



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Administración de
Empresas / Master in Business Administration (MBA)

**Consultoría Digital en protección de la
información empresarial con triple
impacto alineado a un BSC**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Yaqueline Bayona Peñalosa
Tipo de trabajo:	Reestructuración de procesos
Modalidad (Individual/Grupal)	Individual – Caso Confidencial
Director/a:	Jose Miguel Esteban
Fecha:	7/10/2021

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Agradecimiento al Profesor Jose Miguel Esteban quien me enseñó el desapego, visualizar las oportunidades, trabajar con la copa vacía para dar lo mejor de sí y lograr resultados alineados al servicio con éxito.

Agradecimiento a cada uno de los profesores por su tiempo, conocimiento, enseñanzas, dedicación que permitieron mejorar y proyectar la compañía.

Agradecimiento y gratitud a los seres amados, compañeros, partners de vida por el apoyo, acompañamiento, generosidad, ayuda, retroalimentación, bondad y gozo compartido.

Dedicatoria a mi padre Pedro Antonio Bayona quien siempre me enseñó a ser responsable y comprometida en cada uno de mis proyectos personales, empresariales, familiares y sociales. La gran herencia fueron los principios, valores, las obras finalizadas al 100% y el regalo que es la vida. (Dic 16-2010)

Dedicatoria a el padre celestial por cada segundo de vida con saludo espiritual, física y mental. Gracias, muchas gracias.

Resumen

El destino de una empresa depende de la información empresarial alineado al direccionamiento por el director general y las herramientas que le permitan tomar decisiones en tiempo real. Partiendo de ello su principal misión es garantizar el cumplimiento de las leyes, los estándares, las políticas que mitiguen riesgos a las partes interesadas; incorporando una mirada social, cuidado ambiental y beneficio económico “triple impacto”.

Cuando una empresa está expuesta continuamente a riesgos algunas herramientas estratégicas como un control de mando le apoya en la gestión y toma de decisiones.

Nuestro objetivo es analizar, investigar, consolidar información que permitan trabajar en tiempo real enfocado al aprovechamiento de los recursos como es la información empresarial y la protección de esta. En el desarrollo de la investigación nos enfocaremos a un diagnóstico empresarial digital de la empresa SVAIT y el manejo de información empresarial, las tendencias del mercado, las preocupaciones de las partes interesadas y concluiremos con los resultados que se le presentaran a la alta dirección en cada sesión de entrega de avances.

Palabras clave: cuadro de mando, direccionamiento, información empresarial, protección, mejoramiento.

Abstract

The destiny of a company depends on the business information aligned to the direction by the CEO and the tools that allow him to make decisions in real time. Based on this, its main mission is to guarantee compliance with laws, standards, and policies that mitigate risks to interested parties, incorporating a social perspective, environmental care and "triple impact" economic benefit.

When a company is continuously exposed to risks, some strategic tools such as command control support it in management and decision-making.

Our objective is to analyze, investigate, consolidate information that allow working in real time focused on the use of resources such as business information and its protection. In the development of the research, we will focus on a current diagnosis of business information management, the market trends, the concerns of the interested parties and we will conclude with the results.

Keywords: scorecard, management, strategy, business, improvement

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	9
1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	10
1.2. Objetivos del TFE	10
1.3. Objetivo general.....	11
1.4. Objetivos específicos	11
2. Descripción de la situación de partida y Planteamiento del problema	11
2.1. Una aproximación a las empresas u organizaciones	12
2.2. Empresa triple impacto.....	12
3. Metodología	13
3.1. Cuadro de intervención y metodología	13
4. diagnostico organizacional	14
4.1. Subsistema razón de ser de la empresa	14
4.2. Subsistema tecnológico	15
4.3. Subsistema estructural	16
4.4. Subsistema psicosocial.....	18
4.5. Subsistema gestión	18
4.6. Analisis foda	21
4.7. Entorno de la organización	28
4.8. Recolección y compilación de datos.....	28
4.9. Análisis Pestel	31
4.10. Análisis, recolección de posición estratégica y evaluación de acción	36
5. Resultados obtenidos.....	38
5.1. Impacto en las empresas en la protección de la información empresarial.....	38
6. Conclusiones.....	56

6.1.	Impacto de fuga de Información	56
6.2.	Conclusiones del diagnostico.....	56
6.1.	Conclusiones de proceso de ejecución del TFE	57
7.	Recomendaciones	58
7.1.	Implementación de las mejores prácticas	58
7.2.	Desde la estrategia	59
7.3.	Desde los procesos	60
7.4.	Desde las personas	60
7.5.	Desde la tecnología.....	60
7.6.	Entrega de recomendaciones a la dirección.....	61
7.7.	Como un manejo triple impacto beneficiaria a una organización en la protección de la información empresarial.....	61
8.	Productos como resultado	61
9.	Limitaciones y prospectiva	64
10.	Referencias Bibliograficas.....	65

TABLA DE FIGURAS

Figura 2-1. <i>Análisis FODA</i>	11
Figura 4-1. <i>Empresas integradas al modelo de negocios (svait, 2021)</i>	15
Figura 4-2. <i>Gráfico de equipos de expertos SVAIT</i>	17
Figura 4-3. Mapa de Procesos SVAIT	17
Figura 4-4. <i>Gráfico de Fuerza técnica Svait</i>	19
Figura 4-5. <i>Análisis FODA detallado adaptado</i>	21
Figura 4-6. <i>Factores críticos de éxito de posición estratégica útiles</i>	22
Figura 4-7 - Factores críticos de éxito de posición estratégica perjudiciales.....	22
Figura 4-8. <i>Análisis F.O.D.A de SVAIT</i>	24
Figura 4-9. Estrategias matriz F.O.D.A	25
Figura 4-10. <i>Matriz F.O.D.A de SVAIT</i>	26
Figura 4-11. <i>Análisis de la posición estratégica DAFO</i>	27
Figura 4-12. <i>Gráfico participación del mercado SVAIT</i>	29
Figura 4-13. <i>Gráfico de mercado evolución previsible SVAIT</i>	30
Figura 4-14. <i>Gráficos de proyecciones ventas y crecimiento SVAIT</i>	30
Figura 4-15. <i>Gráfico de crecimiento de ventas y porcentaje año a año de Svait</i>	31
Figura 4-16. <i>Gráfico de cuota de mercado SVAIT</i>	32
Figura 4-17. <i>Pestel el mundo</i>	33
Figura 4-18 <i>Pestel Colombia</i>	34
Figura 4-19- <i>Gráfico análisis PESTEL adaptación propia</i>	35
Figura 4-20. <i>PEEA resultado cuatro dimensiones</i>	36
Figura 4-21. <i>Gráfico PEEA Adaptación</i>	37

Figura 4-22. <i>Análisis de la competencia posicionamiento</i>	38
Figura 5-1. <i>Aplicación modelos de negocio en las organizaciones p.271</i>	38
Figura 5-2. <i>Gráfico comparativo de utilidades años 2020, 2019, 2018</i>	39
Figura 5-3. <i>Gráfico de comportamiento financiero</i>	40
Figura 5-4. <i>Gráfico comparativo de gastos de interés</i>	41
Figura 5-5. <i>Comparativo financiero de pasivos y patrimonio</i>	42
Figura 5-6. <i>Comparativo financiero activos</i>	42
Ilustración 5-7. <i>Indicadores de capacidad financiera</i>	43
Figura 5-8. <i>Adaptación de Modelos de negocios en las organizaciones</i>	45
Figura 5-9. <i>Estudio venta SVAIT según los segmentos</i> . Fuente: Adaptación plantilla...	46
Figura 5-10. <i>Resultados del Estudio precio venta</i>	47
Figura 5-11 - <i>Analogía árbol - SVAIT mejoramiento comunicación</i> . Fuente: Adaptación.....	48
Figura 5-12. <i>Análisis económico y punto crítico financiero</i> . Fuente: Adaptación.	49
Figura 5-13. <i>Matriz de Ansoff</i>	51
Figura 5-14. <i>Matiz BCG cartera SVAIT</i>	53
Figura 5-15. <i>Matriz de crecimiento BCG Boston Consulting Group</i>	55
Figura 8-1. <i>Infografía protección de la información empresarial</i>	63

1. Introducción

El mundo empresarial cada día tiene más requisitos normativos, legales nacionales e internacionales, operativos, funcionales, técnicos que afectan interna y externamente una organización. La protección de la información empresarial con triple impacto tiene como propósito estar alineado en los aspectos sociales, ambientales y económicos que garanticen autosostenibilidad.

En Colombia para junio del 2021 tener empresas con enfoque de triple impacto que es un modelo económico basado en tres pilares en su actividad económica enfocado a lo social, medio ambiental. económico apoyado en base y estructura corporativa que garantiza permanencia en el mercado. Sin embargo, el impacto social esta influyente negativamente en el desarrollo integral del país tema es no se puede controlar; pero si direccionamos continuamente con un BSC que nos permita monitorear, gestionar y tomar decisiones en tiempo real los riesgos serán mínimos.

En el desarrollo del trabajo nos enfocaremos como podemos minimizar riesgos en diferentes aspectos de las organizaciones, como garantizar alineaciones para la protección de la información empresarial y navegaremos por situaciones que enfrentan los empresarios en el corto, mediano y largo plazo.

Concluiremos con una infografía digital que nos permitirá consolidar la información más relevante como aporte a todos aquellos que estén interesados en capitalizar el conocimiento.

1.1.Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

A continuación, se describen los hechos y datos de la problemática actual.

Tabla 1.

PREOCUPACIONES	HECHOS
El manejo de información empresarial está generando un impacto social, económico, ambiental y las organizaciones cada día están afrontando grandes riesgos como los ataques cibernéticos, el robo de información, la manipulación de los datos y la desconfianza cuando cometen algún delito que va en contra de los intereses de las partes interesadas. La principal preocupación de los directivos son escasos niveles de control, el impacto que han sufrido el negocio por la pandemia, las nuevas tendencias tecnológica, los diferentes cambios generacionales y la rotación del personal.	<p>Robo hormiga en información empresarial representa un impacto en la operación del día a día y sumado genera pérdidas considerables a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Pérdida de clientes que impactan los negocios</p> <p>Venta de información que circula en sitios poco confiables con secuestro de información.</p> <p>Secuestro de la información por ataques cibernéticos.</p>

1.2.Objetivos del TFE

Aplicar los conocimientos adquiridos sobre el entorno en el que operan las empresas, las personas, el país, la región, el continente; que requiere direccionar el conocimiento e intervención de la alta gerencia para el mejoramiento, reestructuración de estrategias, direccionamiento estratégico del negocio que permitan garantizar la autosostenibilidad empresarial, social y económica para las partes interesadas. Con un acompañamiento de un tutor que nos oriente con su expertis, sabiduría y conocimiento.

1.3.Objetivo general

El objetivo general es realizar un diagnóstico empresarial en la protección de la información para el mejoramiento de los procesos de SVAIT.

1.4.Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico en la protección de la información empresarial a SVAIT.
- Desarrollar estudio de consultoría Digital en protección de la información empresarial con triple impacto.
- Estructurar y definir cuáles son los procesos claves de la empresa de un BSC para la protección de la información empresarial.

2. Descripción de la situación de partida y Planteamiento del problema

Partiendo de la base de la información de una empresa que cuenta con una trayectoria en el mercado del sector de tecnología aplicamos la metodología de Canvas adaptada a la protección de la información. Partiendo un análisis FODA con la protección de la información empresarial resaltamos que sus fortalezas con la protección de la información son en un 30%, sus debilidades son en un 15%, oportunidades está en un 15% y las amenazas en un 55%.



Figura 2-1. Análisis FODA

Fuente: SVAIT

2.1. Una aproximación a las empresas u organizaciones

Actualmente las empresas sufren grandes pérdidas de dinero por la falta de protección en la información empresarial; el secuestro de la información afecta a grandes, medianas, pequeñas empresas y a nivel personal.

Si analizamos que las personas de una organización tienen acceso a información y es utilizada en el día a día para ejecutar su trabajo, no se tiene un control en toda la cadena de valor porque se debe confiar en la buena fe. Sin embargo, una gran problemática que ha afectado a los empresarios es no logran dimensionar todos los riesgos a los que están expuestos hasta que no se ven afectados: algunos ejemplos son las bases de datos de clientes son llevadas a la competencia como herramienta de trabajo sin ninguna restricción. Los socios inconformes que trabajan dentro de la organización crean empresas paralelas para beneficiarse de las oportunidades de negocio generando gran impacto en los intereses de las partes interesadas. El continuo impacto del robo hormiga que sufren las compañías con el manejo y manipulación de la información tienen un valor considerable.

Actualmente las empresas de diferentes sectores están siendo víctimas de ciber ataque con diferentes modalidades y con alcances impredecibles. Aunque se cuente con tecnología para la protección de la información y la seguridad informática los riesgos cada vez impactan la información empresarial. El cibercrimen organizado no tiene fronteras con uso de tecnología de inteligencia artificial basada en códigos, minería de datos, hábitos de consumo, perfilamiento de los clientes a nivel mundial y en Colombia son cada vez más recurrentes. Los ataques avanzados, los programas malignos son personalizados, continuos y firmes. Son dirigidos y diseñados por fases con un propósito conciso.

De acuerdo con las estadísticas

2.2. Empresa triple impacto

El triple impacto es cada acción debe generar un beneficio positivo a las partes interesadas a nivel

- Impacto Ambiental es beneficiar al medio ambiente con una producción limpia que tenga acciones con beneficios.

- Impacto social para que las personas puedan crecer, desarrollarse con un empleo digno, entregando al mercado productos y servicios que impactan vidas positivas
- Impacto económico genera un beneficio al mercado produciendo más
- Se genera un impacto positivo en lo social, económico

3. Metodología

3.1. Cuadro de intervención y metodología

Las empresas cambian, se transforman, crean y desarrollan herramientas de trabajo que van de acuerdo con las necesidades de las partes interesadas y las tendencias tecnológicas. Para garantizar nuestra intervención aplicaremos técnicas, metodologías, herramientas y conocimientos recibidos, logrados, aplicados a los casos durante el proceso de formación e implementados en la formación académica, práctica y profesional. Utilizaremos **el modelo de Collette y Schneider** para analizar el entorno en el medio intermedio, inmediato junto con las tendencias globales. **Kast and Rosenzweig** modelo de diagnóstico mirando la organización como un todo, entrevistas a los empresarios, trabajadores, proveedores, clientes, y organizaciones. Se realizará un diagnóstico, análisis de los resultados del diagnóstico, validación de información con datos, minería de datos.

Con los resultados que nos arroje nos apoyaremos en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos; soportados en datos y estadísticas de cuanto le cuanto a las organizaciones y que oportunidad de mejora pueden tener los empresarios.

Investigación del estudio se desarrollará de manera exploratoria, descriptiva y correlacional.

Muestra: Se seleccionará el sector de tecnología de el País de Colombia.

Población: mínima 10 empresas máximo 50 empresas.

Metodología de recolección de la información: Entrevistas con los directores generales de las empresas, encuestas que permitan abarcar una población mayor.

4. Diagnostico organizacional

4.1.Subsistema razón de ser de la empresa

SVAIT es una sociedad comercial creada en el año de 1999, opera en la ciudad de Medellín Colombia. Su principal actividad es el Comercio al por mayor de computadores, equipo periférico y programas de informática, Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas, Otros tipos de comercio al por menor no realizado en establecimientos, puestos de venta o mercados, Otras actividades de telecomunicaciones. Es una sociedad comercial con nit 811018630-1, con fecha de vigencia indefinida, con tipo de sociedad por acciones simplificada SAS. Cuenta con registro único de proponentes en el que registra aproximadamente 24 contratos con clientes del sector gobierno. No reporta ningún tipo de multas ni sanciones.

Su representante legal y gerente tiene autonomía total y fue designado mediante acta con poder abierto e ilimitado. Entre las principales funciones Designar a los funcionarios o empleados de la compañía, celebrar todo acto o contrato, celebrar actos o contratos de disposición de activos fijos o contraer obligaciones a cargo de la sociedad. (Confecamara, 2021)

SVAIT es una empresa familiar que comercializa, distribuye, presta servicios de tecnología de software en la nube y on premise para empresas del sector gobierno y privado en soluciones de alta disponibilidad, almacenamiento con servicios especializados. El principal objetivo es construir relaciones de confianza a largo plazo. Cuenta con recurso humano que hace parte de la organización por acciones con el propósito de garantizar los resultados para las partes interesadas. Con el pasar de los años la empresa se ha convertido en un grupo empresarial que maneja especialidades con diferentes modelos de negocios con autonomía total para cada empresa. En el gráfico publicado por la compañía en su página Web muestra las empresas y unidades de negocio que se han construido para suplir las necesidades, expectativas de las partes interesadas.

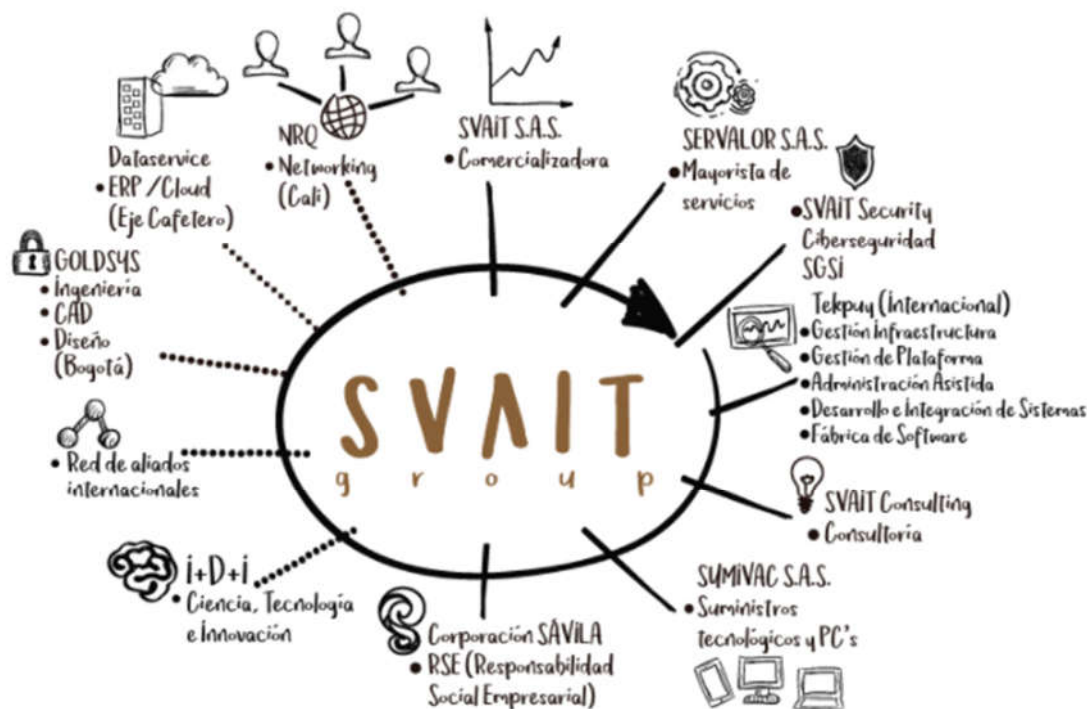


Figura 4-1. Empresas integradas al modelo de negocios (svait, 2021)

Fuente: SVAIT, 2020.

4.2. Subsistema tecnológico

Partiendo de los procesos la empresa cuenta con un sistema de gestión en ISO9001:2008 destacando que toda la infraestructura tecnológica esta alojada en la nube entre ellos se cuenta con el CRM, el sistema de gestión empresarial. Todo el personal cuenta con computadores portátiles con acceso a través de VPN con las aplicaciones en últimas versiones, sistemas de respaldo, Backup y continuidad de negocios. Las relaciones tecnológicas con los clientes son a través de video conferencias, servicios remotos, teléfonos celulares de última generación con la disposición de los especialistas certificados que necesita el cliente para lograr los objetivos trazados con el cliente.

