ANALISIS ESTRATEGICO A TAYLOR & JOHNSON INC.

ISABELLA LONDOÑO

COD. 0712026

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENMCIA ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DEL 2014

ANALISIS ESTRATEGICO A TAYLOR & JOHNSON INC.

ISABELLA LONDOÑO

CÓD. 0712026

PROYECTO DE GRADO

PROFESOR:

ORLANDO VASQUEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENMCIA ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DEL 2014

Contenido

1 OBJETIVOS 10

1.1 Objetivos Generales 10

1.2 Objetivos Específicos 10

2 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO 11

3 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO 13

4 RESEÑA HISTORICA 15

5 POLITICA ORGANIZACIONAL 20

5.1 Misión 20

5.2 Política de Calidad 20

5.3 Alianzas estratégicas actuales 20

5.4 RIESGOS CRÍTICOS DE NEGOCIO 22

5.5 ESTRUCTURA PROCESAMIENTO DE DATOS 23

6 ANALISIS EXTERNO 24

6.1 ECONÓMICOS 24

6.2 EXPORTACIONES 28

6.3 IMPUESTOS 30

6.4 MERCADO ACTUAL 30

6.5 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR 31

6.6 VENTAJAS DEL MERCADO 32

6.7 LIMITANTES 33

6.8 ESTADO FINANCIERO DEL SECTOR 35

6.9 TECNOLOGICOS 35

6.10 LEGALES Y POLITICOS 37

6.11 DEMOGRAFICO 37

6.12 DE COMPETENCIA 38

6.12.1 GMV: 39

6.12.2 Procesa: 40

6.12.3 Sophos Banking Solutions S.A.S. 40

6.12.4 GCS: 41
6.12.5 Neurona: 41
6.13 PRODUCCIÓN 42
7 LAS 5 FUERZAS DE PORTER 43
7.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES 43
7.2 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES 45
7.3 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES 46
7.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS 47
7.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES 48
8 MATRIZ EXTERNA 50
8.1 OPORTUNIDADES 50
8.2 AMENAZAS 50
9 ANALISIS INTERNO 52
9.1 PERSONAL Y JEFATURAS 52
9.1.1 Gerente General 52
9.1.2 Gerente Unidades 52
9.1.3 Ingenieros de Desarrollos y Mantenimiento 52
9.1.4 Jefe de Calidad 52
9.1.5 Analistas de Calidad 53
9.1.6 Tesoreria – Revisoria Fiscal 53
9.1.7 Departamento de Contabilidad 53
9.2 ORGANIGRAMA TAYLOR & JOHNSON 54
9.3 PORTAFOLIO DE LOS PRODUCTOS MANEJADO POR LA COMPAÑÍA 57
9.4 CLIENTES 63
9.4.1 Bancos 63
9.4.2 Compañías Financiamiento Comercial 66
9.4.3 Cooperativas Multiactiva 67
9.4.4 Cajas de Compensación 69
9.4.5 Fondo de Empleados 70
9.5 MAPA DE PROCESOS 72

9.6 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO: 73
9.7 PRINCIPALES RESULTADOS FINANCIEROS 74
9.8 CADENA DE VALOR 76
9.9 ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO 77
9.9.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS 77
9.10 M ATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO 81
9.11 MATRIZ INTERNA 82
9.11.1 FORTALEZAS: 88
9.11.2 DEBILIDADES: 88
9.12 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA 89
9.13 ANALISIS DOFA 91
9.13.1 MISION ACTUAL 91
9.13.2 PROPUESTA DE VISIÓN Y MISIÓN 91
9.14 MATRIZ PEEA OV 92
9.15 GRAFICO PEEA – OV 93
9.16 MATRIZ DOFA 94
10 PLAN ESTRATEGICO 95
10.1 GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA 95
10.2 GERENCIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS 96
10.3 GERENCIA DEL CLIENTE 97
11 CONCLUSIONES 98
12 BIBLIOGRAFIA 99

LISTA DE FIGURAS

PAG

Figura 1. Participación de los segmentos del sector TI en el 2008 24

Figura 2. Participación del segmento del mercado de servicios en 2008. 25

Figura 3. Exportación de productos de TIC de Colombia 27

Figura 4. Exportadores mundiales de software 28

Figura 5. Empresas de Software & TI por Región 47

Figura 6. Matriz de Evaluación Externa 50

Figura 7. Organigrama Taylor & Johnson 54

Figura 8. Portafolio de productos. 57

Figura 9. Mapa de Procesos Taylor & Johnson Inc. 72

Figura 10. Proceso de Prestación del Servicio. 73

Figura 11. Balance General Taylor & Johnson Inc. Junio 30 de 2014 74

Figura 12. Estado de Resultados Taylor & Johnson Inc. Junio 30 de 2014 75

Figura 13. Cadena de valor: Taylor & Johnson inc. 76

Figura 14. Resultados de las Encuestas: Soporte Técnico y Calidad 77

Figura 15. Resultados de las Encuestas: Seguridad 78

Figura 16. Resultados de las Encuestas: Tecnologia 79

Figura 17. Resultados de las Encuestas: Costo 80

Figura 18. Matriz del Perfil Competitivo 81

Figura 19. Matriz de Evaluación Interna 89

igura 20. Matriz PEEA OV 92

Figura 21. Gráfica PEEA - OV 93

Figura 22. Matriz DOFA – TAYLOR & JOHNSON INC. 94

Figura 23. Estrategias Gerencia de Infraestructura 95

Figura 24. Estrategias Gerencia de Productos y Servicios 96

Figura 25. Estrategias Gerencia del Cliente 97

RESUMEN

Dentro de este trabajo se desarrolló una guía para implementar un análisis estratégico basado en las fallas que actualmente presenta TAYLOR Y JOHNSON S.A. el objetivo está orientado a desarrollar un análisis estratégico que permita describir y analizar los factores de tipo externo e interno que impiden la adecuada orientación de tipo profesional y personal de los colaboradores de la empresa hacia las políticas y metas planteadas por la organización.

Los actuales inconvenientes observados alejan a los colaboradores del cumplimiento de su visión y misión lo que ocasiona conflicto de tipo motivacional y al mismo tiempo se ve reflejado en la productividad a corto y largo plazo de cada uno de los proyectos.

Palabras claves: Análisis Estratégico, Análisis externo, Análisis interno, DOFA, estrategia competitiva.

INTRODUCCIÓN

La meta corporativa y el desarrollo organizacional es uno de los objetivos a corto y largo plazo que tienen los emprendedores y propietarios de las empresas en todos los niveles, por tal razón es de vital importancia establecer estos objetivos que permitan trazar la orientación al logro de la empresa, establecer su direccionamiento en todos los aspectos y áreas que incluye desde producción hasta financiera. El análisis estratégico como herramienta permite desarrollar y facilitar este proceso y al mismo tiempo bien aplicado genera ventajas competitivas al conocer sus puntos clave a optimizar y sus puntos débiles a mejorar.

Guiada por esta premisa, encontré necesario realizar un análisis estratégico para proporcionar a Taylor & Johnson un diagnostico que le permita desarrollar estrategias en su actividad laboral y así generar una convergencia y sinergia entre los objetivos establecidos por la gerencia y los objetivos desarrollados por los colaboradores ya que aunque ciertos conceptos y aspectos se encuentran definidos teóricamente no se han divulgado y aplicado adecuadamente

El objetivo de este proyecto es encontrar las debilidades y oportunidades que puedan acercar a la empresa a mejores oportunidades internas y externas.

