

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ZABUD
TECHNOLOGIES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”.

DANIELA PAOLA FLÓREZ CASSIANI
BRYAN LAMBIS TORRES

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
DICIEMBRE DE 2017

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ZABUD
TECHNOLOGIES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”.

DANIELA PAOLA FLÓREZ CASSIANI
BRYAN LAMBIS TORRES

ASESOR:
JOSÉ DAVID PATIÑO MONCADA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
DICIEMBRE DE 2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVO GENERAL	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4. MARCO REFERENCIAL	13
4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	13
5. MARCO TEÓRICO	15
5.1 PLANEACIÓN	15
5.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	16
5.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR METODOLOGÍA O AUTORES	17
5.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE HUMBERTO SERNA GÓMEZ	18
5.3 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	19
5.4 EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	20
5.5 BALANCE SCORECARD	23
5.6 ÍNDICES DE GESTIÓN	24
6. MARCO CONCEPTUAL	26
7. METODOLOGÍA	28
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
7.1.1 POBLACIÓN	28
7.1.2 MUESTRA	28

7.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	28
7.2.1	MÉTODO DEDUCTIVO	28
7.3	FUENTES PRIMARIAS	29
7.3.1	ENTREVISTA ESTRUCTURADA	29
7.4	FUENTES SECUNDARIAS	29
7.5	DELIMITACIÓN	29
8.	ANÁLISIS EXTERNO	30
8.1	MACROAMBIENTE	30
8.1.1	SECTOR ECONÓMICO	30
8.1.1.1	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	30
8.1.1.2	INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)	31
8.1.1.3	TASA DE INTERÉS	33
8.1.1.4	BALANZA COMERCIAL	34
8.1.1.5	EMPLEO	36
8.1.2	SECTOR POLÍTICO - LEGAL	38
8.1.3	SECTOR SOCIO CULTURAL	41
8.1.4	SECTOR DEMOGRAFICO	42
8.1.5	SECTOR TECNOLÓGICO	48
8.1.6	SECTOR NATURAL	50
8.1.7	SECTOR GLOBAL	52
8.2	MICROAMBIENTE	54
8.2.1	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	54
8.2.1.1	Rivalidad entre competidores	55
8.2.1.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores	57
8.2.1.3	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	58

8.2.1.4	Poder de negociación de los proveedores	59
8.2.1.5	Poder de negociación de los clientes	60
9.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	61
9.1	DESCRIPCION, CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA....	61
9.1.1	RECURSOS HUMANOS	61
9.1.1.2	JERARQUÍA	61
9.1.1.3	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES	62
9.1.1.4	RECLUTAMIENTO.....	62
9.1.1.5	CAPACITACIÓN.....	63
9.1.1.6	MOTIVACION.....	63
9.1.1.7	RESPONSABILIDAD SOCIAL	63
9.1.2	MERCADEO Y VENTAS.....	63
9.1.2.1	PRODUCTO O SERVICIO.....	63
9.1.3	PRECIO	66
9.1.4	COSTOS	66
9.1.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	67
9.1.6	ESTADOS FINANCIEROS	68
10.	ESTRATEGIA GENERICA DE PORTER.....	70
11.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ZABUD TECHNOLOGIES	71
11.1	MISION.....	71
11.2	VISION	71
11.3	VALORES CORPORATIVOS.....	71
12.	MATRICES EVALUACIÓN DE FACTORES	73
12.1	MATRIZ EFL.....	73

12.2	MATRIZ EFE	74
12.3	MATRIZ INTERNA – EXTERNE (MIE)	75
12.4	MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION	76
13.	FORMULACION DE ESTRATEGIAS	78
13.1	Estrategias de penetracion de mercado (estrategia A)	78
13.2	Estrategia de desarrollo del producto (estrategia B)	79
13.3	SELECCIÓN DE ESTRATEGIA	79
14.	DISEÑO DE INDICADORES	81
	CONCLUSIÓN	84
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85

INTRODUCCIÓN

Los constantes retos y situaciones en el entorno del mercado actual han hecho que las empresas busquen nuevas herramientas y mecanismos para fortalecer su estructura empresarial, además su cultura organizacional mediante estrategias se ven enmarcadas en una herramienta fundamental como lo es un plan estratégico empresarial, más aun en el entorno tecnológico de hoy en día y al cual pertenece ZABUD TECHNOLOGIES del cual no puede ser ajeno.

El plan estratégico es una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, de igual manera un plan estratégico sirve como herramienta de control para la empresa al momento de evaluar el desarrollo de las estrategias utilizadas para el cumplimiento de las metas y objetivos.

ZABUD TECHNOLOGIES es una empresa de la ciudad de Cartagena que ofrece soluciones tecnológicas que incrementan la productividad y competitividad a las organizaciones que requieren sus servicios, es una empresa que cuenta con todos los recursos tanto tecnológicos como humanos para afrontar cada proyecto que desarrolle, la idea de la elaboración de un plan estratégico para la empresa es un soporte que sirva como “carta de navegación” para fortalecer y crear una estrategia empresarial que les ayude a proyectarse de una manera más organizada al mercado regional y nacional; la estrategia en una organización es de vital importancia porque ayuda a encaminar los objetivos y metas propuestas por la compañía como lo menciona **Alfred Chandler** “la estrategia es la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”¹

El plan estratégico que se elaborara para la empresa ZABUD TECHNOLOGIES abracará todos los aspectos administrativos de la organización tales como: políticas de calidad,

¹ Chandler, Alfred. 1962

misión, visión objetivos, valores corporativos, estructura empresarial y su entorno operativo entre otros, lo que hará que se tengan en cuenta las áreas funcionales más importantes de la empresa que les permita desarrollar de manera óptima los objetivos propuestos por la misma, de manera organizada y bien estructurada para alcanzar las metas esperadas por la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

ZABUD TECHNOLOGIES (es una empresa dedicada a desarrollar software y proveer las herramientas tecnológicas más innovadoras, ajustadas a las necesidades de sus clientes, en aras de incrementar su productividad y competitividad en el mercado. Esta empresa se encarga de desarrollar e implementar soluciones creativas que generen valor en los procesos de negocios de sus clientes.) Es una entidad domiciliada en la ciudad de Cartagena, que actualmente presenta características distintivas de una pequeña y mediana empresa (Pymes).

Debido a lo rápido que crece y avanza la tecnología ZABUD TECHNOLOGIES fue creado como respuesta a la necesidad de tener un establecimiento que se adaptara a las nuevas necesidades que estaba presentando la ciudad de Cartagena en el ámbito de la informática que como se mencionó anteriormente ha ido creciendo mucho más con el paso de los años.

ZABUD TECHNOLOGIES ha sido una empresa que ha venido ganando reconocimiento a pesar de ser una empresa relativamente nueva que hoy desea seguir proyectando su crecimiento y consolidar su imagen y prestigio en el mercado, para ser reconocidos como una empresa líder en servicios tecnológicos, por lo que en estos momentos surge la necesidad de formular un plan estratégico que le permita afrontar los grandes retos que tiene el sector tecnológico en la ciudad de Cartagena.

Se ha podido observar que la empresa ZABUD TECHNOLOGIES carece de una estructura administrativa que les permita afianzarse en el mercado, a pesar de que tiene varios proyectos importantes la empresa no se muestra sólida en cuanto a la administración de la misma se refiere, la parte comercial y de atención al cliente en la empresa no se encuentra establecida de manera funcional por lo que estarían dejando de vincular potenciales clientes a la organización.

La parte funcional u operativa de la empresa en muchas ocasiones trabaja sobre pedido y los proyectos encomendados a los desarrolladores de software en ocasiones se atrasan lo cual complica la labor y desarrollo óptimo de la empresa.

La empresa ZABUD TECHNOLOGIES, se ha planteado la realización de una investigación que le permita analizar su entorno tanto interno como externo, y que esto le permita poder desarrollar estrategias que le permitan organizarse y funcionar de una manera organizada y eficiente.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar un plan estratégico para la empresa ZABUD TECHNOLOGIES en la ciudad de Cartagena?

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresa compiten entre sí en entornos muy competitivos que le plantean nuevos retos cada día, es por esto que deben tener una actitud constante de mejorar, evolucionar y desarrollar nuevos mecanismos para mantenerse actualizadas y así afrontar los cambios y retos que yacen constantes en el medio.

Los nuevos retos del mercado han hecho que las empresas busquen mecanismos para adelantarse a las situaciones y así hacerles frente a cada uno de ellos, uno de los mecanismos o herramientas que se utilizan en todas las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas, son los planes estratégicos que le permiten desarrollar una serie de estrategias que le ayuden a superar los nuevos retos del entorno y en su mercado específico.

La planeación estratégica permite que las empresas puedan obtener los resultados esperados tanto económicos como administrativos y pueda mantenerse solidas sin importar los cambios del entorno.

En la investigación y estudio que se realizará a la empresa ZABUD TECHNOLOGIES se buscará que esta de un paso hacia a delante en lo que se refiere a competitividad, dotándola de nuevas estrategias y un plan estratégico basado en teorías vanguardistas que ayuden a enfrentar cada uno de los retos que tiene el mercado en el que se maneja esta empresa.

Para los miembros del grupo, emprender esta investigación que dará como resultado un plan estratégico para la empresa ZABUD TECHNOLOGIES, supondrá un reto profesional en el cual se pondrán en práctica cada uno de los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de Administración de Empresas de la universidad de Cartagena lo cual genera altas expectativas y un grado de interés y compromiso.

Es de vital importancia para el grupo realizar esta investigación pues contribuirá con el desarrollo profesional de cada uno de los integrantes del mismo y en consecuencia ayudará al desarrollo empresarial de ZABUD TECHNOLOGIES, lo cual se espera que sea una

empresa que aporte al mejoramiento económico, tecnológico y productivo de la ciudad de Cartagena.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para la empresa ZABUD TECHNOLOGIES en la ciudad de Cartagena.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los factores internos y externos de la empresa ZABUD TECHNOLOGIES
- Determinar el direccionamiento estratégico de la empresa ZABUD TECHNOLOGIES
- Formular estrategias para la empresa ZABUD TECHNOLOGIES.
- Establecer indicadores de gestión para la empresa ZABUD TECHNOLOGIES.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

De acuerdo a la investigación realizada se han encontrado ciertos estudios similares los cuales se han tomado como referencia para la realización de este.

- **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO A LA COMPAÑÍA C.I. COMERPES S.A.”** Realizado por Lina Marcela Usta Cogollo en septiembre del año 2009; el proyecto se encuentra en la Biblioteca Sede Piedra de Bolívar de la Universidad de Cartagena.

Esta investigación cuenta con un objetivo general: Diseñar un Plan Estratégico a la compañía C.I. COMERPES S.A., que pretenda establecer actividades encaminadas a alcanzar un nivel más competitivo.

En esta investigación C.I. COMERPES S.A., no es ajena a este mundo globalizado y cambiante día a día, por tal motivo la implementación de un plan estratégico le ayudaría mucho a enfrentar grandes retos como la actual crisis económica y el tratado de libre comercio que se avecina entre Colombia y Estados Unidos, estos entre muchos retos que las organizaciones están afrontando día a día.

- **“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017 DE LA EMPRESA PATRICIA RAMIREZ”** Realizado por Lourdes Patricia Mendoza Rodríguez, estudiante de la facultad de Ciencias Económicas, del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena en el año 2014.

Este proyecto de grado se enfoca en el análisis de la situación actual de la empresa PATRICIA RAMIREZ, la cual cuenta con la marca PATRICIA RAMIREZ Swimwear, tiene seis años y está presente tanto en el mercado nacional como internacional, imponiendo un estilo en sus diseños, combinando de manera audaz colores, texturas y formas, convirtiéndose en la opción predilecta para personalidades del sector del entretenimiento.

Para mejorar la gestión actual de la empresa, PATRICIA RAMIREZ se ve en la necesidad de organizar sus actividades mediante la planeación estratégica, que determine hacia donde

desea ir la empresa, como alcanzar los objetivos propuestos y monitorear las variables que permitan conocer si efectivamente van por buen camino, y así, mantenerse o crecer en la sociedad.

Por lo tanto el objetivo general de esta investigación es: Formular el plan estratégico 2013-2017 para la empresa PATRICIA RAMIREZ, con el fin de mejorar sus procesos, y a su vez optimizar su gestión en general.

- **“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO - INSTITUTO DISEÑO Y MODA MARÍA LUISA VALENCIA”** realizado por Alber Andrés Cuadrado Marmolejo y Franciny Suarez Valbuena, estudiantes de Administración de Empresas de Universidad De Cartagena, Facultad De Ciencias Económicas en el año 2016.

Esta propuesta surge por la necesidad que tienen las empresas hoy en día, de conocer e identificar el entorno que les rodea, para poder afrontar los retos de una economía cambiante y conseguir adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y políticos que le circundan, cambios a los cuales no está exento el instituto de diseño y moda María Luisa Valencia.

En la ejecución de este trabajo se explica y desarrolla todas las etapas o fases para elaborar un diseño de plan estratégico; en este caso se aplica con el Instituto Diseño y Moda María Luisa Valencia, de la ciudad de Cartagena de Indias, Bolívar, perteneciente al sector educativo.

- **“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AUTO BOSQUE S.A.S. DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”**

Elaborado por Jehu Feisal Felfle Del Risco y José Luis Tous López estudiantes de la facultad de Ciencias Económicas, del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena en el año 2016.

Este trabajo tiene como objetivo principal la elaboración del Plan Estratégico para la empresa Auto Bosque S.A.S., para determinar la proyección y el posicionamiento de la

empresa relacionada con el sector de autopartes, que busca mejorar su posición en el mercado y garantizar su supervivencia.

5. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se definirá el concepto de planeación y planeación estratégica además de establecer los métodos de cómo realizar un plan estratégico propuesto por diferentes autores o metodologías, esto servirá para fundamentar la presente investigación ya que se tomaran como referencia.

5.1 PLANEACIÓN

El concepto de planeación ha sido objeto de aplicación por varios autores que se han preocupado por cuál es su función en el ámbito empresarial, cada uno de ellos ha creado su propio concepto sobre planeación, pero cada uno de ellos tienen elementos comunes, al final todos coinciden que es un elemento fundamental para el proceso administrativo empresarial.

A continuación podemos ver varios conceptos según autores:

“Función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa” KOOTNZ O’DONELL².

"Actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas de la organización” GUZMAN VALDIVIA³.

“La función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos⁴” IDALBERTO CHIAVENATO.

² *Principios básicos de la dirección, punto de vista de.* (2017). *Cursoadministracion1.blogspot.com.co*. Retrieved 24 April 2017, from <http://cursoadministracion1.blogspot.com.co/2008/07/principios-bsicos-de-la-direccin-punto.html>

³ *Principios básicos de la dirección, punto de vista de.* (2017). *Cursoadministracion1.blogspot.com.co*. Retrieved 24 April 2017, from <http://cursoadministracion1.blogspot.com.co/2008/07/principios-bsicos-de-la-direccin-punto.html>

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro⁵” GEORGE TERRY.