El control y seguimiento de los procesos se ha dejado de realizar desde el momento de la pandemia. La operación del negocio comenzó a cambiar desde el año 2019 con la tercerización de todos los servicios. Actualmente operan desde Weework lo que les ayudo a

reducir los costos y gastos con mejores beneficios tecnológicos para los clientes internos y externos.

4.3.Subsistema estructural

La justa de socios está conformada por los socios, los cuales son trabajadores y dueños de una participación del negocio con unos roles, responsabilidades bien definidas.

Se cuenta con una unidad estratégica y manejo de relaciones de negocios quien se encarga del direccionamiento, generación de estrategias, consolidación de relaciones de negocio, aprovechamiento de oportunidades. En el año se realizan 2 sesiones estratégicas con los socios de negocios, los partners y personas estratégicas que le aporten al negocio.

En Operaciones cuenta con la unidad de comercialización y ventas quienes son los encargados de generar los negocios, lograr consolidar los negocios y garantizar la rentabilidad del negocio.

Para la gestión se cuenta con indicadores orientados a el cumplimiento de los objetivos estratégicos con seguimiento semanal de rentabilidad, contribución al negocio, ventas entre otros. Esta información se maneja acumulada y con cumplimiento trimestre, semestral y anual. Dependiendo del cumplimiento los socios reciben incentivos, retribuciones y recompensas.

La organización tiene como filosofía la preparación del personal especializado por parte de los directivos. Sin embargo, a raíz de contrataciones de recurso se generaron muchos gastos que afectaron el flujo de caja, el pago a proveedores y actualmente atraviesan por un proceso de vender los activos fijos para contrarrestar la iliquidez que está impactando a la organización a continuación relacionamos el equipo de expertos teniendo en cuenta que el foco de negocio es la tercerización y manejo de operación por unidades de negocio.



Figura 4-2. *Gráfico de equipos de expertos SVAIT.*

Fuente: SVAIT, 2020.

A continuación, en el mapa de procesos de la compañía es establece como prioridad el direccionamiento estratégico, los estratégicos del negocio que es Gestión de I+D+i, Gestión de Marketing y comercialización, Gestión de proyectos y servicios. Los procesos de apoyo son Gestión Administrativa, Gestión de calidad, Gestión comunicación, Gestión financiera, Gestión Contable y Gestión de Tics. Revisando con la alta dirección se llegó a la conclusión que varios de los procesos de apoyo se podrían unificar de manera que garantice una mayor eficiencia, eficacia y se oriente a reducir costos.



Figura 4-3. *Mapa de Procesos SVAIT.*

Fuente: SVAIT, 2021.

4.4.Subsistema psicosocial

Las decisiones son tomadas con los resultados de los indicadores, el conocimiento del negocio y experiencia de cada uno de los colaboradores. Para llegar a ser socio debe ser aprobado por todos los socios y llevar mínimo 3 años en SVAIT. Se destaca el emprendimiento por el Representante legal quien es socio de la mayor participación de las empresas del grupo y es quien direcciona la estrategia de todos. La filosofía empresarial es cada uno trabaja en su propia empresa y los resultados depende es de usted. En cada unidad se cuenta con un líder quien tiene autonomía total.

Las relaciones humanas son informales, respetuosas. Para el manejo de conflictos y problemas se trabaja en comités técnicos, comités de compras, comités de negocios. Cada persona realiza los aportes, se utiliza metodologías como espina de pescado, lluvias de ideas.

Una gran práctica que tiene la organización es una bitácora de oportunidades de manera que se puedan crear, desarrollar e innovar nuevos productos, servicios, relaciones de negocios y fortalecimiento de amistad.

4.5.Subsistema gestión

Teniendo en cuenta a SVAIT como una organización que opera bajo unidades de negocios está dividido en gestión estratégica y gestión administrativa y comercial.

Gestión estratégica

Claridad de la misión: SVAIT tiene documentada la misión en la página Web, los manuales de sistema de calidad. Se evidencia en las entrevistas realizada que los funcionarios están comprometidos con el apoyo a los clientes en la continuidad del negocio, la mitigación de la problemática del almacenamiento de la información el resguardo, disponibilidad y gestión de la información.

Claridad de los objetivos: el principal objetivo es garantizar confianza y satisfacción del cliente apoyados con el conocimiento.

Planes estratégicos: son contruidos a corto y mediano plazo. Una de la respuesta del líder de la unidad de negocios es: esto de la pandemia nos enseñó a tener disponibilidad y continuidad del negocio los 31.536.000 millones de segundos en el año porque el mundo sigue manejando información y necesita la disponibilidad de ella.

Ventaja competitiva: al contar con varias empresas independientes, unidades de negocio garantizado reducir costos al máximo, optimizando la operación y enfocados a rentabilidad. Los negocios que están generando valor actualmente son las licitaciones que cuentan con la asesoría técnica, estratégica, I+d+i y tecnológica. Apoyado con una red de apoyo de aliados a nivel nacional e internacional.

La principal ventaja es el conocimiento, experiencia y especialización en un tema sensible como es el manejo de datos y resguardo de la información.



Figura 4-4. Gráfico de Fuerza técnica SVAIT.

Fuente: SVAIT, 2021.

Responsabilidad social: se cuenta con la corporación SAVILA quienes apoyan la responsabilidad social empresarial con diferentes grupos disciplinarios.

Gestión Administrativa y comercial

Recurso humano: se enfoca en el desarrollo de competencias, conocimiento y desarrollo de habilidades que les aporte a todas las unidades del negocio. Se realiza un plan carrera con

cada persona y continuamente se revisa el cumplimiento de indicadores y resultados. Se cuenta con un manejo de trabajo espiritual liderado por los altos directivos trabajo que se viene desarrollando desde hace más de 7 años.

Financiera

Indicadores financieros: SVAIT cuenta con unos estados financieros óptimos para la operación del negocio. Actualmente están vendiendo uno de los activos representativos de la empresa para respaldar las deudas y el cumplimiento de pago a proveedores. El gran problema en el negocio es 3 mayoristas trabajan el territorio de Colombia impactando cuando no se cuenta con un flujo de caja para responden con los pagos a tiempo.

Actualmente los datos financieros son los siguiente:

Contabilidad: Se comprobó mediante el análisis de documentos contables que han tenido problemas con el manejo de impuestos lo cual les genero problemas con el embargo de las cuentas. En los últimos 10 años han tenido 4 contadores y dos revisores fiscales. Estos impases han representado costos y gastos que afectan el negocio. No se ha tenido un control de la información y se han presentado problemas con la DIAN por el manejo de la información.

Compras: desde el inicio de un negocio el vendedor realiza la con tactación con el proveedor, negocia el precio, busca los descuentos y es el encargado de realizar la compra. Dado que los servicios son prestados por las mismas empresas del grupo operan de manera independiente como cualquier proveedor y lo que buscan es garantizar que todo el negocio circule en el mismo grupo.

Prestación de servicios profesionales especializados: es realizado por Servalores empresa mayorista de los servicios de grupo con unos precios especiales. Son los encargados de realizar la preventa, instalación, configuración, soporte, servicios profesionales especializados y bolsas de horas de soporte por demanda. Garantizando que el cliente quede en el cliente se fidelice y se le vendan los productos de la demás empresa del grupo.

4.6. Análisis foda

Apoyados con el manual de Generación de modelos de negocios realizaremos el análisis partiendo de la evaluación los resultados son los siguientes:

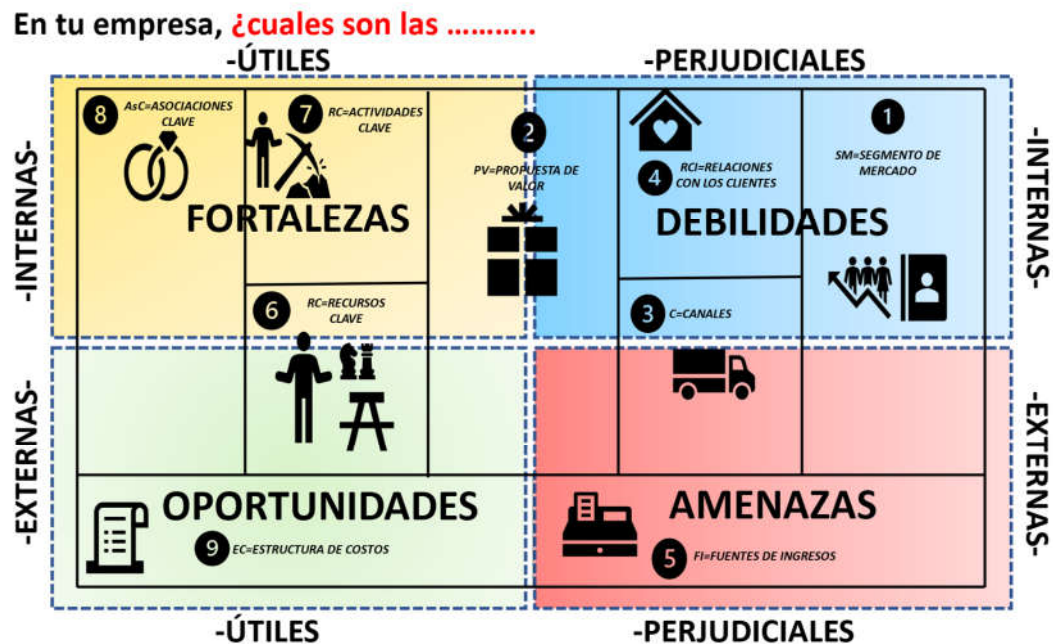


Figura 4-5. Análisis FODA detallado adaptado.

Fuente: Generación Modelo de Negocios P.16-19, 216.

Partiendo del análisis de posición estratégica como resultado del En los gráficos a continuación resaltamos los factores críticos internos: fortalezas de conocimiento, experiencia en el mercado con un nivel de importancia del 18%, tiempo en el mercado con presencia a nivel Colombia de un 5%, integración horizontal y vertical del 20%, poder de negociación y relacionamiento de un 5%, personal con experiencia de un 10%.

En las oportunidades el resultado es incrementar la participación del mercado con ventas y servicios online, crecimiento del negocio de ventas online, estrategia de recuperación por la ley de protección de datos personales, generación de negocios complementarios que incremente ingresos, desarrollo de programas de responsabilidad social con un porcentaje cada una de un 10%.

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
F FORTALEZAS por los factores críticos	1 Conocimiento, experiencia mercado datos e información.	MF	18%	
	2 Tiempo en el mercado -Presencia a nivel Colombia.	MF	5%	
	3 Integración horizontal y vertical.	F	20%	
	4 Poder de negociación -Relacionamiento.	MF	5%	
	5 Personal con experiencia.	MF	10%	
O OPORTUNIDADES por los factores críticos	1 Incrementar participación en el mercado con ventas y servicios online.	MF	10%	
	2 Creimiento del negocio de ventas online.	F	10%	
	3 Estrategia de recuperación por Ley de protección datos personales.	M	10%	
	4 Generación de negocios complementarios que incrementen ingresos.	M	10%	
	5 Desarrollo programas Responsabilidad social.	M	10%	

Figura 4-6. Factores críticos de éxito de posición estratégica útiles.

Fuente: Adaptación SVAIT, 2021.

Los factores críticos perjudiciales para la organización en debilidades son: baja experiencia en negocio de Ecommerce-ventas online, falta de transparencia en las finanzas, flujo de caja negativo, personal de ventas con deficiencia en servicios de consultoría, falta de estrategia empresarial, rentabilidad neta baja, perdida de mercado por tiempo de respuesta en servicio y calidad. En amenazas contamos con cambio de hábitos del consumidor y cliente, leyes tributarias impactan el negocio, competidores fuertes con alta participación, nuevos competidores con alto nivel tecnológico en la nube, cambio total del manejo del negocio según las tendencias del mercado.

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
D DEBILIDADES por los factores críticos	1 Baja experiencia en negocio Ecommerce- ventas online.	M	5%	
	2 Falta de transparencia en la finanzas -Flujo de caja negativo.	D	15%	
	3 Personal ventas deficiencia servicio consultoria.	MD	5%	
	4 Falta estrategia empresarial -Rentabilidad neta baja.	MD	10%	
	5 Perdida de mercado por tiempo respuesta en servicio y calidad.	MD	5%	
A AMENAZAS por los factores críticos	1 Cambio de hábitos del consumidor y cliente.	MF	10%	
	2 Leyes tributarias impactan el negocio.	F	10%	
	3 Competidores fuertes con alta participación mercado.	M	10%	
	4 Nuevos competidores con alto nivel tecnológico en la nube.	F	10%	
	5 Cambio total del manejo del negocio según las tendencias.	F	10%	

Figura 4-7 - Factores críticos de éxito de posición estratégica perjudiciales.

Fuente: Adaptación.

El resultado del análisis FODA es la matriz de análisis del diagnóstico de la empresa compuesto por cuatro paneles, en dos horizontales para la situación interna y vertical para externa.

La fuente de información fue el resultado de entrevistas con el Manager CEO de la organización, el gerente comercial y la investigación de la empresa. La presentación de los resultados fueron el 15 de septiembre del 2021 a los directivos. Podrá ser consultados en el Anexo 1.

ANÁLISIS D.A.F.O. - F.O.D.A.			
Análisis D.A.F.O.			
Matriz de análisis de diagnóstico de cuatro paneles, en dos horizontales para situación interna y vertical para externa.			
		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS
INTERNAS	D	Debilidades Puntos débiles de la organización o del proyecto y uno de los elementos de riesgo del negocio	Fortalezas Puntos fuertes de la Organización
	1	Margen bajos en venta de licenciamiento.	1. Experiencia y conocimiento del mercado
	2	Clientes usan diferentes canales de compra y no se garantiza la compra.	2. Personal comprometido y asociado
	3	Productos y servicios sin diferenciadores al consumidor.	3. Fidelización clientes con un nivel al compromiso, lealtad y recompra.
	4	Fabricantes no garantizan la confidencialidad de los negocios e información.	4. Alta fidelización de clientes estratégicos del core del negocio (Manejo de datos, respaldo de datos)
	5	Personal con deficiencia en el cierre ventas, atención y servicio postventa.	5. Experiencia certificada en el registro único de proponentes.
	6	Clientes exigen tres propuesta y evalúan con el menor precio.	6. Eficiente empresarial en logística, operaciones, servicio y entrega productos al cliente.
	7	Altos costos en el entrenamiento y certificaciones especializadas del personal.	7. Entrega de la soluciones de acuerdo a las necesidades de los clientes
	8	Rotación del personal que no está como socio.	8. Integración a la cadena de valor de personal especializado del grupo empresarial
	9	Competencia roba el personal con experiencia y conocimiento.	9. Especialista en prestación del servicio, membresías con fabricantes a nivel nacional e internacional
	10		10. Conocimiento del cliente, sistemas de información
Procedentes del ENTORNO	A	Amenazas Factores del mercado o el entorno que, potencialmente, pueden crear problemas al desarrollo de la empresa.	Oportunidades Situaciones del mercado que, potencialmente, favorecen el desarrollo del negocio
	1	Ingreso de nuevos competidores con márgenes bajos.	1. Incrementar la cuota del mercado en la administración de datos, almacenamiento y gobierno de datos.
	2	Cambios y políticas de impuestos por el gobierno a nivel nacional e internacional.	2. Generar ventas incrementales por la importancia de los datos en la estrategia del negocio.
	3	Perdida de ventas manejo de desinformación por fabricantes y competencia.	3. Aprovechamiento de la cadena de operaciones y abastecimiento de acuerdo a las necesidades clientes a través del grupo.
	4	Robo cibernético de la información a través de extorsiones a clientes representativos.	4. Desarrollo de aplicaciones especializadas en la protección de datos [(i+d+i)].
	5	Venta del licenciamiento online por el fabricante y mayorista.	5. Innovación de nuevos servicios que los clientes requieren personalizados.
	6	Impacto en la cadena de distribución por políticas de fabricante.	6. Fidelidad de los clientes aumenta si hay desarrollo de estrategias con la información.
	7	Impacto económico, social, desempleo y disminución de ingresos por pandemia.	7. Aprovechamiento de recomendaciones, referenciación de los clientes en internet, fabricantes y socios.
	8	Clientes piensan que se tienen precios altos en los servicios especializados.	8. Extensivo uso de celular para hacer comunicaciones internas, manejo información.
	9	E-commerce y compras online en desarrollo y crecimiento.	9. Estrategia de recuperación de clientes de la competencia con servicios especializados.
	10	Perdida de la información de clientes por extorsión cibernética.	10. Lanzamiento de nuevas tecnologías estimula el consumo del en todos los sectores.
	11	Disminución de ventas de servicios por tercerización con fabricantes especializados.	11. Modelo de suscripción y arrendamiento

Figura 4-8. Análisis F.O.D.A de SVAIT.

Fuente: Adaptación, SVAIT 2021.

Estrategias - MATRIZ DAFO / FODA			
<h1>MATIZ DAFO</h1>	O Oportunidades <ol style="list-style-type: none">Incrementar la cuota del mercado en la administración de datos, almacenamiento y gobierno de datos.Generar ventas incrementales por la importancia de los datos en la estrategia del negocio.Aprovechamiento de la cadena de operaciones y abastecimiento de acuerdo a las necesidades clientes a través del grupo.Desarrollo de aplicaciones especializadas en la protección de datos (I+D+I).Innovación de nuevos servicios que los clientes requieren personalizados.Fidelidad de los clientes aumenta si hay desarrollo de estrategias con la información.Integración de canales de venta y distribución de productos y servicios en Internet, móviles y socios.Extensivo uso de celular para hacer comunicaciones internas, manejo información.Estrategia de recuperación de clientes de la competencia con servicios especializados.Lanzamiento de nuevas tecnologías estimula el consumo del en todos los sectores.Modelo de suscripción y arrendamiento	A Amenazas <ol style="list-style-type: none">Ingreso de nuevos competidores con márgenes bajos.Cambios y políticas de impuestos por el gobierno a nivel nacional e internacional.Pérdida de ventas manejo de desinformación por fabricantes y competencia.Robo cibernético de la información a través de extorsiones a clientes representativos.Venta del licenciamiento online por el fabricante y mayoría.Impacto en la cadena de distribución por políticas de fabricante.Impacto económico, social, desempleo y disminución de ingresos por pandemia.Clientes piensan que se tienen precios altos en los servicios especializados.E-commerce y compras online en desarrollo y crecimiento.Pérdida de la información de clientes por extorsión cibernética.	
	F Fortalezas <ol style="list-style-type: none">Experiencia y conocimiento del mercadoPersonal comprometido y asociadoFidelización clientes con un nivel al compromiso, lealtad y recompra.Alta fidelización de clientes estratégicos del core del negocio (Manejo de datos, respaldo de datos)Experiencia certificada en el registro único de proponentes.Eficiente empresarial en logística, operaciones, servicio y entrega productos al cliente.Entrega de la soluciones de acuerdo a las necesidades de los clientesIntegración a la cadena de valor de personal especializado del grupo empresarialEspecialista en prestación del servicio, membresías con fabricantes a nivel nacional e internacionalConocimiento del cliente, sistemas de información	Estrategias OFENSIVAS Buscar mejorar nuestra situación actual Fortalezas + Oportunidades <ol style="list-style-type: none">Aprovechamiento de experiencia con ventas incrementales al mercado del sector gobierno.Penetración de mercados en pymes aprovechando la cadena de operaciones y abastecimiento.Desarrollo de competencias digitales y habilidades digitales alineadas a las tendencias del mercado digital.Fortalecimiento de la fidelización clientes generación X con venta cruzada a través de redes sociales.Inversión en desarrollo tecnológico para garantizar a los clientes Online, servicios Online.Ganar participación mercado-Aprovechamiento de los niveles de membresía.	Estrategias DEFENSIVAS Buscar evitar que nuestra situación actual empeore Fortalezas + Amenazas <ol style="list-style-type: none">Fortalecer estrategias de servicio al cliente.Mantener y garantizar fidelización con clientes.Mejoramiento experiencia cliente.Mantener el mercado inovando experiencia de cliente con calidad, servicio y servicios complementariosExplorar nuevas oportunidades-Investigación de mercados
	D Debilidades <ol style="list-style-type: none">Margen bajos en venta de licenciamiento.Clientes usan alterados canales de compra y no se garantiza la compra.Productos y servicios sin diferenciadores al consumidor.Fabricantes no garantizan la confidencialidad de los negocios e información.Personal con deficiencia en el cierre ventas, atención y servicio postventa.Clientes exigen tres propuesta y evalúan con el menor precio.Altos costos en el entrenamiento y certificaciones especializadas del personal.Rotación del personal que no está como socio.Competencia roba el personal con experiencia y conocimiento.	Estrategias REORIENTACIÓN Buscar transformar la situación actual haciendo cambios para eliminar debilidades y creen fortalezas Debilidades + Oportunidades <ol style="list-style-type: none">Desarrollo habilidades y competencias a los consultores con venta cruzada para no perder ventas y que el cliente se vaya.Generar una estrategia alineada a segmentos de mercados de manera que garantice la calidad, servicio, precios competitivos, fidelización de clientes con soluciones estandarizadas.Reestructuración del negocio que este enfocado a suplir las necesidades de los clientes y las partes interesadas.Reestructuración y generación de políticas financieras para lograr mejores precios garantizar reducción de costos y rentabilidad.Generación y aprovechamiento de recursos de inversión de (I+D+I) con los incentivos del gobierno.	Estrategias SUPERVIVENCIA Es el peor escenario donde actuar es supervivencia y en muchas veces una salida ordenada. Debilidades + Amenazas <ol style="list-style-type: none">Ajustar la App para garantizar la facilidad de uso y de experiencia al cliente.Mejoramiento procesosAjustar prestación de servicio y calidad en la atención al cliente generando nuevas oportunidades.Generar BSC de gestión y control

Figura 4-9. Estrategia matriz F.O.D.A.

