

REESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA DE
AT ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA.

ANDREA CAROLINA GARCÍA VALERO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

SANTIAGO DE CALI

2016



REESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA DE
AT ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA.

AUTOR

ANDREA CAROLINA GARCÍA VALERO

DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO

LUIGI CORBELLETTA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

SANTIAGO DE CALI

2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	7
PALABRAS CLAVES.....	9
KEYWORDS.....	9
CAPITULO I.....	10
1. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	10
1.1 OBJETIVO PRINCIPAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS	11
CAPITULO II	12
2. INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PROYECTO	12
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	12
2.2 SERVICIOS.....	12
2.3 MISIÓN Y VISIÓN.....	13
2.4 ORGANIGRAMA.....	13
2.5 OBJETIVO PRINCIPAL	14
CAPITULO III	15
3. ANÁLISIS	15
3.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	15
3.2 ANÁLISIS INTERNO.....	22
3.3 PERFIL COMPETITIVO.....	26
3.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	27
CAPITULO IV.....	31
4. PROPUESTAS.....	31
4.1 MISIÓN Y VISIÓN.....	31
4.2 ORGANIGRAMA.....	31
4.3 OBJETIVOS	32
CAPITULO V	38
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
5.1 CONCLUSIONES	38
5.2 RECOMENDACIONES	39
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	15
Tabla 2. DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM.....	18
Tabla 3. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS.....	21
Tabla 4. DIAGNÓSTICO INTERNO PCI	22
Tabla 5. MATRIZ INTERNA DE FACTORES.....	25
Tabla 6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	26
Tabla 7. MATRIZ DOFA.....	27
Tabla 8. ESTRATEGIAS FO (MAXI – MAXI).....	28
Tabla 9. ESTRATEGIAS FA (MAXI – MINI).....	29
Tabla 10. ESTRATEGIAS DO (MINI – MAXI)	29
Tabla 11. ESTRATEGIAS DA (MINI – MINI).....	30
Tabla 12. BALANCED SCORE CARD.....	35

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. ORGANIGRAMA ACTUAL.....	14
Ilustración 2. ORGANIGRAMA SUGERIDO	31
Ilustración 3. MAPA ESTRATÉGICO.....	37

RESUMEN

Día a día vemos como los temas de globalización y tecnología van en la mayoría de las veces, de la mano de un tema principal: el desarrollo y la evolución de las comunidades; esto se pudo evidenciar en el reporte brindado como resultado del Foro Económico Mundial, en el cual se muestran en la Síntesis de Resultados para Colombia en el 2014 y 2015¹, en dicho reporte se puede observar que en términos de sofisticación de los negocios Colombia es medido con el 56%, lo cual brinda un 44% de oportunidades para que empresas con desarrollo y puesta en marcha tecnológica, se abran más al mercado competitivo para brindar más y mejores servicios en ésta área.

Lo anterior puede ser posible bajo la implementación y aplicación del conocimiento sobre las empresas, es decir siempre y cuando cada organización identifique y potencialice sus mayores esfuerzos sobre el alcance que tiene para competir dentro de un mercado. Para el caso del Valle del Cauca el último reporte económico (2011) que se encuentra publicado en la página web de la Cámara de Comercio indica que el 11.4% de las pymes de ésta región se encuentran dedicadas a la oferta de diferentes servicios.² A su vez en el artículo publicado el 5 de Septiembre de 2012 por esta misma entidad bajo el título de “Pymes de Servicios, a explorar el mundo”, muestra: *“Cada vez es más difícil que las pequeñas firmas independientes prosperen refugiándose en el mercado doméstico”*. Esta premisa fue una de las grandes conclusiones del V Foro de Comercio Exterior de Servicios Región Pacífico, que se realizó en la Cámara de Comercio de Cali, para mostrar a las pequeñas y medianas empresas las posibilidades que tienen en los mercados internacionales. Ahora bien, es un poco contradictorio pensar en globalización de tecnologías cuando sólo queremos trabajar de forma local e importar los servicios, pero existe un gran temor y

¹ Cámara de Comercio de Cali. (2011). *Ficha Económica del Valle del Cauca*. Cali

² Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Reporte Global de Competitividad 2014-2015. Foro Económico Mundial, Síntesis de Resultados para Colombia*. Bogotá D.C

reservas en exportar la calidad de trabajo que se puede desarrollar en nuestra región.

Es por esto que es realmente importante que empresas como AT Ltda. Advanced Technologies Ltda. Pueda fortalecer sus capacidades y convertirlas en competencias esenciales que permitan ampliar su panorama de acción en la consecución de clientes internacionales y establecer alianzas estratégicas con empresas que apalanquen diferentes opciones de servicios que se complementen entre sí.

Con el desarrollo del siguiente análisis estratégico, se espera dar un diagnóstico que sirva como herramienta de decisión para la compañía, generando estrategias de corto y largo alcance para ser altamente competitivo dentro del sector de las Telecomunicaciones.

ABSTRACT

Day by day we see how globalization and technology are in most of the time related with: the development and evolution of communities; This was evident in the report provided as a result of the World Economic Forum, which shown in the Summary of Results for Colombia in 2014 and 2015³, that Colombia has a 56% of business enhanced with sophistication and technologies, giving us a 44% of opportunities for technology start-up and development, allowing small business companies to improve in the competitive market with more and better services in this area.

This could be possible in the implementation and application of knowledge in and/or between different companies, based on that each organization can identify and strength their efforts on the scope that has to compete in a market. In the last financial report (2011) of Valle del Cauca that is published on the website of the Chamber of Commerce indicates that 11.4% of SMEs in this region are dedicated to offering different type of services.⁴ Also in the article published on September 5th, 2012 by the same entity under the title *"SME Service to explore the world" shows: "it is increasingly difficult for small independent firms prosper refuge in the domestic market ". This premise was one of the major conclusions of the V Forum of Foreign Trade Service Pacific Region, held in the Chamber of Commerce of Cali, to show small and medium-sized enterprises the possibilities in international markets. Now it is a bit contradictory to think of globalization of technologies when we just want to work locally and import services, but there is great fear and reservation export the quality of work that can be developed in our region.*

This is why it is really important that companies like AT Ltda. Advanced Technologies Ltda. Can strengthen their capabilities and turn them into objective

³ Cámara de Comercio de Cali. (2011). *Ficha Económica del Valle del Cauca*. Cali

⁴ Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Reporte Global de Competitividad 2014-2015. Foro Económico Mundial, Síntesis de Resultados para Colombia*. Bogotá D.C

strategies to expand its panorama of action in achieving international customers and establish strategic alliances with companies that leverage different options services that complement each other.