Como se puede ver en las definiciones anteriores, se puede observar que hay elementos o conceptos en común al momento de definir la planeación, se podría resumir que la planeación es una herramienta que cuenta con una gran información, que permite crear escenarios posibles que podría afrontar la organización anticipándose a los mismos, lo que supondría que sería una hoja de ruta de la organización que le permitiría alcanzar los objetivo y metas propuestas por la misma.

5.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un concepto que data del siglo XX y a lo largo del tiempo ha sido una herramienta administrativa fundamental para las empresas, esta herramienta empresarial da como resultado un plan estratégico del cual la empresa podrá utilizar como apoyo para direccionar su rumbo y poder lograr las meta u objetivos propuestos, a continuación abarcaremos el concepto de planeación estratégica desde el punto de vista de diferentes autores para poder comprender de manera clara el concepto de planeación estratégica.

George a. Steiner: “la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”⁶

A grandes rasgos los que Steiner conceptualiza es el conjunto de aspectos que abracan todos los aspectos fundamentales de la empresa obteniendo como un fin único que es el logro de los objetivos propuestos por la organización,

⁴ Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7th ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

⁵ *Principios básicos de la dirección, punto de vista de.* (2017). *Cursoadministracion1.blogspot.com.co*. Retrieved 24 April 2017, from <http://cursoadministracion1.blogspot.com.co/2008/07/principios-bsicos-de-la-direccin-punto.html>

⁶ Steiner, George A. *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*, México D.F.: continental, 1983, p 21.

Humberto serna define la planeación estratégica como: “ un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”⁷

Michael Porter la define como: “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en la que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ‘ser diferente’. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”⁸

Para Kotler es: “proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”⁹

Todas estas definiciones tiene en común que la planeación estratégica es una herramienta fundamental para alinear u operacionalizar la estrategia a largo plazo, definiendo los cursos de acción que la empresa debe tomar para poder lograr los objetivos propuestos por la misma.

5.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR METODOLOGÍA O AUTORES

Después de definir lo que es la planeación estratégica y las matrices para el diagnóstico se abordaran diferentes metodologías propuestas por diferentes autores de cómo se realiza un plan estratégico, dichas metodologías servirán como fundamento para la elaboración de la investigación.

⁷ Serna Gómez, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1994, p. 17-18

⁸ Porter, Michael, estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. 1980.

⁹ Kotler, Philip y Bloom, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santa Fe de Bogota.1988

5.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE HUMBERTO SERNA GÓMEZ

Para Humberto Serna Gómez, “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro¹⁰”.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales

- Los estrategas
- El direccionamiento
- El diagnóstico
- Las opciones
- La formulación estratégica
- La auditoría estratégica

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las etapas del proceso de la planeación estratégica ayuda a que se tengan en cuenta los aspectos más relevantes de la compañía al momento de realizar un diagnóstico¹¹.

0. Definición del horizonte de tiempo
1. Principios corporativos
2. Diagnóstico estratégico

¹⁰ Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10th ed., pp. 19-20). Bogotá: 3R Editores.

¹¹ Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10th ed.). Bogotá: 3R Editores.

Análisis DOFA. Donde estamos hoy

3. Direccionamiento estratégico

Visión - Misión - Objetivos estratégicos – Ejes estratégicos.

Donde queremos estar

4. Proyección estratégica

Áreas estratégicas- Proyectos estratégicos.

Como lo vamos a lograr

5. Alineamiento estratégico

Visión compartida – mapas estratégicos

6. Plan operativo

Estrategias – planes de acción. Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión.

7. Monitoria estratégica

Índices de gestión.

Cuál es el nivel de desempeño organizacional.

Cuáles son los logros del proceso.

5.3 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Porter plantea que dividir la industria o el sector en estas 5 fuerzas permite realizar un diagnóstico externo completo de la situación de la empresa. Las fuerzas son las siguientes:

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los nuevos participantes en un sector introducen en el nuevas ideas y planes que quizá revolucionarios en su afán de tener una participación de mercado que les permita poder competir frente a frente con los demás, lo cual crea una necesidad de las empresas existentes en crear barreras de entrada para mantener su cuota de mercado.

b. El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores que poseen un gran poder son capaces de manejar el entorno en el que se rodean, manejando precios, tiempos y condiciones de negociación que solo les permiten a ellos controlar el mercado¹².

c. Poder de negociación de los compradores

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten, esto puede generar que la empresa aumente sus costos con tal de complacer las exigencias de los clientes;¹³

d. Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

La amenaza de entrada de este tipo de productos llamados sustitutos hacen que estén en riesgo la venta de los productos ofrecidos por la organización, la amenaza de este tipo de productos puede ser baja, media o alta dependiendo de la utilidad del producto con respecto a ofrecido.

e. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector¹⁴.

5.4 EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

¹² porter, M. (2008). las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business review america latina*, [online] pp.3. Available at:

https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter [Accessed 4 Apr. 2017].

¹³ porter, M. (2008). las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business review america latina*, [online] pp.5. Available at:

https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter [Accessed 4 Apr. 2017].

¹⁴ porter, M. (2008). las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business review america latina*, [online] pp.5. Available at:

https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter [Accessed 4 Apr. 2017].

En el proceso de planeación estratégica para la elaboración del presente proyecto, se determinaran cuáles son los factores importantes que de alguna manera inciden en el desarrollo de la empresa, así como también la capacidad financiera, administrativa y operativa de la empresa, esto ayudara a identificar el tipo de estrategia más adecuada, de acuerdo a las teorías tomadas como referencia para la realización de esta investigación.

El diagnostico que se realizara tendrá como base la implementación de matrices que ayudaran a tener un panorama general de la situación de la empresa, la matriz EFI será de vital importancia para la realización del análisis interno de la empresa basándose en las fortalezas y amenazas de la empresa que incluyen factores como servicio al cliente, infraestructura, capital humano etc. La matriz EFE permitirá evaluar o sintetizar la información de los factores externos de la empresa, factores como demografía, políticos, culturales, económicos, ambientales y tecnológicos.¹⁵

Después de analizar los factores internos y externos de la empresa se tomaran los resultados para elaborar la matriz IE en donde se confrontan los resultados del análisis de los factores internos y lo factores externos, en donde los resultados de la matriz EFI van sobre el eje de las X y los resultados de la matriz EFE van sobre el eje de las Y , todo esto colocado en un cuadro que permitirán hacer intercepciones que ayuden a confrontar resultados o factores que permitan hacer un análisis más completo de entorno de la empresa.¹⁶

Para completar el análisis de la empresa se tomara cómo referencia la matriz de Boston consulting group (BCG) esta matriz en sencilla es de 2x2 con 4 cuadrantes, cada cuadrante propone una estrategia diferente y cada uno viene representado por una figura o icono¹⁷.

Los cuatro cuadrantes son:

¹⁵ (2014). <https://gerenciaestrategicaumb.wikispaces.com>. Retrieved 18 April 2017, from <https://gerenciaestrategicaumb.wikispaces.com/file/view/COMOELEGIRESTRATEGIAS.pdf>

¹⁶ (2014). <https://gerenciaestrategicaumb.wikispaces.com>. Retrieved 18 April 2017, from <https://gerenciaestrategicaumb.wikispaces.com/file/view/COMOELEGIRESTRATEGIAS.pdf>

¹⁷ *Matriz BCG - Herramienta estratégica esencial en la empresa.* (2017). *MatrizBCG.com*. Retrieved 19 April 2017, from <http://www.matrizbcg.com/>

a. Estrella. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

b. Incógnita. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área de negocio, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c. Vaca lechera. Poca crecimiento del mercado y Gran participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar cash necesario para crear nuevas estrellas.

d. Perro. Poca crecimiento del mercado y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

Después de analizar la información y los resultados arrojados de las matrices se tendrá una idea más clara de que tipo de estrategias se deben utilizar en la empresa, estas estrategias pueden ser:

Estrategias genéricas de Porter

Las estrategias genéricas de Porter fueron una necesidad del mismo que nacen a partiendo de la base de que las empresas se enfrentan a las cinco fuerzas propuestas por este autor, las estrategias genéricas se desarrollan para que las empresas puedan desempeñarse en escenarios competitivos y poder tener una ventaja estratégica que les permita sobresalir.¹⁸

Las estrategias genéricas son 3:

- Liderazgo en costos: para lograr el liderazgo en los costos es necesario implementar políticas que estén orientadas a lograr el objetivo básico que es liderar en costos, esto implica un mejoramiento de las instalaciones o infraestructura productiva que le permita a la empresa producir de manera más rápida y eficiente, mantener un control estricto de costos indirectos y manejo preciso de los procesos de la empresa para poder lograr esa reducción de los costos en el producto final, teniendo unos costos bajos la empresa puede

¹⁸ Jauregui, m. (2016). *Las 3 estrategias genéricas de Porter - Aprendiendo Administración. Aprendiendo Administración*. Retrieved 14 May 2017, from <http://aprendiendoadministracion.com/las-3-estrategias-genericas-porter/>

obtener mayores beneficios económicos y tener una ventaja competitiva sobre la competencia.¹⁹

- **Diferenciación:** se trata de poder diferenciar el producto o el servicio que presta la empresa, esto se puede aplicar mediante la reestructuración de la marca, implementación de nuevas características al producto, aplicación de portafolios de servicios, implementación de nuevas tecnologías etc.²⁰
- **Enfoque:** la última estrategia genérica consiste en enfocarse en un grupo de clientes específicos, especializarse de tal manera en ese grupo de clientes segmentados que le permita a la empresa poder tener una ventaja sobre la competencia, Toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente.

De igual manera también se pueden utilizar estrategias adicionales como:

- **Intensivas:** Penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.
- **Integrativas:** integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- **Diversificada:** diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
- **Otras:** Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

Todas estas estrategias pueden ser aplicadas a cualquier empresa sin importar el ámbito o su campo de acción.

5.5 BALANCE SCORECARD

Kaplan y Norton desarrollaron el Balance Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Este nuevo sistema combina medidas

¹⁹ Jauregui, m. (2016). *Las 3 estrategias genéricas de Porter - Aprendiendo Administración. Aprendiendo Administración*. Retrieved 14 May 2017, from <http://aprendiendoadministracion.com/las-3-estrategias-genericas-porter/>

²⁰ Jauregui, m. (2016). *Las 3 estrategias genéricas de Porter - Aprendiendo Administración. Aprendiendo Administración*. Retrieved 14 May 2017, from <http://aprendiendoadministracion.com/las-3-estrategias-genericas-porter/>

tradicionales financieras (basadas en el desempeño pasado), con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro. Los autores muestran cómo usar medidas en cuatro categorías (desempeño financiero, conocimiento de los clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje/crecimiento) para alinear las iniciativas individuales, organizacionales y multidepartamentales, y para identificar nuevos procesos que cumplan los objetivos de los clientes y accionistas.²¹

Los sistemas de reportes financieros tradicionales fueron desarrollados por empresas de la era industrial y solo se enfocan en eventos del pasado, los factores que determinan no dan una visión clara hacia el futuro,

El balance scorecard plantea cuatro perspectivas que le permiten a la empresa crear un valor futuro tales como:

a. Financiera: para que una empresa logre éxito financiero, ¿cómo debería verse ante sus accionistas?

b. Del cliente: para que una empresa logre su visión ¿cómo debe presentarse ante sus clientes?

c. De los procesos internos del negocio: para ofrecer servicios que cumplan con las expectativas de clientes y accionistas ¿en qué procesos de negocios debe sobresalir?

d. Del aprendizaje y el crecimiento: para que la empresa logre su visión ¿cómo debe sustentar su habilidad para cambiar y mejorar?

Después de desarrollar estas cuatro perspectivas la empresa cuenta con su propio balance scorecard que le permitirá manejar estrategias planteadas a largo plazo.

5.6 ÍNDICES DE GESTIÓN

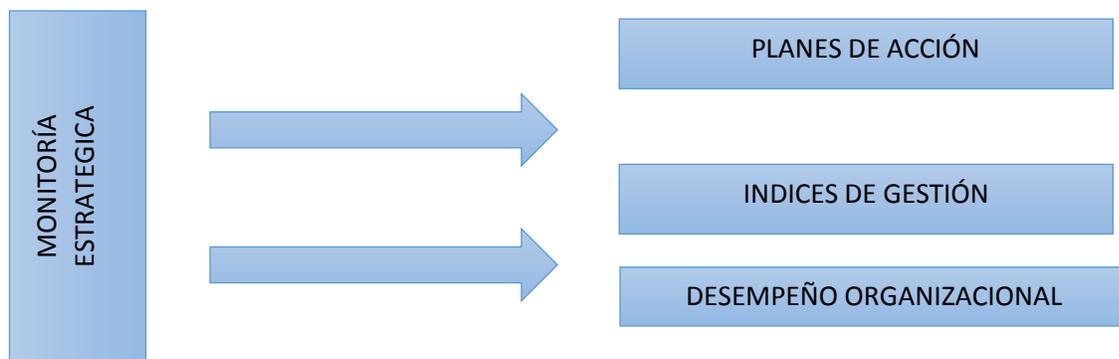
El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

²¹ Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *El cuadro de mando integral* (2nd ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas institucionaliza la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica.

La auditoría estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea solo una moda, que dura muy poco.



6. MARCO CONCEPTUAL

Planeación estratégica: es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos. (José Ibarra, 2004)²²

Estudio de mercado: es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado.

Macro ambiente: grandes fuerzas o fenómenos sociales que afecta a todo el microambiente, es decir demográficas, sociales, culturales, políticas, tecnologías, etc.

Micro ambiente: Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

Clientes: Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o

Matriz DOFA: es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Innovación: La innovación es un proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado y/o nuevo servicio y/o avance tecnológico.

Sistemas de información: conjunto de componentes relacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización.

Diagnostico estratégico: Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Fortalezas: son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

²² Ibarra, José, planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un gerente. 2004

Debilidades: son las actividades o los atributos internos que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Misión: es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área.

Visión: es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser prometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

Objetivos globales: resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

Planes de acción: son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

Índice de desempeño esperado: es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativa.

Índice de desempeño alcanzado: es el logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas; resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativamente.

Índice de gestión: es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

7. METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Medes la investigación descriptiva “es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.”

Metodológicamente, esta será una investigación descriptiva toda vez que se abordará el problema mediante un análisis de las variables que lo originan, presentando una relación explicando los efectos y consecuencias del problema, y planteando el escenario ideal sobre la base de las estrategias que se determinen y se acudirá a técnicas específicas para la recolección de la información.

7.1.1 POBLACIÓN

Según Tamayo y Tamayo, (1997), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (P.114)

Para este caso, la población que los investigadores estudiarán son los directivos de la empresa ZABUD TECHNOLOGIES.