Fuente: SVAIT, 2021.

Estrategias - MATRIZ DAFO / FODA			
<h1>MATIZ DAFO</h1>		O Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> Incrementar la cuota del mercado en la administración de datos, almacenamiento y gobierno de datos. Generar ventas incrementales por la importancia de los datos en la estrategia del negocio. Aprovechamiento de la cadena de operaciones y abastecimiento de acuerdo a las necesidades clientes a través del grupo. Desarrollo de aplicaciones especializadas en la protección de datos (I+D+i). Innovación de nuevos servicios que los clientes requieren personalizados. Fidelidad de los clientes aumenta si hay desarrollo de estrategias con la información. Aprovechamiento de recomendaciones, referenciación de los clientes en internet, fabricantes y socios. Extensivo uso de celular para hacer comunicaciones internas, manejo información. Estrategia de recuperación de clientes de la competencia con servicios especializados. Lanzamiento de nuevas tecnologías estimula el consumo del en todos los sectores. Modelo de suscripción y arrendamiento. 	A Amenazas <ol style="list-style-type: none"> Ingreso de nuevos competidores con márgenes bajos. Cambios y políticas de impuestos por el gobierno a nivel nacional e internacional. Pérdida de ventas manejo de desinformación por fabricantes y competencia. Robo cibernético de la información a través de extorsiones a clientes representativos. Venta del licenciamiento online por el fabricante y mayorista. Impacto en la cadena de distribución por políticas de fabricante. Impacto económico, social, desempleo y disminución de ingresos por pandemia. Clientes piensan que se tienen precios altos en los servicios especializados. E-commerce y compra online en desarrollo y crecimiento. Pérdida de la información de clientes por extorsión cibernética.
		Estrategias OFENSIVAS Buscar mejorar nuestra situación actual Fortalezas + Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de experiencia con ventas incrementales al mercado del sector gobierno. Penetración de mercados en pymes aprovechando la cadena de operaciones y abastecimiento. Desarrollo de competencias digitales y habilidades digitales alineadas a las tendencias del mercado digital. Fortalecimiento de la fidelización clientes generación X con venta crucada a través de redes sociales. Inversión en desarrollo tecnológico para garantizar a los clientes Online, servicios Online. Ganar participación mercado-Aprovechamiento de los niveles de membresía. 	Estrategias DEFENSIVAS Buscar evitar que nuestra situación actual empeore Fortalezas + Amenazas <ol style="list-style-type: none"> Fortalecer estrategias de servicio al cliente. Mantener y garantizar fidelización con clientes. Mejoramiento experiencia cliente. Mantener el mercado innovando experiencia de cliente con calidad, servicio y servicios complementarios. Explorar nuevas oportunidades-investigación de mercados
F Fortalezas <ol style="list-style-type: none"> Experiencia y conocimiento del mercado Personal comprometido y asociado Fidelización clientes con un nivel al compromiso, lealtad y recompra. Alta fidelización de clientes estratégicos del core del negocio (Manejo de datos, respaldo de datos) Experiencia certificada en el registro único de proponentes. Eficiente empresarial en logística, operaciones, servicio y entrega productos al cliente. Entrega de la soluciones de acuerdo a las necesidades de los clientes. Integración a la cadena de valor de personal especializado del grupo empresarial. Especialista en prestación del servicio, membresías con fabricantes a nivel nacional e internacional. Conocimiento del cliente, sistemas de información. 	D Debilidades <ol style="list-style-type: none"> Margen bajos en venta de licenciamiento. Clientes usan diferentes canales de compra y no se garantiza la compra. Productos y servicios sin diferenciadores al consumidor. Fabricantes no garantizan la confidencialidad de los negocios e información. Personal con deficiencia en el cierre ventas, atención y servicio postventa. Clientes exigen tres propuesta y evalúan con el menor precio. Altos costos en el entrenamiento y certificaciones especializadas del personal. Rotación del personal que no está como socio. Competencia roba el personal con experiencia y conocimiento. 	Estrategias REORIENTACIÓN Buscar transformar la situación actual haciendo cambios para eliminar debilidades y creen fortalezas Debilidades + Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> Desarrollo habilidades y competencias a los consultores con ventar cruzada para no perder ventas y que el cliente se vaya. Generar una estrategia alineada a segmentos de mercados de manera que garantice la calidad, servicio, precios competitivos, fidelización de clientes con soluciones estandarizadas. Reestructuración del negocio que este enfocado a suplir las necesidades de los clientes y las partes interesadas. Reestructuración y generación de políticas financieras para lograr mejores precios garantizar reducción de costos y rentabilidad. Generación y aprovechamiento de recursos de inversión de I+D+i con los incentivos del gobierno. 	Estrategias SUPERVIVENCIA Es el peor escenario donde actuar es supervivencia y en muchas veces una salida ordenada. Debilidades + Amenazas <ol style="list-style-type: none"> Ajustar la App para garantizar la facilidad de uso y de experiencia al cliente. Mejoramiento procesos Ajustar prestación de servicio y calidad en la atención al cliente generando nuevas oportunidades. Generar BSC de gestión y control.

Figura 4-10. Matriz F.O.D.A de SVAIT.

Fuente: Adaptación SVAIT, 2021.

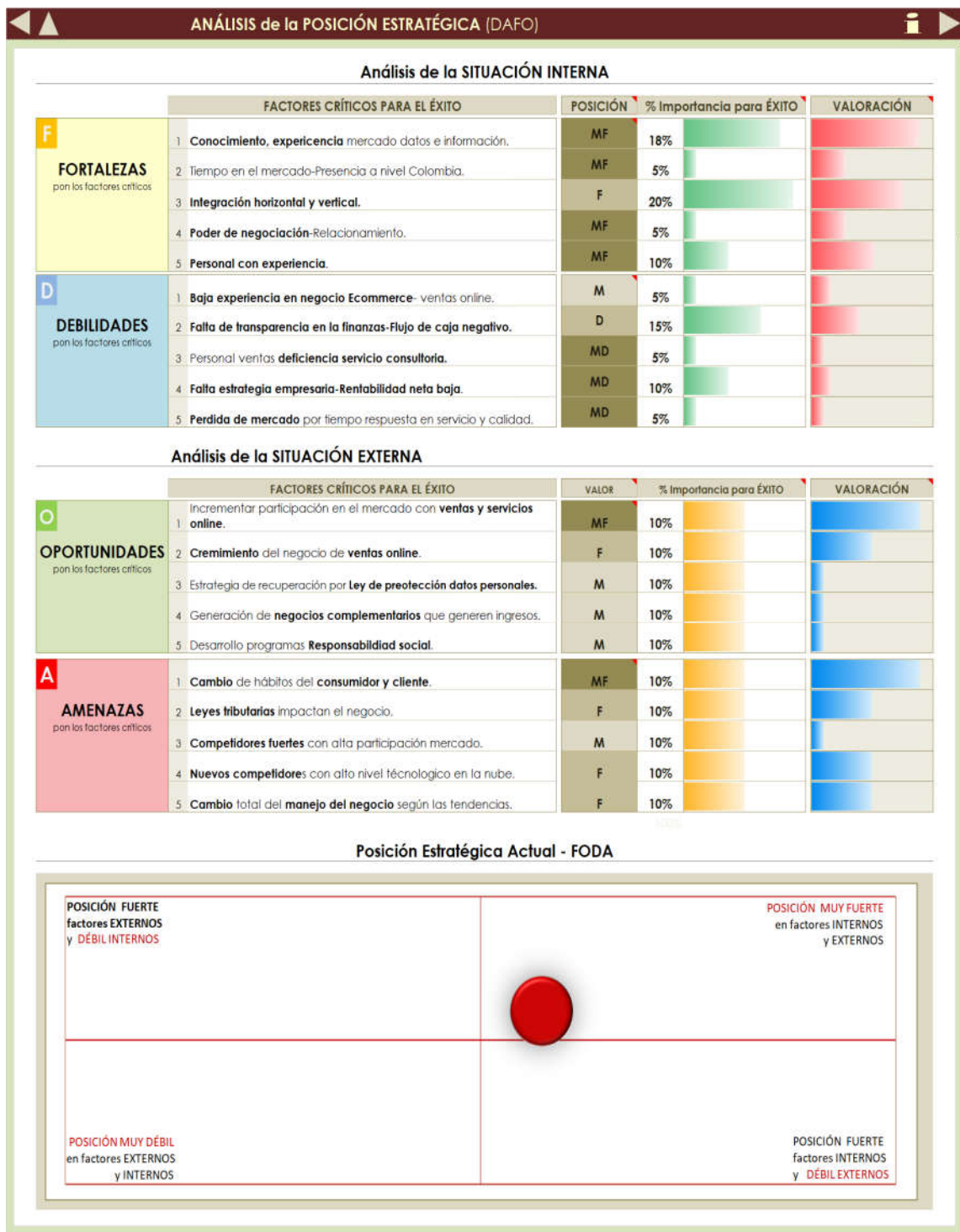


Figura 4-11. Análisis de la posición estratégica DAFO.

Fuente: Adaptación SVAIT, 2021.

4.7. Entorno de la organización

Medio inmediato

Clientes: empresas del gobierno, privadas, educación y privadas que necesitan garantizar y proteger la información a través de invitaciones directas, licitaciones, subastas, contratos marco y tercerización.

Competencia: empresas

4.8. Recolección y compilación de datos

Para la recolección de los datos trabajamos con la información suministrada por la empresa, alineado a los objetivos planteados.

estudios del mercado. El problema que nos llevó a la crisis financiera actual fue contratar gente que se le invirtió mucho dinero generando problema financiero.

De acuerdo con el análisis del mercado el resultado fue el siguiente: el 76% esta representado por el segmento de gobierno, el 14,29% comercial, el 4,76% por servicios y el 4,76% educación.

El segmento que se ha venido desarrollando seun la estrategia comercial es gobierno en el que se ha invertido recursos, tiempo y ya se cuenta con experiencia en el Registro unico de proponentes para licitar con el estado.

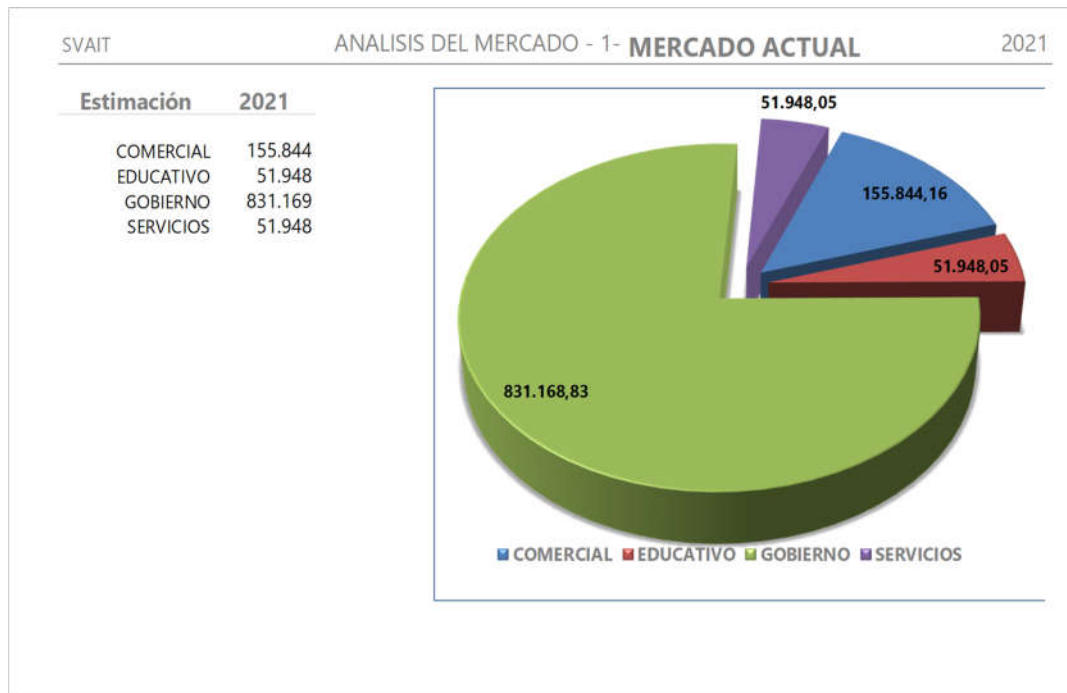


Figura 4-12. *Gráfico participación del mercado SVAIT.*

Fuente: Los Autores

A continuación, realizamos una proyección para los años siguientes con los mismos segmentos y el porcentaje de crecimiento proyectado.

Vale la pena resaltar que la organización cuenta con un foco de negocios importante en el mercado a nivel nacional e internacional como es el manejo de datos, protección de la información, minería de datos y prestación de servicios especializados en continuidad de negocio. Una variable importante a resaltar el nivel de conocimiento y expertis que tiene la compañía con casos de éxito, certificaciones técnicas especializadas, reconocimiento a nivel Latinoamérica como un socio de negocios experto en servicios y valor agregado.

A continuación, realizamos las proyecciones para los años siguientes manteniendo los segmentos del mercado, el porcentaje de participación y el valor de contribución. Los

crecimientos se tomaron de las proyecciones que esperan los fabricantes de las soluciones según la sesión de trabajo con la ata gerencia realizada el 22 de septiembre.

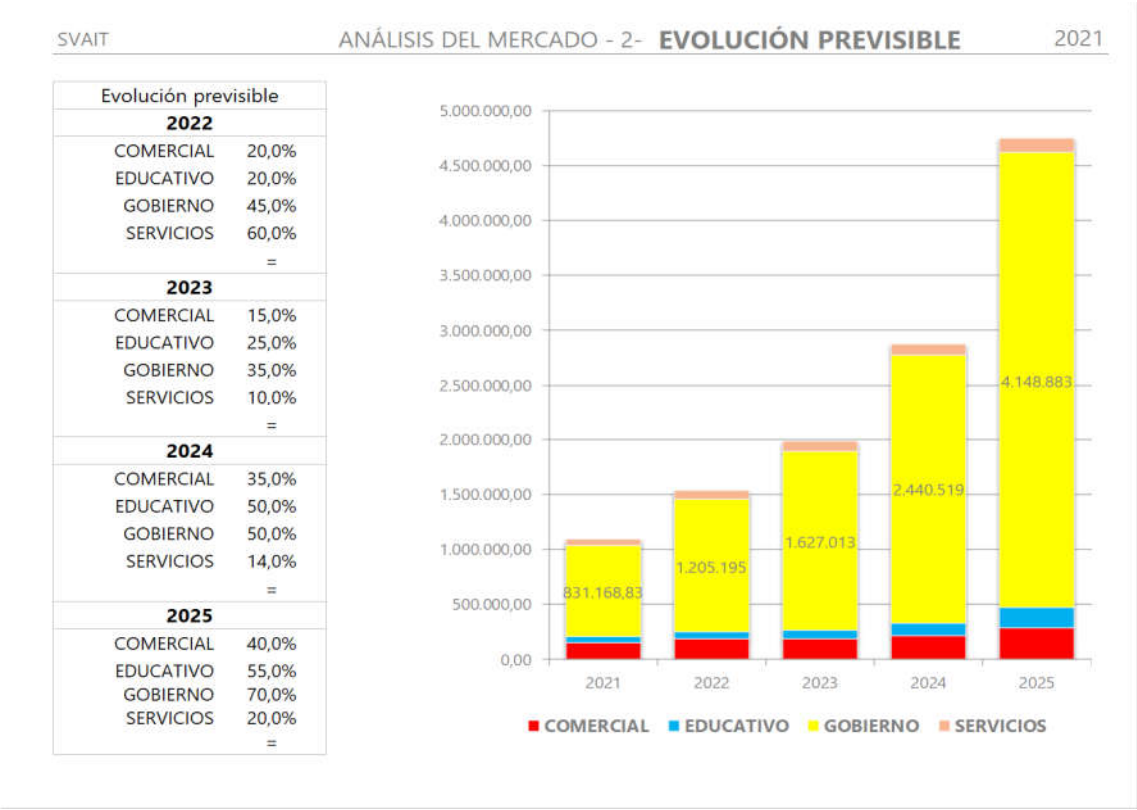


Figura 4-13. Gráfico de mercado evolución previsible SVAIT.

Fuente: Adaptación propia.



Figura 4-14. Gráficos de proyecciones ventas y crecimiento SVAIT.

Fuente: Adaptación propia.

En los gráficos se representa las proyecciones de venta y los porcentajes de crecimiento que debe tener la empresa para garantizando la ejecución de la estrategia definida por la alta dirección y las estrategias comerciales a desarrollar.

