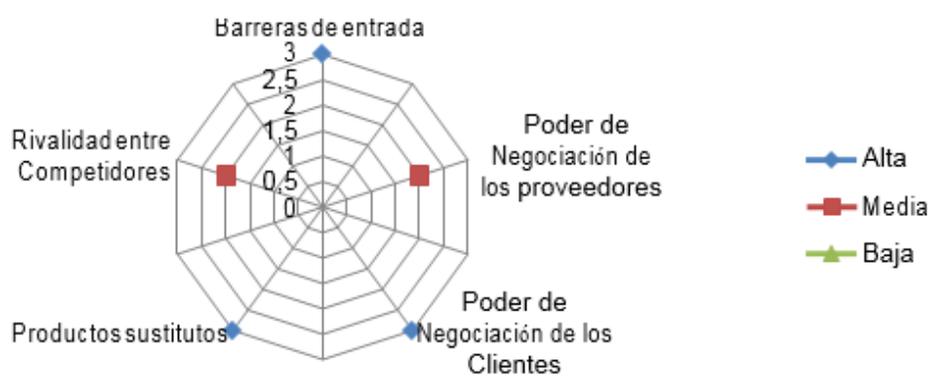
Capacidad de Endeudamiento: no cuentan con un alto nivel de endeudamiento.

Poca flexibilidad de la estructura organizacional: inexistencia de un organigrama y una estructura formal, fragmentación de los canales de comunicación y los estilos de dirección integradores – autocráticos, lo cual dificulta la coordinación de las actividades.

Personal insuficiente: no cuentan con suficiente personal en la organización en la que resalta que una persona se tiene que encargar del área de mercado, también de atender a los clientes y ser la recepcionista de la empresa.

Análisis Intuitivo

ATRATIVIVOS	Alta	Media	Baja	Observaciones
Barreras de entrada		2		
Poder de negociación de los proveedores		2		
Poder de negociación de los clientes	3			
Productos sustitutos		2		
Rivalidad entre competidores			1	



Fuente: Elaboración Propia.

Con la ayuda del análisis intuitivo, Cesar Andrés Uzuriaga, gerente actual, que con su percepción y conocimiento de la empresa, en su captación deliberada dentro de la organización y con información de su situación actual, sin necesidad de emplear un análisis o razonamiento anterior, calificó las barreras de entrada como media; el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, como bajo y alto; los productos sustitutos, como media y la rivalidad entre competidores como bajo; como parte de conocer la realidad de dicha posición en la que se encuentra la organización en comparación con la herramienta principal.

5.4.2 Análisis Externo

Se refiere al análisis de los elementos o factores que están fuera de la organización, en este caso de Advancing System Plus S.A.S, pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa. El análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto presenta a una organización.

5.4.2.1 Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

La información para el análisis externo se reúne en la matriz POAM donde se clasificó los diferentes factores externos de Advancing System Plus S.A.S en políticos legales, sociales, culturales, económicos, tecnológicos, geográficos, ecológicos y talento humano. A cada factor se le cataloga como una amenaza y oportunidad dándole una clasificación alta, media o baja. Al final, esta matriz nos permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la organización de análisis. En la Tabla 5 se realiza la matriz P.O.A.M que permite identificar los factores externos de mayor impacto para la organización.

Tabla 5. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

MATRIZ P.O.A.M (Perfil de oportunidades y amanezas)										
Factores	Clasificacion de factores	Oportunidades			Amenazas			Impactos		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
Economicos	La inflacion				x				x	
	Poder adquisitivo de consumidor				x			x		
	Crecimiento economico nacional	x							x	
	Imcremento de inversion privada		x						x	
Politicos	Aumento del gasto publico		x						x	
	Legislacion inestable			x						x
	Bajo nivel de ingreso en la ciudad					x		x		
	Leyes que Favorecen la actividad de micro y pequeña empresa	x							x	
Sociales	Falta de apoyo estatal en invetigacion					x			x	
	Desempleo				x				x	
	Debilidad en el sistema educativo			x				x		
	Inseguridad en el orden publico						x		x	
	Crecimiento de la poblacion		x					x		
	Cambios en el estilo de via		x				x			
	Lealadad a la marca		x					x		
	Disposicion de personal especializado		x						x	
Tecnologicos	Facilidad de acceso a las tecnologias	x						x		
	Velocidad en el desarrollo tecnologico				x				x	
	Adaptacion a nuevas tecnologias						x		x	
Geograficos	Acceso a medios de transporte	x						x		
	Ubicación	x						x		
	Calidad de vias		x						x	
	Condiciones climaticas y ambientales			x						x
Ecologicos	Preservacion del medio ambiente			x				x		