With the development of the next strategic analysis, I hope to give a diagnosis to serve as a decision tool that allows the company to generate strategies for short and long range to be highly competitive within the branch of Telecommunications.

PALABRAS CLAVES

- A. Análisis Estratégico
- B. Estrategia Empresarial
- C. Emprendimiento Empresarial
- D. Pequeñas y Medianas
Empresas (PYME)

KEYWORDS

- A. Strategic Analysis
- B. Business Strategy
- C. Venture
- D. Small and Medium Enterprises
(SME)

CAPITULO I

1. DESARROLLO DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo principal de este trabajo es entregar un diagnóstico junto con un plan de acción, que permitan a ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA. Crecer aún más dentro de un mercado tan competitivo como es el de servicios de tecnología.

Se ha realizado un análisis profundo, identificando cada uno de los aspectos que la organización debe tener en cuenta para poder mantener la sostenibilidad y crecimiento durante los próximos años, enfrentándose más efectivamente a factores externos o inclusive por la competencia.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantamiento de información para analizar y evaluar la situación actual de ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA.
- Identificar los factores internos y externos que afectan el buen funcionamiento de dicha compañía.
- Establecer las características clave que pueden potencializar a dicha compañía frente a la competencia.
- Determinar los procesos o cualidades de la empresa que marcan diferencias frente a otras compañías a través del análisis del perfil competitivo de ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA. Y respectiva referenciación con empresas del sector.
- Registrar los procesos internos que marcan una diferencia sustancial frente a otras compañías a través de la evaluación de la Cadena de Valor.
- Preparar un plan estratégico que permita el crecimiento de ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA. En términos de alianzas o plan de mercadeo para crear una base de datos robusta que le permita sostenerse dentro de los próximos 5 años.

1.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

- Solicitar y recolectar información con el fin de estudiar y ajustar la situación actual de ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA.
- Identificar los factores que afectan el buen funcionamiento de dicha compañía desde varios aspectos importantes de la organización.
- Brindar a la compañía sugerencias de mejoras, que le permitan maximizar sus recursos a corto y mediano plazo.

CAPITULO II

2. INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PROYECTO

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA. Es una empresa caleña legalmente constituida desde el año 2005, cuyo objetivo principal es acometer proyectos y soluciones integrales en el área electrónica y de voz, video y datos. Su propósito es satisfacer necesidades relacionadas con temas de Ingeniería Electrónica y de Telecomunicaciones a empresas del sector privado, gubernamental, de tipo industrial, hotelero, hospitalario, comercial y bancario así como también organizaciones particulares y comunales, con cobertura a nivel nacional.

2.2 SERVICIOS

Los servicios de ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA. Se encuentran enfocados en 3 áreas diferentes como:

TELECOMUNICACIONES E INFORMÁTICA

- Cableado estructurado para voz, video y datos.
- Sistemas de redes de multimedia.
- Transmisión digital: para aplicaciones de datos, telefonía y video a través de radio, cable y fibra óptica
- Telefonía: enlaces digitales, centrales privadas, centrales rurales, multi-acceso y telefonía móvil. Portadoras telefónicas por cable y radio.
- Data Networking, sistemas de redes de computadores y hardware de computadores

SISTEMAS INDUSTRIALES

- Control de procesos, Mill Wide Control System, control e instrumentación de campo
- Sistemas de detección de incendios (Fire alarm)
- Sistemas electromédicos computarizados (En tiempo real)
- Sistemas de optimización & control para centrales de aire acondicionado
- Sistemas de administración & optimización de energía en edificios
- Telemática, telecontrol, tele-alarmas, teleprocesos

SISTEMAS DE SEGURIDAD

- Sistemas de difusión musical ambiental
- Circuito cerrado de televisión (CCTV)
- Control de intrusos
- Control de acceso
- Control de parqueo

2.3 MISIÓN Y VISIÓN

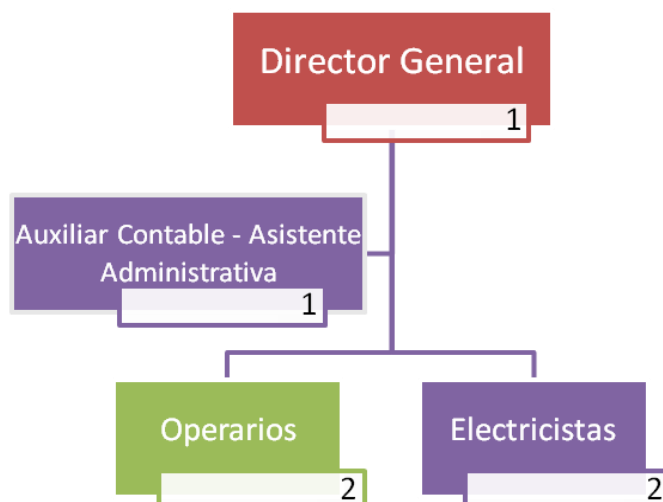
Actualmente la compañía no cuenta con una Misión y Visión establecidas, sin embargo hemos querido sugerir la siguiente propuesta:

2.4 ORGANIGRAMA

ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA, es una empresa que ha crecido a través de los años con la consecución de proyectos con clientes de gran nivel, más siempre ha sostenido la misma estructura organizacional dentro de la empresa a pesar de los momentos en los que la empresa ha crecido.

Su estructura actual es la siguiente:

Ilustración 1. ORGANIGRAMA ACTUAL



2.5 OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo principal de ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA. es acometer proyectos y soluciones integrales en el área electrónica y de voz, video y datos. Su intención es la de satisfacer necesidades de Ingeniería Electrónica y de Telecomunicaciones a empresas del sector privado, gubernamental, de tipo industrial, hotelero, hospitalario, comercial y bancario así como también entes particulares y comunales, con cobertura a nivel nacional.