1 OBJETIVOS

1.1 Objetivos Generales

- Desarrollar herramientas a través del análisis estratégico que permitan la adecuada aplicación de los objetivos y metas a nivel organizacional internos y externos.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis DOFA que permita establecer las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas Internas y Externas.
- Redefinir el organigrama de la compañía
- Desarrollar el reasignamiento de descripción de perfiles tanto para el para contribuir al desarrollo adecuado de los procesos organizacionales y funcionales
- Evaluar las Ventajas competitivas de Taylor frente a otros competidores a nivel organizacional y de negocio.
- Describir las oportunidades para analizar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas entre las empresas del sector
- Establecer las diferencia de cada una de las funciones a nivel de departamentos para evitar confusiones en el momento del desarrollo
- Revisión y adecuada divulgación de su misión, visión y políticas de Calidad.
- Realizar un análisis de la organización y actualización de los procesos directivos

2 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

TAYLOR & JOHNSON es una empresa dedicada al desarrollo e implementación de software bancario. Como bien se conoce es una empresa con presencia varias regiones del país y fuera del país como Estados unidos de América.

En este momento cuenta con el apoyo de 5 líderes de modulo y 15 ingenieros de Desarrollo y mantenimiento, un departamento de calidad y un departamento de contabilidad y tesorería que junto con el gerente cumplen en gran parte con el organigrama planteado por la compañía para desarrollar las actividades en torno al negocio en aspectos internos y externos.

Actualmente el Gerente General y propietario de la compañía es quien toma las decisiones en todos los niveles de importancia lo genera una centralización y dependencia de responsabilidades que en muchas ocasiones no permite avanzar al ritmo plateado para las entregas de las actividades de cada proyecto.

Los gerentes de unidades tienen un poder de decisión bajo que les permite tomar decisiones laborales con un nivel de dependencia hacia la gerencia muy alto con un bajo nivel de empoderamiento.

Taylor & Johnson se enfrenta a un mercado cambiante y lleno de oportunidades tanto como de amenazas, el país con su apertura a nuevas tecnologías ofrece las empresas nuevas facilidades para permitir su crecimiento y estabilidad, esto puede significar una amenaza que debe ser superada por su trayectoria y referencia en el mercado.

Se requiere realizar un análisis que permita a Taylor asumir responsabilidades sobre sus fallas y debilidades, plantear iniciativas de solución para que sus inconvenientes internos no interfieran en el desarrollo dinámico que el mercado nacional e internacional requiere.

3 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Taylor & Johnson es una empresa dedicada al desarrollo e implementación de software bancario. Cuenta con presencia en Colombia y Estados Unidos de América. En sus Diez y Seis años de existencia ha ejecutado exitosamente proyectos en instituciones financieras tales como Bancos, Compañías de Financiamiento Comercial, Casas de Cambio, Cajas de Compensación, Cooperativas Financieras y Fondos de Empleados.

La fábrica de desarrollo está ubicada en la ciudad de Cali, Colombia. Cuenta con unidades de soporte en la ciudad, Bogotá, Bucaramanga y Medellín.

Su Solución Integral Bancaria y Cooperativa (SIBANCO) se diseñó para lograr la implementación de productos a la medida que suplen las necesidades comerciales y operativas de las instituciones financieras a las cuales sirven. Lo anterior unido a la experiencia de su personal ha permitido entregar al mercado soluciones tecnológicas de excelente calidad.

SIBANCO es una solución estable, flexible, parametrizable, moderna y segura que permite adaptarse rápidamente a los constantes cambios y requerimientos que surgen en el mundo financiero. Provee apoyo a todos los canales utilizados en el sector financiero y provee diversos tipos de interface para los usuarios finales (clientes GUI Windows, cliente GUI Java, o HTML).

Las soluciones y servicios incluyen:

- Análisis y diseño de soluciones adecuadas a las necesidades particulares de Bancos, Compañías de Financiamiento Comercial, Casas de Cambio, Cajas de Compensación, Cooperativas Financieras y Fondos de Empleados. El éxito en cada una de estos tipos de entidades radica en el profundo conocimiento y automatización de sus productos bandera.

- Instalación e Implementación de SIBANCO y herramientas necesarias.
- Instalación e implementación de proyectos utilizando soluciones de terceros tales como LegaSuite GUI y LegaSuite Integration de Rocket Software.
- Capacitación especializada de sistema operacional y herramientas de iSeries, Productos de Nubridge y LegaSuite GUI de Rocket Software.
- Desarrollo de soluciones de acuerdo a las especificaciones de los clientes utilizando diversas herramientas tales como Cobol y RGP nativo de iSeries, .Net, o Java.
- Consultoría sobre procesos bancarios y cooperativos.
- Puesta en marcha de operaciones bancarias apoyadas por su Solución.
- Soporte Técnico 7x24 a los clientes de SIBANCO.

4 RESEÑA HISTORICA

Taylor & Johnson fue fundada en 1996 por el Señor Flavio Vélez Cornejo en la ciudad de Bogotá, quien en ese momento se encontraba trabajando para una entidad financiera y privada, es allí donde tuvo la visión de crear una compañía que pudiera suplir las necesidades de soluciones financieras de las empresas de naturaleza solidaria y financiera proporcionándoles la opción de preferir un producto nacional y personalizado más adecuado a las leyes y normas que rigen el sector financiero en Colombia, un software más amigable con interfaces graficas que permitan al usuario final la facilidad de interactuar de forma más rápida y efectiva. Pero para lograr esta meta El Señor Flavio Vélez inicio su proyecto con un presupuesto bajo y un préstamo facilitado por la entidad financiera a la cual trabajaba, luego inició con muchos de sus contactos personales y profesionales lo que hoy sería la plataforma integral SIBANCO que ha servido a muchas entidades financieras y solidarias en Colombia.

Entre 1996 y 1999 se desarrollan las primeras versiones de los módulos de Seguridad, Base Única de Clientes, Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorros, Certificados de Depósito a Término y Crédito y Cartera. Con la colaboración de los ingenieros Javier López, Vladimir Ortiz, Vicente Guzmán este sistema se desarrolla como solución regional el Banco Unión Colombiano en Colombia.

A final de la década de los 90´ las entidades financieras y bancarias en Colombia estaban en el proceso de actualización y/o adquisición de un modelo cliente-servidor para automatizar el 100% de las operaciones. Este modelo exige que todas las oficinas estén conectadas y comunicadas a un servidor central.

El Banco Agrario como entidad estatal debe prestar sus servicios en todo el territorio nacional, pero en esta época existían municipios con precarias condiciones de comunicación lo cual imposibilitaba implementar una solución bancaria 100% centralizada, por lo tanto era necesario que aquellas oficinas carentes de comunicación en línea pudieran prestar el servicio a sus clientes como si estuvieran en contacto real con la oficina central en Bogotá; es en ese momento es cuando se abre una licitación y Taylor & Johnson es presentado como la mejor solución off-line para cubrir la necesidad operacional en cada oficina a nivel nacional puesto que su ventaja competitiva sobre otros oferentes es que opera sobre cualquier base de datos, solo requiere un PC o red de PC, y opera en línea o fuera de línea. Toda la información es transferida encriptada.