Fuente: Elaboración propia

5.4.2.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (E.F.E)

Para la construcción de esta matriz se utilizan los factores externos más relevantes, a los cuales se les da un peso que se maneja igual que la matriz E.F.I; de igual manera, a cada factor se le da una calificación para luego obtener la ponderación, que sería el producto del peso y la calificación. Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, para determinar las oportunidades y amenazas que tiene la organización. En la Tabla 6 se realiza la Matriz E.F.E. que permite identificar las oportunidades y amenazas de la organización.

Tabla 6. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE			
FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACION	PONDERADO
Leyes que favorecen la actividad micro y pequeña empresa.	0,11	4	0,44
Lealtad a la marca	0,09	2	0,18
Facilidad de acceso alas Tecnologías	0,1	3	0,3
Crecimiento de poblacion	0,1	3	0,3
Acceso a medios de transporte	0,11	3	0,33
Aunmento al gasto publico	0,09	3	0,27
Ubicación	0,1	4	0,4
DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACION	PONDERADO
Desempleo	0,08	2	0,16
Bajo nivel de ingreso de la ciudad	0,08	2	0,16
Inseguridad y problemas de orden publico	0,05	1	0,05
Poder adquisitivo de la ciudad	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2,77

Fuente: Elaboración propia

Listado de oportunidades.

Leyes que favorecen la actividad de micro y pequeña empresa: son de gran oportunidad para el desarrollo de la empresa ya que apoyan el funcionamiento de esta y su óptimo rendimiento para sus dirigentes.

Lealtad a la marca: lograr que haya un mayor compromiso de las personas hacia la organización haciendo que los clientes prefieran nuestros servicios ante nuestros competidores.

Facilidad de acceso a las tecnologías: brindan una herramienta tecnológica mayor a todos los miembros de la organización, tanto clientes como directivos para la utilización máxima de lo que les ofrece esta institución.

Crecimiento de la población: hace referencia a los jóvenes bachilleres, ya que es el mercado que se debe atender y un aumento de este brinda mayor oportunidad de ofrecer los servicios educativos.

Acceso a medios de transporte: pone a favor la distancia, ya que permite la fácil movilización de los clientes hasta la organización por la gran variedad de transportes existentes.

Aumento del gasto público: si hay un aumento respectivo en este, se logra mayor empleo y por ende habrá mayores ingresos para que así puedan acceder a la formación académica ofrecida

Ubicación: Se encuentra en el centro de la ciudad, esto determina en gran medida la cantidad de clientes-estudiantes.

Listado de amenazas.

Desempleo: si existe un gran número de desempleo en la ciudad, los ciudadanos no tienen la posibilidad de adquirir el servicio que la Advancing System Plus S.A.S ofrece.

Bajo nivel de ingreso de la ciudad: es una situación difícil cuando la sociedad no gana el dinero suficiente para adquirir un servicio educativo de calidad, y más en una ciudad donde el índice de desempleo es muy alto.

Inseguridad y problemas de orden público: forzaría al cierre de la organización ya que resulta difícil trabajar y ofrecer sus servicios bajo estas circunstancias de orden público.

Poder adquisitivo de los consumidores: el poder adquisitivo de las personas está determinado por la cantidad de bienes y servicios que pueden ser comprados con una suma de dinero específica, debido a esto si los consumidores no tienen dinero suficiente, no podrán adquirir los diferentes servicios que presta la institución, ya que tienen precios diferentes por cada programa.

5.4.2.3 Matriz De Perfil Competitivo (MPC)

Es un análisis que permite relacionar a una empresa con su entorno, que ayuda a determinar oportunidades y amenazas que afectan dentro de su nicho de mercado.