CAPITULO III**3. ANÁLISIS****3.1 ANÁLISIS EXTERNO****Tabla 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

FACTORES DEL ENTORNO	RETOS DEL ENTORNO	RETOS EMPRESA (¿Qué Hacer?)
ECONOMICO (Local e Internacional)	<p>Crisis económica a nivel mundial, acceso a la tecnología a un bajo costo, en la industria Coreana y China.</p> <p>TRM bastante elevado, para la importación de productos y equipos.</p> <p>Beneficios tributarios para las empresas de tecnología</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas con los proveedores y manejo de cupo para pagos en 30, 60 y 90 días 2. Ampliar la base de clientes con sector público y privado 3. Búsqueda de alianzas estratégicas y clientes en el exterior, en países hermanos andinos. 4. AT pertenece al Régimen Común, por lo cual la obliga al pago de IVA, Rete fuente, Impuesto Predial y pago de Impuesto de Industria y Comercio.
POLÍTICO /LEGAL (Local e Internacional)	<p>Cambio de legislación en el sector salud y electoral</p> <p>Continuos cambios de legislación en todas las líneas de negocio.</p> <p>Exigencias de Cámara de Comercio, entidad que aprueba la legalidad de la constitución de la empresa prestadora de dicho servicio.</p> <p>Industria y Comercio: entidad veedora por el pago de aportes realizado para el desarrollo de la ciudad.</p>	<p>Crear mecanismos de actualización permanente en todos los sectores (ir a seminarios, congresos, pagar fuentes de información, etc.)</p> <p>A nivel de sistema contable, actualizar los mecanismos según norma internacional de IFRS.</p> <p>Actualización de normatividad de seguridad informática y electrónica de acuerdo a la ACIS.</p>

TECNOLOGICO (Local e Internacional)	Cambios acelerados en la tecnología de información y telecomunicaciones Software y entrenamientos gratuitos con proveedores asociados, quienes se interesan en mostrar la gama de sus nuevos productos.	Agremiarse con las otras empresas del sector para hacer lobby Falta de actualización en el manejo interno de la información, a través de software o sistemas que permitan la regularización de inventarios, programas de CRM, nubes de información etc.
DEMOGRÁFICO	Poder incluir dentro de planes de entrenamiento y/o ocupación permanente a estudiantes recién egresados de entidades para el desarrollo y el talento humano como el SENA.	A pesar de ser una empresa que no debe cumplir con cuota SENA, ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA. tiene muy presente la inclusión en proyectos y oportunidades laborales creando semilleros de aprendizaje para técnicos y tecnólogos que se desempeñen en el área de la electrónica y las telecomunicaciones.
VALORES Y ESTILO DE VIDA	Crisis de ética y valores con la competencia.	Tratar de reforzar relaciones gana- gana con proveedores y competencia.
CLIENTES	Exigencia de experiencia específica para los servicios que presta la empresa. Control y reducción continúa de presupuesto para servicios de implementación y puesta en marcha de diferentes proyectos de instalación.	. Buscar alianzas con las empresas que tengan la experiencia requerida (competencia). . Realización de propuestas económicas atractivas que incentiven a los clientes a comprar uno o varios servicios. Ejemplo: Puesta en marcha y mantenimiento.
PROVEEDORES	La mayoría de las empresas proveedores de AT Ltda, son empresas que se encuentran ubicadas en Estados Unidos y Canadá, que a lo largo de los años se ha tratado de establecer lazos para ser representantes comerciales en Colombia y distribuidores de los mismos.	Buscar aliados internacionales para estar acorde con las exigencias del mercado en cuanto a tecnología

COMPETIDORES	Concentración de las empresas de comercialización de energía que tienen su propio software Competencia de precios bajos en la línea de procesamiento y captura de datos	Buscar mercados internacionales a nivel de Europa y Asia, para realizar análisis de precios y oferta.
ALIANZAS	Cambios acelerados en la tecnología de información y telecomunicaciones.	Alianzas con universidades, centros tecnológicos.

							Página 19					
Constitución y Normas Impositivas				X			X					
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado					X			X				
SOCIALES												
Incremento del índice de desempleo		X						X				
Migración a las ciudades principales (desplazamiento)		X						X				
Tendencias culturales y étnicas			X						X			
Discriminación racial						X			X			
Reformas en el sistema de Seguridad Social				X			X					
Liderazgo de proyectos de impacto social			X				X					
Apertura de modalidades de carreras más cortas				X			X					
Cultura de adquisición de dinero fácil, mínimo esfuerzo				X			X					
Incremento de inseguridad (Bacrim, Pandillas, Carteles)				X			X					
FACTORES	CALIFICACIÓN			Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
TECNOLÓGICOS												
Altos costos de tecnología			X				X					
Tecnología de punta	X							X				
Telecomunicaciones	X							X				
Facilidad de acceso a la tecnología				X			X					
Investigaciones			X									
Resistencia al cambio tecnológico						X	X					
Comercio electrónico		X						X				
Surgimiento de nuevas y mejores tendencias tecnológica	X						X					
Globalización de la información	X						X					
Tiempos de respuesta – a un						X	X					

click								Página	20
DEMOGRÁFICOS / GEOGRÁFICOS									
Transporte aéreo y terrestre				X			X		
Calidad de las vías			X				X		
Condiciones climáticas y ambientales					X			X	
Diversidad de recursos naturales			X						X
FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
COMPETITIVOS									
Alianzas estratégicas	X						X		
Rotación del talento humano		X					X		
Nuevos competidores				X			X		

Tabla 3. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS.