En el año 2000 se termina la versión 2.0 del Sistema Bancario Integrado. Se desarrollan e implementan los módulos de audio respuesta, internet transaccional y análisis crediticio.

Para cumplir el objetivo de presentar una solución grafica y amigable con el usuario final que siguiera los estándares de la época se establecen alianzas para la distribución de SEAGULL, convenio realizado con el distribuidor autorizado para Latinoamérica Oswaldo Laurido Santos para la incorporación de esta solución en todos los productos de Taylor & Johnson.

En el año 2001 la compañía se incorpora subsidiaria en Florida, Estados Unidos de América, con el nombre de Taylor & Johnson International Inc., aunque su oficina principal de desarrollo se mantiene en Bogotá, Colombia.

Es allí en la florida en una feria de exposición tecnológica donde se da lugar al cierre de la negociación y posterior a esto se implementa el Sistema SBI en Coomeva, la cooperativa más importante y grande de Colombia.

En el 2002 Coomeva como cooperativa debido al mercado financiero y solidario identifica la necesidad de ofrecer a sus asociados un portafolio más amplio que permitan al asociado contar con la entidad como medio de solución a sus necesidades financiera; es por esto que contrata el desarrollo e implementación de todos los productos Cooperativos de Aportes, Estatutarios, Facturación, Solidaridad, y Recreación, permitiendo a Taylor fortalecer su solución con un portfolio de productos y funcionalidades más amplio. Se implementan los módulos estatutarios exitosamente. Estos módulos forman parte de la versión 3.0 del Sistema Bancario Integrado.

Taylor & Johnson siguen su estrategia comercial de ofrecer sus productos financieros y ahora solidarios a diferentes entidades a nivel local y nacional es así como en el 2003 Giros y Finanzas CFC, compañía dedicada a giros internacionales con varios corresponsales entre los que se encuentran Western Unión, contrata la implementación de la solución la cual durante el 2003 se coloca en producción en 128 oficinas. Se incorporan a la solución los módulos de Compra y Venta de Divisas y de Giros Nacionales e Internacionales como parte de la versión 4.0 del Sistema Bancario Integrado. Luego en el 2004 Se implementa exitosamente en la cooperativa Multiactiva Comultrasan una cooperativa Multiactiva ubicada en la ciudad de Bucaramanga y la segunda más grande del país. Ya en el 2005 Taylor & Johnson es seleccionado único sistema para la Casa de Cambios Intercambio 1A. Se realizo la implementación con éxito de los módulos de compra y venta de divisas, giros nacionales e internacionales, Sipla, plataforma de oficina y contabilidad. Se comienza el desarrollo del módulo de Tarjeta Crédito.

En el 2006 Se implementa con éxito la solución en Inversora Pichincha S.A., y se cumple una de las metas propuestas por su propietario y se comienza a construir el Edificio de Taylor & Johnson en Cali, En este mismo año se realiza la licitación para incursionar en el mercado extranjero latinoamericano y el El SBI (Sistema bancario Integrado), es seleccionado como el

sistema central y de canales del Helmbank de Venezuela, por lo cual ingresan a Venezuela. Se adapta la solución a los requerimientos legales y de control y vigilancia de Venezolanos.

Al mismo tiempo en Colombia Coomeva inicia el proceso de separación de Coomeva en dos Entidades, Coomeva Financiera y Coomeva Multiactiva Taylor es seleccionado y contratado para realizar los cambios de aplicaciones y soluciones necesarios y se realizan todas las personalizaciones exigidas por la Superfinanciera y por Coomeva, terminando exitosamente este proyecto en Septiembre del 2007.

En 2007 Se implementa la solución en PROMEDICO el Fondo de Empleados más grande de Colombia. Se Implementa la versión 5.0 del sistema que incluye el módulo de Tarjeta de Crédito. Se termina la construcción del Edificio y se consolida la fábrica de software en Cali, Colombia. Se contrata con COMFAMA – Caja de Compensación Familiar de Antioquia, la solución en modalidad de arrendamiento. Como ultimo logro ese año se implementa la Solución en Comfamiliar, Cartagena.

El año 2008 se realizan tres negociaciones exitosas para la implementación de la solución SBI adecuada a cada clientes, es así como se realiza el proceso en la Caja de Compensación Familiar Comfandi Valle; Banco del Sol (Venezuela) y Cooperativa de Profesores del Valle (Coprocenva); además de esto comienzan capacitación y preparación para obtener certificación de CMMi, nivel II, para procesos de preventa, venta, instalación, implementación, diseño, desarrollo, pruebas y soporte del Software Financiero de Taylor & Johnson.

En el 2010 Coomeva y el Banco Pichinca comienzan una época que incluye a Taylor & Johnson como uno de sus agentes de cambio para ofrecer un mejor servicio ellos reciben de la

superfinanciera el aval para convertirse en Bancos por tal razón solicitan realizar los cambios necesarios para cumplir con todos los requisitos legales e indispensables para el desarrollo satisfactorio de su esencia como entidades bancarias Adicional a esto también se Conversión de Cooperativa Financiera Comultrasan de Supersolidaria a Superfinanciera. Por último frente a esta nueva necesidad de los clientes Taylor toma esto como una nueva oportunidad y decide dar inicio a la Generación de la Nueva Versión de Nuestra Solución SIBanCo.

En el año 2011 se culmina el proyecto en las entidades bancarias nombradas anteriormente y posterior a esto se da inicio a una Alianza Estratégica con EVERTEC para la implementación de su solución bancaria y cooperativa SIBANCO en Puerto Rico.

Entre el año 2012 al 2014 se inician proyectos como la generación de todos los servicios web del modulo de Share Banking; Se realizan los desarrollos para integrar SIBANCO a ACH de Estados Unidos, a la red de ATM y POS de Evertec utilizando nativamente la norma ISO 8586, además, se desarrolló todos los procesos de compensación interbancaria de cheques utilizando el formato x.937.

Se inician proyecto con nuevos clientes para su implementación: Comfamiliares Caldas y Fincomercio (Bogotá); a su vez se inician pruebas de interfaz, capacitación y pruebas funcionales con Evertec para dar paso a la implementación del SIBANCO en el primer cliente en Puerto Rico, La Cooperativa Rafael Carrión Jr.

5 POLITICA ORGANIZACIONAL

5.1 Misión

Nuestra Misión es brindar a nuestros clientes, productos y servicios profesionales de tecnología e informática, que garanticen una adecuada, segura y confiable solución integral de sus necesidades y expectativas de información.

Permanecemos en una constante actualización tecnológica y vocación de servicio.

5.2 Política de Calidad

Nuestra política de calidad es ofrecer productos y servicios que brinden seguridad, estabilidad y versatilidad a nuestros clientes, brindando de esta manera una adecuada y oportuna satisfacción a las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

5.3 Alianzas estratégicas actuales

Mantienen una fuerte política de alianzas que enriquece nuestra oferta. Entre sus aliados se cuentan:

- IBM. Comercializan su solución ofreciéndoles a sus clientes una solución completa que incluye el servidor central. Con IBM obtenienen descuentos especiales para la fábrica de software y en cada servidor que es puesto en nuestros clientes.
- ROCKET SOFTWARE. Taylor es ISV (Indepedent Software Vendor). Su solución utiliza esta excelente herramienta de modernización de sistemas e integración y han

desarrollado proyectos para clientes no financieros, entre los cuales tenemos a Bristol Myers Squibb, Doral Bank, Galletas Noel y otros.