Perfil competitivo. Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. En la Tabla 7 se muestra la relación de dependencia entre Advancing System Plus S.A.S y tres empresas competidoras (C1, C2, C3).

Tabla 7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
Factor Clave	PESO	Advancing System Plus S.A.S		C1		C2		C3	
		CAL	PONDE	CAL	PONDE	CAL	PONDE	CAL	PONDE
Experiencia	0.2	5	1	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Precio	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Ubicación	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54	4	0.72
Diversidad de Horarios	0.13	5	0.65	5	0.65	4	0.52	4	0.52
TOTAL	0.66		2.97		2.59		2.11		2.44

Fuente: Elaboración propia

Obteniendo la información, el competidor más fuerte para Advancing System Plus S.A.S es C1 por los siguientes aspectos:

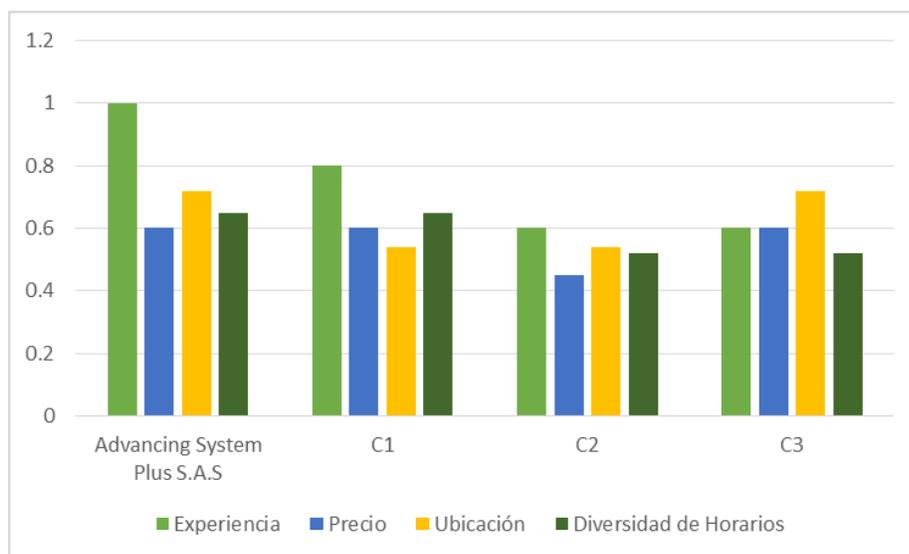
- El precio por el servicio
- Laboratorios para la práctica de estudiantes
- Está certificada en calidad, implementando su Sistema de Gestión fundamentado en las Normas Técnicas Colombianas.

El segundo competidor puede amenazar a Advancing System Plus por los siguientes aspectos:

- Tiene una certificación reflejado en el otorgamiento de la Certificación Internacional ISO 9001:2008 y la certificación Nacional NTC 5663 y NTC 5555 otorgados por el ICONTEC e IQNET.
- El precio por el servicio es relativamente mucho menor.
- Tiene convenios con entidades para la práctica de sus estudiantes.

	Advancing System Plus S.A.S	C1	C2	C3
Experiencia	1	0.8	0.6	0.6
Precio	0.6	0.6	0.45	0.6
Ubicación	0.72	0.54	0.54	0.72
Diversidad de Horarios	0.65	0.65	0.52	0.52

Figura 5. Diagrama de Barras (MPC)



Fuente: Elaboración propia

5.4.3 Diagnóstico Estratégico

En este paso se analiza el análisis de vulnerabilidad de la empresa Advancing System Plus S.A.S a través de la matriz PEYEA para posteriormente analizar las diferentes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas provenientes del análisis estratégico para la generación de estrategias.