7.1.2 MUESTRA

Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

El sistema de muestreo que se utilizara será el determinístico y 3 el tipo de muestreo será por intención, en donde el grupo investigador elegirá las unidades a estudiar, es decir, los empleados de la empresa.

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

7.2.1 MÉTODO DEDUCTIVO

Según Méndez una investigación descriptiva es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Los investigadores utilizarán el método deductivo ya que se partirá de la teoría general de planeación estratégica y se pretende explicar los hechos y situaciones generales de la empresa ZABUD TECHNOLOGIES.

7.3 FUENTES PRIMARIAS

7.3.1 ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Según Méndez se entiende como entrevista “la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza” (pp. 152). En el caso específico del proyecto se realizarán entrevistas al gerente de la empresa ZABUD TECHNOLOGIES, la secretaria y demás empleados que puedan suministrar información relevante para el desarrollo del plan estratégico.

7.4 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundarias se obtendrán de documentos de la empresa y estudios realizados en el sector tecnológico, Internet, libros, revistas, entre otros.

7.5 DELIMITACIÓN

La presente investigación (plan estratégico) será realizada sobre la empresa ZABUD TECHNOLOGIES en la ciudad de Cartagena durante el año 2016, dicha investigación se hará en el ámbito tecnológico, innovación y desarrollo de nuevas tecnologías de la ciudad de Cartagena que es en el cual se encuentra la empresa.

Para la investigación se tendrá en cuenta el entorno interno y externo de la empresa con el fin de conocer cada uno de los aspectos que incida en el desarrollo de la investigación y que ayude a obtener información precisa y concreta, que permita un análisis veraz y coherente.

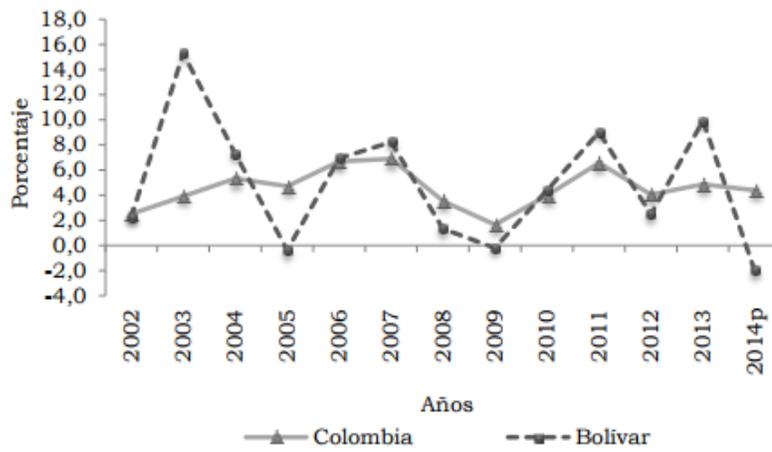
8. ANALISIS EXTERNO

8.1 MACROAMBIENTE

8.1.1 SECTOR ECONÓMICO

8.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Gráfico 2.1.1. Nacional-Bolívar. Crecimiento anual del PIB
2002-2014p



p Cifra provisional.

Nota: Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

Fuente: DANE.

Al comparar los crecimientos del PIB de Bolívar con el nacional entre los años 2002 y 2014p, se observó mayor volatilidad por parte del departamento, pues este fluctuó de manera más dispersa entre 2002-2007 en comparación con el escenario nacional, alcanzando un máximo de 15,3% en 2003 y un mínimo de -0,4% en 2005. Por el contrario, en este mismo periodo el punto máximo del PIB nacional se alcanzó en 2007 con 6,9% y el mínimo en 2002 con 2,5%.

Entre 2008 y 2014p ambas economías tuvieron en el año 2009 su punto mínimo en la producción, con -0,2% para el departamento y 1,7% para el país. En 2011 la economía nacional alcanzó un máximo de 6,6% para este periodo. Entre tanto, Bolívar lo alcanzó en 2013 con 9,9%. Sin embargo, en el año 2014p el departamento presentó una contracción en

el crecimiento de su producción hasta ubicarse en -2,0%, muy por debajo del registro nacional que se situó en 4,4%²³

La actividad comercial referente a productos de las TIC's, específicamente a los software está en crecimiento y se ha convertido muy importante para el desarrollo de la economía del país, para el 2016 aportó el 1,2% del total del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, según información publicada por la Federación Colombiana de la Industria del Software y las Tecnologías FEDESOFTE, esto para la empresa ZABUD TECHNOLOGIES es de gran relevancia porque junto con todo el sector tecnológico obtendrán mucho más apoyo e inversión del gobierno y entidades privadas.

8.1.1.2 INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)

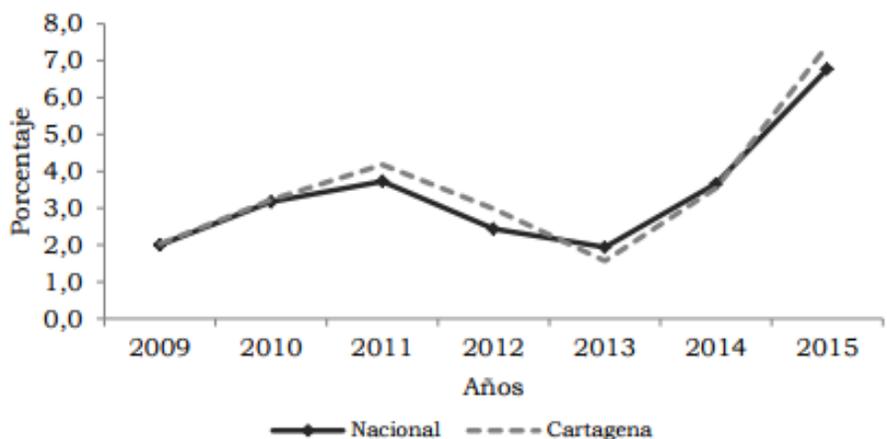
AÑO DE REPORTE	IPC
2002	6,99%
2003	6,49%
2004	5,50%
2005	4,85%
2006	4,48%
2007	5,69%
2008	7,67%
2009	2,00%
2010	3,17%
2011	3,73%
2012	2,44%
2013	1,94%
2014	3,66%
2015	6,77%

²³ https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Bolivar_2015.pdf

2016	5,75%
------	-------

Fuente: DANE, 2017

Gráfico 2.2.1.1. Nacional-Cartagena. Variación del IPC 2009-2015



Fuente: DANE.

Para el período 2009-2015, la variación máxima del indicador se registró en 2015, con 6,8% para el dato nacional y 7,4% para Cartagena. Sin embargo, en 2013 se observó la variación mínima en el ámbito nacional (1,9%) y ciudad (1,6%) Bolívar respectivamente; asimismo en el año 2009, tanto en el país como local, se registró 2,0% para cada uno²⁴

Según las tablas presentadas anteriormente el IPC tanto de Colombia, como el de Cartagena va en aumento con el paso de los años, esto posiblemente se deba a factores como la caída del petróleo, la reducción del ingreso nacional y la desaceleración de consumo frente a años anteriores; estas situaciones afectan el crecimiento del sector tecnológico debido a su carácter transversal en la economía colombiana.

²⁴ https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Bolivar_2015.pdf

8.1.1.3 TASA DE INTERÉS

El principal mecanismo de intervención de política monetaria usado por el Banco de la República para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía, consiste en modificar la tasa de interés mínima que cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace, o la tasa de interés máxima que paga por recibirles dinero sobrante. Estas operaciones, también conocidas como OMA (operaciones de mercado abierto) se hacen a plazos muy cortos (a 1, 7 y 14 días). Los préstamos se otorgan en sesiones denominadas “subastas de expansión” y los recursos sobrantes se reciben en sesiones denominadas “subastas de contracción”, aunque estas últimas generalmente ocurren con mucha menor frecuencia. Se denomina tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República a la tasa mínima de las subastas de expansión monetaria a un día. Las decisiones de modificación de esta tasa de intervención tienen usualmente vigencia a partir del día hábil siguiente a la sesión de la Junta Directiva.²⁵

AÑO	TASA DE INTERVENCIÓN
2002	5,25%
2003	7,25%
2004	6,5%
2005	6%
2006	7,5%
2007	9,5%
2008	9,5%
2009	3,5%
2010	3%
2011	4,75%
2012	4,25%
2013	3,25%

²⁵ <http://www.banrep.gov.co/tasa-intervencion-politica-monetaria>

2014	4,5%
2015	5,75%
2016	7,5%
2017	5,25% *

Fuente: Banco de la República

De acuerdo a la gráfica y el cuadro anterior visto se puede observar que el comportamiento que ha tenido la tasa de interés de Colombia en los últimos 10 años desde el año 2008 ha sido muy variado, teniendo su punto más bajo en el año 2010 con una tasa del 3%; y para el año 2014 se ha observado una tendencia creciente llegando al año 2016 con una tasa del 7.5%.

8.1.1.4 BALANZA COMERCIAL



Colombia, balanza comercial anual

1980 - 2017^{P*}

Millones de dólares FOB

Años	Exportaciones	Importaciones	Balanza
2005	21.146	19.799	1.347
2006	24.512	24.534	-22
2007	30.279	30.807	-528
2008	36.786	37.152	-366
2009	32.846	31.181	1.665
2010	39.713	38.154	1.559
2011	56.915	51.556	5.358
2012	60.125	56.102	4.023
2013	58.826	56.620	2.206
2014	54.857	61.088	-6.231
2015	35.981	51.598	-15.617
2016	31.394	42.849	-11.455
2017*	20.524	25.393	-4.869

Fuente: DIAN- DANE (IMPO)

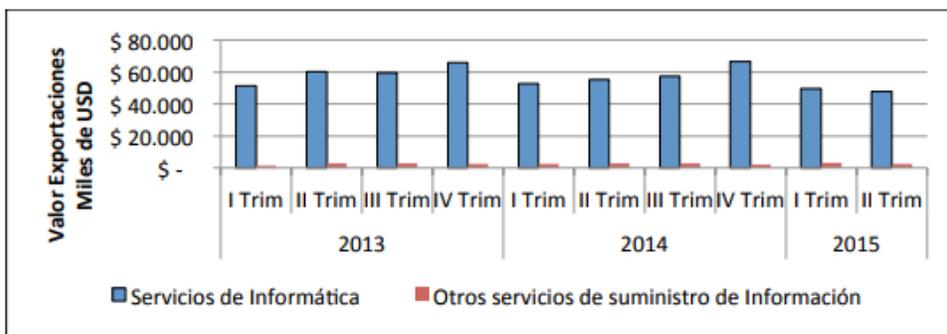
^P provisional

* Corresponde hasta el mes de julio

Las exportaciones del sector pasaron de US\$246.5 millones en el 2013 a US\$21.7 millones en el 2014 y en el primer trimestre de 2015 continuó su decrecimiento con US\$103 millones. Esta situación se presenta a pesar que la devaluación del peso frente al dólar entre el 2013 y 2014 ocasionando una ganancia en competitividad de los productos y servicios desarrollados en el país. Esto indica que la industria local de tecnología adolece de capacidades y herramientas suficientes para aprovechar las oportunidades del mercado a nivel externo.²⁶

IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

Gráfico 6. Exportaciones de software y servicios de TI - dinámica trimestral (2013-2015)



Fuente: Elaboración propia con base en datos del DANE

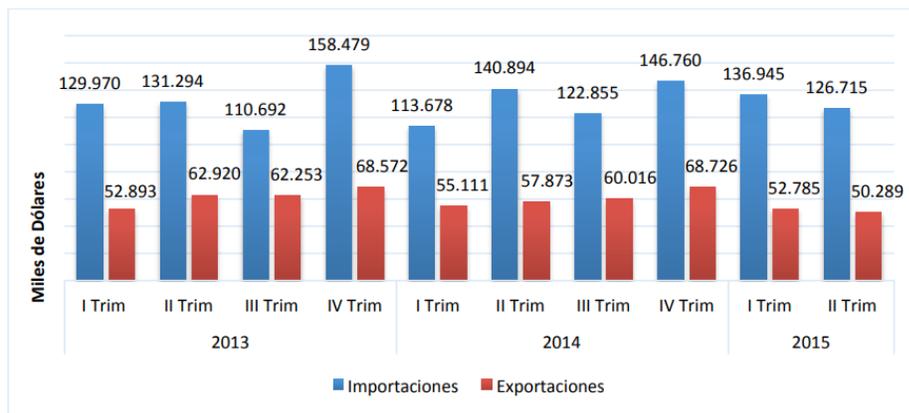
Gráfico 7. Destino de las Exportaciones de software y servicios de TI (2013-2015)



Fuente: Elaboración propia con base en datos del DANE

²⁶ <http://fcbi.unillanos.edu.co/escuelaing/Documentos/Insumos/InformeCaracterizacion2015.pdf>

Gráfico 8. Exportaciones e Importaciones de software y servicios de TI



Fuente: Elaboración propia con base en DANE

En el 2013 y 2014 las importaciones representaron 2.2 veces el valor de las exportaciones; en el primer semestre de 2015 esta diferencia se amplió a 2.6 veces. Así las cosas, las importaciones mantienen un ritmo importante de crecimiento, mientras las exportaciones caen. Por tanto, ante la magnitud del déficit, cabe preguntarse si los niveles de competitividad de las empresas del sector TI son suficientes para afrontar los retos que representa competir en el mercado externo, incluyendo situaciones adversas como el proceso de revaluación del peso frente al dólar que se ha dado en el 2015.²⁷

8.1.1.5 EMPLEO

En materia de empleo el sector TIC se ubica en el tercer lugar dentro de las actividades económicas que mayor remuneración mensual genera al personal contratado, después educación superior privada.²⁸

²⁷ <http://fcbi.unillanos.edu.co/escuelaing/Documentos/Insumos/InformeCaracterizacion2015.pdf>

²⁸ https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917_panoranic.pdf

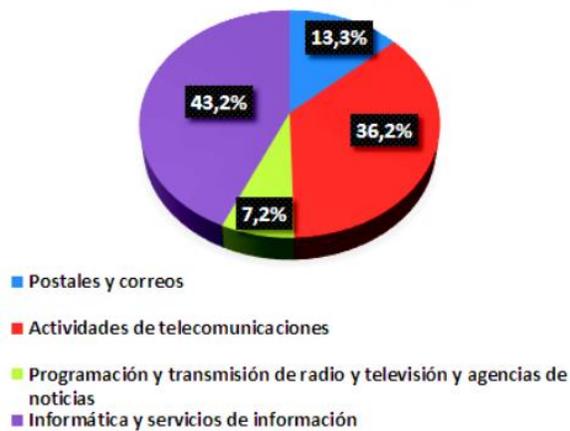
Gráfica 22 - Ranking de remuneración mensual promedio al personal contratado según Actividades Económicas año 2013. (Valores en miles de pesos)



Fuente: DANE (2014), cálculos propios. Encuesta Anual de Servicios (Resultados Corrientes) Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>

Para el año 2013 el 36,33% del personal que laboró en el sector TIC⁷ son mujeres.