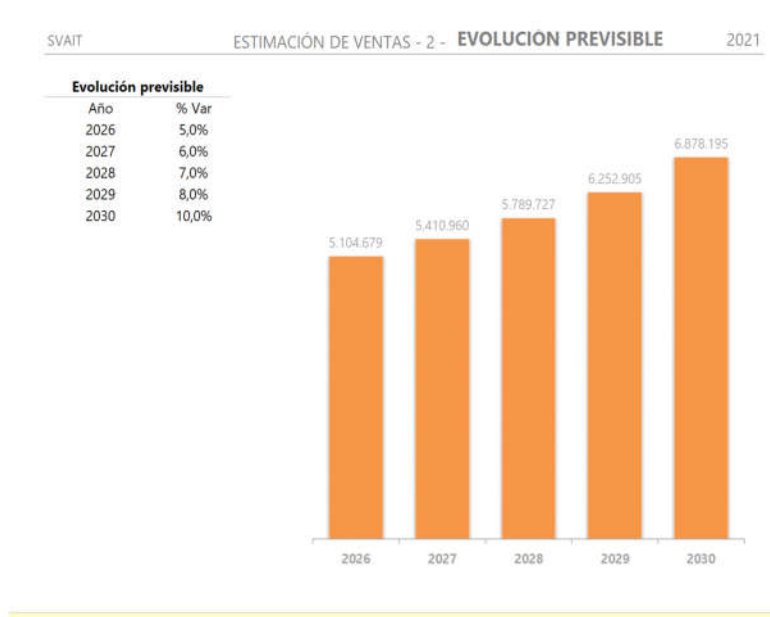


Figura 4-15. *Gráfico de crecimiento de ventas y porcentaje año a año de SVAIT.*

Fuente: Adaptación propia.

4.9. Análisis Pestel

Para el análisis utilizaremos el instrumento de planificación estrategia para definir el contexto del sector de manera que nos permita analizar cuáles son las oportunidades que se tienen y se pueden capitalizar.

En el análisis desde el enfoque del mundo desde los aspectos políticos el impacto de los tratados internacionales se está afectando por la difícil crisis social que afecta el mundo por tema de la pandemia.

A continuación, mostramos la participación de la compañía según la competencia que tiene una participación de un 92% y SVAIT del 8%, resaltamos que la competencia cuenta con unos costos operativos mayores, respaldo de recursos financieros y son multinacionales con presencia en toda Latinoamérica.

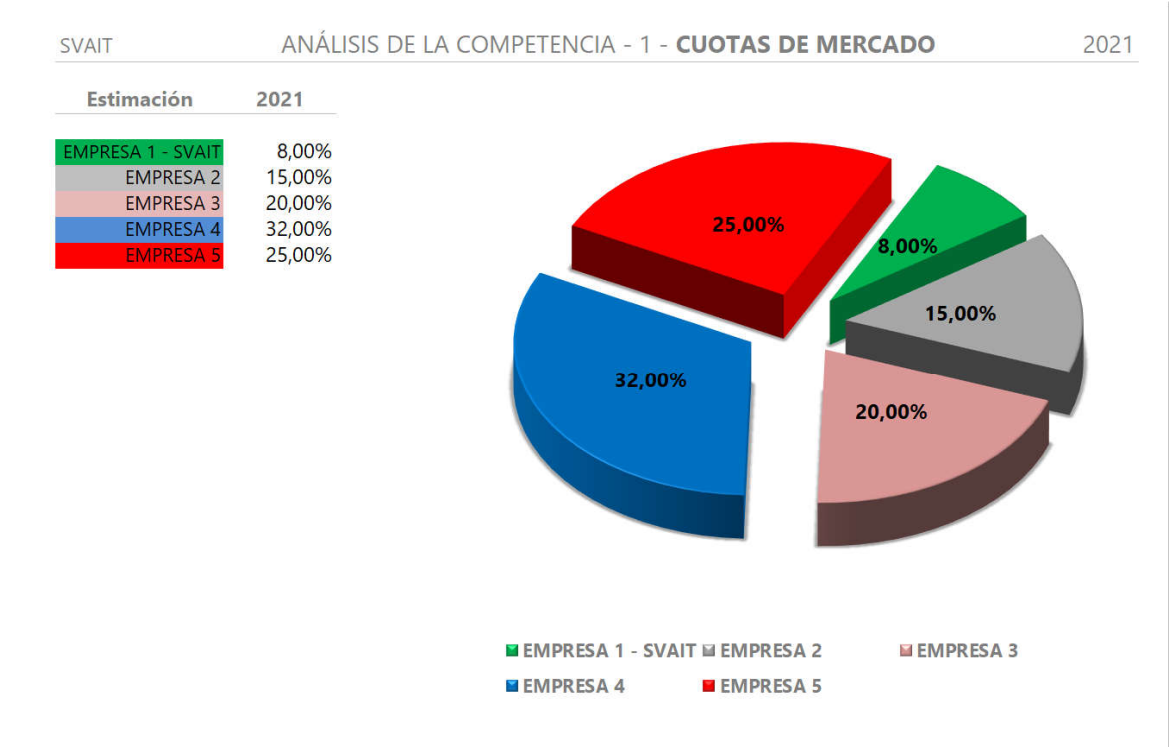


Figura 4-16. *Gráfico de cuota de mercado SVAIT.*

Fuente: Adaptación propia.

Sin embargo; el cambio, transformación y concientización de los hábitos de consumo de compra, de uso de productos y servicios nos muestra que la ciberseguridad, el cibercrimen es uno de los riesgos que está impactando al mundo generando unos riesgos de alto impacto que la única manera de contrarrestar es aplicando mecanismos de seguridad, políticas, mitigación de riesgos alineados a las políticas mundiales.

Análisis desde el Contexto del Mundo	P	E	S	T	E	L
	POLÍTICA	ECONOMICA	SOCIAL-CULTURAL	TECNOLOGICO	ECOLOGICO	LEGAL
	¿Que es instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña.?					
 EL MUNDO	POLÍTICA	ECONOMICA	SOCIAL-CULTURAL	TECNOLOGICO	ECOLOGICO	LEGAL
	IMPACTO CON LOS TRATADOS Y POLÍTICAS DE MANEJO DE LOS EQUIPOS DE SEGURIDAD	PROTECCIONES Y REGLAMENTACIONES CON EXPORTACIONES CON EQUIPOS DE CIBERSEGURIDAD EN ESTADOS UNIDOS, ISRAEL Y RUSIA	GRANDES VOLUMENES DE INFORMACIÓN A NIVEL MUNDIAL	ALTO NIVEL TECNOLÓGICO EN EL SECTOR DE LA SEGURIDAD-CIBERSEGURIDAD	RESPONSABILIDAD SOCIAL A NIVEL MUNDIAL	REGULACIONES DE PROPIEDAD INTELECTUAL
	FUENTE: https://www.dinero.com/pais/articulo/cu-al-ha-sido-el-impacto-de-los-tratados-de-libre-comercio-en-colombia/237487	FUENTE: http://www.barrerascomerciales.es/en/paises/paises/pais.aspx?pais=colombia	FUENTE: https://www.cdit.org.co/estudios/tendencias-del-cibercrimen-en-colombia-2019-2020/	FUENTE: https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantos-computadores-se-vendieron-en-el-mundo-para-el-ano-2017/254069	FUENTE: https://www.hotcourseslatinoamerica.com/study-abroad-info/subject-info/corporate-social-responsibility-in-a-globalized-world/	FUENTE: https://www.wipo.int/about/es/
	GRANDES CONFLICTOS DE NARCOTRAFICO A NIVEL MUNDIAL	FLUCTUACIONES DEL DÓLAR Y LAS BOLSA DE VALORES	REDES SOCIALES QUE PUBLICAN GRAN CANTIDAD DE INFORMACIÓN	ALTOS NIVELES DE INVERSIÓN PARA PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	RECICLAJE TECNOLÓGICO	DERECHOS DE AUTOR
	FUENTE: https://www.elheraldo.co/politica/que-tan-grande-es-el-problema-del-narcotrafico-que-el-acuerdo-busca-solucionar-286265	FUENTE: https://datos.bancomundial.org/indicador/PA.NUIS.FCRFF?locations=CO	FUENTE: https://www.gestiopolis.com/big-data-analisis-grandes-volumenes-de-informacion/	FUENTE: https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantos-computadores-se-vendieron-en-el-mundo-para-el-ano-2017/254069	FUENTE: https://www.bbc.com/mundo/noticias-47032919	FUENTE: https://www.wipo.int/copyright/es/
	COLOMBIA UN PAIS PARA INVERTIR BENEFICIOS TRIBUTARIOS AL INVERTIR EN COLOMBIA	ALTOS ROBOS DE LA INFORMACIÓN POR PARTE DE LOS HACKERS	ENTREGA DE LA INFORMACIÓN Y CLAVES A TERCEROS EXPONEN SU INTIMIDAD Y RECURSOS	BAJO NIVEL DE CONSUMO Y GRANDES OPORTUNIDADES PARA QUE LOS CLIENTES PROTEJAN LA INFORMACIÓN	PROTESTAS POR EL DAÑO ECOLÓGICO A LOS MARES	BENEFICIOS TRIBUTARIOS AL INVERTIR EN COLOMBIA
	FUENTE: https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1262-que-son-los-beneficios-tributarios-de-invertir-en-colombia.html	FUENTE: https://www.cdit.org.co/estudios/tendencias-del-cibercrimen-en-colombia-2019-2020/	FUENTE: https://www.larepublica.net/noticia/como-evitar-el-robo-de-su-informacion-personal-en-redes-sociales	FUENTE: https://www.portafolio.co/innovacion/se-recomendaciones-para-proteger-los-sistemas-informaticos-de-su-compania-506755	FUENTE: https://www.exinteligencia.com/2017/07/plastico-oceanos-orm/	FUENTE: https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1262-que-son-los-beneficios-tributarios-de-invertir-en-colombia.html
	POLÍTICAS QUE BENEFICIAN A LAS EMPRESAS EXTRANJERAS	CIBERCIMEN AFECTA - OPORTUNIDAD DE PROTEGER LA INFORMACIÓN N CANTIDAD DE USUARIOS	INTERCAMBIO CULTURAL SIN LÍMITES DE IDIOMAS, RAZAS, RELIGIONES	ARRIBANDO ESTRUCTURA TECNOLÓGICA, DATACENTER CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL	CREACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS CON DESECHOS DE GRANDES MARCAS	LEYES PARA INVERSIONISTA EXTRANJEROS EN COLOMBIA
	FUENTE: https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html	FUENTE: https://www.cdit.org.co/estudios/tendencias-del-cibercrimen-en-colombia-2019-2020/				FUENTE: https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/software-y-servicios-de-ty.html
	POLÍTICAS DE PATENTES DE LOS PAISES DESARROLLADOS	COLOMBIA SE PROYECTA EN LA POSICIÓN 32 EN EL RANKING DE ECONOMÍAS MÁS GRANDES DEL MUNDO Y CUARTA EN AMÉRICA LATINA.	REDES DE INFORMACIÓN DE FÁCIL ACCESO	GRANDES REDES DE INFORMACIÓN CON ESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS EN LA NUBE	CONCIENCIA POR LA PROBLEMÁTICA DE CALENTAMIENTO GLOBAL	POLÍTICAS DE PATENTES DE LOS PAISES DESARROLLADOS
	FUENTE: https://www.wipo.int/sme/es/documents/software_patents.htm	FUENTE: https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1226-ventajas-de-invertir-en-colombia-en-2019.html		FUENTE: https://es.wikipedia.org/wiki/Computaci%C3%B3n_en_la_nube	FUENTE: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/dimate-change/	FUENTE: https://www.wipo.int/portal/es/m
	CIBERATAQUE A LA INFORMACIÓN SENSIBLE DE LOS PAISES DESARROLLADOS	GRANDES VOLUMENES DE VENTA DE EQUIPOS MÓVILES, COMPUTADORES Y DISPOSITIVOS MÓVILES	FÁCIL ACCESO A LA INFORMACIÓN BIG DATA	VENTA DE LICENCIAMIENTO O SOFTWARE POR SUSCRIPCIONES	MANEJO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS PROCESOS DE CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	MANEJO DE PROPIEDAD INTELECTUAL EN TODOS LOS HÁBITOS.
	FUENTE: https://www.dinero.com/tecnologia/articulo/que-es-la-supremacia-cuantica-computacional/277290	FUENTE: https://cybermap.kaspersky.com/es/stat/computacional/277290	FUENTE: https://www.powerdata.es/big-data	FUENTE: https://www.microsoft.com/es-xi/licensing/licensing-programs/licensing-for-industries/activetab-licensing-for-industries-pivot%3Aprimary2	FUENTE: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/	FUENTE: https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2019/05/article_0001.html

Figura 4-17. Pestel el mundo.

Fuente: Adaptación propia.

Análisis desde el Contexto de Colombia	P	E	S	T	E	L
	Política	Económica	Social/Cultural	Tecnológico	Ecológico	Legal
	¿Que es instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña.?					
 <p>Cita Foto de Autor desconocido está bajo licencia CC BY-SA</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">COLOMBIA</p>	<p>POLÍTICAS DE DESARROLLO ECONOMICO COMO ECONOMIA NARANJA</p> <p>FUENTE: https://www.mincultura.gov.co/areas/artes/preguntas-frecuentes/Documents/Guia_Sociedades_Economia_Naranja_Supersociedades_2019.pdf</p>	<p>LEYES QUE APOYA LA INNOVACION Y EL DESARROLLO CON LA ECONOMIA NARANJA</p> <p>FUENTE: https://procolombia.co/noticias/economia-naranja-cultura-y-creatividad-colombiana</p>	<p>CRISIS ENTRE PAISES QUE IMPACTAN ECONOMIA ESTADOS UNIDOS- CHINA</p> <p>FUENTE: https://connequnol.com.com/videos/estados-unidos-china-impacto-economia-impacto-crisis-coronavirus-alloso-laborde-artesanal/</p>	<p>GRANDES TRANSACCIONES EN COMPRAS DE COMPAÑIAS DE TECNOLOGIA BOATCOM COMPRA A SYMANTEC Y BOATCOM VENDE LA PARTE DE SERVICIOS</p> <p>FUENTE: https://www.channelpartner.es/seguridad/noticias/113604002502/accenture-compra-boadcom-servicios-de-ciberseguridad-de-symantec-1.html</p>	<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL EN COLOMBIA</p> <p>FUENTE: https://www.hotcourseslatinoamerica.co/studyvalued-info/subjet-info/corporate-social-responsability-in-a-globalized-world/</p>	<p>LEY 603 LEGALIDAD DE SOFTWARE E INFORMES DE CUMPLIMIENTO A TRAVES DE LOS DICTAMEN DE BALANCES</p> <p>FUENTE: http://derechodeautor.gov.co/documentos/2018/182597/603.pdf#42:154q-ufE5-4339-47ca-a61026450307</p>
	<p>ALTOS IMPUESTOS</p> <p>FUENTE: https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1263-cuales-son-los-beneficios-fiscales-de-invertir-en-colombia.html</p>	<p>COSTOS ALTOS AL PRODUCTO Y SERVICIO POR IMPUESTOS</p> <p>FUENTE: https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1263-cuales-son-los-beneficios-fiscales-de-invertir-en-colombia.html</p>	<p>CONFLICTOS ENTRE ESTADOS UNIDOS Y VENEZUELA</p> <p>FUENTE: https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52129400</p>	<p>GRANDES ESTAFAS POR TEMAS DE CIBERSEGURIDAD</p> <p>FUENTE: https://www.oxi.es/es/actualidad/blog/2020/03/27/top-10-fraudes-que-utilizan-covid-19-para-enganar-a-los-usuarios</p>	<p>RECICLAJE TECNOLÓGICO</p> <p>FUENTE: https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-reciclar-la-basura-electronica-en-colombia/262905</p>	<p>LEY DE MANEJO DOCUMENTOS ELECTRONICOS</p> <p>FUENTE: https://www.mintic.gov.co/portaf/604/articulos-15049_documento.pdf</p>
	<p>GOBIERNO EN LINEA Y MANEJO ELECTRONICO</p> <p>FUENTE: https://www.colombiacompra.gov.co/</p>	<p>LEYES DE MANEJO DE LOS DOCUMENTOS DIGITALES</p> <p>FUENTE: https://www.mintic.gov.co/portaf/604/articulos-15049_documento.pdf</p>	<p>CAMBIO DE HABITOS DE CONSUMO A TRAVES DE PLATAFORMAS DIGITALES</p> <p>FUENTE: https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/cambios-habitos-consumo-covid-19</p>	<p>MANEJO DE LOS DOCUMENTOS DIGITALES A TRAVES DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS</p> <p>FUENTE: https://acrobat.adobe.com/la/es/acrobat/pricing.html?m=search&ef_id=CjwKICjwnKLB8BwEiwACCVhsrNMMS5sgtaUOpOyZ3R-g-77jn9U9MAB13qmYmae8aInAAghoCjKMQAvD_BwE.Gs&kwcid=AL130851343737674807e1gl1adobe120acrobath20pr&gclid=CjwKICjwnKLB8BwEiwACCVhsrNMMS5sgtaUOpOyZ3R-g-77jn9U9MAB13qmYmae8aInAAghoCjKMQAvD_BwE</p>	<p>AUTOMATIZACION DE PROCESOS PARA GARANTIZAR UN MEDIO AMBIENTE MAS SANO DESDE LA TECNOLOGIA</p> <p>FUENTE: https://repository.udem.edu.co/handle/11407/328</p>	<p>LEY 534 DE 2008</p> <p>FUENTE: https://www.mintic.gov.co/portaf/604/articulos-15049_documento.pdf</p>
	<p>IMPLEMENTACION DE LA FIRMA ELECTRONICA</p> <p>FUENTE Ley 527 de 1999</p>	<p>FIRMA ELECTRONICA QUE REDUCE COSTO E IMPACTO EN LA ECONOMIA</p> <p>FUENTE https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/41179/RojasBolívarLinaMaria2017.pdf?sequence=1&iAllowed=y</p>	<p>MANEJO DE REDES SOCIALES, INTERACCION DIGITAL PARA POSICIONAR MARCAS, CONTAR EXPERIENCIAS</p> <p>FUENTE https://www.mastersesem.com/guia-seo-para-posicionar-gratis-to-web-en-google</p>	<p>USO DE LAS PLATAFORMAS VIRTUALES PARA TRANSACCION EN LINEA</p> <p>FUENTE https://www.mintic.gov.co/portaf/604/articulos-102717_recurso_1.pdf</p>	<p>LEY DE LA FIRMA ELECTRONICA</p> <p>FUENTE Ley 527 de 1999</p>	<p>LEY DE LA FIRMA ELECTRONICA</p> <p>FUENTE Ley 527 de 1999</p>
	<p>CRISIS EN LOS PARTIDOS QUE IMPACTA EL PAIS</p> <p>FUENTE https://www.eltiempo.com/politica/partidos-politicos/crisis-de-los-partidos-politicos-en-colombia-131496</p>	<p>FLUCTUACIONES DEL DÓLAR Y LAS BOLSAS DE VALORES</p> <p>FUENTE https://datos.bancomundial.org/indicador/PA.NUS.FCRF.locations?CO</p>	<p>INFLUENCIA POR EL MANEJO ECOLÓGICO RECICLAJE</p> <p>FUENTE https://www.greenpeace.org/colombia/blog/issues/contaminacion-to-guia-practica-para-separar-y-reciclar-residuos/</p>	<p>LLEGADA DEL SG ESTRATEGIA A NIVEL NACIONAL</p> <p>FUENTE https://www.mintic.gov.co/portaf/inicio/ala-de-Prensa/Noticia/145612-Comienza-la-carrera-por-el-SG-en-Colombia-cinco-empresas-adquieren-los-permisos-de-prueba</p>	<p>TRABAJO CON LOS NIÑOS PARA ENSEÑAR A LOS PADRES DESDE LOS TEMAS DIGITALES</p> <p>FUENTE: https://www.familyandmedia.eu/es/inter-net-y-social-network/ cuando-los-ninos-enseñan-a-sus-padres-a-usar-las-nuevas-tecnologias/</p>	<p>LEY NARANJA EL 23 DE MAYO DE 2017 LA LEY NARANJA (O LEY 1834) SE APROBO EN 2017 CON EL OBJETIVO DE FOMENTAR, INCENTIVAR Y PROTEGER LAS INDUSTRIAS CREATIVAS COLOMBIANAS Y CONCEDERLES MAYOR RELEVANCIA EN LA ECONOMIA NACIONAL.</p> <p>FUENTE: https://www.mincultura.gov.co/areas/artes/preguntas-frecuentes/Documents/Guia_Sociedades_Economia_Naranja_Supersociedades_2019.pdf</p>
	<p>POLITICA DE PROTECCION DE LOS DERECHOS DE AUTOR POR LA DIAN, FISCALIA, POLICIA CON LEGALIDAD DEL SOFTWARE</p> <p>FUENTE https://www.dian.gov.co/Prensa/ComunicadosPrensa/360_Comunicado_de_prensa_31122013.pdf</p>	<p>2018 COLOMBIA ALCANZO UN PIB DE 2,6%, SUPERANDO A OTROS PAISES DE LA REGION Y SUPERANDO TAMBIEN EL CRECIMIENTO DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE (2,2%).</p> <p>FUENTE https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1226-ventajas-de-invertir-en-colombia-en-2019.html</p>	<p>USO DE PORTALES WEB PARA DOCUMENTOS EN LINEA</p> <p>FUENTE https://www.gov.co/ticha-tramites-y-servicios/</p>	<p>IMPLEMENTACION DE RECONOCIMIENTO BIOMETRICO</p> <p>FUENTE https://cuadernosdseguridad.com/2020/07/tecnologia-biometrica-expertosuc/</p>	<p>POLITICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DESDE EMPRESA ENFOCADA A LA SIEMBRA DE NUEVOS ARBOLES</p> <p>FUENTE https://www.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201928%20DEL%2024%20DE%20JULIO%20DE%202018.pdf</p>	<p>LEY 1928 DE JULIO 24 DE 2018</p> <p>FUENTE http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201928%20DEL%2024%20DE%20JULIO%20DE%202018.pdf</p>
	<p>GRANDES RIESGO DE CIBER ATAQUES A LA INFORMACION DE ESTADO Y ESTRATEGICA</p> <p>FUENTE: https://www.cct.org.co/wp-content/uploads/Informe-tendencias-cibercrimen_compressed-3.pdf</p>	<p>GRANDES VOLUMENES DE DELITOS INFORMATICOS QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS, PERSONAS Y OTROS</p> <p>FUENTE: https://www.datos.gov.co/Seguridad-y-Defensa/Delitos-Ciberneticos/2tqg-qp24</p>	<p>IMPACTO POR LAS NOTICIAS POR LOS GRANDES RIESGO DE CIBER ATAQUES A LA INFORMACION DE ESTADO Y ESTRATEGICA</p> <p>FUENTE: https://www.eltiempo.com/noticias/ciberseguridad</p>	<p>IMPLEMENTACION DE RIEGOS INTELIGENTES POR EMPRESAS PRIVADAS PUBLICAS Y MONITOREO CON DRONES</p> <p>FUENTE https://www.atlas.com.co/grandes-empresas/proteccion-de-instalaciones-y-personas/drone-protector</p>	<p>EDUCACION EN LINEA PARA CAMBIAR LA MENTALIDAD DE CONSERVACION DE MEDIO HABIENTE POR MEDIOS DIGITALES</p> <p>FUENTE https://www.mineducacion.gov.co/1759/wa3-article-196492.html?_noredirect=1</p>	<p>LEYES RESPONSABILIDAD SOCIAL</p> <p>FUENTE https://dikaion.unisabana.edu.co/index.php/dikaion/article/view/3258/3490</p>
Fuente de Información Investigación empresarial GS						