Análisis de vulnerabilidad.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), maneja un marco de cuatro cuadrantes que indican si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización que se está analizando. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son los determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Tabla 8. Análisis de Vulnerabilidad

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del Ambiental (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento	4	Variación de la demanda	-3
Liquidez	3	Barrera de ingreso al mercado	-4
Capital	5	Presión competitiva	-2
Flujo de capital	4	Elasticidad de precios de la demandad	-4
Facilidad para salir del mercado	1		
Riesgo involucrado en el negocio	3		

TOTAL, FORTALEZA FINANCIERA	3.4	TOTAL, ESTABILIDAD DEL ENTORNO	3.2
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	4
Calidad del servicio	-2	Estabilidad financiera	4
Ciclo de vida del producto	-2	Conocimiento tecnológico	3
Lealtad de los clientes	-1	Utilización de recursos	5
Utilización de la capacidad de la competencia	-4	Facilidad de ingreso al mercado	2
Conocimientos tecnológicos	-3		
			3.6
TOTAL, VENTAJA COMPETITIVA		TOTAL, FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
	2.3		

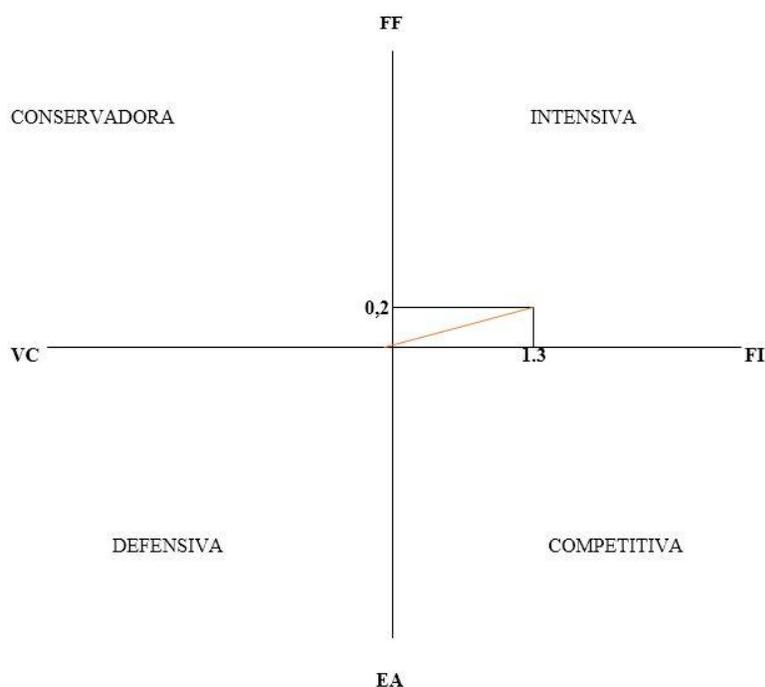
Fuente: Elaboración Propia.

5.4.3.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.Y.E.A)

$$\text{VECTOR X} \rightarrow \text{VC} + \text{FI} = (-2.3) + 3.6 = 1.3$$

$$\text{VECTOR Y} \rightarrow \text{FF} + \text{EA} = 3.4 + (-3.2) = 0.2$$

Figura 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (P:E:Y:E:A)



Fuente: Elaboración propia

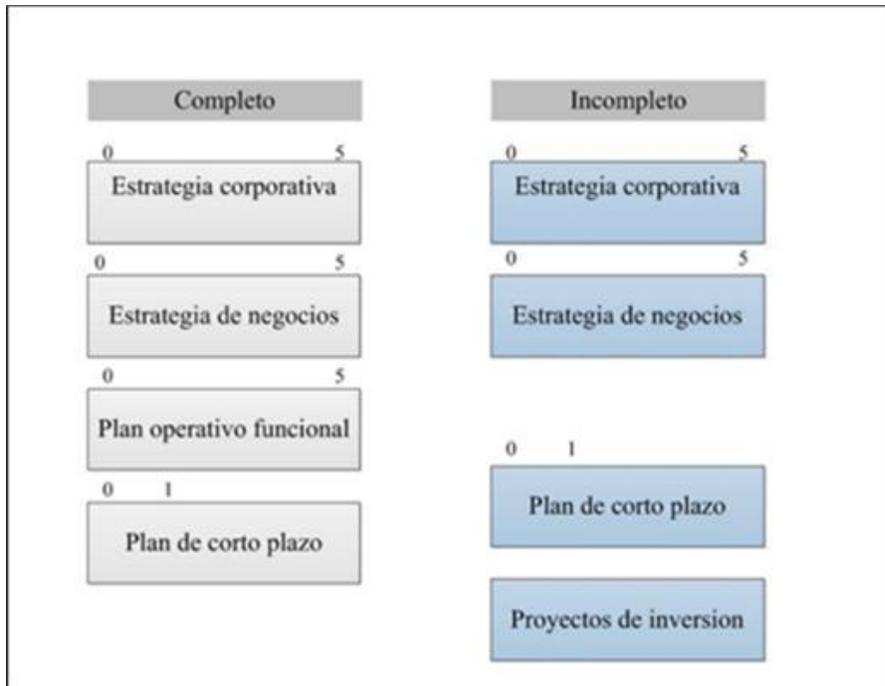
La posición estratégica en que se encuentra Advancing System Plus S.A.S es (0.2, 1.3), es decir, en el cuadrante de posición INTENSIVA lo que permite identificar que la organización tiene una posición actual y de acción enfocada en una estrategia agresiva. Esta posición permite aprovechar las fortalezas de la organización y mejorar en las debilidades internas, además de disminuir amenazas y aprovechar las oportunidades de medio. Una de las tipologías estratégicas que se pueden adaptar para la posición de la empresa son las propuestas por Ansoff (1965)¹.