EMPRESA: ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA				
FACTOR EXTERNO	PESO	CLS	POND.	
OPORTUNIDADES	%	No	TOTAL	
Nivel de demanda (Crecimiento del mercado por la creación de empresas especializadas en el servicio de instalaciones eléctricas).	15%	4	60	F1
Disponibilidad de crédito (Bajas tasas de interés para ejecución de proyectos de la compañía).	12%	4	48	F2
Políticas Medio Ambientales (Colombia está generando políticas medio ambientales, que obliga a las compañías a mejorar su modo de operación, llevándolos a utilizar tecnologías limpias)	20%	3,5	70	F3
AMENAZAS				
Rivalidad de competidores (Existen empresas creadas por ex - trabajadores, compiten con los mismos clientes)	15%	1	15	D1
Poder de negociación con el cliente (No se cuenta con un músculo financiero, que le permita ampliar los plazos de facturación y pago)	20%	1,5	30	D2
Niveles de precios (La entrada al país de productos de compañías multinacionales con 0 arancel)	18%	1,5	27	D3
				D4
Total	100%		250	
5,0=Oportunidad Excepcional	2,5=Factor en el límite			
4,5= Oportunidad sólida	2,0=Amenaza subsanable			
4,0= Oportunidad importante	1,5=Amenaza Grave			
3,5= Oportunidad normal	1,0=Amenaza muy grave			
3,0= oportunidad débil	0,5=Amenaza catastrófica			

3.2 ANÁLISIS INTERNO

Tabla 4. DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

FACTORES \ CALIFICACIÓN	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen corporativa					X		X		
Responsabilidad Social						X	X		
Uso de planes estratégicos			X				X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
Flexibilidad de la estructura organizacional				X			X		
Comunicación y control gerencial					X		X		
Orientación empresarial					X		X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					X		X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Capacidad de innovación	X						X		
Fuerza de patentes y procesos						X	X		
Valor agregado al servicio			X				X		

Nivel de coordinación e integración con otras áreas					X		X		
Economía de escala					X		X		
Nivel tecnológico				X			X		
FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel académico del talento				X			X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad		X						X	
Rotación				X			X		
Motivación				X			X		
Nivel de (remuneración) de ingresos	X						X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Lealtad y satisfacción del cliente				X			X		
Participación del mercado				X			X		
Bajos costos de ventas				X			X		
Ventajas sacadas del potencial crecimiento del mercado				X			X		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				X			X		

Barreras en entrada de productos en la compañía			X				X		
Administración de clientes			X				X		
Programa de postventa				X			X		
Fuerza de producto, calidad y exclusividad		X					X		
CALIFICACIÓN FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso a capital cuando lo requiere				X			X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X			X		
Rentabilidad retorno de la inversión					X		X		
Comunicación y control gerencial				X			X		
Estabilidad de costos					X		X		
Elasticidad de la demanda respecto a los precios					X		X		

Tabla 5. MATRIZ INTERNA DE FACTORES.

EMPRESA: ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA			
FACTOR INTERNO	PESO	CLS	POND.
FORTALEZAS	%	No	TOTAL
Tiene metas y objetivos definidos, se tienen definidas metas de crecimiento a mediano plazo.	20%	3,5	70
Existe buena disciplina, la compañía cuenta con personal capacitado, y con convicción de servicio.	10%	4	40
Programa de seguridad industrial, capacitación constante del personal operativo por medio de la ARL, de prevención de riesgos de accidentes de trabajo asociados al Core de la empresa.	15%	3,5	52,5
DEBILIDADES			
No se tiene una estrategia general para competir, la empresa no cuenta con métodos definidos para atender el mercado, no cuenta con planes de diferenciación.	30%	1,5	45
No cuenta con plan de delegación, no existe un plan de delegación, todas las decisiones son tomadas por el dueño de la empresa.	15%	2	30
No existe una estructura organizacional definida, no existe un organigrama actualizado, donde se especifiquen responsabilidades.	10%	2	20
Total	100%		257,5
5,0=Oportunidad Excepcional	2,5=Factor en el limite		
4,5= Oportunidad solida	2,0=Amenaza subsanable		
4,0= Oportunidad importante	1,5=Amenaza Grave		
3,5= Oportunidad normal	1,0=Amenaza muy grave		
3,0= Oportunidad débil	0,5=Amenaza catastrófica		

3.3 PERFIL COMPETITIVO

La información que tuvimos en cuenta como factores de éxito para esta matriz fue recopilada gracias a entrevista realizada al Director General de ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA. Señor Diego García Franco, quien a través de su experiencia, trato con clientes cercanos y análisis de su competencia, ha logrado identificar los factores claves de éxito que la empresa debe tener en cuenta para mejorar competitividad.

Al analizar estos factores: internos y externos, ADVANCED TECHNOLOGIES LTDA. No dispone de una calificación muy alta en sus recursos, lo cual limita su competitividad. Telenco y Data World, se convierten en los contendientes más fuertes de AT LTDA, y esa percepción se hace evidente analizando los ponderados de cada empresa, respectivamente.

Tabla 6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

		AT Ltda.		Server Support S.A.S		Data World		Telenco	
Factores Claves de Éxito	Peso	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.
Efectividad	5%	4,50	0,23	4,00	0,90	3,50	3,2	4,00	12,60
Precio	20%	2,50	0,50	3,50	1,75	4,00	7,0	3,50	24,50
Calidad	20%	4,00	0,80	3,50	2,80	4,50	12,6	3,50	44,10
Presentación	5%	4,50	0,23	4,00	0,90	4,00	3,6	4,00	14,40
Negociación	5%	4,50	0,23	3,50	0,79	3,50	2,8	4,50	12,40
Recursos	15%	3,00	0,45	3,50	1,58	4,00	6,3	3,00	18,90
Experiencia	30%	4,50	1,35	4,00	5,40	3,50	18,9	3,00	56,70
Puntuación Total	100%	27,5	3,78	26	14,11	27	54,31	25,5	183,60
Porcentaje del Desempeño		5,50%		5,20%		5,40%		5,10%	

3.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Tabla 7. MATRIZ DOFA.