Gráfica 25 - Distribución Porcentual del Total de Mujeres que trabajan en el sector TIC – 2013pr



Fuente: Encuesta Anual de Servicios (Resultados Corrientes) .DANE (2014), cálculos propios. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>

En cuanto a la estructura salarial del sector tecnológico, el salario promedio en el nivel estratégico es \$4.501.727 mensuales, en el nivel táctico de \$2.640.997 y en el operativo es de \$1.680.417.

8.1.2 SECTOR POLÍTICO - LEGAL

Los gobiernos ocupan un lugar importante en el análisis del entorno, motivado por varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de ayudas, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones. Por ello es importante desde el punto de vista del análisis del entorno evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa ZABUD TECHNOLOGIES.

El gobierno colombiano encabezado por el presidente de la república ha apoyado a la innovación y el uso de las tecnologías para elevar la calidad en los diferentes sectores económicos en el país, como es el caso del Ministerio de Educación que han dotado escuelas de software educativos para que estas tengan a la mano contenidos educativos digitales offline y online, para el aprendizaje en matemáticas, ciencias, lenguaje, inglés entre otras.

Otro respaldo a las tecnologías la tiene por parte del Ministerio de Hacienda quienes apoyan las líneas de inversión para ciencia, tecnología e innovación, propuestas por las regiones y departamentos con recursos de las regalías.

PARTIDOS POLÍTICOS COLOMBIANOS:

Partido Polo Democrático, lidera el proyecto de ley busca entregarle 500 mil millones a la Universidad Nacional para inversión en tecnología e infraestructura, para los congresistas de este partido, “gracias a esta inversión social del Estado, la Universidad Nacional consolidará la modernización tecnológica, postergada durante años, que se requiere para incrementar la calidad de sus programas académicos, sus proyectos de investigación y el fortalecimiento de los proyectos de pertinencia social o extensión”.²⁹

²⁹ <https://polodemocratico.net/noticias/titulares/11611-proyecto-de-ley-busca-entregarle-500-mil-millones-a-la-universidad-nacional-para-inversion-en-tecnologia-e-infraestructura1>

Adicionalmente, la iniciativa aprobada en la Comisión Segunda de Senado, crea el programa de Becas del Sesquicentenario, que apoyará a los mejores estudiantes de pregrado de las sedes de presencia nacional (Caribe, Orinoquia, Tumaco y Amazonia).³⁰

Partido Centro Democrático, por su parte este partido en los últimos meses ha presentado propuestas para fortalecer la ciencia, la tecnología y la innovación, este partido considera necesario: el fortalecimiento de capacidades para hacer Investigación y Desarrollo; destinar más recursos, y propiciar alianzas para el desarrollo productivo, puesto que la tecnología y la innovación son claves para construir tejido social; el desarrollo empresarial sostenible; mejorar el talento humano con pertinencia, y generar crecimiento económico de calidad.

LEYES:

- "La Constitución Política de Colombia promueve el uso activo de las TIC como herramienta para reducir las brechas económica, social y digital en materia de soluciones informáticas representada en la proclamación de los principios de justicia, equidad, educación, salud, cultura y transparencia"
- "La Ley 115 de 1994, también denominada Ley General de Educación dentro de los fines de la educación, el numeral 13 cita "La promoción en la persona y en la sociedad de la capacidad para crear, investigar, adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo del país y le permita al educando ingresar al sector productivo" (Artículo 5)"
- "La Ley 715 de 2001 que ha brindado la oportunidad de trascender desde un sector "con baja cantidad y calidad de información a un sector con un conjunto completo de información pertinente, oportuna y de calidad en diferentes aspectos relevantes para la gestión de cada nivel en el sector" (Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2008: 35).
- "La Ley 1341 del 30 de julio de 2009 es una de las muestras más claras del esfuerzo del gobierno colombiano por brindarle al país un marco normativo para el

³⁰ <https://polodemocratico.net/noticias/titulares/11611-proyecto-de-ley-busca-entregarle-500-mil-millones-a-la-universidad-nacional-para-inversion-en-tecnologia-e-infraestructura>

desarrollo del sector de Tecnologías de Información y Comunicaciones. Esta Ley promueve el acceso y uso de las TIC a través de su masificación, garantiza la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y el espectro, y en especial, fortalece la protección de los derechos de los usuarios."

- La Ley 1680 de 2013 en el artículo 7 habla de que las entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal en coordinación con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones o quien haga sus veces, dispondrá los mecanismos necesarios para la instalación del software lector de pantalla en sus dependencias, establecimientos educativos públicos, instituciones de educación superior pública, bibliotecas públicas, centros culturales, aeropuertos y terminales de transporte, establecimientos carcelarios, Empresas Sociales del Estado y las demás entidades públicas o privadas que presten servicios públicos o ejerzan función pública en su jurisdicción.

A demás hace referencia a que estas empresas en cuestión capacitarán a la población y a los servidores públicos en el uso y manejo de la licencia del software lector de pantalla para su masificación.

- La Ley 1753 de 2015 en el artículo 39 habla de que El Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), a través del Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Fontic) apoyará la creación de planes específicos de TIC para cada sector, que impulsen el desarrollo de aplicaciones y contenidos digitales con enfoque social, incluyendo las multiplataformas, por parte de compañías colombianas.
- La ley 1819 de 2016 por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. Favorece al sector en medida que se encuentran exentas de IVA las empresas que adquieran productos tecnológicos en el exterior.

Esto beneficia a la empresa ZABUD TECHNOLOGIES y a las empresas del sector tecnológico en general, en la medida en que las empresas de otros sectores económicos y las instituciones

necesiten y soliciten plataformas virtuales para mejorar sus procesos, se estarán ofreciendo los productos y servicios tecnológicos de ZABUD TECHNOLOGIES.

Desde que se conocieron las generalidades de la reforma tributaria, Federación Colombiana de la Industria del Software y las Tecnologías, con apoyo del Ministerio TIC, inició la búsqueda de la extensión de este beneficio tributario que, esto, no solo aplica a empresas que desarrollan software en Colombia, sino que abre las puertas a la inversión extranjera ya que cualquier empresa que desarrolle software con las características señaladas puede beneficiarse.³¹

8.1.3 SECTOR SOCIO CULTURAL

En la mentalidad de la comunidad cartagenera usar medios tecnológicos para sus soluciones en la vida diaria cada vez coge más fuerza, si se analiza desde los niños, ya no piden a sus padres las mismas cantidades de juguetes como pelotas de futbol, muñecos de acción o para niñas las barbies o juegos de tea, estos niños están pidiendo tabletas digitales, videojuegos y celulares inteligentes. Los jóvenes utilizan tabletas digitales y celulares para ir a clases y en ellas registrar los datos que le dan sus profesores.

Las instituciones académicas en Cartagena han estado implementando en los últimos años carreras técnicas y tecnólogas en relación a las tecnologías de información y comunicación, los jóvenes cartageneros ya no solo estudian ingeniería de sistemas, ahora tienen opciones como: tecnología en TIC, manejo en pruebas de software, desarrollo de software, modelos de calidad en software, entre otros.

En la Boquilla, un corregimiento poblado de pescadores y artesanos, ha sido durante años foco de pobreza y falta de oportunidades en la contradictoria Cartagena de Indias, ciudad turística y de lujos sólo para unos pocos.

Hoy, en ese lugar, niños y jóvenes son capaces de desarrollar páginas web y aplicaciones para dispositivos móviles; de formular proyectos piloto de telediagnóstico y telemedicina, y algunos ya sueñan con ser periodistas multimedia.

³¹ <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/9379-panorama-industria-ti-reforma-tributaria.html>

Ello es resultado del programa “Cartagena crece innovando”, que ha permitido que muchos de los 16.500 pobladores de La Boquilla sean protagonistas de una transformación productiva gracias a la apropiación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).³²

Con respecto a las creencias y costumbres de acuerdo a las plataformas virtuales se observa que en la ciudad las micro y pequeñas empresas, como las grandes buscan mejorar procesos por medio de software que le permitan agilizar entrega de mercancía, manejo de stocks, legalización de facturas, manejo de contabilidad entre otros, para así elevar su valor frente a sus competidores.

Se podría decir que para la empresa ZABUD TECHNOLOGIES los factores socioculturales intervienen de manera positiva debido a que y que muchas más personas se estarían capacitando en áreas tecnológicas, lo que puede aprovechar la empresa para aumentar su capital humano y por otro lado, muchas empresas recurren a sus servicios de creación de plataformas virtuales, aplicaciones digitales y diseños publicitarios para el mejoramiento de sus negocios.

8.1.4 SECTOR DEMOGRAFICO

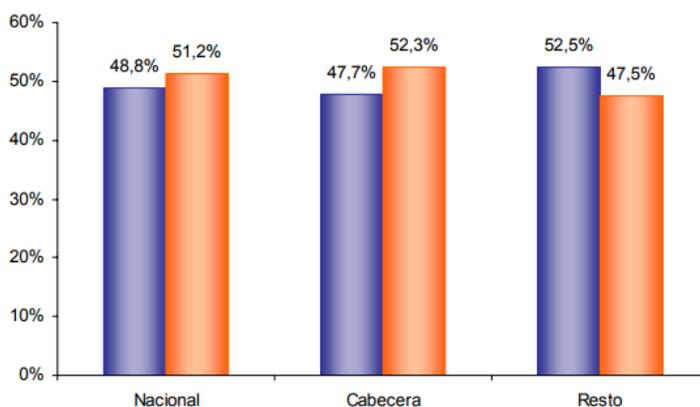
La población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794.425 a 42.888.592 habitantes. En el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50.912.429.

El crecimiento demográfico ha sido heterogéneo. Durante el período 1985- 2005 las mayores tasas de crecimiento ocurrieron en departamentos con un bajo o moderado desarrollo urbano, particularmente en la costa atlántica y el sur-oriente del país (región amazónica y Orinoco)³³

³² <http://colombia-inn.com.co/las-tic-transforman-el-futuro-de-ninos-y-jovenes-en-cartagena-de-indias-2/>

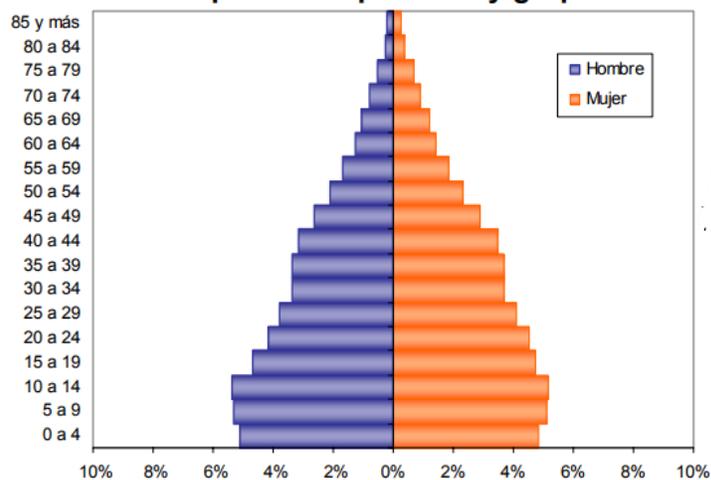
³³ http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf

Distribución de la población, según sexo



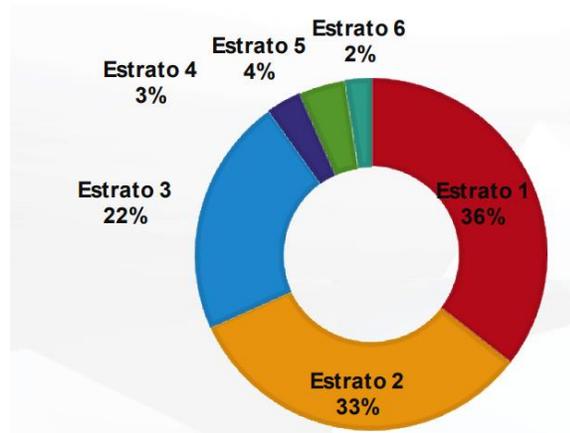
Del total de la población colombiana el 51,2% son mujeres y el 48,8% son hombres.

Estructura de la población por sexo y grupos de edad



Las mujeres representan mayor proporción de la población en todos los grupos poblacionales excepto en el grupo de 0 a 14 años donde el 51% son hombres y el 49% mujeres.

POBLACIÓN DE CARTAGENA POR NIVEL SOCIO ECONOMICO 2016

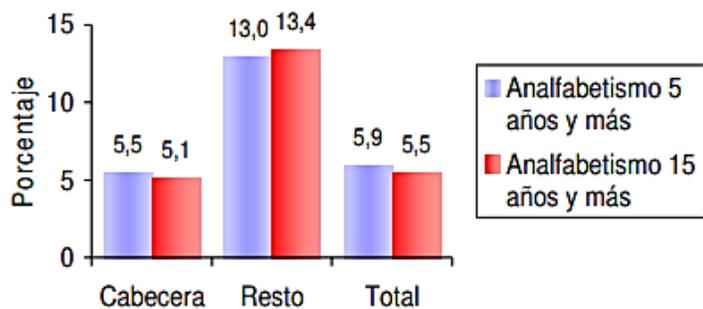


El 69% de los habitantes de Cartagena viven en estratos 1 y 2.

Fuente: DANE y Secretaria de Planeación distrital, elaboración Cartagena Cómo Vamos.

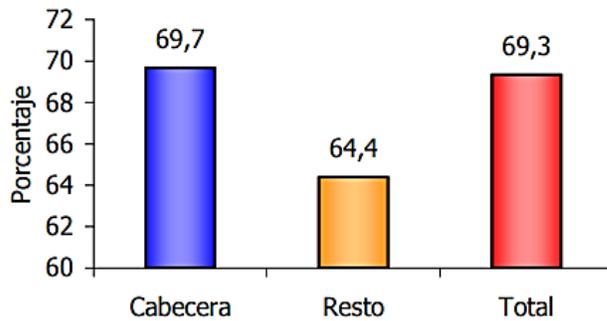
TASA DE ANALFABETISMO

Tasa de Analfabetismo, población de 5 años y más y 15 años y más, cabecera resto



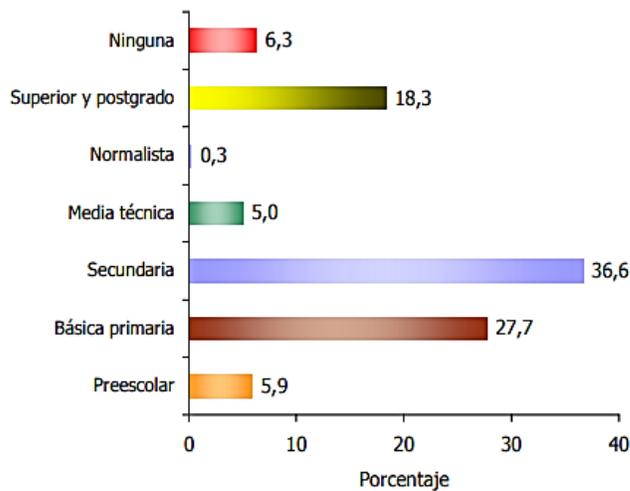
El 5,9% de la población de 5 años y más y el 5,5% de 15 años y más de CARTAGENA no sabe leer y escribir.