¹ Ansoff, Creador de la matriz Producto-Mercado genera cuatro tipologías estratégicas: Penetración, desarrollo de Mercado, desarrollo de producto y diversificación.

5.4.4 Estrategias Funcionales

5.4.4.1 Sistema de planes convencional completo e incompleto.

Figura 7. Estrategia para la empresa en América Latina



Fuente: Frances (2001).

- ❖ Penetración de mercado.
- ❖ Diferenciación en precios.
- ❖ Desarrollo de productos.
- ❖ Cooperación

5.4.5 Planes Operativos

En el desarrollo del Plan estratégico se mostrarán las 4 estrategias que aplicará la empresa con su respectivo plan operativo a nivel corporativo a desarrollar en el corto plazo.

Tabla 9. Estrategia Penetración de Mercados

ESTRATEGIA	PENETRACION DE MERCADOS				
Objetivo estrategico	Mejorar en participacion de mercados existentes				
Actividad	Responsable	Tiempo de Duracion		Indicadores de gestion	Area encargada
		Fecha inicio	Fecha Terminacion		
Ampliar convenios con entidades publicas y privadas	area academica	01-ene-19	31-dic-19	# de estudiantes	Area academica
Aplicar promociones.	mercadeo	01-ene-19	31-dic-19	# de estudiantes	Area de mercadeo
Aumentar publicidad en medios masivos de comunicacion.	mercadeo	01-ene-19	31-dic-19	# de estudiantes	Area de mercadeo
mantener diversidad de horarios.	Director	01-ene-19	31-dic-19	# de convenios	Area de mercadeo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Estrategia Diferenciación en precios

ESTRATEGIA	DIRENCIACION EN PRECIOS				
Objetivo estrategico	Lograr una economia de escala para reducir costos				
Actividad	Responsable	Tiempo de Duracion		Indicadores de gestion	Area encargada
		Fecha inicio	Fecha Terminacion		
Realizar descuento por pronto pago	Director y area de mercadeo	01-ene-19	31-dic-19	Porcentaje de disminucion de cartera	Area de finanzas
Mejorar sistemas de financiancion (metodos de pago)	Director y area de mercadeo	01-ene-19	31-dic-19	Porcentaje de disminucion de cartera	Area de finanzas
Establecer precios bajos (programas especiales)	Director y area de mercadeo	01-ene-19	31-dic-19	# de estudiantes inscritos	Area de directiva y finanzas
Aplicar plan referidos para atraer y mantener clientes	Director y area de mercadeo	02-ene-19	31-dic-19	# de estudiantes inscritos	Area de directiva y finanzas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Estrategia Desarrollo de Mercado