Figura 4-18 Pestel Colombia

Fuente: Adaptación propia.

Como resultado de la calificación por la alta dirección y recolección de información es el siguiente: el promedio de nuestra empresa está en 3.9 partiendo de empresa ideal de 5.0. Los valores más representativos fueron la dimensión socio cultural, tecnología y la de más bajo valor es la legal con una calificación de 3. La empresa 1 está en 4.1 destacando las dimensiones con un resultado de 4.2, dimensión tecnológica en 4.9.

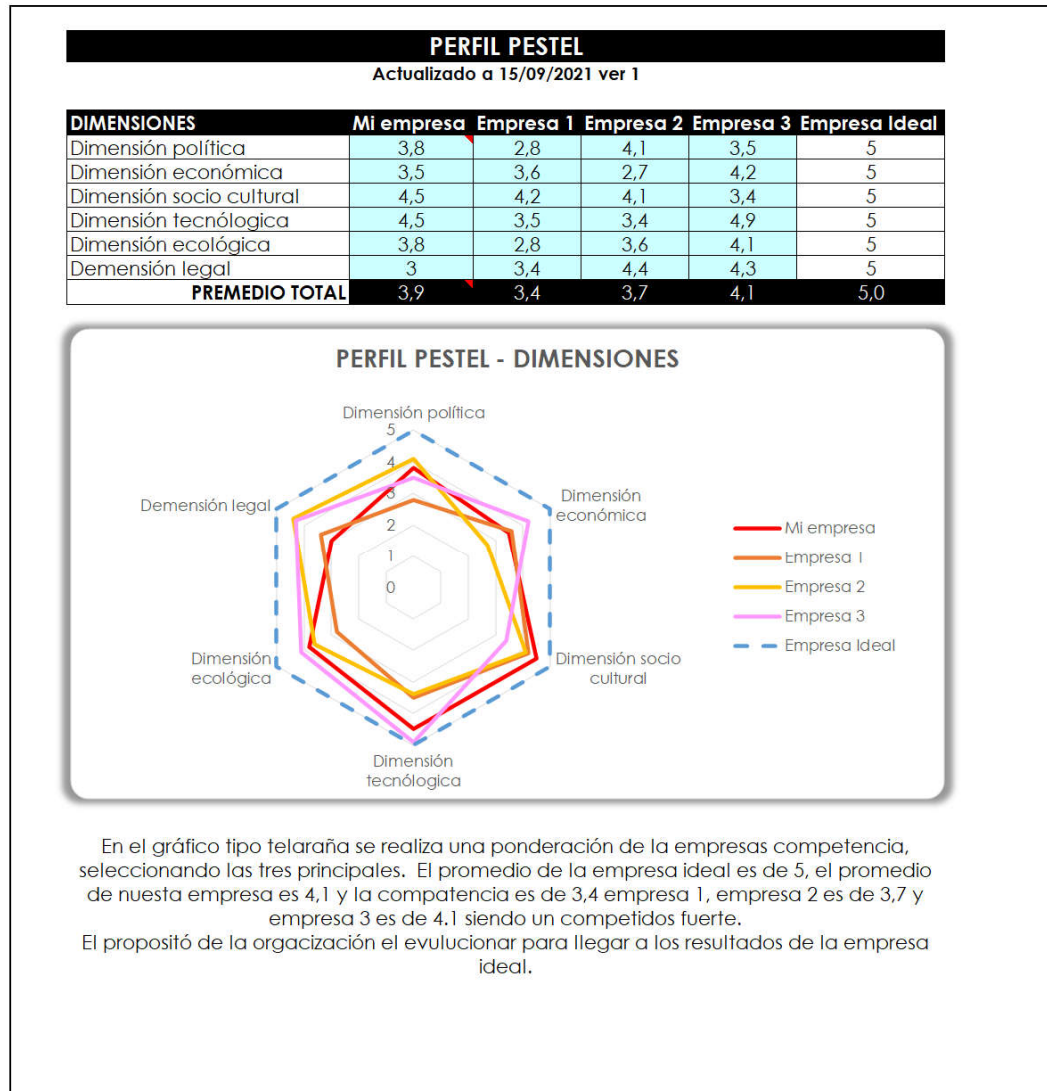


Figura 4-19- Gráfico análisis PESTEL adaptación propia

En el gráfico anterior la representación de SVAIT está en color rojo, la alta dirección debe tomar las acciones correspondientes en el tema legal de manera que minimice cualquier riesgo que impacte el negocio y afecte a las partes interesadas.

Partiendo de la información anterior realizamos el análisis de la posición estratégica y evaluación de acción que nos permitirá determinar en qué dimensión se ubica la organización.

4.10. Análisis, recolección de posición estratégica y evaluación de acción

Se realiza recolección de los cuatros posiciones estratégicas de la empresa partiendo del análisis FODA, PESTEL con dimensiones de la fuerza de la industria, las variables de posición estratégica en: estabilidad ambiental, fuerza de la industria, fuerza de la industria, ventaja competitiva y fuerza financiera. Dándonos como resultado general un promedio de 3.4. La

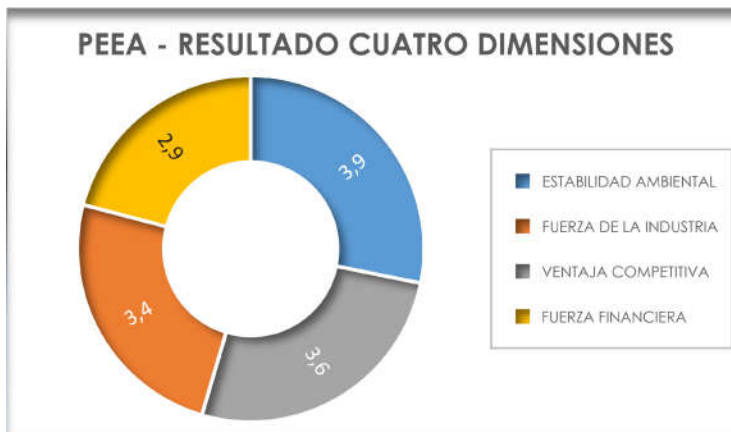


Figura 4-20. PEEA resultado cuatro dimensiones.

Fuente: Adaptación propia

fuerza financiera requiere una intervención inmediata por la alta dirección en los aspectos de apalancamiento financiero, liquides, acceso a crédito y cobertura al riesgo cambiario.

En la fuerza de la industria el impacto con presencia de capital humano está afectando porque Medellín es la principal ciudad de Colombia en

inversión tecnología de grandes empresas multinacionales quienes contratan al personal especializado y capacitado impactando el negocio.

En la gráfica de la posición estratégica y evaluaciones de acciones PEEA representada por las cuatro dimensiones nos da un resultado en el eje X de -1,00 y en él Y de -0,25 con una ubicación el cuadrante IV. Esta ubicación con coloca a desarrollar una estrategia defensiva siendo un cuadrante poco desfavorable para la compañía. Para contrarrestar se debe generar estrategias de reducción de costos, generar nuevos nichos de negocio que permitan incrementar la rentabilidad, generar flujo de caja. Actualmente la compañía genero la estrategia de reducir los costos, gastos e inversiones innecesarios y que afectan la liquidez de la empresa. Una de las principales preocupaciones el tema legal, aunque se han tomado algunas medidas para que la operación del negocio no este impactada y se perturbe.

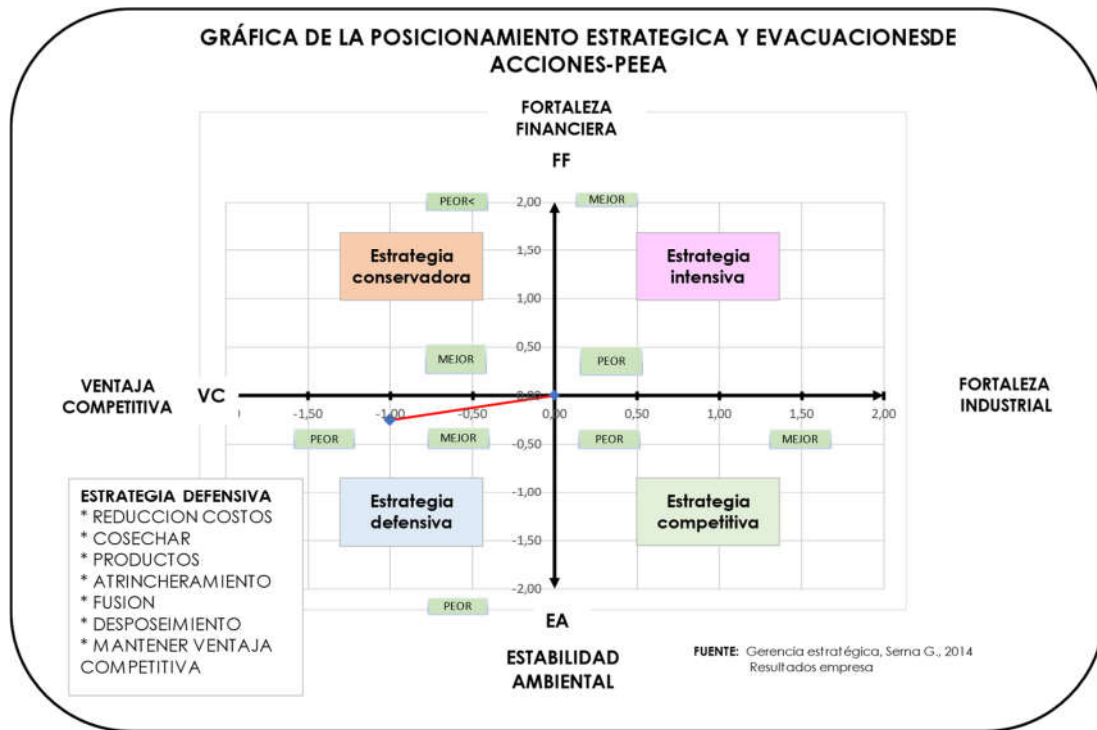


Figura 4-21. Gráfico PEEA Adaptación.

Fuente: Adaptación PEEA.

La empresa debe concentrarse en mantener la ventaja competitiva en los nichos correspondiente como es el manejo de datos, almacenamiento, salvaguardia de información en los nichos de negocios que son expertos. Es responsabilidad de la alta dirección definir las estrategias para mantenerse o moverse en otro cuadrante. Revisando las estrategias de la empresa el conocimiento, orientación a las necesidades del cliente, servicio al cliente son ventajas competitivas que han garantizado la proyección de la empresa en los últimos 7 años.

A continuación, realizamos la ubicación participativa de SVAIT en la posición competitiva en un mercado de aproximadamente 4500 empresas del sector que son competencia directa e indirecta. Según los resultados competimos con empresas que cuentan con un musculo financiero, trayectoria en el mercado y con una planta de personal que están entre 50 a 2500 personas de planta.

Figura 4-22. Análisis de la competencia posicionamiento.



SVAIT cuenta con una participación del 8% del mercado y compite con grandes empresas del mercado mundial. Desatascamos la presencia a nivel Colombia y algunos países cercanos a los que se presta servicios especializados.

Fuente: Adaptación

5. Resultados obtenidos

5.1. Impacto en las empresas en la protección de la información empresarial

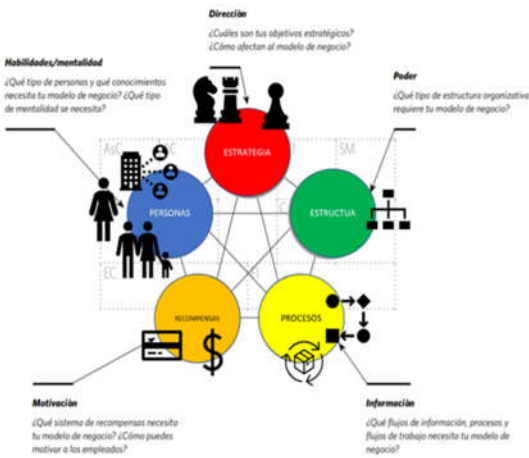


Figura 5-1. Aplicación modelos de negocio en las organizaciones
p.271

Apoyados con los libros de Alexander Osterwalder (Osterwalder, A. & Pigneur, Y-2019) realizaremos el desarrollo de los objetivos y el trabajo de manera que sea didáctica y fácil de entender por las partes interesadas. Nuestro análisis lo navegaremos por la estrategia de la empresa, la estructura, los procesos, las recompensa, las personas para consolidar toda la información en un solo gráfico. A continuación, resaltamos

unos factores específicos que nos permitirá analizar algunos puntos que trabajaremos en los diferentes aspectos para realizar el diagnóstico empresarial que nos permitirá alinear al diagnóstico de la protección de la información empresarial.

Desde los aspectos financieros la compañía en los tres últimos años ha tenido pérdidas financieras importantes reflejadas en sus utilidades y la rotación del personal. en la gráfica a continuación se evidencia que, en los años 2018, y 2019 la compañía perdió -\$ 457.490.130,00 y con la utilidad del año 2020 tenemos una diferencia de -\$ 104.511.783,00 millones de pesos. Según estas cifras la alta dirección debe realizar un direccionamiento estratégico, restructuración del negocio para garantizar la sostenibilidad de la empresa a mediano y largo plazo.

De acuerdo con el análisis de algunos negocios y en la entrevista con el director comercial se corroboro que el margen de rentabilidad de los negocios debe estar en un rango entre el 35% y 45%, siendo un porcentaje muy representativo en el mercado. En la gráfica comparativo financiero de utilidades de años 2020, 2019, 2018. El año que genera utilidades es el 2020 el año de pandemia e impacto económico a nivel mundial y los otros años representa perdidas.

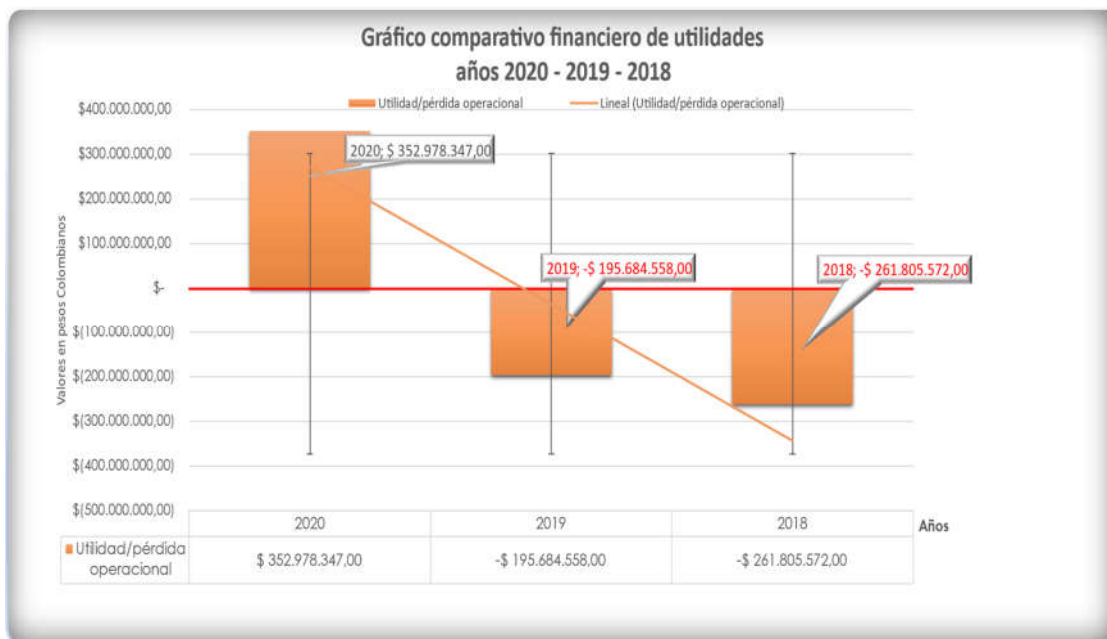


Figura 5-2. Gráfico comparativo de utilidades años 2020, 2019, 2018

Fuente: Adaptación

Para ser consecuente con la información financiera a continuación relacionamos las cifras financieras de los activos, pasivos, patrimonio e indicadores representativos tomados de Certificado de proponentes de la Cámara de Comercio de Medellín con a fecha 15/07/2021, hora 5:09:43 pm.