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ DOFA AT Advanced Technologies	F1. Tiene metas y objetivos definidos.	D1. No tiene una estrategia general para competir.
	F2. Existe buena disciplina.	D2. No cuenta con plan de delegación.
	F3. Programa de seguridad Industrial.	D3. No existe una estructura organizacional definida.
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Nivel de demanda	(Maxi-Maxi) F1O1 - F2O1 - F3O1	(Mini-Maxi) D1O1 - D2O1 - D3O1
O2. Disponibilidad de crédito.	F1O2 - F2O2 - F3O2	D1O2 - D2O2 - D3O2
O3. Políticas medio ambientales.	F1O3 - F2O3 - F3O3	D1O3 - D2O3 - D3O3
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Rivalidad de competidores.	(Maxi-Mini) F1A1 - F2A1 - F3A1	(Mini-Mini) D1A1 - D2A1 - D3A1
A2. Poder de negociación con el cliente.	F1A2 - F2A2 - F3A2	D1A2 - D2A2 - D3A2
A3. Niveles de precios.	F1A3 - F2A3 - F3A3 -	D1A3 - D2A3 - D3A3

Tabla 8. ESTRATEGIAS FO (MAXI – MAXI).

(Maxi-Maxi)				
FORTALEZA A CONTRASTAR: F1. Tiene metas y objetivos definidos.				
OPORTUNIDADES	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Nivel de demanda	F1O1	Realizar estudios para analizar el comportamiento del mercado y aumentar la demanda.	Gerencia del cliente	
2. Disponibilidad de credito.	F1O2	Solicitar creditos con flexibilidad de pago, aprovechando intereses bajos.	Gerencia de infraestructura	
3. Políticas medio ambientales.	F1O3	Uso de insumos y materiales amigables con el medio ambiente.	Gerencia de productos y servicios	
FORTALEZA A CONTRASTAR: F2. Existe buena disciplina.				
OPORTUNIDADES	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Nivel de demanda	F2O1	Ofrecer un servicio distintivo, utilizando mecanismos de atención personalizada	Gerencia del cliente	
2. Disponibilidad de credito.	F2O2	Seguir manteniendo la buena experiencia crediticia, realizando los pagos a tiempo.	Gerencia de infraestructura	
3. Políticas medio ambientales.	F2O3	Crear manual de conducta para el buen uso de insumos y materiales amigables con el medio ambiente	Gerencia de productos y servicios	
FORTALEZA A CONTRASTAR: F3. Programa de seguridad Industrial.				
OPORTUNIDADES	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Nivel de demanda	F3O1	Realizar los trabajos cumpliendo normas de seguridad industrial, aportando al mejoramiento de los indicadores del cliente.	Gerencia de productos y servicios	
2. Disponibilidad de credito.	F3O2	Realizar programa de seguridad industrial, para mantener el indicador de accidentalidad en 0, con el fin de mantener la imagen de compañía solida.	Gerencia de productos y servicios	
3. Políticas medio ambientales.	F3O3	Crear manual de conducta para el buen uso de insumos y materiales amigables con el medio ambiente	Gerencia de productos y servicios	

Tabla 9. ESTRATEGIAS FA (MAXI – MINI).

(Maxi-Mini)				
FORTALEZA A CONTRASTAR: F1. Tiene metas y objetivos definidos.				
AMENAZAS	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Rivalidad de competidores.	F1A1	Exaltar la convicción del servicio como elemento de diferenciador.	Gerencia del cliente	
2. Poder de negociación con el cliente.	F1A2	Implementar Factoring, para contrarrestar los pago a mas de 60 días, y tener flujo de caja.	Gerencia de infraestructura	
3. Niveles de precios.	F1A3	Realizar analisis de costos constantes, para identificar y cerrar brechas, con el fin de brindar precios competitivos.	Gerencia de infraestructura	
FORTALEZA A CONTRASTAR: F2. Existe buena disciplina.				
AMENAZAS	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Rivalidad de competidores.	F2A1	Exaltar la convicción del servicio como elemento de diferenciador.	Gerencia del cliente	
2. Poder de negociación con el cliente.	F2A2	Analisis de los costos y su comportamiento para asegurar la sostenibilidad de la empresa.	Gerencia de infraestructura	
3. Niveles de precios.	F2A3	Renegociar los precios de la materia prima con proveedores actuales, usando la figura de pronto pago.	Gerencia de infraestructura	
FORTALEZA A CONTRASTAR: F3. Programa de seguridad Industrial.				
AMENAZAS	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Rivalidad de competidores.	F3A1	Exaltar la convicción del servicio como elemento de diferenciador.	Gerencia del cliente	
2. Poder de negociación con el cliente.	F3A2	Mejorar el flujo de caja, para solventar las negociaciones de pagos mayor a 60 días.	Gerencia de infraestructura	
3. Niveles de precios.	F3A3	Implementar el factoring como figura de pronto pago.	Gerencia de infraestructura	

Tabla 10. ESTRATEGIAS DO (MINI – MAXI)

(Mini-Maxi)				
DEBILIDAD A CONTRASTAR: D1. No se tiene estrategia general para competir				
OPORTUNIDADES	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Nivel de demanda	D1O1	Identificar clientes potenciales dentro del mercado, teniendo en cuenta la diferenciación con los competidores	Gerencia del cliente	
2. Disponibilidad de crédito	D1O2	Realizar una investigación de mercado, con el fin de abarcar más clientes e Invertir para desarrollar factores diferenciadores.	Gerencia del cliente	
3. Políticas medio ambientales	D1O3	mostrar como factores de diferenciación el cuidado al medio ambiente dentro de la práctica empresarial, que adjudique beneficio al cliente	Gerencia del cliente	
DEBILIDAD A CONTRASTAR: D2. No se cuenta con un plan delegación				
OPORTUNIDADES	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Nivel de demanda	D2O1	Realizar una investigación de mercado con un proveedor externo con experiencia, que le permita conocer a la compañía de forma más asertiva, el mercado que puede abarcar.	Gerencia del cliente	
2. Disponibilidad de crédito	D2O2	Buscar asesoría financiera, por medio de outsourcing que le permita desarrollar un plan de inversión a mediano plazo, con el fin de mejorar los recursos disponibles de la compañía	Gerencia de infraestructura	
3. Políticas medio ambientales	D2O3	Desarrollar en conjunto con la ARL, un manual de conducta para el buen uso de insumos y materiales amigables con el medio ambiente.	Gerencia de infraestructura	
DEBILIDAD A CONTRASTAR: D3. No existe una estructura organizacional definida				
OPORTUNIDADES	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Nivel de demanda	D3O1	Estructurar las responsabilidades de ventas y mercadeo para mejorar la atención de los clientes.	Gerencia del cliente	
2. Disponibilidad de crédito	D3O2	Estructurar las responsabilidades de planeación y financiero para programar inversiones enfocadas al crecimiento de la empresa.	Gerencia de infraestructura	
3. Políticas medio ambientales	D3O3	Estructurar las responsabilidades que cada empleado tendrá dentro el desarrollo de las políticas medio ambientales. Además de utilizar este argumento como diferenciador comercial.	Gerencia de infraestructura	

Tabla 11. ESTRATEGIAS DA (MINI – MINI).