ESTRATEGIA	DESARROLLO DE MERCADO				
Objetivo estrategico	Conseguir participacion en todo el departamento del cauca				
Actividad	Responsable	Tiempo de Duracion		Indicadores de gestion	Area encargada
		Fecha inicio	Fecha Terminacion		
Realizar investigacion de mercados	area de mercadeo	01-ene-19	01-mar-419	Resultados de investigacion	Area de mercadeo
Evaluacion de posibles mercados	area de mercadeo	01-mar-19	31-may-19	Amenazas y oportunidades en el entorno	Area de mercadeo
Evaluacion de nuevo mercado	area de mercadeo	01-may-19	31-dic-19	Resultados de investigacion	Area de mercadeo
Identificar las nesecidades el mercado	area de mercadeo	01-may-19	31-dic-19	Resultados de investigacion	Area de mercadeo
Crear un cronograma de acuerdo a las nesecidades del mercado	area de mercadeo	01-may-19	31-dic-19	Resultados de investigacion	Area de mercadeo
Implementar los programas creados para la satisfacion del mercado	area de mercadeo	01-may-19	31-dic-19	Resultados de investigacion	Area de mercadeo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Estrategia Cooperación Empresarial

ESTRATEGIA	COOPERACION EMPRESARIAL				
Objetivo estrategico	Establecer cooperacion entre empresas de la competencia.				
Actividad	Responsable	Tiempo de Duracion		Indicadores de gestion	Area encargada
		Fecha inicio	Fecha Terminacion		
Analizar la competencia (posibles alianzas)	Coordinador Mercadeo	01-jun-19	31-dic-19	# de competencia analizada	Área de mercadeo
Identificar posibles aliados	Director	01-jun-19	31-dic-19	# de posibles aliados	Area Directiva
Realizar alianza estrategica de cooperacion	Director	01-jun-19	31-dic-19	# de alianzas realizadas	Area Directiva
Implementar estrategias de cooperacion.	Director	01-jun-19	31-dic-19	# de posibles aliados	Area Directiva

6 LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas son el conocimiento adquirido como base de las experiencias vividas durante la realización de la práctica profesional, realizando actividades que concluyeron en reflexiones y análisis críticos sobre diferentes factores que afectaron positiva o negativamente esta experiencia, todo esto con el fin de dar a conocer cómo se adquirieron estas lecciones y como deberían abordarse en función de mejorar su desempeño a futuro.

Durante el proceso de elaboración de este plan estratégico, cabe resaltar algunas lecciones aprendidas que quiero compartir continuación:

La primera lección aprendida para poder hacer un diagnóstico, es muy necesario saber de teorías y lecciones impartidas por los docentes a lo largo de la carrera, pero es más importante, acercarse a la empresa empaparse de cada proceso y vivencia de cada persona que trabaja en la organización para poder entender de una manera práctica cada situación que se presenta en las organizaciones.

Tener reuniones continuas tanto con el asesor empresarial como los asesores académicos resulta fundamental en el logro de un trabajo que fortalece la cooperación y la coherencia.

Se debe tener claridad del objetivo principal del trabajo, para así poder cumplir con las metas propuestas; además, que este plan operativo pueda ser llevado a cabo con éxito por la organización.

Por último, se debe respetar las formas de pensar de los gerentes de las organizaciones y docentes, para poder enlazar los dos conocimientos, desde puntos de vista distintos, que posibiliten aglutinarlos para consolidar los intereses propuestos.

7 CONCLUSIONES.

Advancing System Plus S.A.S de la ciudad de Popayán, no cuenta con un plan estratégico institucional acorde a las necesidades administrativas, por lo tanto se procedió a crear un plan estratégico con base en factores claves de éxito encontrados en la institución, pudiendo así rescatar de manera explícita todas sus operaciones y funciones y de esta manera hacer que la institución implemente mejores estrategias al interior y exterior de la organización, logrando así ampliar notablemente la planeación a futuro y la organización de procesos.

Fue muy importante el acercamiento a la organización en las diferentes etapas del proyecto, ya que en este se pudo concientizar a la organización de la necesidad existente e impostergable de construcción e implementación de un plan estratégico enfocado al crecimiento y desarrollo de la organización.