- NUBRIDGE. (Independent Software Vendor). Han recibido capacitación de esta tecnología y están en proceso de incorporarla en su solución.

- REVAL. Son participe de iniciativas conjuntas de tercerización de procesos de recaudos y pagos extra bancarios. Taylor aporta SIBANCO solución y procesos y Reval aporta la póliza global bancaria, operan los puntos de recaudo y aportan la transportadora de valores. Bajo este esquema cuentan con Bancos que contratan puntos en los cuales se prestan servicios transaccionales de recaudos y de pagos. Este servicio también se le ha venido prestando a grandes facturadores como lo son la Empresa de Energía Eléctrica y Empresa de Acueducto.

- Otros. Tienen contratos de comercialización con fabricantes de lectores de códigos de Barras, Scanner de Cheques, Datáfonos y Pin-Pad, lo que les permite ofrecer estos equipos a sus clientes como parte de su solución.

5.4 RIESGOS CRÍTICOS DE NEGOCIO

Los principales riesgos identificados son:

- No contar con las condiciones del mercado para poder expandir efectivamente la base de clientes instalada.
- Interés de diversas empresas de software de ingresar en el mercado como estrategia de expansión de sus negocios en Latinoamérica.
- Continuos cambios y nuevas regulaciones que afectan el sector financiero.

5.5 ESTRUCTURA PROCESAMIENTO DE DATOS

En la actualidad el Grupo Taylor & Johnson no realiza procesamiento de datos a terceros.

Para el desarrollo de nuestros sistemas contamos con los siguientes equipos y herramientas de desarrollo.

Cantidad	Descripción Equipo/Software
5	Servidores iSeries con herramientas de Desarrollo
2	Computadoras portátiles
1	Servidor Windows
1	Desarrollador de J Walk
44	Licencias de Cliente de J Walk

El edificio donde se encuentra las operaciones de Taylor & Johnson cuenta con 3 pisos. El primer piso se encuentra arrendado a Bancoomeva, Paradigmas Empresariales, Conecta Financiera y Artemedia. En el segundo piso se encuentran dos locales, uno arrendado al Área de Tecnología de Bancoomeva y en el otro local se encuentra el Área de Ingeniería de Taylor & Johnson. En el tercer piso se encuentra el Área de Tecnología y administración de Taylor & Johnson y cuenta con 22 puestos de trabajo, sala de juntas y sala auxiliar.

6 ANALISIS EXTERNO

6.1 ECONÓMICOS

En cuanto al estado Económico del sector, el país logro la Aprobación de crédito con el BID por 12 Millones de USD, con el fin de fortalecer el sector de Outsourcing en Colombia, con el objetivo de generar empleo de alto valor agregado e impulsar las exportaciones de servicios. Los resultados esperados son: entrenar 4.000 personas e incrementar en un 19,2% en promedio anual las exportaciones de alrededor de 60 Pymes.

En el año 2014 se pone en marcha el decreto de reducción de retención en la fuente del 11% al 3.5% lo que da a los emprendedores y empresas del sector un beneficio tributario.

Los ingresos operacionales alcanzaron $3.8 billones de pesos en 2012 y el número de ocupados en el sector en 2012 ascendió a 77.315 personas. Las exportaciones ascendieron a 160 millones de dólares en 2012 un 30% mas que en 2011 y los principales destinos de exportación fueron Estados Unidos, España Ecuador y México

Con respecto a las importaciones los principales Importadores de software en el mundo son Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Países Bajos y Francia y el mercado mundial en 2012 ronda los $ 240.000 millones de dólares.

En las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá se aprobaron 12 millones de dólares por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, para capacitaciones específicas en el desarrollo de proyectos a corto plazo, que suplan las necesidades de las empresas dedicas a tercerizar servicios y procesos de tecnología.

El sector colombiano de la TI está dividido en segmentos, tal y como lo está cualquier otro mercado característico de TI. Los segmentos son hardware, software y servicios, de los cuales el sector del hardware representa más del 50%.

Participación de los segmentos del sector TI en el 2008

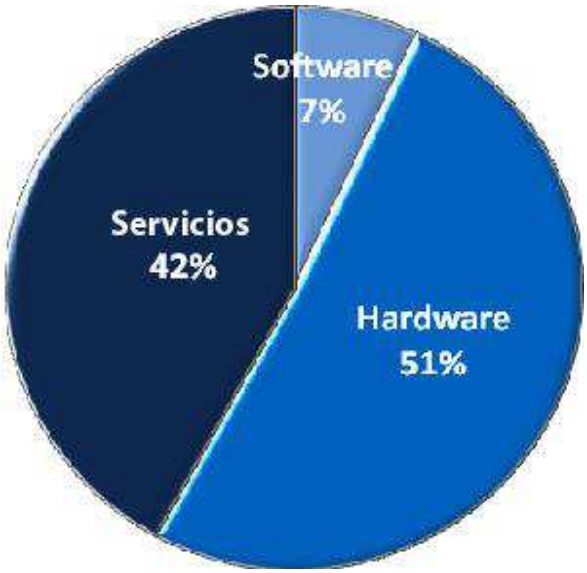


Figura 1. Fuente: Proexport Colombia – Industria BPO-IT

El segmento del software está representado por el software estándar. El software a la medida forma parte del segmento de servicios (integración y desarrollo).

Los segmentos del mercado dentro del sector de servicios colombianos de TI son:

- Soporte y Mantenimiento
- Contratación externa
- Integración y Desarrollo
- Consultoría

- Educación y Entrenamiento

Participación del segmento del mercado de servicios en 2008

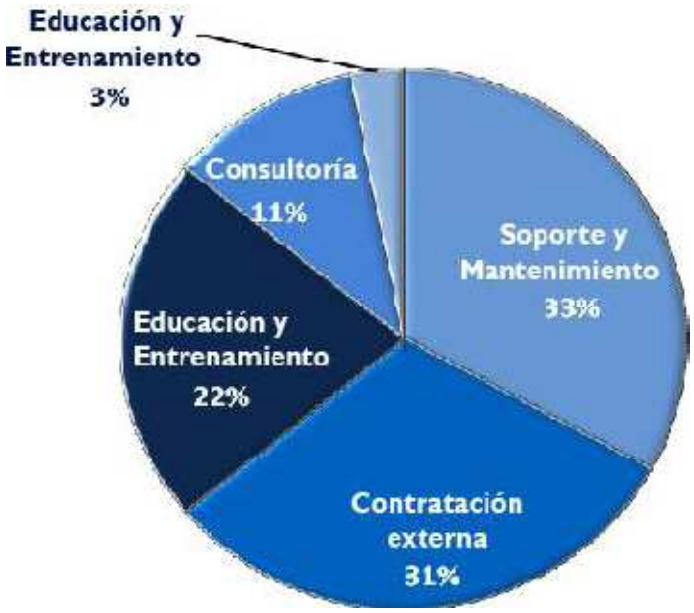


Figura 2. Fuente: Proexport Colombia – Industria BPO-IT

El valor total del mercado de servicios en el 2008 fue de US$ 1.280millones (1.050millones de EUROS).

Los dos temas, consultoría, educación y entrenamiento están orientados principalmente al mercado local. Estos temas requieren de una gran interacción con el cliente y no es fácil exportarlos.