(Mini-Maxi)				
DEBILIDAD A CONTRASTAR: D1. No se tiene estrategia general para competir				
AMENAZAS	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Rivalidad de competidores	D1A1	Definir factores de diferenciación de la compañía ante el mercado	Gerencia del cliente	
2. Poder de negociación con el cliente	D1A2	Definir estrategias que permitan mejores negociaciones sin necesidad del musculo financiero (factores diferenciadores), oportunidad, calidad, servicio.	Gerencia del cliente	
3. Niveles de precios	D1A3	Manejar insumos importados pero de igual calidad a la actual, obteniendo mejoras en los costos, por negociaciones de aranceles (Libre Comercio)	Gerencia de infraestructura	
DEBILIDAD A CONTRASTAR: D2. No se cuenta con un plan delegación				
AMENAZAS	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Rivalidad de competidores	D2A1	Elaborar un plan e acercamiento comercial que contenga métodos y argumentos que diferencien a la compañía de los demás competidores.	Gerencia del cliente	
2. Poder de negociación con el cliente	D2A2	Buscar asesoría financiera, por medio de outsourcing que le permita desarrollar un plan de inversión a mediano plazo, con el fin de mejorar los recursos disponibles de la compañía	Gerencia de infraestructura	
3. Niveles de precios	D2A3	Direccionar la responsabilidad de las negociaciones con proveedores al área de compras con el fin de mejorar los precios de los insumos.	Gerencia de infraestructura	
DEBILIDAD A CONTRASTAR: D3. No existe una estructura organizacional definida				
AMENAZAS	NOM.	ESTRATEGIA	MODELO	OBSERVA.
1. Rivalidad de competidores	D3A1	Elaborar un plan e acercamiento comercial que contenga métodos y argumentos que diferencien a la compañía de los demás competidores.	Gerencia del cliente	
2. Poder de negociación con el cliente	D3A2	Buscar asesoría financiera, por medio de outsourcing que le permita desarrollar un plan de inversión a mediano plazo, con el fin de mejorar los recursos disponibles de la compañía.	Gerencia de infraestructura	
3. Niveles de precios	D3A3	Direccionar la responsabilidad de las negociaciones con proveedores al área de compras con el fin de mejorar los precios de los insumos.	Gerencia de infraestructura	

CAPITULO IV

4. PROPUESTAS

4.1 MISIÓN Y VISIÓN

Misión: ADVANCED TECHNOLOGIES es una empresa creada para brindar soluciones integrales a nivel tecnológico a todas las grandes y medianas empresas del suroccidente colombiano, guiados bajo los más altos estándares de calidad en términos de Cableado Estructurado y Telecomunicaciones, propiciando crecimiento a nuestros clientes, proveedores y socios.

Visión: Para el 2020 ADVANCED TECHNOLOGIES será reconocida a nivel regional como una de las empresas de servicio con mayor capacidad de atención e instalación, siendo innovadores en estrategias comerciales, tecnológicas, extendiéndose a nivel nacional; en un ambiente de trabajo que permita el desarrollo integral de sus colaboradores.

4.2 ORGANIGRAMA

Ilustración 2. ORGANIGRAMA SUGERIDO

La estructura que se sugiere es la siguiente:



Actualmente, el Director General se desempeña también como Director de Proyectos, y hace frente a todas las situaciones que se presentan dentro de la empresa, ventas e incluso de la misma instalación y puesta en marcha de los proyectos. Se sugiere éste nuevo organigrama para que exista una persona enteramente dedicada a la venta de los servicios y que exista disponibilidad de un director de proyectos para la zona norte y sur del país, con su propia cuadrilla de trabajadores de campo.

4.3 OBJETIVOS

4.3.1 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

- Incrementar el nivel de competitividad del mercado con la consecución y puesta en marcha de proyectos mediante el uso de herramientas de calidad a un costo adecuado, con el fin de obtener utilidades a corto, mediano y largo plazo.
- Crear diferentes unidades de negocio relacionadas entre sí con independencia de decisión.
- Proveer soluciones especializadas que permitan optimizar el manejo de información de personal interno, clientes y proveedores lo cual facilitará la comunicación, colaboración y coordinación de información.
- Analizar la situación económica y financiera actual de At Ltda. y le permita determinar una propuesta de re-estructura financiera lo cual servirá como herramienta para la toma de decisiones de la Gerencia General.
- Actualizar el conocimiento de los empleados de acuerdo a la normatividad vigente en cada una de las labores en las que se desempeñan.

4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA

- Incrementar en un 20% el nivel de competitividad frente al mercado nacional en los próximos dos años.
- Materializar la creación de 2 unidades de negocio adicionales a la existente en el próximo año a través de la consolidación de alianzas estratégicas.

- Aumentar la eficiencia en la productividad en un 30% en lo que resta del año 2016.
- Aumentar en un 10% la inversión de dinero a corto plazo (de 1 a 3 años).
- Realizar al menos 2 jornadas de actualización de información en el conocimiento y habilidades de cada uno de los colaboradores teniendo en cuenta su área de desempeño en lo que resta del año.