Tabla 2 - Relación de información financiera

REALACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA SVAIT				
INFORMACION FINANCIERA				
	AÑO CORTE A	2020 31/12/2020	2019 31/12/2019	2018 31/12/2018
Activo total		\$ 4.264.928.210,00	\$ 2.829.531.276,00	\$ 2.761.992.122,00
Activo corriente		\$ 3.136.921.065,00	\$ 689.472.522,00	\$ 2.491.333.320,00
Pasivo corriente		\$ 2.518.104.814,00	\$ 1.432.450.010,00	\$ 1.768.372.891,00
Pasivo total		\$ 3.699.152.442,00	\$ 2.503.780.602,00	\$ 2.240.556.890,00
Patrimonio		\$ 565.775.768,00	\$ 325.750.674,00	\$ 521.435.232,00
Utilidad/pérdida operacional		\$ 352.978.347,00	-\$ 195.684.558,00	-\$ 261.805.572,00
Gastos de intereses		\$ 87.886.272,00	\$ 156.218.234,00	\$ 97.846.994,00
INDICADORES DE CAPACIDAD FINANCIERA				
Índice de liquidez - Razón Corriente		1,25	0,481	1,41
Índice de endeudamiento		0,86	0,88	0,81
Razón de cobertura de intereses		4,01	-1,25	-2,67
INDICADORES DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL				
Rentabilidad del Patrimonio		0,62	-0,60	-0,50
Rentabilidad del activo		0,08	-0,06	-0,09

Fuente: RUP

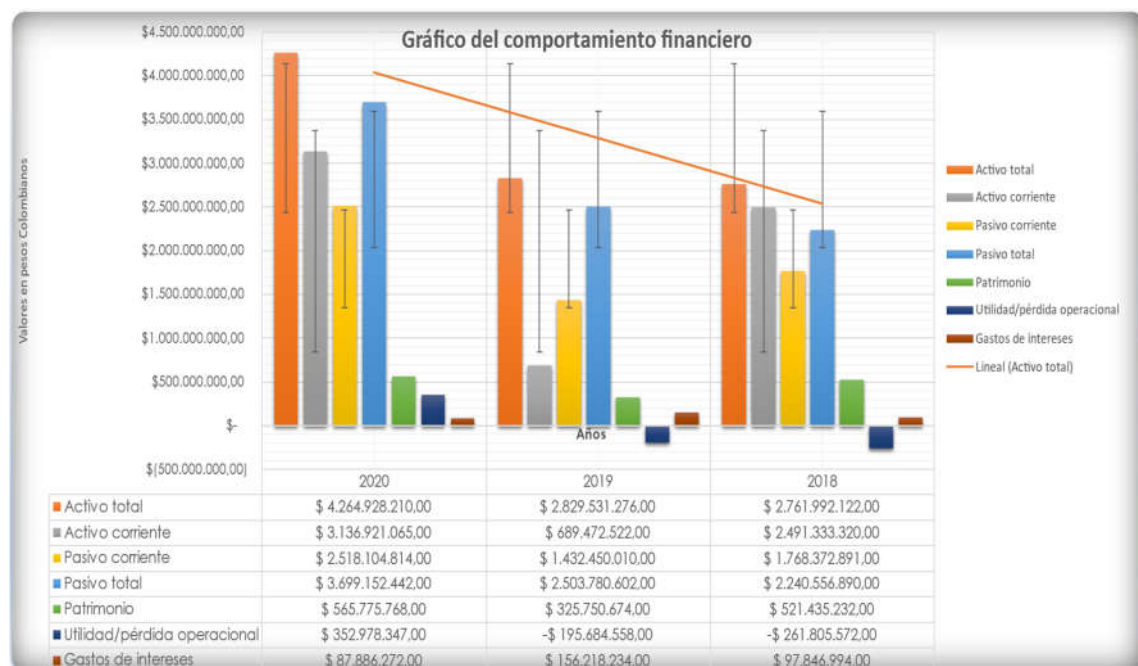


Figura 5-3. Gráfico de comportamiento financiero.

Fuente: Adaptación

En el gráfico de comportamiento financiero uno de los rubros que llama la atención son los gastos de intereses que representa la capacidad financiera con un valor de \$156.218.234 millones de pesos pagando aproximadamente us\$42.000 dólares y la decisión de la alta dirección es no adquirir más pasivos con bancos, renegociar las tasas de interés unificando los préstamos arrojando una disminución en un 44% para el año 2020 bajando a \$87.886.272 millones de pesos con una disminución con respecto al año anterior.

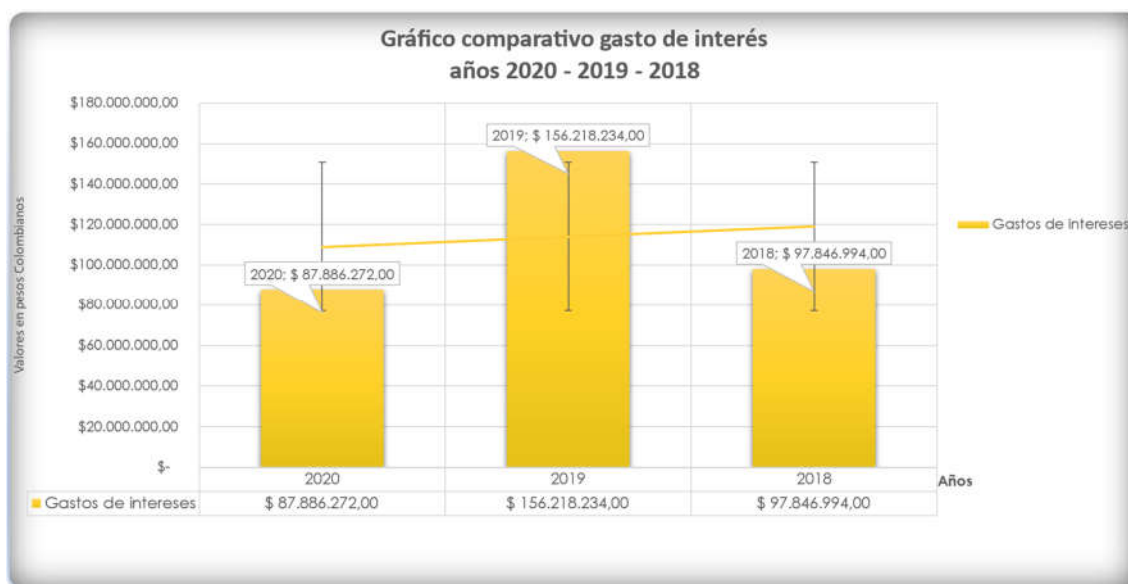


Figura 5-4. Gráfico comparativo de gastos de interés

Fuente: Adaptación

Ahora analizaremos el comparativo financiero de pasivos y patrimonio que nos permita visualizar que tan endeudados esta SVAIT y cuál es el respaldo que se cuenta con el patrimonio. En la gráfica siguiente se evidencia que los pasivos totales se han incrementado año a año tomando como base el año 2018 en un 142,40% en los pasivos corrientes y el total de los pasivos en un 165,10%. En el caso de Patrimonio del año 2018 al 2019 se disminuyó en \$195.684.558 millones de pesos y en el 2020 se recuperó en \$240.025.094 millones de pesos para terminar con un saldo a 2020 de \$565.775.768 millones de pesos.

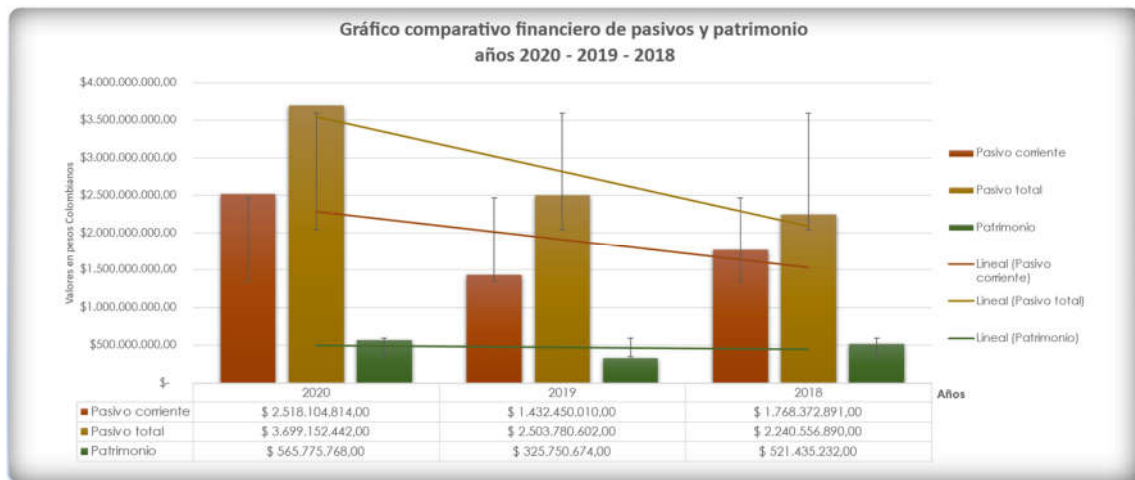


Figura 5-5. Comparativo financiero de pasivos y patrimonio

En cuanto a los activos se han incrementado año a año, en el 2020 se refleja un crecimiento considerable y se debió a inventario de una máquina de almacenamiento especializada impactando los indicadores y los pasivos.

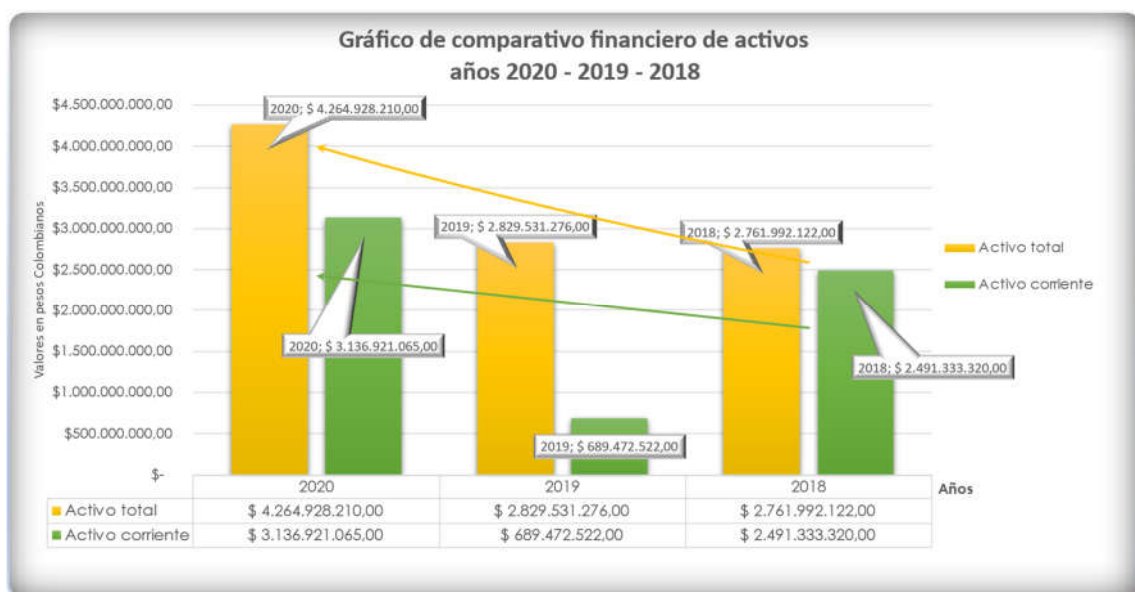


Figura 5-6. Comparativo financiero activos.

Fuente: Adaptación.

Para finalizar con el análisis financiero mostramos gráficamente los indicadores financieros.

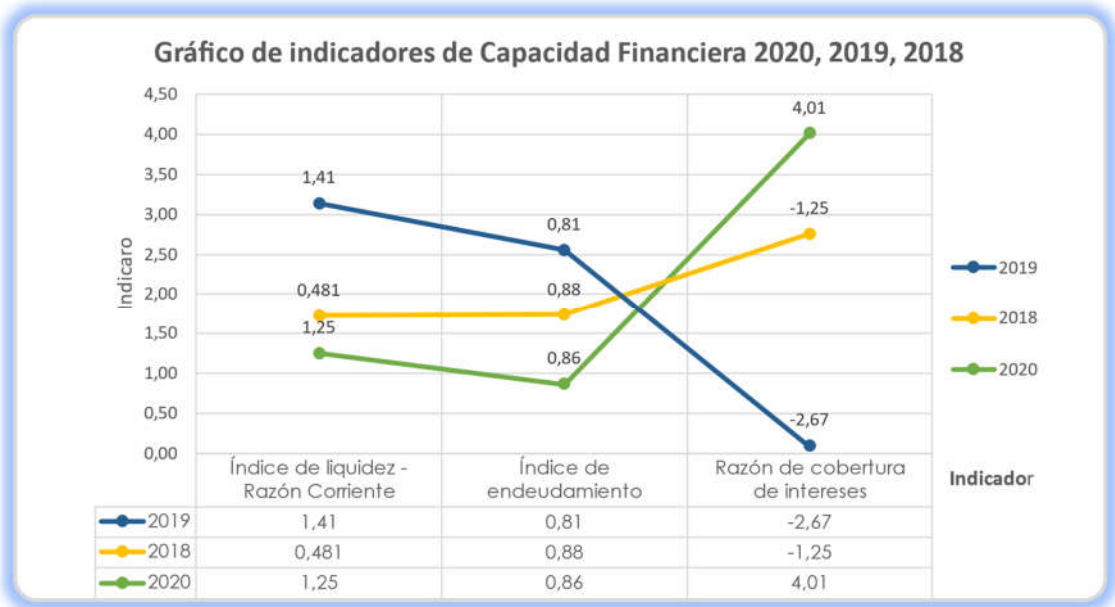


Ilustración 5-7. *Indicadores de capacidad financiera.*

Fuente: Adaptación

Para darle cumplimiento a el objetivo de la creación y desarrollo del BSC alineado a la protección de la información empresarial se estructuro el BSC con las cuatro perspectivas. Se estructuraron uno KPI de acuerdo con el direccionamiento estratégico que se está planteando como resultado de la consultoría digital.

Actualmente se está evaluado por cada unidad de negocios las metas y se espera que para el mes de noviembre se tenga implementado y puesta en operación el cuadro de mando al cual le creamos el nombre Bitakora SVAIT -YK de manera que permita monitorear, saber, conocer, tomar decisiones, optimizar procesos, aprovechar oportunidades por eso se colocó la sigla YK que significan You Know y en español sabes.



Para el proceso de la construcción se trabajó con los directivos quienes ratificaron que la única manera de que todos sigan la misma sintonía, el mismo baile, no se pisen y se gocen cada

melodía se debe tener claro la protección de la información empresarial que es su negocio y de esa misma forma se extiende a los clientes. Uno de los comentarios del Maneger CEO fue si nosotros no lo hacemos en nuestra casa antes vendemos.

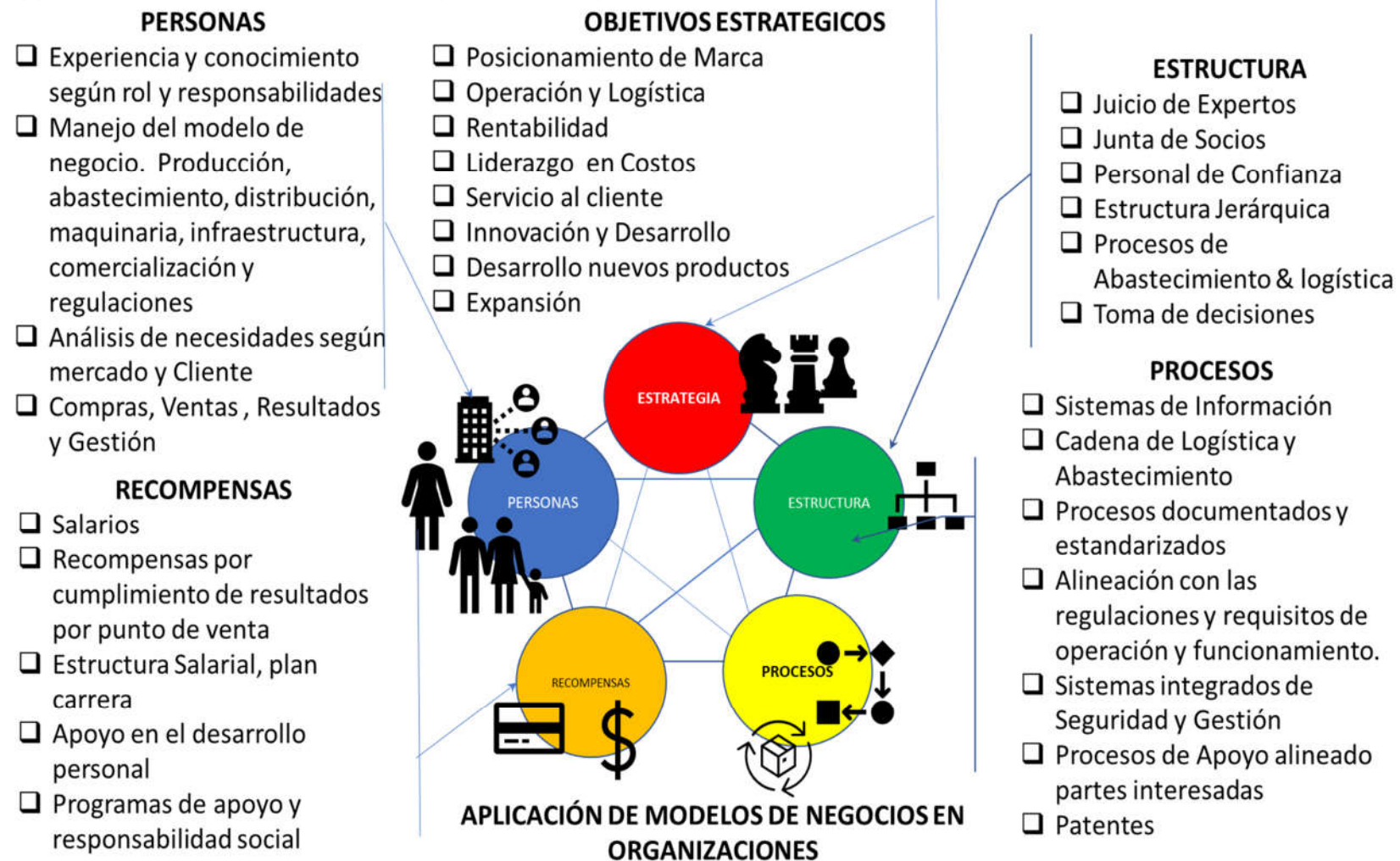


Ilustración 5-8. Cuadro de mando integral.

Fuente: Adaptación

Como resultados del diagnóstico se estructuró una infografía apoyados con los libros de Alexander Osterwalder la aplicación del modelo de negocios de SVAIT definiendo de manera sencilla, fácil y creativa como el modelo de negocio según los objetivos estratégicos, la estructura del negocio, los procesos, las personas, las recompensas. Este documento le sirvió de base al dueño para darse cuenta de que tenían un conflicto con el plan de mercadeo porque pensaba que todo se desarrollaba desde ese enfoque.

Figura 5-9. Adaptación de Modelos de negocios en las organizaciones.



De acuerdo con el estudio de precio venta de la empresa, los segmentos seleccionados deben contar con la estrategia de crecimiento, reducción de costos, rentabilidad. Cada uno de los segmentos es representativo para las partes interesadas y es relevante analizar que el número de negocios debe cumplirse para garantizar la rentabilidad y no se necesitaría una inyección financiera.