Asistencia escolar, población de 3 a 24 años



El 69,7% de la población en cabecera de 3 a 24 años asiste a un establecimiento educativo formal.

Nivel educativo



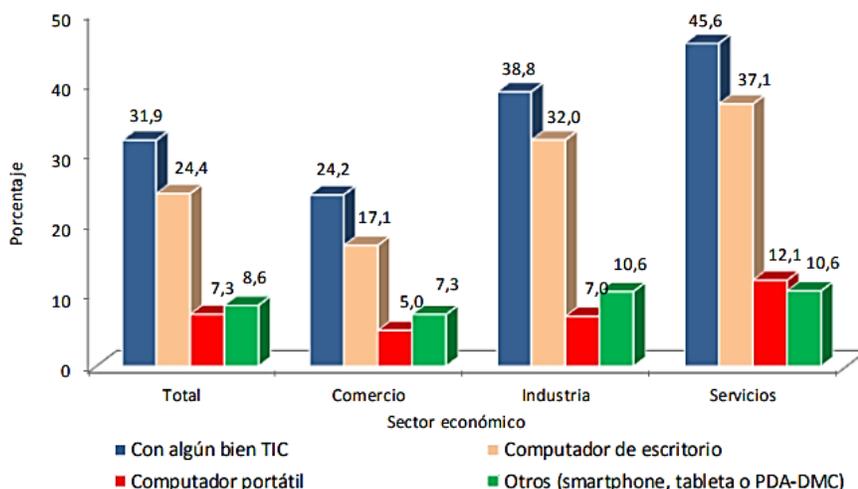
El 27,7% de la población residente en CARTAGENA, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 36,6% ha alcanzado secundaria y el 18,3% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 6,3%.

De acuerdo al nivel educativo de la ciudad de Cartagena observado en las gráficas anteriores, la empresa ZABUD TECHNOLOGIES aprovecharía que más niños y jóvenes están terminando sus

estudios de secundaria y pasan a un nivel educativo superior para que estas instituciones accedan a implementar plataformas que les permitan una mejor calidad en la educación.

ESTABLECIMIENTOS Y EMPRESAS SECTOR TIC

**Total, Industria, Comercio y Servicios
Octubre 2015 – septiembre 2016**



Fuente: DANE – Encuesta de Microestablecimientos – Resultados módulo TIC – Octubre 2015 – septiembre 2016.

Nota 1: Las empresas pueden usar distintos bienes TIC, es decir, las respuestas son incluyentes.

Nota 2: La base de cálculo es el total de microestablecimientos investigados según sector.

Los microestablecimientos analizados en el periodo octubre 2015 a septiembre 2016 por el DANE, el 31,9% usaba algún bien TIC: el 24,4% usaba computador de escritorio, el 7,3% usaba portátil y el 8,6% usaba otros, si se observa por sectores económicos, usaron computador de escritorio, el 32,0% de los microestablecimientos industriales, 17,1% de los comerciales y el 37,1% de los de servicios.³⁴

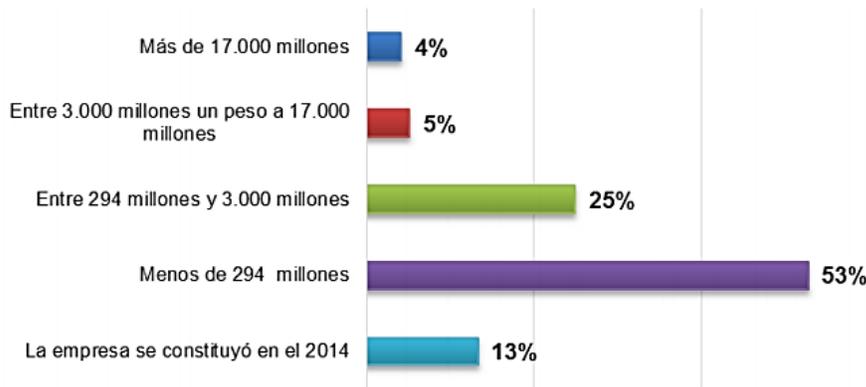
³⁴ <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-empresas>

Empresas TIC – SOFTWARE

De acuerdo con el censo realizado por MinTic en el 2015, el sector de Software y Tecnologías Relacionadas cuenta con 3.718 empresas a nivel nacional. El 69% se encuentran ubicadas en la región Centro-Oriente, en segundo lugar se encuentra la región Caribe con el 19% de empresas y en tercer lugar los Llanos Orientales con el 6% de las empresas, es decir, 239.³⁵

El 53% de las empresas del sector venden anualmente menos de 294 millones. Solo el 4% de las empresas se encuentran tienen ventas superiores a los 17.000 millones de pesos anuales.

Gráfico 3. Tamaño de las empresas por valor de ventas



Fuente: Censo MinTIC, 2015

El 53% de las empresas del sector venden anualmente menos de 294 millones. Solo el 4% de las empresas se encuentran tienen ventas superiores a los 17.000 millones de pesos anuales.

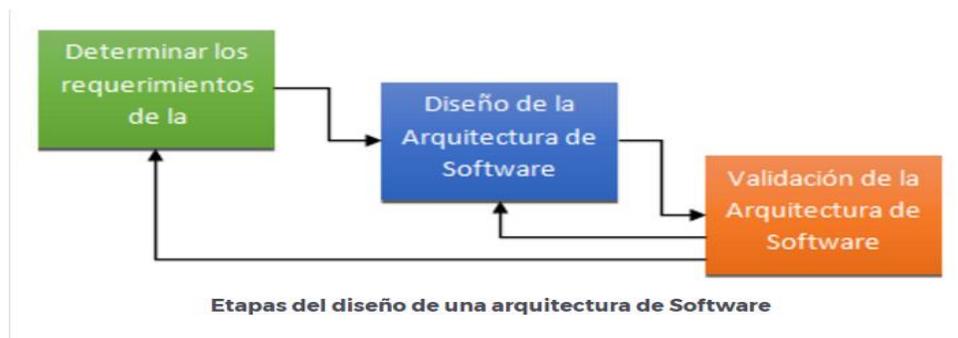
Con esto se concluye que las empresas cualquiera que sea su actividad económica utiliza algún bien tecnológico y siempre buscan optimizar procesos mediante estos por eso se ven obligadas a estar en constante actualización ya sea de tecnología de software o hardware, esto para la empresa ZABUD TECHNOLOGIES es una oportunidad porque le abre campo para que pueda ofrecer sus servicios a empresas de cualquier tipo y de acuerdo a sus necesidades.

³⁵ <http://fcbi.unillanos.edu.co/escuelaing/Documentos/Insumos/InformeCaracterizacion2015.pdf>

8.1.5 SECTOR TECNOLÓGICO

Para llevar a cabo los desarrollos tecnológicos que se requieren en esta evolución e innovación constante la Ingeniería en Tecnologías de la Información y Desarrollo de Software se apoyan de otras áreas derivadas como son los Sistemas Embebidos, Cómputo Móvil y Ubicuo, Interfaces Humano-Computadora, Sistemas Distribuidos y Bases de Datos No Relacionales, Redes de Próxima Generación, Arquitectura de Software, Patrones de diseño, Calidad en el Desarrollo de Software y Desarrollo Dirigido por Pruebas, Desarrollo de Software Orientado a Servicios, Modelos y Metodologías de Desarrollo de Software como base para converger y crear las aplicaciones y dispositivos electrónicos necesarios para responder a la constante demanda de información y conocimiento que las personas requieren. A continuación se abordan las tecnologías más relevantes que se enfocan en el área de Tecnología de la Información y Desarrollo de Software.³⁶

La Arquitectura de Software es una de las áreas los Ingenieros de Software integran en los diseños de software que realizan. Esto se debe a que la experiencia y el tiempo que tienen desarrollado proyectos les demandan tener un diseño arquitectónico de referencia.



- Determinar los requerimientos de la Arquitectura de Software: involucra crear un modelo desde el levantamiento de requerimientos que guiaran el diseño de la arquitectura basado en atributos de calidad esperado.

³⁶ <https://www.gestiopolis.com/tecnologias-emergentes-de-la-informacion-y-desarrollo-de-software/>

- Diseño de la Arquitectura de Software: definir la estructura y las responsabilidades de los componentes que comprenderán la Arquitectura.
- Validación de la Arquitectura de Software: básicamente se prueba la arquitectura pasando a través del diseño contra los requerimientos actuales y cualquier requerimiento futuro.³⁷



Java es sin duda uno de los lenguajes de programación más usados para crear back-ends para aplicaciones web más, el cual aún con el paso de los años se sigue utilizando, la razón es simple, pues con Java y Frameworks para se pueden desarrollar aplicaciones web que tienen un gran soporte de usuarios, lo que es bastante atractivo para las empresas, además de las gran cantidad de información sobre el que podemos encontrar en internet actualmente.

Por si fuera poco Java es utilizado para el desarrollo de Apps nativas de Android, las cuales posteriormente se utilizan en los dispositivos móviles y en las tabletas.³⁸



Uno de los lenguajes más apoyados por los programadores y desarrolladores es Python, con este lenguaje se puede hacer muchísimo, como por ejemplo, se pueden realizar Interfaces de Usuarios, Aplicaciones Web, Análisis de datos.



Uno de los lenguajes de programación mejor pagados en las empresas es .Net, con este lenguaje para el desarrollo de software, se puede realizar desde servicios web y aplicaciones web, pasando por programas de escritorio para Windows, desarrollo de aplicaciones para Android, iOS, Windows Phone, aplicaciones móviles y para tablets, además

³⁷ <https://www.gestiopolis.com/tecnologias-emergentes-de-la-informacion-y-desarrollo-de-software/>

³⁸ <https://okhosting.com/blog/los-3-lenguajes-de-programacion-mas-utilizados-para-el-desarrollo-de-software/>

de contar con un entorno de desarrollo bien distribuido, hacen de .Net uno de los lenguajes más populares.

En los últimos años el sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha buscado incrementar su importancia dentro de los diferentes mercados en Colombia. Estos resultados han sido visibles a través de un aumento en el número de emprendedores que buscan innovar en este campo, reconocimientos internacionales y la llegada de empresas nacionales a otros países.

Para el Ministerio de las TIC una línea de acción será el impulso adicional a la industria de software y servicios asociados. El gobierno seguirá apoyando el crecimiento de los clústeres regionales de software, y continuará con la entrega de créditos condonables para promover que más jóvenes colombianos estudien carreras relacionadas con esta industria. Además, seguirá con la implementación de la estrategia para promover el desarrollo de la Economía Digital; para esto, el Viceministerio de la Economía Digital, que se encargará de promover activamente la transformación del sector productivo.

El sector de software sigue predominando en los niveles de crecimiento y creemos que esta será la tendencia para el 2017. Por un lado, el número de empresas del sector ha crecido de forma exponencial en los últimos años y la demanda por este tipo de soluciones a nivel empresarial es cada vez mayor (un crecimiento medio del 13,4%). Adicionalmente, según una encuesta del Observatorio TI a 359 empresas del sector, se espera un aumento del empleo, jalonado principalmente por las micro y pequeñas empresas, que esperan incrementar, en promedio, un 23% más su personal que en el 2016.³⁹

8.1.6 SECTOR NATURAL

El fenómeno del Niño es un proceso oceánico-atmosférico, con ciclos que están entre 3 y 7 años, durante los cuales hay un cambio drástico (debilitamiento) en los vientos alisios que soplan sobre el océano, conducente a un debilitamiento de la corriente fría de Humboldt y a un cambio de dirección de las corrientes oceánicas que normalmente mueven el Pacífico ecuatorial desde América del Sur hacia Asia. Las aguas cálidas inician entonces un lento desplazamiento desde la

³⁹ <http://www.enter.co/especiales/colombia-bringiton/como-se-perfila-la-industria-tic-en-colombia-para-2017/>

piscina cálida asiática hacia América, y modifican temporalmente (desde varios meses hasta más de un año) los patrones de funcionamiento de todo el océano Pacífico tropical y la atmósfera global, que se denomina fenómeno del Niño. En términos científicos se denomina ‘el fenómeno ENSO (El Niño Southern Oscillation)’, o ‘el Niño Oscilación del Sur’.⁴⁰

El Distrito de Cartagena de Indias, Colombia, está ubicado en una zona seco-tropical, con condiciones climáticas con periodos cortos de lluvia e influenciado por vientos alisios principalmente en el segundo semestre del año, situación que es agravada por el fenómeno de El Niño, dado que se presentan alteraciones de la presión atmosférica, cambios en la dirección y en la velocidad de los vientos, así como el desplazamiento de las zonas de lluvia a la región tropical.⁴¹

Fenómeno de la niña es el término con el cual se conoce la fase fría del ENOS (fenómeno existente entre el océano y la atmósfera de la tierra). Es el enfriamiento anormal de las aguas ecuatoriales del Océano Pacífico Tropical. Este fenómeno influencia considerablemente las condiciones del tiempo en muchas partes del mundo, aunque de manera distinta, y en algunas ocasiones opuesta, a como lo hace El Niño.

En el caso del fenómeno de la Niña, los vientos alisios, (vientos que soplan de manera prácticamente constante en verano y menos en invierno) la Niña suele ir acompañada de bajas temperaturas y provoca fuertes sequías en las zonas costeras del Pacífico.⁴²

Si bien en la ciudad de Cartagena no se presentan fenómenos naturales como huracanes, se ven lluvias con vientos un poco fuertes que pueden provocar inundaciones en algunas zonas de la ciudad.

Por otro lado, el calentamiento global en Colombia cambia la distribución de las lluvias, en la ciudad de Cartagena por ser una ciudad costera las temperaturas se elevarían.

La empresa ZABUD TECHNOLOGIES no puede controlar estos fenómenos naturales anterior mencionados, esta empresa y todas en general deben ajustarse a ellos y estar preparados con

⁴⁰ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15855983>

⁴¹ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Consecuencias-Del-Fen%C3%B3meno-Del-Ni%C3%B1o-En/24603740.html>

⁴² <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/biodiverciudad/el-fenomeno-de-la-nina>

planes de contención y estrategias para hacerle frente a cualesquiera que sean sus efectos con esto reducirá principalmente sus amenazas y por consiguiente sus daños que puedan provocar a la empresa.