4.4 ESTRATEGIAS

- **OBJETIVO 1:** Incrementar el nivel de competitividad del mercado con la consecución y puesta en marcha de proyectos mediante el uso de herramientas de calidad a un costo adecuado, con el fin de obtener utilidades a corto, mediano y largo plazo.
- **ACTORES O AGENTES PARA EL LOGRO:** Para el respectivo logro de este objetivo es necesario contar con la participación de los inversionistas, director de proyectos y personal encargado de realizar las respectivas compras.
- **ESTRATEGIA:** Mediante la obtención de información completa sobre las empresas que son competencia de AT Ltda., crear un perfil de competitividad que permita identificar dentro de los principales factores claves de éxito cuáles son los puntos en los que la empresa debe mejorar para implementar acciones de mejora, concretadas y acordadas junto con el equipo de trabajo y los inversionistas.
- **OBJETIVO 2:** Crear diferentes unidades de negocio relacionadas entre sí con independencia de decisión.
- **ACTORES O AGENTES PARA EL LOGRO:** Teniendo en cuenta un estudio externo realizado mediante un análisis DOFA Matriz de Factores Externos se determinará las tendencias que tiene el mercado con el fin de determinar las unidades que
- **ESTRATEGIA:** Materializar al menos dos unidades de negocio teniendo en cuenta el ofrecimiento actual de algunas empresas que complementarían servicios prestados por AT o de igual forma ofrecer los servicios de consultoría para ampliar

la opciones de negocio de la empresa.

- **OBJETIVO 3:** Proveer soluciones especializadas que permitan optimizar el manejo de información de personal interno, clientes y proveedores lo cual facilitará la comunicación, colaboración y coordinación de información.
- **ACTORES O AGENTES PARA EL LOGRO:** Director General e inversionistas quienes planteen la mejor opción para mejorar la comunicación interna y externa a través de diferentes canales.
- **ESTRATEGIA:** Conocer las opciones más económicas y efectivas para manejar a través de redes sociales, páginas web, intranet etc. Formas de comunicación y manejo de bases de datos para crear soluciones de información, que pueden funcionar de forma interna y externa.

- **OBJETIVO 4:** Analizar la situación económica y financiera actual de At Ltda. y le permita determinar una propuesta de re-estructura financiera lo cual servirá como herramienta para la toma de decisiones de la Gerencia General.
- **ACTORES O AGENTES PARA EL LOGRO:** Bancos, Director General e Inversionistas.
- **ESTRATEGIA:** Comparación y análisis de bancos y fondos de inversión para poder aplicar soluciones a la situación actual de la empresa.

- **OBJETIVO 5:** Actualizar el conocimiento de los empleados de acuerdo a la normatividad vigente en cada una de las labores en las que se desempeñan.
- **ACTORES O AGENTES PARA EL LOGRO:** Director General y colaboradores.
- **ESTRATEGIA:** Acudir a opciones gratuitas o con pagos mínimos y capacitaciones presenciales y virtuales que se puedan desarrollar en lo que resta del año.