DATOS y PREVISIONES	Comercial	Educativo	Gobierno	Servicios		Total
Costes por cada unidad (total)	33.195,27	65.107,64	31.711,91	129.749,45		41.354
Costes no unitarios (importe total)	2,50	0,75	2,50	0,75		7
Otros costes variables en %	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%		5,80%
Margen deseable (%)	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%		24,37%
Previsión de venta total (unidades)	3	1	15	1		20

PRECIO PROPUESTO	\$ 47.971,31	94.087,32	45.826,70	185.356,36	0,00	
PRECIO ESTIMADO PLAN MARKETING	\$ 47.421,82	\$ 93.010,91	\$ 45.302,73	\$ 185.356,36		
PRECIO DECIDIDO	47.971,31	94.087,32	45.302,73	185.356,36		Precio Medio
Precio ajustado	47.971,31	94.087,32	45.302,73	185.356,36	0,00	93.179,43

RESULTADO (GANANCIA)	34.265	22.402	167.057	42.719	-	266.443
Ventas	137.061	89.607	690.327	176.530	-	1.093.525
% margen	25,00%	25,00%	24,20%	24,20%	0,00%	24,37%
Costes variables	102.793	67.204	523.268	133.810	-	827.075
Costes fijos	2,50	0,75	2,50	0,75	-	7
Total Costes	102.796	67.205	523.271	133.810	-	827.082

Figura 5-10. Estudio venta SVAIT según los segmentos.

Fuente: Adaptación plantilla



Figura 5-11. Resultados del Estudio precio venta.

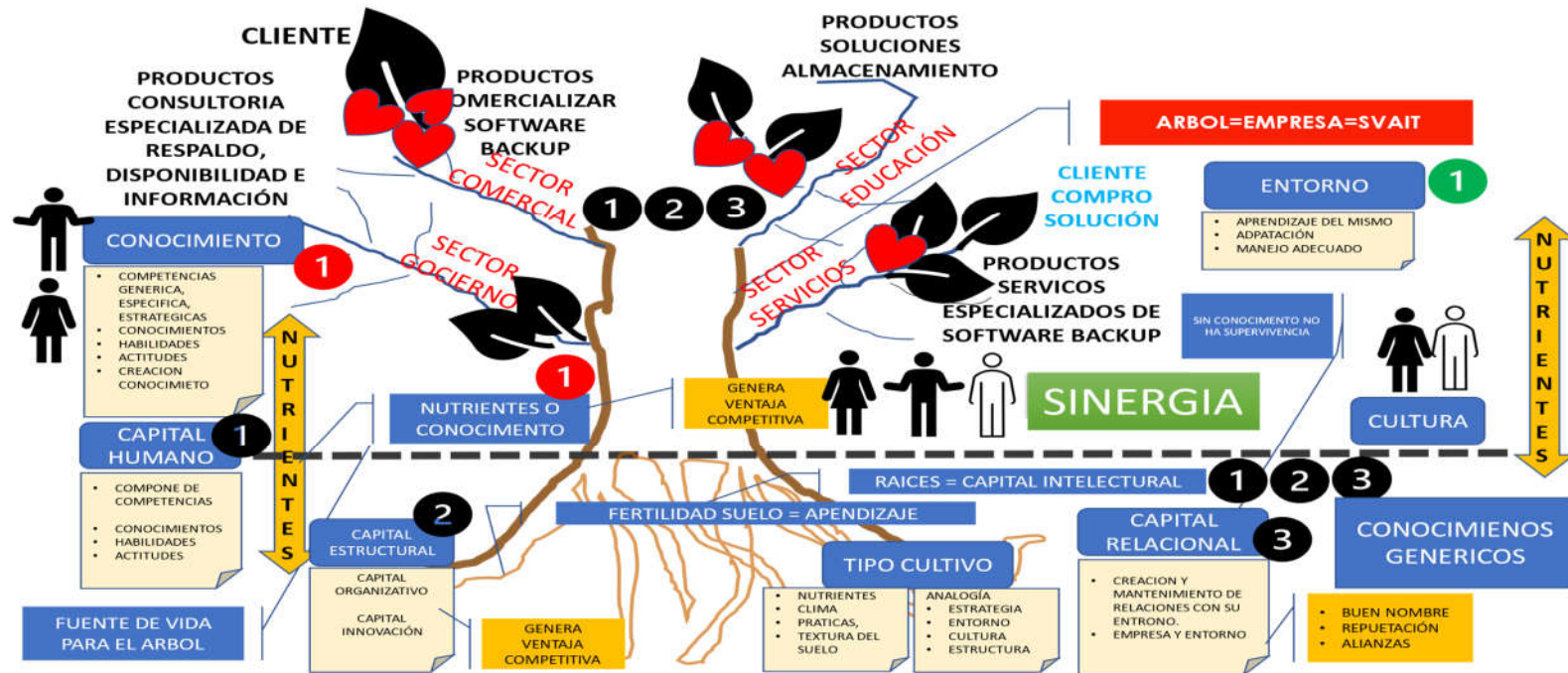


Figura 5-12. (García, 2011) Analogía árbol - SVAIT mejoramiento comunicación.

Fuente: Adaptación.

Para dar cumplimiento a los requisitos e intervenciones realizadas una de las solicitudes de la alta gerencia es buscar un lenguaje común que permitiera comunicarse adecuadamente con toda la organización en el manejo de la estrategia empresarial, estrategia comercial y operativa. Destacando que cada uno estaba con orientado sus recursos y esfuerzos a tácticas que no le están aportando a la organización y si impactando negativamente el negocio.

Ventas y Gastos											
	COMERCIAL	EDUCATIVO	GOBIERNO	SERVICIOS							TOTAL
N° Ventas (Unidades)	3	1	15	1	0	0	0	0	0	0	20
Ventas (Facturación)	143.914	94.087	679.541	185.356	0	0	0	0	0	0	1.102.899
Coste de las ventas	102.796	67.205	523.271	133.810	0	0	0	0	0	0	827.082
Coste UNIDAD	35.978,48	34.339,63	8.920,69	133.810,4							41.354,1
Coste TOTAL											0
MARGEN BRUTO	41.118,27	26.882,09	156.270,34	51.546	0	0	0	0	0	0	275.817
Gastos de marketing	4.317,42	2.822,62	20.386,23	5.560,69							33.087
Gastos de ventas	1.439,14	940,87	6.795,41	1.853,56							11.029
Gastos generales	2.086,75	1.991,70	517,40	7.761,00							12.357
E.B.I.T.D.A.	33.274,96	21.126,90	128.571,30	36.371	0	0	0	0	0	0	219.344
Amortizaciones											0
Gastos financieros											0
RESULTADO	33.274,96	21.126,90	128.571,30	36.371	0	0	0	0	0	0	219.344
Cash flow	33.275	21.127	128.571	36.371	0	0	0	0	0	0	219.344

Gastos											
	COMERCIAL	EDUCATIVO	GOBIERNO	SERVICIOS							TOTAL
Gastos Fijos	3.340,86	2.184,17	17.006,29	4.349	0	0	0	0	0	0	26.880
% G. fijos	3,0%	3,0%	3,1%	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Gastos Variables	107.298,12	70.776,25	533.963,32	144.637	0	0	0	0	0	0	856.674
% G. variables	97,0%	97,0%	96,9%	97,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	97,0%
Total gastos	110.638,98	72.960,42	550.969,61	148.986	0	0	0	0	0	0	883.555

Rentabilidad - Punto Crítico											
	COMERCIAL	EDUCATIVO	GOBIERNO	SERVICIOS							TOTAL
Margen Bruto	28,6%	28,6%	23,0%	27,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%
E.B.I.T.D.A.	23,1%	22,5%	18,9%	19,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	19,9%
Rentabil. Explotación	30,1%	29,0%	23,3%	24,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,8%
Rentabilidad Venta	23,1%	22,5%	18,9%	19,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	19,9%
Contrib. Marginal	36.616	23.311	145.578	40.720	0	0	0	0	0	0	246.224
Ratio Cm	0,25	0,25	0,21	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22
Punto crítico (PC)	13.131	8.816	79.384	19.796	0	0	0	0	0	0	120.403
Días para PC	33,3	34,2	42,6	39,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	39,8

Figura 5-13. Análisis económico y punto crítico financiero. Fuente: Adaptación.

A continuación, mostramos la representación gráfica del análisis económico y el puente crítico de proyección.



Resultado del análisis del mercado y negocio de acuerdo con la proyección de ventas de los 1.099.000 mil dólares. Dada la baja participación en el mercado la estrategia debe ser crecimiento, desarrollo de nuevos mercados.

ANÁLISIS DE MERCADO	EN EL MERCADO	
	VENTAS (V)	CANTIDAD (Q)
SVAIT	\$ 1.090.909	\$ 20

EMPRESA	VENTAS NEGOCIOS	% PARTICIPACIÓN	CANTIDAD NEGOCIOS	% PARTICIPACIÓN	PROMEDIO PONDERADO
	a	%PV=a/V	b	%PQ= b/Q	PP= (%PV+%PQ)/2
SVAIT	\$ 1.090.909	8,00%	20	1,47%	4,73%
EMPRESA-2	\$ 2.045.455	15,00%	130	9,53%	12,27%
EMPRESA-3	\$ 2.727.273	20,00%	936	68,62%	44,31%
EMPRESA-4	\$ 4.363.636	32,00%	100	7,33%	19,67%
EMPRESA-5	\$ 3.409.091	25,00%	178	13,05%	19,02%
		0,00%		0,00%	
		0,00%		0,00%	
		0,00%		0,00%	
		0,00%		0,00%	
		0,00%		0,00%	
		0,00%		0,00%	
		0,00%		0,00%	
		0,00%		0,00%	
		0,00%		0,00%	
TOTAL	\$ 12.545.455	100,00%	-1.344	1,00	100,00%

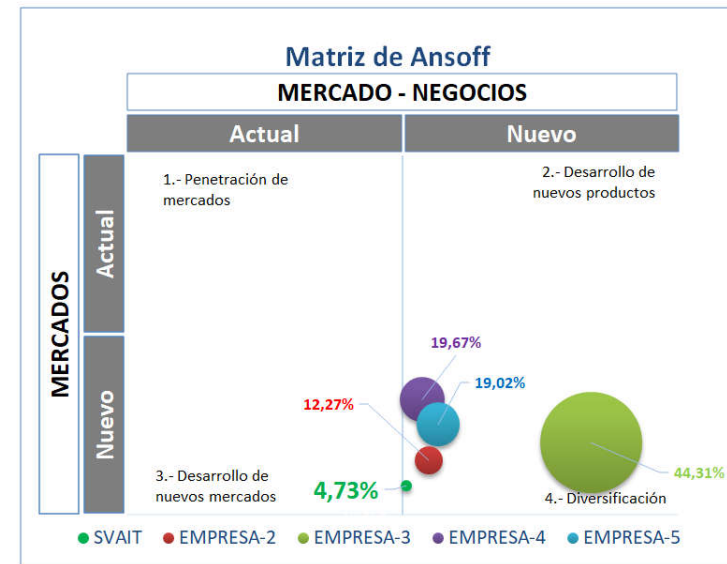


Figura 5-14. Matriz de Ansoff.

Fuente: Adaptación

Resultados de la evaluación de la posición estratégica de la empresa para general el resultado de la gráfica PEEA que permita generar el direccionamiento estratégico siendo una de las debilidades de la empresa. Los puntos para trabajar están resaltados en color amarillo.

POSICIÓN ESTRATEGICA		CALIFICACIÓN (Colocar "X")						
		Bajo						Alto
		0	1	2	3	4	5	6
A ESTABILIDAD AMBIENTAL								
1	Innovación tecnológica					X		
2	Cambios políticos					X		
3	Devaluación					X		
4	Inflación					X		
5	Crecimiento PIB					X		
6	Políticas gubernamentales					X		
7	Agresividad de la competencia				X			
8	Tratados de libre comercio					X		
9	Otros							
TOTAL CALIFIACIÓN OBTENIDA		0	0	0	3	28	0	0
PROMEDIO OBTENIDO		3,9						
C VENTAJA COMPETITIVA								
1	Participación en el mercado				X			
2	Portafolio de productos						X	
3	Calidad de productos						X	
4	Calidad de servicio al cliente						X	
5	Investigación, desarrollo e innovación						X	
6	Posicionamiento de marca e imagen						X	
7	Capacidad de respuesta al cliente				X			
8	Capacidad de diferenciación de producto						X	
9	Otros							
TOTAL CALIFIACIÓN OBTENIDA		0	0	2	3	24	0	0
PROMEDIO OBTENIDO		3,6						
B FUERZA DE LA INDUSTRIA								
1	Tasa de crecimiento del sector industrial					X		
2	Barrera de entrada de nuevos competidores				X			
3	Barrera de salida de la industria				X			
4	Presencia de productos sustitutos				X			
5	Oportunidad técnica y tecnológica				X			
6	Presencia de capital humano			X				
7	Productividad del sector referencias comercial				X			
8	Poder de negociación dentro de la industria				X			
9	Otros							
TOTAL CALIFIACIÓN OBTENIDA		0	0	2	9	16	0	0
PROMEDIO OBTENIDO		3,4						
D FUERZA FINANCIERA								
1	Apalancamiento financiero				X			
2	Apalancamiento Operativo					X		
3	Liquidez				X			
4	Capacidad de capitalizar				X			
5	Acceso a crédito				X			
6	Tasa de retorno						X	
7	Proveedores de calidad y flexibles				X		X	
8	Cobertura frente al riesgo cambiario		X					
9	Otros							
TOTAL CALIFIACIÓN OBTENIDA		0	1	8	6	8	0	0
PROMEDIO OBTENIDO		2,9						

SEGMENTOS	Tamaño Burbuja			Eje (y)		Eje (x)	
	UNIDADES POR VENDER	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	UNIDADES PRONOSTICADAS A VENDER X LIDER	PRONOSTICO COMERCIAL DE SEGMENTOS (MAXIMO LIDER)		TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA
				2021	2022		
	a		b = max(Ansoff)	t	t.1	TCM = (t.1-t)/t	CMR = a/b
COMERCIAL	3	14,29%	134	\$ 623.377	\$ 792.026	27,05%	2,46%
EDUCATIVO	1	4,76%	45	\$ 207.792	\$ 517.814	149,20%	1,25%
GOBIERNO	15	76,19%	713	\$ 3.324.675	\$ 4.035.377	21,38%	2,57%
SERVICIOS	1	4,76%	45	\$ 207.792	\$ 1.031.923	396,61%	0,63%
0	-	0,00%			\$ -	0,00%	0,00
0	-	0,00%		\$ -	\$ -	0,00%	0,00
0	-	0,00%		\$ -	\$ -	0,00%	0,00
0	-	0,00%		\$ -	\$ -	0,00%	0,00
0	-	0,00%		\$ -	\$ -	0,00%	0,00
	20	100,00%		\$ 4.363.636	\$ 6.377.140		

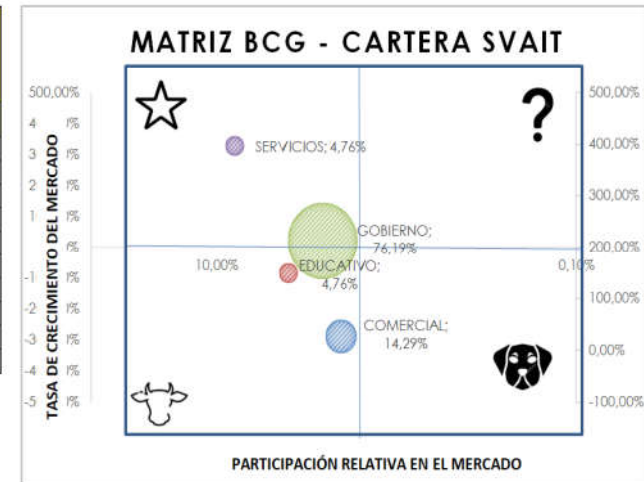


Figura 5-15. Matiz BCG cartera SVAIT.

Fuente: Adaptación.

Relación del análisis financiero de la empresa mostrando que se requiere ejecutar un direccionamiento estratégico de manera inmediata y con un monitorio continuo a través de un BSC de manera que permita trabajar todas las áreas de la empresa para garantizar su permanencia y sostenibilidad en el mercado para ello se construyeron los gráficos y se realizó una presentación a la alta dirección, realizando las recomendaciones y sugerencias que apoyen el direccionamiento que requiere SVAIT en el proceso de reestructuración.

RELACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA SVAIT

INFORMACION FINANCIERA				ANALISIS HORIZONTAL			
	AÑO CORTE A	2020 31/12/2020	2019 31/12/2019	2018 31/12/2018	2020 31/12/2020	2019 31/12/2019	2018 31/12/2018
Activo total		\$ 4.264.928.210,00	\$ 2.829.531.276,00	\$ 2.761.992.122,00	154,41	102,45	100,00
Activo corriente		\$ 3.136.921.065,00	\$ 689.472.522,00	\$ 2.491.333.320,00	125,91	27,67	100,00
Pasivo corriente		\$ 2.518.104.814,00	\$ 1.432.450.010,00	\$ 1.768.372.891,00	142,40	81,00	100,00
Pasivo total		\$ 3.699.152.442,00	\$ 2.503.780.602,00	\$ 2.240.556.890,00	165,10	111,75	100,00
Patrimonio		\$ 565.775.768,00	\$ 325.750.674,00	\$ 521.435.232,00	108,50	62,47	100,00
Utilidad/pérdida operacional		\$ 352.978.347,00	-\$ 195.684.558,00	-\$ 261.805.572,00	-134,82	74,74	100,00
Gastos de intereses		\$ 87.886.272,00	\$ 156.218.234,00	\$ 97.846.994,00	89,82	159,66	100,00
INDICADORES DE CAPACIDAD FINANCIERA							
Índice de liquidez - Razón Corriente		1,25	0,481	1,41	88,42	34,16	100,00
Índice de endeudamiento		0,86	0,88	0,81	106,17	108,64	100,00
Razón de cobertura de intereses		4,01	-1,25	-2,67	-150,19	46,82	100,00
INDICADORES DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL							
Rentabilidad del Patrimonio		0,62	-0,60	-0,50	-124,00	120,00	100,00
Rentabilidad del activo		0,08	-0,06	-0,09	-88,89	66,67	100,00