8.1.7 SECTOR GLOBAL

Contrabando: Los gobiernos y las compañías de software están progresando en la reducción del uso ilegal de los productos de software. Sin embargo, la piratería continúa siendo un grave problema en todos los países.

Entre los elementos que aumentaron la piratería se incluyen el rápido crecimiento del mercado de consumo de los PCs, el gran número de computadoras viejas en las que puede reemplazarse software previamente no autorizado por software pirata, la expansión del acceso a internet y el aumento de la sofisticación de la piratería de software.⁴³

Las regiones con índices más altos de piratería son Europa del Este (67%) y América Latina (65%); mientras que en América del Norte (21%) y la Unión Europea (35%) son tienen los mejores índices de legalidad.⁴⁴

Cada forma de venta del software en el mercado representa oportunidades para la piratería. Por ejemplo, la falsificación de software puede realizarse a través de los canales de distribución hasta los usuarios finales. El software ilegal puede ser vendido en los sitios de subasta en Internet a compradores que no tienen en cuenta si es legal. Grupos de crimen organizado pueden fabricar paquetes de software falsificado en sitios clandestinos. Los departamentos de informática en las empresas pueden instalar más copias de las permitidas por las licencias, a veces es intencionalmente.⁴⁵

En los últimos años se ha visto que la legalidad y la ciberseguridad son una preocupación primordial para las empresas y organizaciones del mundo. Los daños que enfrentan las organizaciones por parte de dichos ataques cibernéticos son difíciles de sobrevalorar, reducir la piratería del software para PC no solo un asunto que implica a los vendedores multinacionales de

⁴³ http://globalstudy.bsa.org/2008/studies/globalpiracy2008_spanish.pdf

⁴⁴ http://globalstudy.bsa.org/2008/studies/globalpiracy2008_spanish.pdf

⁴⁵ http://globalstudy.bsa.org/2008/studies/globalpiracy2008_spanish.pdf

software. Las compañías locales de software en cada país, se paralizan también por la competencia del software pirata en el exterior y por la piratería de sus propios productos. Los impactos de la piratería también afectan a la amplia industria de TI. IDC estima que por cada dólar de software vendido en un país, otros US\$3 a US\$4 de ingreso se generan para servicios locales y empresas de distribución.⁴⁶

Terrorismo: El terrorismo es un factor de incertidumbre que ha tenido una influencia importante en las variaciones en los mercados en el mundo, los ataques terroristas tienen siempre, además de la lamentable e irrecuperable pérdida de tantas vidas humanas, otras consecuencias inmediatas y negativas sobre la economía, difícilmente cuantificables, aunque la experiencia muestra que estas últimas, suelen tener una duración corta, a menos que se repitan dichos ataques.⁴⁷

Contrariamente a las economías desarrolladas, las pequeñas, que están enfocadas en pocos sectores, no tienen tanta capacidad de maniobra. Los recursos laborales y de capital de estos países pueden terminar en sectores menos productivos o son retirados a otros países que presten más seguridad. Además, estos países no poseen la capacidad de respuesta que tienen los países desarrollados porque no tienen la tecnología y los equipos en sus fuerzas armadas para contrarrestar los ataques terroristas. Esto hace que la amenaza de los grupos al margen de la ley persista y espante cualquier tipo de inversionista en los países que son atacados con mayor frecuencia por el terrorismo.⁴⁸

Economía Mundial: Aun cuando la dinámica de crecimiento del sector de TIC's es muy elevada, debe considerarse que ésta no es homogénea y el nivel de penetración en los países es desigual, siendo las naciones con los niveles más altos de ingreso quienes logran adoptar con más facilidad los nuevos desarrollos en el sector. De acuerdo a datos del Banco Mundial, son estos países quienes destinan un mayor gasto a este sector; los consumidores más importantes en el mundo son Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, China, Italia, Canadá, Brasil y Corea.⁴⁹

⁴⁶ http://globalstudy.bsa.org/2008/studies/globalpiracy2008_spanish.pdf

⁴⁷ https://elpais.com/diario/2004/04/13/economia/1081807214_850215.html

⁴⁸ <http://www.portafolio.co/internacional/innumerables-costos-terrorismo-mundo-493237>

⁴⁹ https://prosoft.economia.gob.mx/Imagenes/ImagenesMaster/Estudios%20Prosoft/BREF_02.pdf

Con base en datos de la CEPAL, el caso latinoamericano muestra tasas de crecimiento mayores a las del promedio mundial, la participación acumulada de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Uruguay aumenta de 1.7% a 2.4%. La gran mayoría del software producido en estos países es para uso interno aunque una pequeña parte se exporta. En promedio el 6% de su producción se orienta a las exportaciones.

Así como las Tecnologías de Información son una pieza clave en la economía mundial, el software juega un papel importante en el fenómeno de la industria de las Tecnologías de Información. El software empaquetado (sistemas operativos, aplicaciones, herramientas, etc.) representa el 21% del total de gasto en Tecnologías de Información. Se ha estimado que por cada dólar de los paquetes de software vendido, hay otro 1,25 \$ en los ingresos que se destina a las empresas de servicios y distribución de Tecnologías de Información. Muchos de esos ingresos se destinan a crear el empleo.⁵⁰

8.2 MICROAMBIENTE

8.2.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis del microambiente de la empresa ZABUD TECHNOLOGIES se hará por medio de las cinco fuerzas de Porter; esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.⁵¹

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.⁵²

⁵⁰ http://n-economia.com/notas_alerta/pdf/ALERTA_NE_07-2008.PDF

⁵¹ <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

⁵² <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

8.2.1.1 Rivalidad entre competidores

SEGMENTACIÓN POR TAMAÑOS	COMPETIDORES	CARACTERISTICAS	NIVEL DE AMENAZA
GRANDES EMPRESAS	PROINNOVA SOLUCIONES INTEGRALES SAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una experiencia de más de 20 años en el mercado nacional. • Cuenta con capital humano especializado. • Cuenta con economía de escala. • Tienen una estructura organizacional bien definida 	ALTO
	FACTURE SAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un equipo de trabajo de más de 70 desarrolladores y programadores certificados. • Cuenta con reconocimiento a nivel nacional. • Ofrecen un servicio diferenciador e innovador al público en general. 	ALTO
	DCA TECHNOLOGY	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con capital humano y tecnológico 	ALTO

		<p>especializado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza alianzas con empresas reconocidas para presentar y dar a conocer sus productos. • Cuenta con reconocimiento a nivel local. • Tiene un amplio portafolio de servicios. 	
MEDIANAS EMPRESAS	PALMERASOFT	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen precios un poco elevados • Muy poco manejo de redes sociales y publicidad. 	MEDIO
	LATINOSOFT	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo portafolio en los productos y servicios. • Poco reconocimiento en el país • Cuentan con capital tecnológico especializado 	MEDIO
	DANIEL DISEÑO CARTAGENA	<ul style="list-style-type: none"> • Baja inversión en publicidad. • Su capital financiero es bajo. • Poco reconocimiento a nivel local. 	BAJO

8.2.1.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

SEGMENTACIÓN POR TAMAÑOS	COMPETIDORES	CARACTERISTICAS	NIVEL DE AMENAZA
GRANDES EMPRESAS	ASESOFTWARE	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen años de trayectoria. • Alto manejo de economía a escala • Capital humano y tecnológico especializado • Gran inversión en publicidad. • Cuentan con distintas sedes. 	ALTO
	CASA DE SOFTWARE PROSOF SAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen poco tiempo en el mercado • Su capital financiero es alto • Ofrecen precios económicos 	MEDIO
MEDIANAS EMPRESAS	ALLEXXIA	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con capital tecnológico y humano especializado • Implementación de estrategias para la fidelización de clientes • Alto capital financiero • Gran inversión de 	ALTO

		dinero en publicidad. <ul style="list-style-type: none"> • Manejan economías a escala. • Amplio portafolio de productos y servicios. 	

A pesar de que el gobierno colombiano tiene varios decretos y leyes que ayudan y regulan el uso de las TIC no se presentan para este sector regulaciones que ayuden a controlar la calidad de los productos y el licenciamiento de los software, se hace fácil ingresar al sector debido a los pocos requisitos que se necesitan como por ejemplo que los canales de distribución son sencillos ya que la mayoría de las operaciones se hacen a través de internet, no hay políticas de gobierno que impacten considerablemente a este sector en cuanto a impuestos o limitaciones. Esto quiere decir que para las entradas de competidores potenciales es una amenaza.

8.2.1.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	CARACTERÍSTICAS	NIVEL DE AMENAZA
HOJAS DE CÁLCULO	<ul style="list-style-type: none"> • Realizan funciones aritméticas básicas • Se comercializa a bajo precio o se consigue gratis en línea. • Realización de nómina y organización de datos. 	MEDIA
LIBROS FISICOS Y TRABAJOS MANUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen a la mano en cualquier momento sin necesidad de utilizar un 	BAJO

	<p>equipo electrónico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los documentos pueden perderse o dañarse con el tiempo. • Mayor acumulación de papel en la oficina 	
--	--	--

8.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

En el sector tecnológico, específicamente para el diseño y desarrollo de software, se poseen pocos proveedores debido a que uno solo o unos pocos poseen una infraestructura tecnológica muy grande que les permite abarcar sectores muy variados, además no existen productos sustitutos y el proveedor tiene capacidad de influenciar significativamente a las empresas.

CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES	CARACTERÍSTICAS	NIVEL DE AMENAZA
PLANTA FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> • El local donde se encuentra ubicada las oficinas es arrendado. 	ALTO
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS.	<ul style="list-style-type: none"> • La revisión y mantenimiento de las impresoras se hace cada 5 meses • Son proveedores fijos y confiables. 	MEDIO
MUEBLES Y ENSERES	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa Zabud es propietaria de sus muebles, estantería y 	BAJO

	escritorios <ul style="list-style-type: none"> • Se cambian cuando es necesario, son utilizados para el trabajo de los ingenieros y diseñadores de software 	
ASEO Y PAPELERIA	<ul style="list-style-type: none"> • El aseo de la oficina se realiza diario • No se requiere de mucho uso de papeles de oficina 	BAJO

8.2.1.5 Poder de negociación de los clientes

CLIENTES DE ZABUD TECHNOLOGIES	CARACTERISTICAS	NIVEL DE AMENAZA
EMPRESAS GRANDES <ul style="list-style-type: none"> • PUERTOS • EMPRESAS INDUSTRIALES Y PETROQUIMICAS • ENTIDADES PUBLICAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a su poder adquisitivo negocian precios. • Tienen un alto volumen de compra. • Todas las empresas quieren negociar con ellos. 	ALTO

Actualmente en el sector no se cuenta con marcas muy reconocidas o posicionadas, los clientes buscan varias opciones de acuerdo a la relación calidad - precio, lo cual indica que no son fieles a una marca específica.

9. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

9.1 DESCRIPCIÓN, CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA

9.1.1 RECURSOS HUMANOS

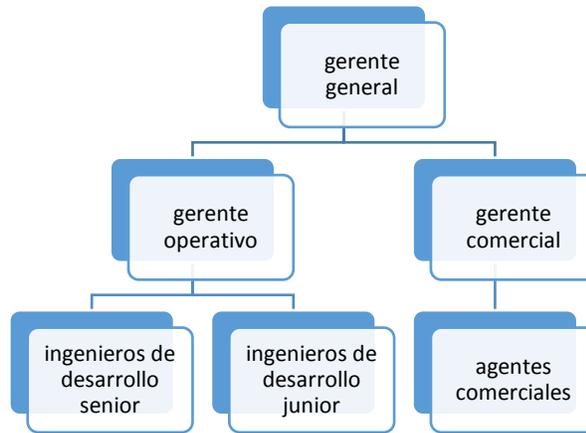
El objetivo principal del departamento de recursos humanos de ZABUD TECHNOLOGIES es promocionar y mantener un ambiente laboral idóneo, estable, eficiente y con un alto sentido de pertenencia con la compañía, de esta manera la empresa contará con un personal con las aptitudes y actitudes necesarias para trabajar mancomunadamente y alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

El capital humano de la empresa ZABUD TECHNOLOGIES se caracteriza por su compromiso, eficiencia e idoneidad ya que la organización lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección en el cual se han diseñado puestos de trabajo específicos de acuerdo a las características y labores a desarrollar adaptados a las necesidades de la compañía, hoy en día la empresa cuenta con un personal capacitado gracias a un proceso de selección eficiente y bien estructurado que le permite a cada uno de los colaboradores estar en el puesto de trabajo que mejor se adecua a sus destrezas, características y aptitudes.

Los cargos generales de la empresa están conformados en su mayoría por ingenieros de sistemas los cuales se dividen en: gerente general, gerente comercial, agentes comerciales, ingenieros de desarrollo senior, ingenieros de desarrollo junior y un contador.

9.1.1.2 JERARQUÍA

El orden jerárquico en la compañía es sencillo y bien definido dado el tamaño de la empresa (mediano)



De acuerdo con esto, la empresa cuenta con pocos niveles de autoridad lo cual hace que las funciones sean claras y bien definidas, de esta manera la información corre de manera más rápida y eficaz.

9.1.1.3 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES

Los cargos y funciones en la compañía se definen según los proyectos que se estén trabajando, se realizan reuniones donde se socializan los proyectos que se van a desarrollar y en ese momento comienza la asignación de labores o actividades que cada uno de los ingenieros va a desarrollar.

9.1.1.4 RECLUTAMIENTO

el reclutamiento en la empresa se hace mediante convocatorias virtuales y la publicación en páginas de búsqueda de empleo, principalmente el reclutamiento se hace en la fundación tecnológica Comfenalco de donde son la gran mayoría de los ingenieros que trabajan en la compañía y el cual ha dado muy buenos resultados, primero se hace la recolección y estudio de las hojas de vida de los candidatos que aplican a la vacante, posteriormente se les notifica que entran en un proceso de selección en el cual se hace estilo de un seminario que dura semana y media en el cual dependiendo de las capacidades de cada uno se selecciona el personal teniendo en cuenta el grado de ajuste al perfil que está requiriendo la empresa y basándose en los resultados y evidencias obtenidas en el seminario.

9.1.1.5 CAPACITACIÓN

La capacitación en la compañía se hace mediante seminarios, congresos, grupos de trabajo, tutores. De igual manera se cuenta con el apoyo de instituciones de carácter público y privado (cámara de comercio, universidades, otras empresas) que dictan diferentes capacitaciones que sirven al desarrollo profesional de los colaboradores.

La empresa también invierte en cursos de certificación para cada uno de sus ingenieros lo que les permite ser un personal altamente calificado y un alto compromiso con la compañía.