La subcontratación externa se divide en dos sub-segmentos: la subcontratación de TI y la Contratación externa de Procesos de Negocios (BPO, por sus siglas en inglés). La subcontratación de TICs requiere de un nivel alto en la calidad del servicio (por ejemplo CMMI

y ITIL estándar). La BPO tiene una fuerte interacción con los consumidores finales. La mayoría de los proveedores BOP ofrecen sus servicios en Latino América y prestan los servicios en español. Muchos de los BPOs tienen un gran nivel. La decisión de los clientes, muy a menudo, está estrechamente relacionada con la estructura de los precios de los servicios.

El software y las aplicaciones estándar se ajustan a las normas y mercados internacionales. En Colombia no hay software con estándares específicos. Algunas de las soluciones de software utilizarán los parámetros establecidos por el mercado local (por ejemplo los sistemas contables). La mayoría de las interfaces con los usuarios para las aplicaciones estándar son en español.

El segmento del hardware incluye dos sub segmentos diferentes: el primero es el comercio para poner en funcionamiento la infraestructura local y el segundo hace referencia a la producción o sub-contratación de marcas internacionales. Algunas de estas marcas establecen filiales en Colombia para fabricar productos o componentes hardware.

6.2 EXPORTACIONES

Hoy en día las exportaciones en Colombia no son significativas. Los principales mercados son Latino América (excluyendo a Brasil por el idioma) y Estados Unidos. Algunas compañías tienen experiencia en exportar a España. Las exportaciones dependen en gran medida del idioma.

Exportación de productos de TIC de Colombia

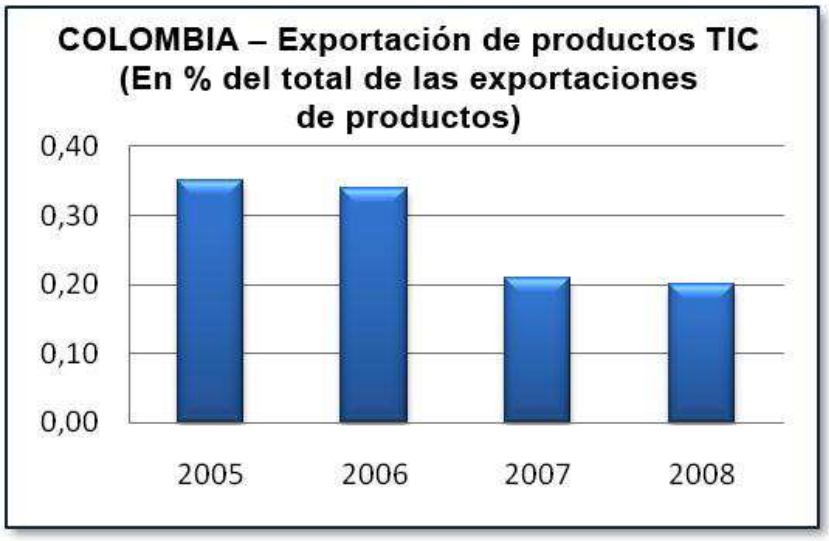


Figura 3. Fuente: Trading Economics

El convertirse en un país productor de software y de servicios para la exportación conlleva beneficios para todos los sectores y agentes de la economía e inclusive trae como consecuencia una mejoría en el bienestar de la sociedad.

A este respecto, en la gráfico 6 se aprecian los principales exportadores mundiales

Exportadores mundiales de software

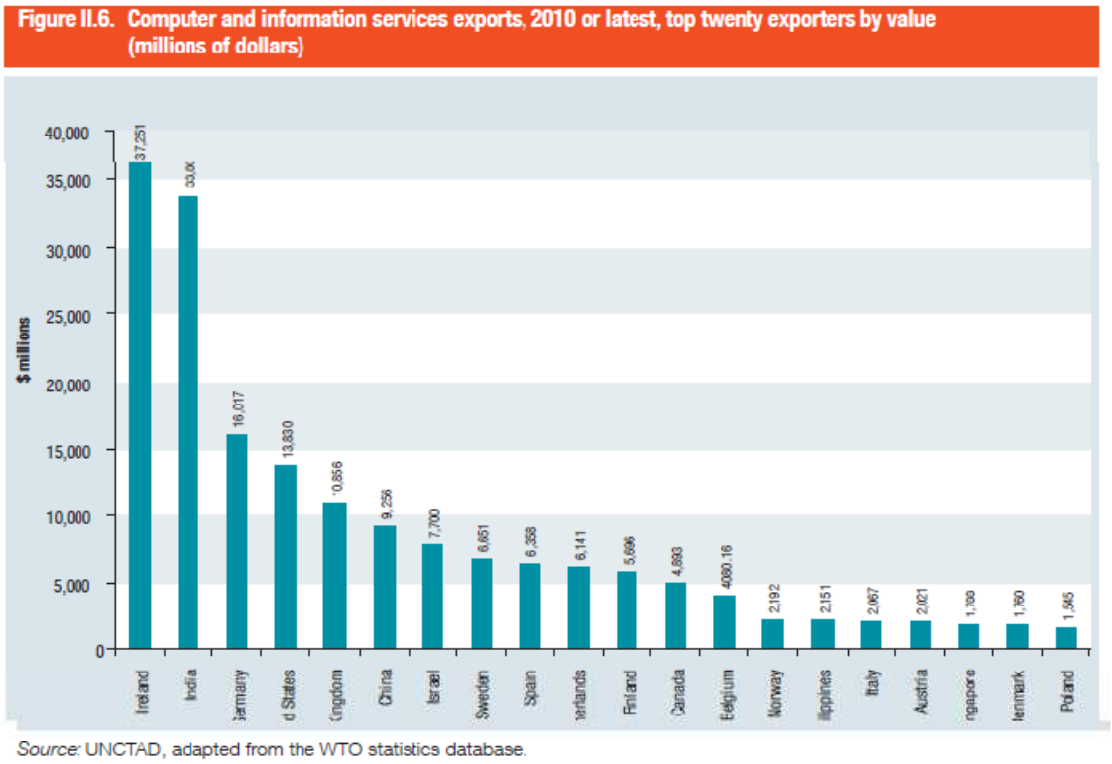


Figura 4. Fuente: UNCTAD adaptado de WTO Stadistics Database

Si se tiene en cuenta que Colombia exportó en el 2009 USD 75 millones, se puede apreciar su baja participación en el mercado mundial. De ahí la importancia de las políticas gubernamentales en curso para convertir la industria de software y servicios relacionados en un sector de importante, competitivo y con la posibilidad de irrigar los beneficios obtenidos al conjunto de la economía.

6.3 IMPUESTOS

- Tasa de Impuestos para empresas con domicilio: Si usted está localizado en una zona franca, la tasa de impuestos es del 15%.
- Tasa de Impuestos sobre la ganancia de Capital a largo plazo: A las ganancias de capital se les impone un impuesto del 35%.
- Tasa de Impuestos para las afiliadas: Las afiliadas son gravadas con el impuesto corporativo como las otras compañías.

En sentido estricto, en Colombia no hay IVA sino un impuesto a la ventas del 16% (con tasas diferenciales del 10% al 48%).