TOPOLOGÍA - MATRIZ DE CRECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN BCG "BOSTON CONSULTING GROUP"				
	SVAIT			
GRUPOS A CATEGORIZAR				
FRASES DEL COMÚN	INCONGNITA	ESTRELLA	VACA LECHERA	PERRO
% TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	"Vamos a Apostar"	Invertir	"Hay que cuidar muy bien este tipo de productos."	"Que Hueso con poca Carne"
% TASA DE PARTICIPACIÓN	TASA DE CRECIMIENTO ATRACTIVA	TASA CRECIMIENTO MUY ATRACTIVA	BAJO	BAJA
RESULTADO MATRIZ	BAJA	ALTA	ELVADA-EXCELENTE PARTICIPACIÓN	BAJA
NOMBRE CARACTERÍSTICA				
DEFINICIONES CATEGORIA PRODUCTOS	INCONGNITA	ESTRELLA	VACA LECHERA	PERRO
RESULTADO	LOS PRODUCTOS INTERROGANTES EL PROBLEMA ES QUE NO CONOCEMOS CUÁL VA A SER SU EVOLUCIÓN. MUCHOS DE LOS PRODUCTOS QUE LANZAMOS AL MERCADO SUELEN SER SIGNOS DE INTERROGACIÓN DE UN MERCADO CON RÁPIDO CRECIMIENTO PERO CON BAJA PARTICIPACIÓN.		LOS PRODUCTOS VACA SON TAMBIÉN CONOCIDOS COMO LOS GENERADORES DE CAJA SON AQUELLOS QUE GENERAN MUCHA LIQUIDEZ Y REQUIEREN RELATIVAMENTE POCAS INVERSIONES.	LOS PRODUCTOS PERRO (QUE TAMBIÉN LOS PUEDES CONOCER COMO PRODUCTOS DESASTRES SON AQUELLOS QUE NOS GENERAN Poca LIQUIDEZ Y ADEMÁS TIENEN Poca CUOTA DE MERCADO.
¿CUÁL ES EL TIPO DE ESTRATEGIA A UTILIZAR?	ELIMINAR PRODUCTOS QUE TENGAN VENTAS BAJA	ESTRATEGIA DE INVERSIÓN Y SOSTENIMIENTO	ESTRATEGIA DE INVERSIÓN Y SOSTENIMIENTO	ESTRATEGIA DE ELIMINACIÓN ELIMINAR DE FORMA INMEDIATA O FORMA O PAUSADA
RESULTADO				
PARTICIPACION RELATIVA DEL MERCADO	REQUIERE MUCHA INVERSIÓN Y SU PARTICIPACIÓN ES CASI NULA	ALTA INVERSIÓN Y ALTA PARTICIPACIÓN (RENTABILIDAD)	GENERA FONDOS Y OPORTUNIDAD	BAJA PARTICIPACION Y GENERA POCOS FONDOS. SE PERCIBE COMO UN LASTRE
RESULTADO PARTICIPACIÓN				
CRECIMIENTO DEL MERCADO	RAPIDA EXPANSIÓN	RAPIDA EXPANSIÓN	DEBIL BAJO CRECIMIENTO	EN DECLIVE
RESULTADO PARTICIPACIÓN				
PARTICIPACION DEL MERCADO	DEBIL TIENEN Poca CUOTA MERCADO	ALTA GRAN CRECIMIENTO Y GRAN PARTICIPACION EN EL MERCADO.	ELEVADA ALTA PARTICIPACION DE MERCADO	DEBIL
CARACTERISTICA DEL PRODUCTO	DEMANDA MUCHA INVERSIÓN	BASTANTE INVERSIÓN	PROVEE RENTABILIDAD	CONSUME RECURSOS
OBJETIVO ESTRATEGICO	DESARROLLAR O RETIRARSE	RELEVARAN A VACAS LECHERAS	COSECHAR	RETIRARSE O SOBREVIVIR
¿CUAL ES EL OBJETIVO?	DEPENDIENDO DE CUÁL SEA LA INVERSIÓN Y LA ESTRATEGIA QUE SE PLANIFIQUE PODRIA TERMINAR CONVIRTIÉNDOSE EN PRODUCTOS Y/O SERVICIOS ESTRELLA O EN PRODUCTOS PERRO.	REPOTENCIAL AL MAXIMO HASTA QUE EK MERCADO SE VUELVA MADURO Y LA UNIDAD DE NEGOCIO SE CONVIERTA EN VACA.	EL OBJETIVO ES MANTENER LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE ESTOS PRODUCTOS PORQUE SON LOS QUE NOS GENERAN DINERO PARA POSTERIORMENTE INVERTIRLOS EN OTROS.	* ELIMINARLOS. * REBAJAR LOS COSTES AL MÁXIMO PARA TRATAR DE CONSEGUIR LA MÁXIMA LIQUIDEZ. * CENTRARSE EN EL SEGMENTO QUE SEA MÁS RENTABLE PARA LA EMPRESA.
FRASES QUE ENSEÑAN	ES UN ACERTIJO	QUE LA ESTRELLA SE VUELVA LECHE	ORDEÑA LO MÁXIMO POSIBLE ESTOS PRODUCTOS COMO PUEDES, PERO NO MATES A LA VACA.	SON UN HUESO, MIRA SI PUEDES HACER UN BUEN CALDO
DECISIONES	EVALUAR, TOMAR DECISIONES, ANÁLISIS PROFUNDO	INVERTIR A OJO CERRADO, MUCHO POTENCIAL	COSECHAR, NO INVERTIR MAS	DEJAR DE INVERTIR

Figura 5-16. Matriz de crecimiento BCG Boston Consulting Group.

6. Conclusiones

6.1. Impacto de fuga de Información

La fuga de información puede acarrear un impacto financiero con alto nivel de riesgos y amenazas que día a día se deben mitigar para no afectar la marca, el posicionamiento, la responsabilidad legal, la continuidad y operación del negocio.

Las empresas están expuestas a todo tipo de riesgos y es una responsabilidad de la alta gerencia mitigar con planes de manejo de riesgos alineados a unos planes de control y gestión.

Según estadísticas de robo de los empleados reflejan que al menos una vez han robado a su empleador representa un 75%, han robado al menos dos veces a su empleador en un 37,5%, porcentaje de robo por parte de empleados a quienes les robaron ideas en el trabajo en un 29%.

6.2. Conclusiones del diagnostico

Desde el tema empresarial, diagnóstico de SVAIT la alta dirección requiere realizar un direccionamiento estratégico alineado a las necesidades de las partes interesadas, se entrega como parte de esta necesidad el diagrama del árbol para que todos hablen el mismo idioma y tengan un instrumento de apoyo y ayuda para direccionar el BSC.

Se realizaron 7 sesiones con SVAIT en la consultoría digital resaltando que no tiene control de la información, los procesos, control financiero e información empresarial. Es de resaltar que los dueños de la empresa están muy agradecidos por todo el proceso realizado, pidieron grabar las algunas sesiones de trabajo y se plantearon las recomendaciones que le aportaron a todas las partes interesadas.

Desde los aspectos financieros de requiere con urgencia estandarizar procesos que garanticen un control y gestión continua. No se puede garantizar a la organización la reducción de costos, minimización de gastos y cumplimiento de las obligaciones cuando no se tiene un direccionamiento desde la alta gerencia con políticas corporativas.

La organización debe garantizar a través de políticas empresariales la diferencia entre ser un socio y un empleado. Se evidencio que se prima por el interés particular que el interés general

a través del análisis negocios representativos. El valor de la comisión para las personas que manejaba el negocio es desproporcional con relación a la utilidad que le queda a la organización y se recomienda reestructurar el manejo de comisiones, bonificaciones porque la empresa está operando para pagar sueldos y comisiones.

La empresa cuenta con un grupo empresarial y el socio mayoritario esta con más del 51% en las cinco compañías. La que más factura es SVAIT, cuenta con experiencia y reconocimiento en el mercado sin embargo esa ventaja competitiva con la que se contaba no se está aprovechando porque los negocios se direccionan con uniones temporales con otros terceros que tienen un alto costo para el negocio.

Se recomienda implementar una junta de socios con la participación de un tercero que permita direccionar, apoyar y gestionar la empresa a resultados a corto, mediano y largo plazo sin conflicto de interés.

Se recomienda la implementación y gestión con BSC, se está estructurando y definiendo porque el diagnostico estratégico nos consumió tiempo representativo en la intervención.

Se sugiere implementar métodos de control a través de auditorías internas y externas para garantizar transparencia y mejoramiento continuo para garantizar la satisfacción de las partes interesadas.

6.1. Conclusiones de proceso de ejecución del TFE

El proceso fue retador, interesante, desafiante y con un compromiso de alto nivel. Trabajar en un caso real con fue SVAIT es como realizar una intervención en una cirugía que se debe contar con las bases, experiencia, lineamiento y apoyo de asesores como lo fue el Tutor. Profesor José Miguel Esteban. Al finalizar este proceso reflexione que debemos crear una bitácora de herramientas desarrollada por nosotros los estudiantes y perfeccionarla para generar simuladores empresariales que permitan apoyar a las pymes y empresas que ayudan a generar un mejor mundo a utilizarlas a garantizar su sostenibilidad.

Que ser estudiante con grandes compromisos no nos limita para apoyar empresas que necesitan que nos muestren un nuevo camino y podamos servir a otros.

Que salir de la zona de comodidad y desapego nos genera grandes desafíos que se convierten en grandes oportunidades.

7. Recomendaciones

7.1. Implementación de las mejores prácticas

Aplicación de Procedimientos documentados y aplicados

- Acuerdos de confidencialidad desde el reclutamiento, entrenamiento, actualizaciones periódicas, salida de vacaciones, tiempo sabático, retiro de la organización, protección por los clientes, socios de negocios, procesos y propiedad intelectual.
- Definir, aplicar e implementar una política de protección de la información empresarial con triple impacto.
- Generar como practica empresariales indicadores de niveles de seguridad de la información, controles que se debe aplicar en la organización alineado a triple impacto.
- Implementar la cultura organizacional de protección de la información empresarial con triple impacto apoyada con el BSC con campañas de concientización.
- Seguimiento continuo a los indicadores que permita validar los planes de mejoramiento, uso adecuado de la protección de la información empresarial y reconocimiento de buenas prácticas a través del ejemplo y la cultura empresarial respetando a los competidores, la propiedad intelectual de otros, las ideas, el medio ambiente, la naturaleza, las personas y en especial a cada individuo a través del respeto de sus deberes y derechos.
- La custodia de la información es responsabilidad de cada persona, de la organización y cada proceso siguiendo los lineamientos establecidos por la organización según el triple impacto.
- Cada proceso debe aplicar los acuerdos de confidencialidad avalados por los entes requeridos teniendo en cuenta sus deberes, obligaciones, controles, responsabilidades con el manejo de la protección de la información empresarial con triple impacto alineada al BSC.
- El manejo de información en la nube debe ser custodiada siguiendo todos los protocolos igual que en la organización.

- Contratación de expertos que permitan la protección de la marca, imagen, reputación de la empresa, los altos mando, personas de la organización y tomar las acciones, planes que permitan garantizar el bienestar de las partes interesadas.
- La empresa debe realizar una reestructuración en el manejo financiero y se debe definir una meta de utilidad mínimo de \$400.000.000 millones y no realizar repartición de utilidades a los socios en al menos unos tres años siguientes.
- Se requiere revisar y modificar los porcentajes de pago de incentivos y comisiones porque se maneja por negocio y no por utilidad.
- El modelo de negocios requiere una revisión porque no se cuenta con un direccionamiento estratégico y se confunde con el plan comercial desaprovechando las grandes ventajas competitivas que tiene la empresa al estar en un nicho de negocio especializado como es el manejo y protección de los datos e información.

7.2.Desde la estrategia

La dirección al definir los objetivos estratégicos debe garantizar que el personal de confianza este cumpliendo con todos los requisitos legales, minimización los riesgos, confidencialidad e integral de manera que la información estratégica definiendo claramente cuáles son los activos estratégicos intangibles, procesos estratégicos, procesos claves del negocio, Good Will garantizando reserva, confidencialidad, integridad y cumplimiento de la protección de la información empresarial. Se respalda con documentos legales como contratos, pólizas, aplicaciones tecnológicas administrando políticas, normativas, derechos y permiso de uso; garantizando a la organización mitigar, eliminar riesgos como fuga de información, uso inadecuado de los datos e indebido que impacte positiva o negativamente. Como sugerencia las organizaciones deben apoyarse de un adecuado proceso de gestión de talento humano en: selección de personal estandarizado, documentado, proceso de reclutamiento alineado a las estrategias de la organización, entrenamiento enfocado al desarrollo de las competencias del negocio, plan carrera, evaluación y seguimiento, plan retiro, gestión del conocimiento de manera que si se van con la competencia se garantice confidencialidad de la información y se garantice el cumplimiento de las políticas y el marco legales para las partes interesadas.

7.3.Desde los procesos

Teniendo como analogía el ser humano cuenta 12 sistemas que garantizan el funcionamiento correcto y adecuado en las organizaciones funciona de forma similar. Como manejo de buenas prácticas se requiere consolidar, mantener una bitácora de los procesos de manera que se capitalice el conocimiento y no se vuelvan a cometer los mismos errores.

7.4.Desde las personas

El capital humano es uno de los recursos que impactan toda la operación del negocio positiva o negativamente y es uno de los principales riesgos en la fuga de información empresarial por el manejo de informalidad y bajo cumplimiento de lineamientos, procesos y control. Que, sumado los errores de una persona, más otra y así en cadena se genera un gran tren de riesgos que requieren un plan de tratamiento inmediato para mitigar riesgos.

7.5.Desde la tecnología

Las personas, las empresas, las organizaciones deben implementar tecnologías que le minimicen los riesgos a exponer la información utilizando procedimientos adecuados, herramientas de protección y manejo de información. Herramientas como WS que se ha convertido en uno de los medios de comunicación sin barrera es donde más se expone la información si restricciones sin embargo es necesario utilizar encriptación de la información, protección para el ingreso de la aplicación, copias de Backup adecuadas, herramienta de manejo y destrucción de la información. Para entrar en contexto en Colombia se presenta la modalidad de jóvenes expertos en cibercrimen investigan en redes sociales la mayor cantidad de información de sus potenciales víctimas suplantando las cuentas de correo, los perfiles de redes sociales y para no verse afectada e impactada la imagen, buen nombre y marca acceden a pagar cuantiosa sumas de dinero que afectan los intereses de los afectados.

Entre los programas de prevención se requiere concientización, programas de educación e implementación de programas para mitigar los riesgos. Uso de navegación privado con VPN invisible. Protección con un antivirus actualizado, administrador de claves que permitan proteger las contraseñas, documentos claves y sincronización con todos los dispositivos. Protección de la privacidad de la información evitando publicar información que permita rastrear el comportamiento y la recopilación de datos. Revisión y utilización de un analizador de redes de redes de Wifi que alerte cuando se conecta dispositivos nuevos de manera que

permita desenmascara al intruso y detener el acceso. Utilización de una capa adicional para el pago seguro para proteger los pagos de compras y banca online. Utilización de prácticas o herramientas para limpieza y optimización para mejorar el rendimiento de los dispositivos de forma automatiza mitigando riesgos de usos de software que ponga en riesgo la información y los equipos.

7.6. Entrega de recomendaciones a la dirección

Dado el nivel de concientización e impacto de la información empresarial se entregará in informe gerencial con los resultados del diagnóstico con las respectivas recomendaciones.

7.7. Como un manejo triple impacto beneficiaria a una organización en la protección de la información empresarial.

Las organizaciones que tiene un planteamiento estratégico con un enfoque de triple impacto tienden a garantizar la permanencia porque su principal razón es aplicar prácticas empresariales relacionadas con la gobernanza, trabajadores, socios de negocios, partners, clientes, comunidad, modelo de negocios, impacto medio ambiental a corto, mediano y largo plazo, mejores prácticas bajo estándares que garanticen los resultados, desarrollo con la comunidad local, rural, nacional e internacional, segmentos de poblaciones que con el **único propósito que aporte a mejorar el mundo**. (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2015)

8. Productos como resultado

- Consultoría digital que permita a las organizaciones realizar un autodiagnóstico con el entregable que permita generar valor a la organización.

El capital humano es uno de los recursos que impactan toda la operación del negocio positiva o negativamente y es uno de los principales riesgos en la fuga de información empresarial por el manejo de informalidad y bajo cumplimiento de lineamientos, procesos y control. Que, sumado los errores de una persona, más otra y así en cadena se genera un gran tren de riesgos que requieren un plan de tratamiento inmediato para mitigar riegos.

- Aplicabilidad de la metodología Aidear “A+idear=R” de análisis de riesgo el cual permite a las empresas un análisis de contexto interno, externo y un resultado de las acciones con el plan de mejora.

La participación de las partes interesadas en las soluciones de problemas, aprovechamiento de las oportunidades, planteamiento de mejora de procesos, generación de valor para el cliente nos permiten garantizar la transformación y el cambio que garantice la sostenibilidad empresarial, responsabilidad social, económica

- Infografía para generar concientización, educación y cultura del uso adecuado de la información empresarial y la minimización de riesgos orientada al cliente interno, cliente externo y familias.

La educación es uno de los pilares universales que ha transformado culturas, países y personas; con mensajes adecuados y mostrando el nivel riesgo ayudaría a minimizar el impacto a corto, mediano y largo plazo.

- Desarrollo del prototipo a través de una infográfica
- Prototipo de una aplicación digital que permita realizar un diagnóstico en la protección de la información empresarial.
- Generación de una estrategia de sensibilización.



Figura 8-1. Infografía protección de la información empresarial.

Fuente: Adaptación propia.

Como producto final de esta infografía se está desarrollando la aplicación digital que estará disponible antes de la sustentación del proyecto.

Desarrollo de herramienta prácticas apoyada en Canvas de acuerdo con el conocimiento, experiencia y generaron gran interés por colegas.

- Automatización en Excel de plantillas de Canvas.
- Generación de plantillas para realizar el direccionamiento estratégico.

9. Limitaciones y prospectiva

Limitaciones la dividiremos en cuatro partes los problemas, el aprovechamiento de las oportunidades, el planteamiento de mejora de procesos, los resultados y la transformación de cambio a corto, mediano y largo plazo.

Al realizar el diagnostico de empresa se dividió en el diagnostico estratégico que cuenta con muchas falencias las cuales fueron transmitidas da la alta dirección e impacto el desarrollo de los objetivos al encontrar y evidenciar preocupaciones que estaban impactando la organización.

Desde los procesos al realizarse un proceso digital todo se realizó a través de sesiones virtuales, revisaron documentos electrónicos, reuniones ejecutivas los cuales no contaban con todos los protocolos de confidencialidad y protección de la información empresarial que era nuestro principal objetivo.

Desde las personas se presentó dificultad al evidenciar conflictos internos de comunicación no que permitían avanzar en el desarrollo de nuestros objetivos y planteamientos del proyecto lo cual limitaba la entrega de resultados en los tiempos estipulados por UNIR.

Desde los resultados se cuenta con el compromiso de realizar la consultoría con digital con la empresa y se evidencio problemas financieros que impactaban la organización. Nos compitieron información sensible que no se muestra en el documento y si se trabajó con la alta dirección manteniendo confidencialidad de los resultados evidenciados.

Desde la prospectiva: la empresa está dirigida por un ingeniero de sistemas quien ha desarrollado competencias para manejar el negocio sin embargo se dio cuenta que duro 20 años realizando solo planes comerciales, de marketing y el manejo estratégico lo realizó según sus propósitos personales creando un grupo de empresas. El Señor Oscar pide que se le dé un apoyo en el direccionamiento estratégico y desea que se continúe una segunda fase de este proceso.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Castañeda , L. (2018). *Como destruir una empresa en 12 meses... o antes. Errores y omisiones de la dirección* . México: Limusa.

Clark , T., Osterwalder , A., & Pegneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. Deusto.

García, G. B. (2011). *Gerencia integral para el siglo XXI. Prácticas para mejorar la competitividad de las organizaciones*. Bogotá: Revista Escuela de Administración de Negocios, (70), 207-209.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Sexta edición ed., págs. 216-271). Barcelona: Deustos SA Ediciones. Recuperado el 06 de 2021

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernanrda, G., & Smith, A. &. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Paidós.

Peréz Uribe , R. (2009). *MGO Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Bogota : Universidad EAN.

Pérez Uribe, Rafael Ignacio ;. (2013). *MGO Modelo de modernización para la gestión de organziaciones*. Bogotá : Universidad E.A.N.

svait. (1 de 09 de 2021). *svaitgroup*. Obtenido de svaitgroup: <https://svaitgroup.com/>

Whittingham Munévar, M. V. (2011). *¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?*. Revista Análisis Internacional (Cesada a Partir De 2015), (2), 219-236. Recuperado a partir de <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>

Andrade Díaz, D. Potencialización del crecimiento sectorial de IBM GTS mediante la implementación de un modelo de negocio de Software como Servicio (SaaS) direccionadas al Whitespace.

Hernández, O. L., & Camacho, J. H. (2017). *Generación de modelos de negocio*. Ciencia Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla, 5(10).

Serna, H. (2002). *Gerencia estratégica, teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Octava edición. 3R editores