9.1.1.6 MOTIVACION

Mediante el departamento de recursos humanos se gestionan actividades que motiven a los trabajadores de la empresa este tipo de actividades son:

Incentivo o bonos económicos de cumplimiento por proyectos que se terminen en los tiempos estipulados o antes, bonos de regalo para compras en diferentes almacenes de cadena, celebración de las fechas especiales (cumpleaños, integraciones, festividades)

9.1.1.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL

ZABUD TECHNOLOGIES en este último año está buscando y gestionando activamente su participación en proyectos sociales con los que pueda colaborar y contribuir con el crecimiento social de la región, proyectos como TECHO, asilos de ancianos, entre otros.

9.1.2 MERCADEO Y VENTAS

9.1.2.1 PRODUCTO O SERVICIO

La empresa ZABUD TECHNOLOGIES ofrece una serie de soluciones tecnológicas que le permiten a la empresa que adquiera estas soluciones mejorar su rendimiento y fortalecerse empresarialmente para afrontar la competencia, las soluciones tecnológicas que ofrece ZABUD TECHNOLOGIES son:

- fábrica de software: Con la aparición de la sub-contratación, todas las disciplinas del proyecto pueden ser Fábrica de productos de software (SF) como la planificación, análisis y modelado del negocio, proceso de ingeniería de requisitos, análisis y diseño, construcción y pruebas.

Una de las soluciones que las empresas han adoptado para poder cumplir con sus demandas, es la contratación de outsourcing de “Fabrica de Software”, que es un desarrollo y mantenimiento de software externalizado con algunos atributos de operación "de fábrica".

- Desarrollo de APPS móviles: Las aplicaciones móviles mejoran la relación de la compañía con sus clientes, dado que estas generan una experiencia muy personal que conllevan a que los clientes interactúen más con su marca, lo que implica incrementar las ventas y por ende la productividad y rentabilidad de la compañía. zabud Technologies desarrolla aplicaciones móviles empresariales para múltiples plataformas, tales como: IOS, Android, BlackBerry y Windows Phone.
- Software a la medida: Muchas compañías hoy en día poseen dentro de sus activos sistemas de información que no solo llevan el control de sus procesos administrativos, sino también, le permiten mantener más contactos con sus clientes, conociendo sus necesidades y sus gustos.

Estas estrategias le permiten tomar ventajas competitivas ante sus competidores, pero muchas veces por lo particular del modelo de negocio y por las características que hacen única a su empresa las soluciones software que se encuentran en el mercado no le permiten explotar al máximo el potencial de su empresa. En este tipo de situaciones, la mejor opción es optar por una solución que se adapte a las necesidades de su negocio y permita maximizar su potencial.

- Consultoría en tics: servicios de consultoría utilizando las mejores prácticas en áreas de desarrollo de software como son:
 - Soluciones de infraestructura
 - Tecnológica y de telecomunicaciones
 - Administración de proyectos
 - Asesoría y consultoría en la creación de sistemas de gestión de seguridad de la información ISO 27001:2013

- Auditoría de Primera y Segunda Parte de sistemas de gestión de seguridad de la información ISO 27001:2013
- Formulación, Implementación y Evaluación de Planes de Continuidad de Negocio
- Diseño, implementación y evaluación de sistemas de seguridad informática corporativa
- Diseño gráfico: servicios de Diseño Gráfico para comunicar visualmente tus ideas; cuenta con:
 - MEDIOS EDITORIALES. Libros. Revistas. Periódicos.
 - IDENTIDAD VISUAL. Logotipo. Branding. Grafismo. Marca.
 - PIEZAS PROMOCIONALES. Packing. Bolsa Publicitaria. Etiqueta para Productos.
 - SEÑALÉTICA. Creación de íconos. Rótulos.
 - DISEÑO WEB. Posicionamiento Web. Software a la medida (Responsive). Marketing Online. Comercio Electrónico.
- Diseño publicitario: el diseño publicitario en la empresa se ofrece para que las empresas que adquieran este servicio tengan una mayor presencia mediática, y está conformado por servicios como:
 - Creación de un social media plan
 - Implementación de estrategias acordada
 - Creación de cuatro perfiles en redes sociales a elegir
 - Diseño y personalización básica de sus páginas en redes sociales (logotipo, banner y fondo)
 - Creación y distribución de contenido para el blog
 - Edición de video básico (de 1 o 2 minutos) con fotografías proporcionadas por el cliente.

- Identificar los mensajes importantes para el cliente
- Monitoreo de reputación online (prestigio de la marca)

De igual manera la organización trabaja para mejorar y estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías para ofrecer un portafolio de servicios atractivo, amplio y completo a la altura de los nuevos retos del mercado, este tipo de tecnología con las que ya se cuenta son:

- Scrum, BPMN, CMMI, PMI, Bootstrap, HTML5, CSS3, AngularJS, Oracle, Windows Azure, Java, PostgreSQL, Microsoft .NET, MySql

La empresa está en constante búsqueda de nuevas tecnologías que le permitan ampliar su portafolio de servicios.

9.1.3 PRECIO

La fijación de los precios en ZBUD TECHNOLOGIES depende de ciertos criterios tales como:

- especificaciones de los clientes: depende mucho de qué características quiere que tenga el software o la APP que necesiten
- tipo de servicio: esto es basándose en la cantidad de servicios que requieran
- tiempo: depende del tiempo que necesiten el servicio, teniendo en cuenta las necesidades particulares de cada cliente.
- Tiempos de entrega del producto (software, APP)

9.1.4 COSTOS

Los costos en los que incurre ZABUD TECNOLOGIES son los siguientes

Hardware	CPUs, LANs, almacenamiento en discos, periféricos, WANs, PCS, portátiles, servidores locales
Software	Sistemas operativos, herramientas de programación en calendario, aplicaciones, bases de datos, herramientas de

	productividad personal, herramientas de monitoreo, paquetes de análisis, licencias
Instalaciones	Arriendo, servicios públicos (agua. Luz, gas, internet), servicio de aseo

9.1.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La promoción en cuanto a descuentos ZABUD TECHNOLOGIES dependiendo de los servicios que tomen los clientes se les realiza un descuento porcentual alrededor del 10%, adicional se les brinda acompañamiento personalizado por parte de la fuerza de ventas que está muy bien capacitada y de parte de los ingenieros brindándole soporte de los servicios o productos (software, APPS) sin costo alguno, esto con el fin de fidelizar y mantener los clientes.

La publicidad en ZABUD TECHNOLOGIES está muy relacionada a los medios tecnológicos o magnéticos, con presencia en las redes sociales, correos electrónicos, pagina propia de la empresa, publicidad en páginas de otras webs, y publicidad en los componentes de google que permiten redireccionar a las páginas de la empresa.

9.1.6 ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
 Al 31 de Diciembre de 2016
 (Con cifras comparativas al 31 de diciembre 2015)
 (Cifras en miles de pesos Colombianos)

	Al 31 de diciembre de 2016	Al 31 de diciembre de 2015
Activo		
Activo corriente		
Efectivo y equivalentes de efectivo	12,565,044	8,430,820
Instrumento financieros - Inversiones	41,455,554	36,702,020
Instrumento financieros - Derivados	-	120,622
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar - Neto	8,612,167	8,187,275
Activos por impuestos corrientes	1,955,971	2,399,516
	<u>64,588,736</u>	<u>55,840,253</u>
Activo no corriente		
Otros activos no financieros	2,416,444	2,056,510
Propiedades, planta y equipo - neto	35,163,754	31,003,956
Activos intangibles - Neto	1,925,006	1,844,055
	<u>39,505,204</u>	<u>34,904,521</u>
Total del activo	<u>104,093,940</u>	<u>90,744,774</u>
Pasivo		
Pasivo corriente		
Obligaciones financieras	27,066	81,036
Instrumento financieros - Derivados	-	198,981
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	3,735,359	3,223,353
Impuestos corrientes	10,146,223	7,273,038
Beneficios a empleados	1,969,273	1,954,573
Ingresos diferidos	22,084	25,007
Provisiones y pasivos contingentes	5,000	49,579
	<u>15,905,005</u>	<u>12,805,567</u>
Pasivo no corriente		
Impuesto diferido	7,058,792	5,674,825
Total del pasivo	<u>22,963,797</u>	<u>18,480,392</u>
Patrimonio		
Capital y reservas atribuibles a los accionistas		
Acciones ordinarias	12,050,925	12,050,925
Prima en colocación de acciones	20,257,751	20,257,751
Otros resultados integrales	3,534,597	(1,521,798)
Reservas	11,664,461	10,581,878
Resultado del ejercicio	24,139,920	21,413,137
Utilidades acumuladas	410,378	410,378
Resultado adopción por primera vez NIIF	9,072,111	9,072,111
Total del patrimonio	<u>81,130,143</u>	<u>72,264,382</u>
Total del pasivo y del patrimonio	<u>104,093,940</u>	<u>90,744,774</u>

ESTADO DE RESULTADOS
 Al 31 de diciembre de 2016
 (Con cifras comparativas al 31 de diciembre de 2015)
 (Cifras en miles de pesos colombianos)

	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2016	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2015
Ingresos de actividades ordinarias	72,969,909	67,695,031
Otros ingresos	634,756	178,173
Gastos por beneficios a empleados	(17,070,935)	(16,718,972)
Gastos por depreciación y amortización	(2,905,537)	(2,613,390)
Provisiones de deterioro de activos	(15,138)	(24,030)
Otros gastos	(16,071,941)	(14,976,598)
Utilidad operacional	37,541,114	33,540,214
Ingresos financieros	1,635,105	585,279
Ingresos a costo amortizado de instrumentos financieros	1,129,070	968,720
Ingresos a valor razonable de instrumentos financieros	510,341	612,616
Ingreso (Gastos) de valor razonable de instrumentos financieros - derivados	25,354	(78,359)
Otros costos financieros	(1,446,061)	(387,284)
Utilidad operacional antes de la provisión para impuesto sobre la renta	39,394,923	35,241,186
Provisión para impuesto sobre la renta	(15,255,003)	(13,828,049)
Utilidad neta procedente de operaciones continuadas	24,139,920	21,413,137

- Con respecto al año 2015 la empresa ha aumentado su utilidad en el año 2016 un aumento de 18% no ha sido mucho aunque se espera que con la implementación de nuevas tecnologías y proyectos ambiciosos en los cuales trabajara ZABUD TECHNOLOGIES esta utilidad sea mucho mayor, de igual manera se espera reducir en un 50 % las obligaciones financieras que tiene la empresa lo cual se traduciría también en un aumento de la utilidad
- En la cuentas por cobrar se evidencia que la empresa no ha tenido un crecimiento sustancia en la cartera de clientes, lo que hace que la organización se plantee nuevas estrategias que le permitan tener una cartera de clientes amplia puesto que el ofrecimiento de crédito hace más fácil la atracción de nuevos clientes y fortalecer la relación con los clientes actuales.
- Aunque el ingreso por actividades ordinarias de la empresa aumento en un 8% , la organización espera que estos ingresos aumenten en un 15% al finalizar el año en ejercicio (2017) logrando así unos mejores márgenes de utilidad operacional en la empresa.

FUENTE: ZABUD TECHNOLOGIES

10. ESTRATEGIA GENERICA DE PORTER

La estrategia de segmentación de mercado enfocada a la diferenciación de productos es la que utilizará la empresa ZABUD TECHNOLOGIES por crear y vender plataformas y aplicaciones para ciertos clientes de actividades comerciales en específico como lo son segmentos del sector salud, sector empresarial y sector educativo en la formación superior, porque permite a los usuarios crear, capturar, revisar, consultar y almacenar documentos electrónicos digitalizados que sean requeridos para llevar a cabo acciones propias de la gestión de cada proceso de su área, ya sea mejorar, optimizar, e innovar en cada uno de los procesos que se presentan dentro de una institución de educación superior o administrar las historias clínicas electrónica, citas, facturación, cartera, tratamientos en clínicas odontológicas o también registrar, controlar y darle seguimiento de órdenes de servicio de medicamentos CTC y tutelas emitidas por las EPS.

La idea es concentrar los esfuerzos en producir y vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de este segmento de consumidores dándole un toque diferenciador en el diseño del producto, en sus atributos o características, en su desempeño o rendimiento, en la calidad, además no se debe olvidar brindar un buen servicio o atención al cliente, siempre tener una atención personalizada y realizar la entrega del producto en el menor tiempo posible sin errores o defectos que dificulten su funcionamiento en las manos del cliente.

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ZABUD TECHNOLOGIES

11.1 MISION

Ofrecer las tecnologías más innovadoras a medida de las necesidades empresariales de nuestros clientes, con el objetivo de incrementar su competitividad y productividad, para lograrlo implementamos recursos prácticos adaptados a sus necesidades y desarrollamos nuevas soluciones creativas de acuerdo al segmento comercial y empresarial en que se encuentran inmersos.

11.2 VISION

En el 2022 seremos una empresa líder en el sector de las TIC's, con proyección nacional, reconocida por brindar soluciones y servicios de excelente calidad de forma transparente y eficaz en diferentes sectores empresariales, especialmente en la educación, salud y comercial.

11.3 VALORES CORPORATIVOS

Colaboración: Nos integramos con nuestros proveedores y clientes para mejorar día a día la calidad con los mismos para satisfacer sus necesidades.

Servicio: Cumplimos con nuestros compromisos y nos hacemos responsables de nuestro rendimiento en todas nuestras decisiones y acciones, basándonos en una gran voluntad de servicio por y para nuestros clientes.

Innovación y mejora continua: Nos damos cuenta de la importancia de mirar hacia el futuro, por tanto ofrecemos lo último del mercado tecnológico para dar un apoyo y servicio óptimo a nuestros clientes.

Transparencia: La implicación y compromiso del personal no sería posible sin una absoluta transparencia en los procesos, disponiendo el personal de la máxima información de la empresa.

Comunicación: Promovemos y facilitamos la comunicación entre todos los niveles de la organización, disponiendo de herramientas eficaces, convocando los foros adecuados y con el compromiso constante de la dirección.

Integridad y Ética: Promovemos un compromiso social y cumplimos nuestra normativa interna.

Responsabilidad Social: Contribuimos activamente al mejoramiento social, económico y ambiental, para mejorar nuestra situación competitiva y valorativa.