6.4 MERCADO ACTUAL

El desarrollo tecnológico a nivel mundial avanza en forma acelerada y existen muchas empresas de desarrollo y mantenimiento que ofrecen muchos productos y servicios para facilitar el manejo de la información que es lo más valioso para cualquier empresa. Por tal motivo es de vital importancia para cada una de estas organizaciones la constante actualización de los nuevos métodos y aplicaciones que permitan ofrecer nuevos productos para no quedar relegados.

Colombia es considerada una industria con potencial de clase mundial en las políticas de promoción industrial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008). Por su parte, la Federación Colombiana de la Industria del Software (Fedesoft), en estudios realizados sobre el sector de software colombiano, concluye que es un sector de alto crecimiento y gran dinamismo (Fedesoft, 2008), confirmando el potencial de la industria; “el crecimiento del sector en términos de la generación de empleos se comprueba

asumiendo un costo promedio por empleado en la industria de 3.5 millones de pesos por mes, lo cual resulta en 14.304 empleos en el año 2005 frente a un total del 25.272 empleos en el 2009, representando un crecimiento en 4 años del 77%" (Fedesoft, 2011, p. 8). Sin embargo, su desempeño no es comparable con el crecimiento y dinamismo internacional de las empresas de software de la India, Irlanda e Israel (denominados "3I"), Brasil y China.

Según Arora y Gambardella (2005), este desarrollo depende en gran medida de los esquemas de innovación que sean aplicados a sus procesos, productos y servicios, para establecer niveles de competitividad a la escala de las grandes industrias internacionales (Arora & Gambardella, 2005).

6.5 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Los compradores de software se están enfocando cada vez más hacia el software estándar. Los usuarios de negocios establecen los parámetros e integran algunos programas más pequeños en el segundo paso. El consecuente uso de software estándar reduce los costos de mantenimiento.

6.6 VENTAJAS DEL MERCADO

En comparación con los demás países de América Latina, el mercado colombiano en TIC está muy bien establecido. Los mercados están enfocados principalmente a nivel local. Las compañías buscan mercados internacionales se están enfocando especialmente hacia América Latina; Teniendo en cuenta la ubicación geográfica de Colombia y su estructura económica, las compañías colombianas de TIC tienen varias oportunidades de mercado que pueden explorar, además de las estrategias que implementen para exportar:

La ubicación geográfica les permite a las compañías colombianas de TIC interactuar entre el mercado Europeo y el de América Latina. Colombia puede actuar como intermediario: podría establecerse como la puerta de acceso a América Latina y cumplir la misma función en dirección norte hacia Centro América e incluso hacia el sur de los Estados Unidos. Realmente la distancia no es tan grande, la diferencia horaria es insignificante y el español también se habla en el sur de Estados Unidos.

En cuanto a las ventajas económicas, Colombia tiene a disposición una estructura de precios muy razonable, especialmente en el campo de los servicios TIC (incluyendo desarrollo de software). Con relación a los precios de hoy a nivel mundial, los costos tota-les en Colombia se encuentran en un nivel más bajo. Las compañías colombianas de TIC pueden asumir el papel de socios subcontratados como prestadores de servicios o para el desarrollo de software.

6.7 LIMITANTES

Además de la actualización constante que debe realizar cualquier compañía de tecnología, se debe tener en cuenta lo que busca cada cliente. Pero existen limitantes sectoriales y globales que impiden el adecuado desarrollo de las empresas del sector. Este se consolida como una industria global con cifras de interés para todos los continentes del planeta, que surgen de mediciones económicas de diferente naturaleza y de diversas fuentes.

En el informe sectorial de la industria del software y servicios asociados de Colombia en el 2012 (poner bibliografía) desarrollado por Fedesoft el Min TIC, vive digital fiti y programa de transformación productiva se identifican los principales obstáculos a la productividad del sector privado en América Latina y el Caribe que frenan la inversión, el desarrollo de las empresas, la creación de empleo y el desarrollo sostenible:

- Déficit de infraestructura
- Inestabilidad de las reglas institucionales, derechos de propiedad mal definidos con mecanismos poco confiables de aplicación y regímenes fiscales inequitativos
- Fallas en la puesta en marcha de leyes por escases de financiamiento y asimetrías de información.

El tema del déficit de la formación del recurso humano es una de las principales barreras identificadas para el desarrollo de un sector competitivo en los países en desarrollo. A este respecto, en muchas naciones existe un déficit importante de ingenieros de software y especialistas de áreas afines, así como insuficiencias en materia de capacidades de emprendimiento e innovación, así como competencias de gerencia y gestión comercial. El problema principal en estos países, lo que podría aplicar también para Colombia, es que la

demanda potencial de la industria supera la oferta local de mano de obra calificada, a un ritmo que puede estancar su crecimiento, especialmente hacia los mercados externos. Respecto de la creación de parques tecnológicos, en los países en desarrollo son considerados como un punto de gran importancia para superar posibles problemas con la infraestructura básica requerida para el desarrollo de la industria de software y servicios relacionados. En este sentido, la labor del gobierno es muy importante para articular las políticas públicas con la iniciativa del sector privado.

6.8 ESTADO FINANCIERO DEL SECTOR

Para el año 2007, el tamaño de la industria era de US$750,000 millones y se esperaba que mantuviera un crecimiento del 7% para servicios y del 8% para software empaquetado, de manera que el mercado objetivo al que podían apuntar industrias emergentes como la colombiana era de US$206,000 millones para servicios y US$90,000 millones en el segmento de software empaquetado (Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).
Los ingresos de las empresas de esta rama de la economía han aumentado en los últimos cinco años su participación en el PIB en 0,6 puntos hasta alcanzar el 1,7 por ciento en el 2012.

Por el lado de las exportaciones, la industria ha visto cómo dicha cifra aumenta de forma constante durante los últimos cinco años. En el 2012, “las exportaciones crecieron un 11 por ciento, número mayor comparado con el registrado para el resto de la economía”, según un informe elaborado por Fedesoft.

Otro de los frentes en los que las empresas del sector de software en Colombia dan la pelea es contra la piratería. Actualmente el país aparece como uno de aquellos con menor tasa de este delito en Latinoamérica (53 %).

6.9 TECNOLOGICOS

El gobierno nacional logra la capacitación de 1.366 personas mediante el convenio establecidos con entidades como Fedesoft y el SENA, agentes activos a fomentar el desarrollo del sector, para la certificación en PSP (Personal Software Process) y TSP (Team Software Process).

Se logró la Aprobación de cooperación técnica por parte de Corea para el desarrollo de parques tecnológicos en Colombia. La primera llegada de expertos al país esta programada para la

segunda semana de agosto del presente año, con el fin de hacer recomendaciones a tener en cuenta.

Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - PTP

El programa Nacional de Transformación Productiva - PTP del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo busca desarrollar sectores de clase mundial mediante la formulación y ejecución de planes de negocio sectoriales para favorecer el crecimiento económico y el fortalecimiento del aparato productivo nacional

Uno de los doce sectores13 emergentes definidos por el Programa de Transformación productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es el de Software y Tecnologías de la Información–Software y Servicios Relacionados, un sector relevante de clase mundial, estratégico para el fortalecimiento de las condiciones de competitividad y productividad del país. El software es considerado un activo fijo intangible con gran capacidad para generar beneficios sociales y económicos.

El Programa de Transformación Productiva ha priorizado a los departamentos de Antioquia, Atlántico, Bolívar, Caldas, Cauca, Cundinamarca, Quindío, Risaralda, Santander y Valle del Cauca para trabajar de manera estratégica en el sector Software y TI.