4.5 BALANCED SCORE CARD

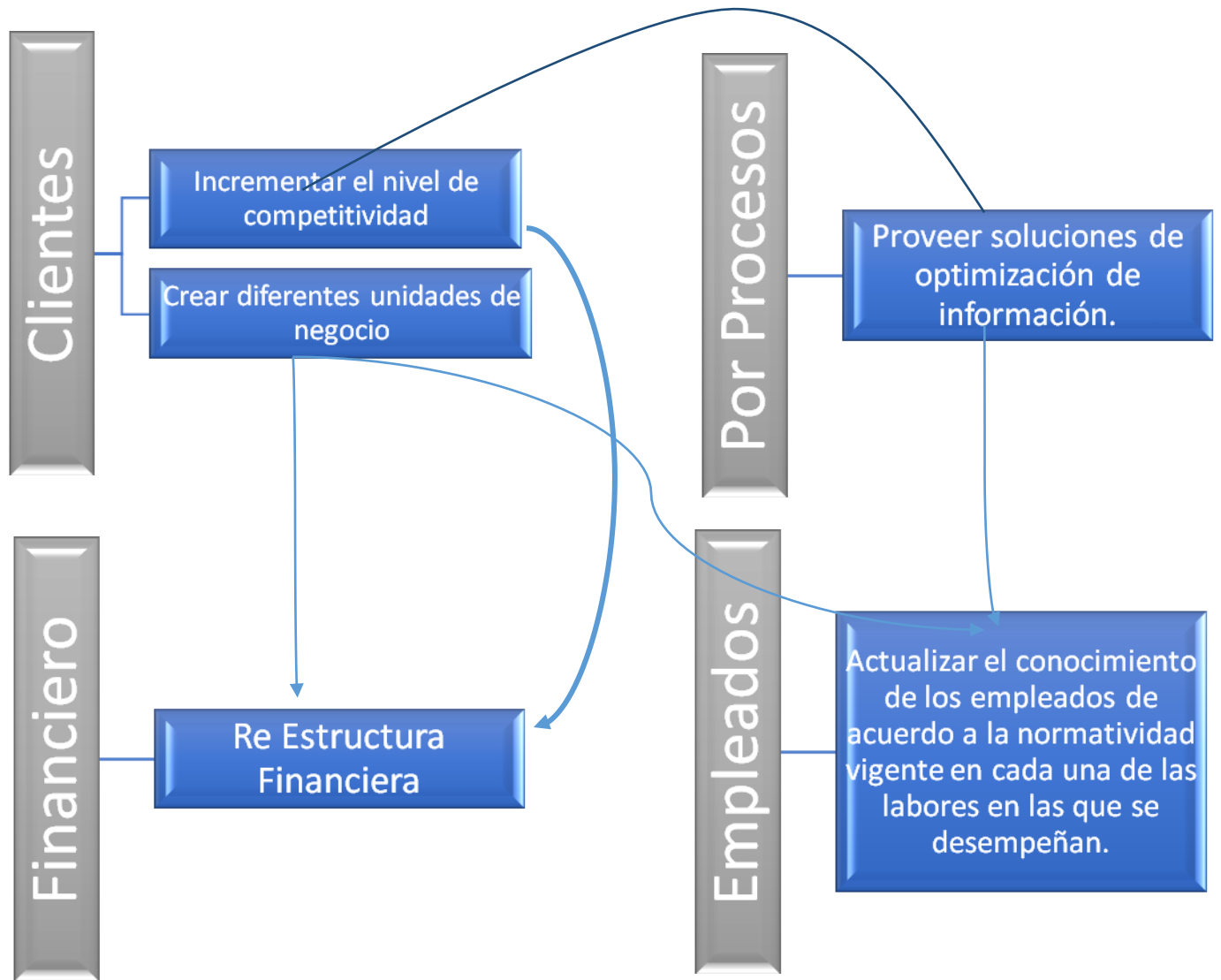
Tabla 12. BALANCED SCORE CARD

Estrategia	Objetivo	Iniciativa	Target	Actividades	Indicador
Clientes	Incrementar el nivel de competitividad	Incrementar en un 20% el nivel de competitividad frente al mercado nacional en los próximos dos años.	20%	Mediante la obtención de información completa sobre las empresas que son competencia de AT Ltda., crear un perfil de competitividad que permita identificar dentro de los principales factores claves de éxito cuáles son los puntos en los que la empresa debe mejorar para implementar acciones de mejora, concretadas y acordadas junto con el equipo de trabajo y los inversionistas.	Porcentaje de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje Incremento de la Cifra de Negocio
	Crear diferentes unidades de negocio	Materializar la creación de 2 unidades de negocio adicionales a la existente en el próximo año a través de la consolidación de alianzas estratégicas.	30%	Materializar al menos dos unidades de negocio teniendo en cuenta el ofrecimiento actual de algunas empresas que complementarían servicios prestados por AT o de igual forma ofrecer los servicios de consultoría para ampliar las opciones de negocio de la empresa.	Porcentaje de deserción de clientes (Bajas / Total clientes) Porcentaje de retención de clientes (Clientes retenidos / Total clientes)

Por Procesos	Proveer soluciones de optimización de información.	Aumentar la eficiencia en la productividad en un 30% en lo que resta del año 2016.	30%	Conocer las opciones más económicas y efectivas para manejar a través de redes sociales, páginas web, intranet etc. Formas de comunicación y manejo de bases de datos para crear soluciones de información, que pueden funcionar de forma interna y externa.	Número de reclamaciones de clientes. Porcentaje de reclamaciones recibidas entre servicios totales prestados.
Financiero	Re estructura financiera	Aumentar en un 10% la inversión de dinero a corto plazo (de 1 a 3 años).	10%	Comparación y análisis de bancos y fondos de inversión para poder aplicar soluciones a la situación actual de la empresa.	Porcentaje de reducción de pasivos. Variación de pagos acreedores año a año.
Empleados	Actualizar el conocimiento de los empleados de acuerdo a la normatividad vigente en cada una de las labores en las que se desempeñan.	Realizar al menos 2 jornadas de actualización de información en el conocimiento y habilidades de cada uno de los colaboradores teniendo en cuenta su área de desempeño en lo que resta del año.	90%	Acudir a opciones gratuitas o con pagos mínimos y capacitaciones presenciales y virtuales que se puedan desarrollar en lo que resta del año.	Certificación de empleados.

4.6 MAPA ESTRATÉGICO

Ilustración 3. MAPA ESTRATÉGICO



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

ANÁLISIS EXTERNO

- ✓ Teniendo en cuenta la evaluación realizada en cuanto factores externos Advanced Technologies, se encuentra en cierta desventaja competitiva, a pesar de contar con características y cualidades que podrían hacer de esta empresa una de las mejores en cuanto a calidad y servicio no sólo en el suroccidente Colombiano sino también a nivel Internacional.
- ✓ Existen aspectos bajo los cuales la empresa se puede fortalecer aún más como por ejemplo en la orientación hacia la consecución de nuevos clientes, al igual que el mantenimiento de clientes durante lo largo del tiempo, que se pueden convertir en aliados estratégicos hacia un futuro.
- ✓ Existen grandes oportunidades para explotar, teniendo en cuenta las empresas competencia que existen AT tiene posibilidades de integrarse con otras compañías que ofrecen servicios similares con el fin de proporcionar soluciones integrales, aunque todo depende del nivel o el grado de adaptación que se tenga hacia este tipo de entorno.
- ✓ Se encuentra que Advanced Technologies Ltda. Después de la evaluación de los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos se observa que AT, se encuentra en una posición estratégica medianamente favorable.

ANÁLISIS INTERNO

- ✓ De acuerdo a el análisis inicialmente realizado en el interior de la compañía se evidencia una falta de delegación de autoridad y responsabilidades por lo que hace que dentro de AT Ltda. Existan cuellos de botella en cuanto a la ejecución efectiva de proceso y toma de decisiones, frente a la realización de proyectos.
- ✓ Existen ciertas falencias en cuanto la distribución y manejo financiero, lo que impide un crecimiento constante dentro de la organización. Esto de igual forma no permite que haya oportunidad para inversión adicional por parte de socios capitalistas.
- ✓ Hay oportunidad de mejora en cuanto a la ejecución de procesos internos y capacitación adicional del personal técnico, en cuantas actualizaciones

permanentes en alturas, normas técnicas, uso e instalación de nuevos equipos e implementos.

- ✓ Del análisis efectuado del ambiente interno, de la evaluación de las debilidades y fortalezas de AT Ltda., se observa que la posición estratégica interna le es favorable.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere que Advanced Technologies defina claramente una misión y una visión dentro de la compañía para poder tener lineamientos que orienten a la organización hacia un objetivo específico.
- Se recomienda realizar una reestructuración organizacional, por lo que se recomienda una nueva estructura de organigrama.
- Una vez realizado los respectivos análisis tanto internos como externos, se proponen cinco estrategias orientadas a unos objetivos específicos enfocados hacia clientes, aspecto financiero, por procesos y empleados. Lo anterior tiene como intención diversificar y fortalecer la compañía hacia nuevos mercados, realización de alianzas estratégicas con empresas de la competencia, pero sobre todo arobustecer el capital humano a desarrollarse dentro de la organización.

CAPITULO VI

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Humberto, S. G. (2008). *Gerencia Estratégica - Teoría, Metodología, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión*. Bogotá D.C: 3R Editores.
- Cámara de Comercio de Cali. (2011). *Ficha Económica del Valle del Cauca*. Cali: <https://www.ccc.org.co/articulos-revista-accion/ediciones/138/7140>.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Reporte Global de Competitividad 2014-2015. Foro Económico Mundial, Síntesis de Resultados para Colombia*. Bogotá D.C: <https://colaboración.dnp.gov.co>.