Al realizar el análisis interno y externo de la organización se determinó que Advancing System Plus S.A.S, puede aumentar su participación en el mercado, ya que aunque es conocida, no se está promocionando lo suficiente con actividades de marketing en el municipio de Popayán, y es importante agregar que esta ciudad es una ciudad universitaria, donde una gran cantidad de jóvenes no tienen la oportunidad de ingresar a la educación pública, así como no cuentan con los recursos necesario para acceder a una universidad privada; Por ende los programas técnicos de Advancing System Plus, sumados a su oferta competitiva de programas lo convierten en una viable y buena alternativa para este segmento de mercado. Por otra parte, la capacidad tecnológica de la empresa se ha venido desarrollando en los últimos años brindando así comodidad a sus estudiantes y herramientas necesarias para llevar a la práctica gran parte de los conocimientos teóricos impartidos en el aula. Cabe resaltar que la organización cuenta con personal altamente calificado y con niveles de experiencia altos en el sector educativo.

Respecto al análisis competitivo del sector educación formal en Popayán, System Plus cuenta con niveles medios altos de factores determinantes de éxito, y puede aprovechar como

oportunidades la rivalidad entre competidores logrando diferenciar su servicio de otras instituciones, y hacer valer su amplia trayectoria y experiencia a nivel nacional en temas de educación.

Finalmente se construyó un del plan estratégico derivado de las pequeñas cosas que pudimos evidenciar en la investigación y derivado de algunos factores claves de éxito de Advancing System Plus S.A.S a nivel nacional donde se determinaron algunas de las actividades que debe realizar el personal administrativo de la empresa, las cuales guardan coherencia con las estrategias, con el fin de lograr los objetivos organizacionales de mediano y largo plazo y de esta manera desarrollar ventajas competitivas para que así la organización esté más cerca de la participación en el mercado que se proyecta, así como también pueda alcanzar los objetivos estratégicos que se ha venido planteando.

8 RECOMENDACIONES.

Se le sugiere a Advancing System Plus tener en cuenta el plan estratégico, diseñado en este proyecto de investigación, por cuanto fue el resultado de un análisis de las necesidades específicas de la organización, llevando a cabo las actividades establecidas en los planes operativos para la empresa y las estrategias replanteadas, para consolidar una ventaja competitiva sólida y duradera.

De igual forma, se propone un Direccionamiento Estratégico, claro y conciso que permite su divulgación a los miembros de la organización; dicho plan genera la formulación del direccionamiento estratégico, para que la institución pueda suplir las falencias anteriormente mencionadas.

Se deja constancia que la empresa deberá, en lo posible, establecer análisis estratégicos de forma frecuente, para así poder dar direccionamiento organizacional, permitiéndole a la organización estar a la vanguardia de todos los cambios que están en el sector; de esta manera, combinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para generar estrategias institucionales objetivas de forma constante, que le permitan hacer frente a las amenazas externas y debilidades internas.

Se recomienda realizar más actividades de mercadeo con el fin de brindarle un mejor posicionamiento a la organización, reconociendo también que las pautas radiales han sido eficaces en el logro de avances hacia el posicionamiento de la organización en el departamento, permitiendo así aumentar su nivel de participación en el mercado haciendo que más personas conozcan lo que se hace y la certificación de calidad obtenida recientemente, lograr que más personas accedan a los servicios de la organización y gracias a esto aumentar la rentabilidad de la empresa.

Por último se plantea la necesidad de que System Plus formule, desarrolle y aplique una serie adecuada de planes operativos para el personal administrativo de la organización, lo cual le permitirá identificar para cada estrategia las actividades, el tiempo necesario para realizarlas, los

responsables de estas y los indicadores de gestión y de esta forma lograr una óptima implementación y control de las respectivas estrategias.

9 REFERENCIAS

Ansoff, I. (1965). ¿Qué es la estrategia de la empresa? La empresa. Dirección y administración. España: Estrategia empresarial

Bermeo, J.R. (2011). Competitividad global. Un enfoque crítico del modelo de las fuerzas competitivas. Universidad del Cauca, Popayán.

_____ (2008). Génesis y evolución del pensamiento estratégico. Universidad del Cauca, Popayán

Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educacion

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018, Abril). Principales indicadores del mercado laboral. Boletín Técnico. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_18.pdf

Finch, S.J.A. (1996). Administración. México: Pearson-Prentice hall

Porter, M. E. (1980). Ser competitivo. Capítulo II. ¿Qué es la estrategia? Boston: Harvard Business School Press.

Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la dirección. Madrid: Díaz de Santos

ANEXOS

Anexo A. Fotografías en la empresa Advancing System Plus S.A.S