6.10 LEGALES Y POLITICOS

El programa Nacional de Transformación Productiva - PTP del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, visitó las ciudades de Medellín, Barranquilla y Pereira para fomentar el acercamiento con las regiones. En dichas ciudades se desarrollaron reuniones con personas del Gobierno local, empresarios, agencias de promoción de la inversión, cámaras de comercio, universidades, el Sena, clústeres y demás entidades relacionadas con los sectores de BPO y Software & TI con el fin de conocer los planes de desarrollo, y desarrollar una agenda de avance, que incluye compromisos para el PTP, todas las entidades locales y empresas participantes.

6.11 DEMOGRAFICO

Los avances del país en materia económica se han visto reflejados en los aspectos sociales. En la última década, el país disminuyó su tasa de pobreza en cerca de 20 puntos, pasando de una tasa del 50% en 2002 a una tasa de 34% y, la desigualdad, si bien continúa en altos niveles, en el último año tuvo un comportamiento favorable. Lo que se ha traducido en un aumento en la capacidad adquisitiva de los hogares.

Igualmente, los afiliados al sistema de salud y a empresas administradoras de riesgos laborales, se han incrementado drásticamente. En la actualidad contamos con una cobertura casi universal en salud, y los afiliados a ARL se han multiplicado casi por tres.

6.12 DE COMPETENCIA

Desarrollo a la Medida: soluciones de la Ingeniería de Software que responden o se adaptan a las necesidades de los clientes de integrar, automatizar procesos y funciones con herramientas ofimáticas, internet y aplicaciones web o de escritorio, alineadas con los objetivos de lograr mayor eficiencia y productividad. Estos servicios incluyen la planeación, definición, diseño, construcción y mantenimiento de las aplicaciones.

Debido al creciente desarrollo de empresas de tecnología en Colombia en los últimos años Se creó una empresa a nivel nacional fruto de dos asociaciones gremiales INDUSOFT y FEDECOLSOFT. Durante el año de 1999 la industria del software presenció la unión de estas dos asociaciones, dando lugar al fortalecimiento de la agremiación de productores y desarrollares de software del país mediante la constitución de una entidad sin ánimo de lucro denominada **FEDERACION COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE**, pudiendo utilizar la sigla INDUSOFT / FEDECOLSOFT, la cual se cambiaría meses más tarde por FEDESOFT.

En la actualidad FEDESOFT cuenta con más de 250 afiliados en toda Colombia, sostiene convenios con Entidades del Gobierno, Universidades y otras Asociaciones a fin de continuar con el avance exponencial del sector promoviendo Programas de Educación Continuada, El Proceso de Certificación de la Gestión de Calidad, y el apoyo a todo lo relacionado con el progreso y bienestar de sus afiliados.

Esta entidad ofrece la facilidad a nuevos empresarios del sector para darse a conocer y generar una referencia en el mercado y poder promover sus productos y servicios; Fedesoft ofrece un catalogo y/o directorio de empresas de acuerdo al sector solicitado o servicio que se requiera.

Banca, servicios financieros, comercio electrónico, Emarketing/Elearning, desarrollo de aplicaciones web, Seguridad Informática, Servicios de Migración y calidad de datos entre otros.

Cuando desplegamos el directorio directamente relacionado con la actividad económica de Taylor, se nos presenta una oferta de aproximadamente 28 compañías asociadas al desarrollo y/ o servicios de software y soluciones bancarias.

Analizando las empresas que se pueden relacionar con Taylor & Johnson encontramos una en particular llamada **Pragma** quien esta cuenta entre sus clientes con El grupo económico Coomeva, esta relación comercial podría representar para Taylor una amenaza en potencia puesto que tiene que compartir aplicativos que van de la mano con el software SIBANCO, puesto que depende de actividades que hacen parte del producto crediticio ofrecido por el Banco mientras que Sibanco administra la información del crédito y cartera Pragma administra la fase comercial de la venta del crédito mediante un work flow que avala cada actividad una vez el cliente cumpla con los requisitos. A continuación se relacionan otros de los competidores identificados:

6.12.1 GMV:

Es un grupo empresarial tecnológico de capital privado con presencia internacional. Fundado en 1984 **GMV** ofrece soluciones, servicios y productos de ingeniería de software en diversos sectores: Aeronáutica, Banca y Finanzas, Espacio, Defensa, Sanidad, Seguridad, Transporte, Telecomunicaciones, Tecnología de la Información para Administraciones Públicas y Gran empresa.

6.12.2 Procesa:

Expertos en administrar medios de pago y canales electrónicos, en la modalidad de outsourcing, usando tecnología de clase mundial.

Certificados en la norma internacional **PCI-DSS** versión 2.0, que brinda a nuestros clientes un respaldo único, en términos de seguridad y disponibilidad de la información.

Con más de 18 años de experiencia en administrar tarjetas débito y crédito, privadas y franquiciadas, y administrar canales electrónicos como cajeros automáticos, kioscos de autoservicio, **POS**, Internet y el canal móvil, entre otros.

6.12.3 Sophos Banking Solutions S.A.S.

Es una compañía especializada en el desarrollo de software y servicios de consultoría en tecnología para los sectores financieros, en especial: sector Bancario y Bursátil.

Política de Calidad

Vincularnos estrechamente con nuestros clientes para entender sus requerimientos como si fueran propios, con el fin de superar sus expectativas a través del suministro de productos de la Fábrica de software y/o servicios de consultoría. Nuestra compañía se fundamenta en el mejoramiento y aprendizaje continuos; ofreciendo una amplia experiencia, con las compañías más exitosas a nivel internacional en la industria de TI y un recurso humano altamente comprometido, hacia el logro de los objetivos empresariales.

Estrategia e Implementación de Sistemas Core Banking, asesorías en procesos de Calidad **ISO CMMi**, Canales Electrónicos.

6.12.4 GCS:

Es una empresa especializada en el suministro de servicios de desarrollo de software, consultoría especializada y pruebas de software para el sector financiero. Excelente conocimiento de plataformas bancarias, manejo de herramientas y metodologías que nos permiten planear y ejecutar proyectos de alta calidad

6.12.5 Neurona:

Somos una empresa con más de 15 años de experiencia en desarrollo y comercialización de soluciones especializadas para el sector Financiero. También contamos otras soluciones especializadas en gestión y control de actividades en sitio.

6.13 PRODUCCIÓN

En Colombia existen 2’700 Compañías aproximadamente, de estas empresas, el 80% tiene menos de 5 empleados, el 18% entre 6 y 50 y solamente el 2% cuenta con más de 50 empleados. (Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA: Inteligencia de Mercado para Colombia – Sector de Software y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones)

Esto significa que Colombia tiene una estructura comercial de Pymes muy tradicional. La mayoría de las compañías colombianas de TIC son de carácter familiar. Algunas compañías son filiales de grandes compañías multinacionales de TIC (como Sie-mens, HP, SAP, Microsoft, etc.).

En la mayoría de los casos las compañías colombianas solicitan créditos para desarrollar sus negocios. Esto significa que la trayectoria financiera está en un nivel normal, las compañías cuentan con la estructura financiera para el desarrollo de productos o servicios, pero no están preparadas, desde el punto de vista financiero, para la implementación de una estrategia de exportación (Entrevista con Alberto Pradilla, Presidente de Fedesoft y Softbolivar Financial Software).