12. MATRICES EVALUACIÓN DE FACTORES

12.1 MATRIZ EFI

Para la realización de la matriz EFI se resume y evalúa las fortalezas al igual que las debilidades de la empresa para poder analizar y evaluar el ambiente interno de la empresa

	Factor clave de éxito	ponderación	clasificación	Resultado
Fortalezas				
1	Personal calificado y de calidad	0.10	3	0.30
2	Productos de calidad y primer nivel	0.12	4	0.48
3	Precios competitivos	0.11	4	0.44
4	Últimas tecnologías para ofrecer un servicio vanguardista	0.08	3	0.24
5	Amplia trayectoria del gerente en el sector	0.05	3	0.15
6	Amplio portafolio de servicios y flexibilidad de los mismos	0.09	3	0.27
7	Excelente relación con los clientes	0.06	3	0.21
8	Buenas promociones	0.05	3	0.15
Debilidades				
9	La carga laboral en algunos empleados es excesiva	0.05	1	0.05
10	Carece de un plan estratégico	0.04	2	0.08
11	No se tiene en cuenta la opinión de los empleados para los proyectos	0.04	1	0.04
12	No se realiza investigación de mercado	0.04	2	0.08

13	La toma de decisiones es centralizada	0.04	1	0.04
14	No tiene servicio postventa	0.02	1	0.02
15	Poco personal	0.03	1	0.03
16	La recuperación de cartera es muy lenta	0.08	2	0.16
TOTAL		1.0		2.74

El total ponderado es de 2.74 que está por encima de la media (2.5) lo que significa que ZABUD TECHNOLOGIES puede utilizar sus fortalezas para minimizar las debilidades, de esta forma poder lograr una estabilidad y fortaleza.

En la matriz se observa que las fortalezas más sobresalientes son productos de calidad y de primer nivel y también precios competitivos, en el caso de las debilidades sobresalen recuperación de cartera lenta y carga laboral excesiva en los empleados.

12.2 MATRIZ EFE

Al igual que en la matriz EFI se realiza una lista pero esta vez con las oportunidades y amenazas que tiene la empresa que están presentes en su entorno

Factor clave de éxito	Ponderación	clasificación	resultado
Oportunidades			
Nueva cultura de consumo de tecnología	0.10	3	0.33
Leyes que benefician al sector tecnológico	0.11	4	0.40
Pocas empresas de desarrollo de software en la región	0.12	3	0.27
Proyectos gubernamentales enfocados al sector tecnológico	0.09	4	0.40
Desarrollo económico del país	0.04	3	0.18
Sector de desarrollo de software en crecimiento	0.09	3	0.27
Amenazas			

Presencia de productos sustitutos	0.08	2	0.16
Crecimiento de la piratería	0.05	1	0.05
Entrada de nuevos competidores al mercado	0.08	2	0.16
Competidores con presencia a nivel nacional e internacional	0.07	1	0.07
Mayor capacidad de negociación de los competidores	0.06	1	0.06
Creciente poder de negociación de los clientes	0.05	1	0.05
Total	1.0		2,85

El peso total ponderado para ZABUD TECHNOLOGIES es de 2.85, el cual se encuentra por encima de la media (2.5) lo cual quiere decir que la empresa está explotando al máximo sus oportunidades para tratar de minimizar el impacto de las amenazas y no sea tan traumático al momento de afrontarlas.

En la matriz la oportunidad más relevante es la de pocas empresas de desarrollo de software en la región lo cual quiere decir que antes que se presente la amenaza de la entrada de nuevos competidores la empresa tiene que tratar de fortalecerse y buscar mecanismos que le permitan afrontar de la mejor manera la entrada de los mismos.

12.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNE (MIE)

	FUERTE 4.0	PROMEDIO 3.0	DEBIL 2.0
ALTO 3.0	I	II	II
MEDIO 2.0	IV	V	VI

BAJO 1.0	VII	VIII	IX
----------	-----	------	----

Para la mepresa ZABUD TECHNOLOGIES despues de combinar las matrices encotramos que el resultado quedo en el cuadrante V lo cual nos indica que la empresa se relaciona con estrategias

FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Costos y gastos	+3	Cambios tecnológicos	-2
Recuperación de cartera	+2	Variabilidad de la demanda	-3

de
resis
tenci
a ,
pene
traci
on
de
merc
ado
y
desa
roll
o del
prod

ucto son las que comunmente se utilizan en este tipo de casos, aunque la mepresa cuenta con una buena imagen y una buena participacion de mercado en la ciudad es importante fortalecerla para poder afrontar los futuros competidores y los nuevos retos que traiga el mercado.

12.4 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION

Riesgos implícitos del negocio	+3	Presión competitiva	-3
	2,7		-2,33
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	+4
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	+4
Personal capacitado y de calidad	-1	Estabilidad financiera	+3
Promedio	-1,7	Promedio	3,7

VC	-6	-5
----	----	----

eje X	1
Eje Y	1,37

En la matriz PEEA se ubicó en el cuadrante I que pide aplicar estrategias agresivas dentro de las cuales están, el desarrollo del mercado, penetración de mercado, desarrollo del producto e integración hacia adelante.

Este tipo de estrategias agresivas son las que necesita la empresa para poder aumentar su participación en el mercado y poder fortalecerse como compañía, para poder afrontar los nuevos retos y la entrada de nuevos competidores.

13. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

13.1 Estrategias de penetracion de mercado (estrategia A)

Con esta estrategia ZABUD TECHNOLOGIES pretende aumentar su participacion en el mercado de los productos y servicios que ofrece la empresa, esto se obrtendra mediante una campaña publicitaria agresiva, aumentando la fuerza de ventas, realizando promociones a cada uno de los servicios y productos de la compañía.

Actividad	Descripcion	Valor mensula
Campaña publicitaria	Se realizaran campañas publicitarias con publicidad radial, en diarios informativos y por redes sociales (twitter, facebook, instagram, anuncios de google)	\$2.500.000
Aumentar la fuerza de ventas	Se contrataran un par de personas mas que se encarguen de promocionar y ofrecer el portafolio de servicios de la compañía a nivel personal y corporativo	\$1.640.000
Promociones de productos y servicios	Se realizaran promociones en donde se ofreceran descuentos del 10% hasta el 25% dependiendo de los productos y servicios que adquieran, se ofreceran servicio tecnico adicional y gratis por la adquisicion de los productos y servicios.	Valor sujeto a costo del producto
	Valor mensual total	\$4.140.000

Con esta estrategia la empresa debera hacer un analisis de las empresa publicitarias con mayor éxito en la ciudad para poder obtener mejores resultados, de igual manera realizar un proceso de selección en el cual se escoja el presonal idoneo y capcitado para realizar las labores de asesoria de ventas y establecer y diseñar las promociones para agraejarlas a l portafolio de servicios para que los asesores cuenten con informacion actulaizada y puedan ofrecer los productos y servicio de la compañía de manera optima. con esto la mepresa pretendera obtener una mayor

participacion de mercado lo cual le permitira estar fuerte y afrontar de manera firme los nuevo retos del mercado.

13.2 Estrategia de desarrollo del producto (estrategia B)

En esta estrategia la empresa buscara desarrollar nuevos productos que le pwrmitan atacar un segmento de mercado diferente, desarrollar productos tales como videojuegos y osftware enfocados a la industria del entretenimiento (eventos musicales, culturales, etc.)

Actividades	Descripcion	Valor mensual
Creacion de videojuegos	Contratar una persona que ayude con el desarrollo de contenido para videojuegos y poder poner a trabajar a los ingenieros en la estructuracion de videojuego	\$1.800.000
Nuevo segmento de mercado	Se desarrollaran software que ayuden a la realizacion de eventos musicales y culturales, dentro de los software estarian(manejo de luces en el escenario, reproductore y mezcladores de musica, produccion de videos, etc.)	\$2.855.100
	Valor total mes	\$4.355.100

13.3 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

La estrategia que se seleccionó para la empresa ZABUD TECHNOLOGIES es la estrategia A puesto que es la que no generaría cambios tan drásticos en los procesos y funcionamiento de la compañía.

Con la estrategia A la empresa espera tener una mayor participación el mercado, fortaleciendo la imagen y la reputación de la empresa haciéndola una de las más reconocidas y estables de la

ciudad, para que al momento de ingresar los nuevos competidores la empresa pueda tener las condiciones necesarias para afrontar los retos que estos traigan consigo.

14. DISEÑO DE INDICADORES

PERSEPECTIVA CAPITAL INTELECTUAL, INNOVACION Y APRENDIZAJE⁵³

INDICADOR	CALCULO	INTERPRETACION
Creatividad de los empleados	Total de sugerencias aceptadas / total de sugerencias recibidas	Se plantean este tipo de indicadores para medir la creatividad y motivación del personal
Innovación de los empleados	total de ideas convertidas en productos o servicios / total de sugerencias aceptadas	

PERSPECTIVA PROCESOS

INDICADOR	CALCULO	INTERPRETACION
Producción	Total producción realizada / total producción planeada	Se plantan estos indicadores para saber si el volumen de proyectos de la empresa está aceptando lo puede manejar o si no mejorar los procesos
% cumplimiento de proyectos	Nº de proyectos terminados y entregados a tiempo / total de pedidos	

PERSPECTIVA CLIENTES y MERCADO

INDICADOR	CALCULO	INTERPRETACION
Satisfacción de los clientes	VA= calidad del producto + calidad del	Busca determinar los niveles de satisfacción real

⁵³ Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica* Pag 301-310. Bogotá: 3R Editores.

	servicio / precio competitivo + entrega oportuna + postventa	y perceptivo de los clientes con el servicio, los productos y el valor agregado
Participación total en el mercado	Ventas totales de la empresa en la categoría / ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría	Este indicador mide el tamaño de la empresa en su entorno competitivo dentro de una categoría de productos específicos.
Lealtad de los clientes	Numero de compras de productos de la empresa / número de compras a la competencia	Parámetro de referencia de la preferencia del cliente hacia los productos de la empresa con respecto a la competencia

PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADOR	Calculo	INTERPRETACION
Rentabilidad	Utilidad neta / ventas	Con estos indicadores la empresa pretende conocer la rentabilidad que tiene y poder trabajar para llegar a los números esperados.
EVA	Rentabilidad esperada / inversión	
Razón cobertura de interés	Utilidad operacional / intereses	Con este indicador la empresa pretende conocer su capacidad de

		endeudamiento y saber cómo manejarla
--	--	---

CONCLUSIÓN

La importancia de un plan estratégico en una empresa es de suma importancia para poder saber cuáles son las metas y el horizonte de una empresa, cada uno de los colaboradores mediante el plan estratégico conocerá cuáles son los objetivos de la organización y el rol que ocupan en ella, la presencia de este plan ayudara a crear un desarrollo organizacional que le permita al capital humano de la organización poder unificar esfuerzos y de esta manera trabajar mancomunadamente en aras de conseguir los objetivos propuestos.

Al momento de realizar una análisis de los factores que afectan a la empresa tanto internos como externos se encontraron ciertas falencias y aspectos por mejorar, esto motivo y concientizo al gerente de ZABUD TECHNOLOGIES de lo importante que es tener un plan estratégico, se dio cuenta del reto competitivo que tiene, como esta financieramente su empresa, cuáles son sus objetivos organizacionales y como poder afrontar los nuevos retos del mercado local.

Al momento de realizar la matrices se pudo conocer como esta internamente la empresa lo cual es de vital importancia para el gerente pues desconocía aspectos con relación a su personal y de cómo estaba afectando esto al desarrollo de la organización, en cuanto al ambiente externo de la empresa pudo conocer cuales seria los nuevos retos que traería consigo el mercado tales como, competencia, nuevas tecnologías, participación de mercado, etc.

Al realizar este proyecto la directiva de la empresa comprendió que no solo es funcionar como empresa por funcionar y dedicarse solo a hacer dinero por el contrario comprendieron que es importante del cómo funciona la empresa y de qué manera pueden obtener un mayor beneficio tanto financiero como organizacional y poder crear una empresa integral en aras del desarrollo del sector de las tecnologías en la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Chandler, Alfred. 1962
- Steiner, George A. planeación estratégica: lo que todo director debe saber, México D.F.: continental, 1983, p 21.
- Serna Gómez, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1994, p. 17-18
- Porter, Michael, estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. 1980.
- Kotler, Philip y Bloom, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santa Fe de Bogota.1988
- Ibarra, José, planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un gerente. 2004
- T. Y Tamayo, M (1997),

BIBLIOGRAFÍA

- García Sánchez, E., Valencia Velazco, M., & coaut., (2007). Planeación estratégica (1st ed.). México: Trillas.
- Chiavenato, I., Sapiro, A., & Mascaró Sacristán, P.
- (2010). *Planeación estratégica* (2st Ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Ventura Victoria, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa* (1st ed.). Madrid, España: Paraninfo, Cengage Learning.
- Münch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica* (2nd ed.). México: Trillas.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica* (3st ed.). Bogotá: 3R Editores.

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

- Disponible en: http://n-economia.com/notas_alerta/pdf/ALERTA_NE_07-2008.PDF
- Disponible en: <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

- Disponible en: <http://www.portafolio.co/internacional/innumerables-costos-terrorismo-mundo-493237>
- Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/tasa-intervencion-politica-monetaria>
- Disponible: https://prosoft.economia.gob.mx/Imagenes/ImagenesMaster/Estudios%20Prosoft/BREF_02.pdf
- Disponible en: http://globalstudy.bsa.org/2008/studies/globalpiracy2008_spanish.pdf
- Disponible en: https://elpais.com/diario/2004/04/13/economia/1081807214_850215.html
- <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/biodiverciudad/el-fenomeno-de-la-nina>
- Disponible en: <http://www.enter.co/especiales/colombia-bringiton/como-se-perfila-la-industria-tic-en-colombia-para-2017/>
- Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15855983>
- Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Consecuencias-Del-Fen%C3%B3meno-Del-Ni%C3%B1o-En/24603740.html>
- Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/tecnologias-emergentes-de-la-informacion-y-desarrollo-de-software/>
- http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf
- Disponible en: <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/9379-panorama-industria-ti-reforma-tributaria.html>
- Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-empresas>
- Disponible en: <https://polodemocratico.net/noticias/titulares/11611-proyecto-de-ley-busca-entregarle-500-mil-millones-a-la-universidad-nacional-para-inversion-en-tecnologia-e-infraestructural>
- <http://fcbi.unillanos.edu.co/escuelaing/Documentos/Insumos/InformeCaracterizacion2015.pdf>
- Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Bolivar_2015.pdf

- Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/tasa-intervencion-politica-monetaria>
- Disponible en: <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/9379-panorama-industria-ti-reforma-tributaria.html>
- Disponible en: <http://colombia-inn.com.co/las-tic-transforman-el-futuro-de-ninos-y-jovenes-en-cartagena-de-indias-2/>
- Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-empresas>
- Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/tecnologias-emergentes-de-la-informacion-y-desarrollo-de-software/>
- Disponible en: <https://okhosting.com/blog/los-3-lenguajes-de-programacion-mas-utilizados-para-el-desarrollo-de-software/>
- Disponible en: <http://www.enter.co/especiales/colombia-bringiton/como-se-perfila-la-industria-tic-en-colombia-para-2017/>
- Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15855983>
- Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Consecuencias-Del-Fen%C3%B3meno-Del-Ni%C3%B1o-En/24603740.html>
- <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/biodiversidad/el-fenomeno-de-la-nina>
- Disponible en: http://globalstudy.bsa.org/2008/studies/globalpiracy2008_spanish.pdf