Las compañías más grandes son muy perceptivas en el tema de certificación, ISO (por ejemplo: 9000, 9001, etcétera), CMMI (nivel 3 al igual que el nivel 5), ITL, etc. Proexport y el BCI como una iniciativa especial, apoyan este esfuerzo de manera positiva.

7 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

7.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El Mercado del software en Colombia se caracteriza por ser un oligopolio, pequeño y automatizado orientada al mercado interno, enfocado a la comercialización y el soporte software empaquetado, desarrollo de software a medida y prestación de servicios de consultoría e integraron de sistemas.

Cerca del 50% de las exportaciones del sector las llevan a cabo un número reducido de empresas multinacionales. Actualmente existen entidades que apoyan esta industria mediante la mejora de la capacitación y los incentivos a la inversión extranjera. En este sentido está creciendo la institucionalidad en torno al sector. A pesar de estos esfuerzos queda mucho por hacer en el sector en materia de sincronización y alianzas empresariales.

En cuanto a las cifras de ventas los indicadores de evolución presentan inconsistencias, debido a la informalidad en la que el sector se desarrolla, así como a la falta de estándares para el proceso de contabilización de productos y servicios del sector.

Los compradores de software bancario generalmente se componen de organizaciones que abren licitaciones para invitar a participar a empresas desarrolladoras de software, según la necesidad y el sector; muchas de estas presentan sus propuestas y es mediante un concurso que se aprueban las contrataciones. Algunas de estas empresas no presentan sellos de calidad que permitan garantizar el trabajo que se va a entregar y como es un servicio a la medida los costos no son fácilmente medibles para optimizar los recursos y en muchas ocasiones los compradores dejan proyectos comenzados y adquieren ofertas nuevas con otros competidores.

Los clientes potenciales de este sector en especial buscan características especiales que garanticen la administración óptima de sus productos y servicios.

Entre las fortalezas desarrolladas por Taylor & Johnson para ofrecer a sus clientes se puede describir, la facilidad de la operación y la Funcionalidad e integración de sus productos que permite al usuario final realizar la mayor parte de sus transacciones en un mismo sistema y proporciona facilidad al momento de realizar la secuencia de cada proceso para completar cada transacción, consultar y generar reportes pues todo se genera de forma automática.

La seguridad, puesto que su principal proveedor IBM maneja tecnologías de procesamiento de información que garantiza la seguridad, la velocidad, impidiendo que terceros accedan a la información sin las credenciales certificadas y/o exigidas

El costo o precio es uno de los limitantes para muchas organizaciones que se quieran ver beneficiadas con el sistema, debido a que inicialmente se cobra un valor por cada licencia de funcionamiento (Cuenta Corriente/ Ahorros, CDT´S, Credito y cartera; etc) de cada modulo que se desee adquirir, adicional a esto, un precio de implementación del sistema que incluye la migración de información, capacitación a los diferentes usuarios, etc. Por ultimo un precio por cada adecuación adicional que se requiera y el sistema no contemple.

7.2 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Actualmente el mercado tiene la ventaja de realizar exigencias de desarrollos a su medida según sus necesidades, es por esto que las empresas de software que hacen parte de este ,mercado deben adaptarse y encontrar la mejor opción para generar beneficio o ganancia en cualquier negociación, y esta negociación implica y determina en gran medida el precio final del servicio.

Taylor & Johnson tiene como principal proveedor a IBM el cual suministra los servidores que procesa la inmensa cantidad de información de transacciones que se puede generar diariamente en una entidad financiera, esta alianza estratégica proporciona a Taylor & Johnson un valor agregado a la hora de participar en una negociación ya que resperesenta la seguridad y la confiabilidad de su información.

La interfaz grafica del sistema SIBANCO es proporcionada por SEAGULL a un alto precio que es trasladado al producto final pero beneficia al usuario final dándole fácil acceso a cada una de las opciones y una fácil navegación en el aplicativo.

Para los demás componentes que hacen parte del software integrado se cuenta con SUN MICROSYSTEM y proveedores de alto renombre en la industria del software mundial.

Taylor puede negociar precios y exigir descuentos cuando se requiere, su nivel de fidelidad a cada una de los proveedores ha establecido una relación comercial confiable a lo largo del tiempo que permite utilizar estos beneficios cuando se requieran.

7.3 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Al ser un sector en constante crecimiento debido a los beneficios generados por el gobierno, no existen barreras de entrada de nuevas firmas al mercado, la inversión inicial para una empresa nueva puede obtenerse de diferentes maneras de acuerdo a la negociación establecida con cada cliente, además de los beneficios para la obtención de créditos otorgados como apalancamiento del desarrollo de software en Colombia.

Esto representa una amenaza constante para Taylor & Johnson por que generalmente las nuevas firman ofertan sus productos y servicios en ocasiones a muy bajos precios para obtener referenciación y nombre en la industria, pero no muchas de ellas en realidad son confiables.

Al Tener una trayectoria representativa en el mercado del software financiero y bancario Taylor tiene un posicionamiento importante que representa una solidez y confiabilidad a través de la buena referenciación guiada por los clientes del sector.

Existen competidores que han intentado generar mala imagen del la organización a través de colaboradores relacionados a ellos que tienen vinvulación laboral en algunos de los clientes, pero la buena relación comercial obtenida a través del tiempo ha permitido superar este tipo de inconvenientes.

7.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Aunque el sector de TI software es muy activo en productos y servicios sustitutos, donde no existe inconveniente alguno en encontrar un competidos que ofrezca una plataforma con productos y servicios integrados, las organizaciones-clientes de este mercado no están dispuestas a realizar cambios en los productos adquiridos con una empresa de software mientras no exista una situación de fuerza mayor que los obligue hacerlo, El cambio de un software a nivel organizacional implica desarrollos, ajustes y cambios que toman 1 año en promedio o más dependiendo de la complejidad de los procesos para realizar los ajustes, las empresas deben incurrir en costos altos al disponer de personas para evaluar los cambios que se realicen, tratar los temas de mejoramiento y asumir el costo de las posibles fallas que se puedan presentar mientras se realiza en montaje en producción.

7.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Existen muchos competidores en el mercado que ofrecen productos similares, En Colombia, ubicadas en el sector TI de un total de 5.512 empresas identificadas dentro del rubro de Software & TI, un 8% están ubicadas en la Región Pacífico, como puede observarse en la tabla (esto de acuerdo con la caracterización de la Industria realizada por FEDESOFT)

Tabla 70: Empresas de Software & TI por Región.
Fuente: Supersociedades. 2012

REGIÓN	NÚMERO EMPRESAS	PORCENTAJE
Cundinamarca	3423	62,10%
Antioquia	665	12,06%
Pacífico	442	8,02%
Costa Atlántica	388	7,04%
Santanderes	164	2,98%
Eje Cafetero	155	2,81%
Otras Regiones	275	4,99%
Total	5512	100,00%

Figura 5. Empresas de Software & TI por Región (Fuente: FEDESOFT)

De estas 442 empresas ubicadas en la región pacifico

La puntualidad, la seguridad y la integración de los procesos en la entrega de los requerimientos y los módulos comprados son algunos de los factores más importantes que los clientes miden para aceptar un proveedor en sus entidades, puesto que la mayoría de las compañías que adquieren estos productos son entidades financieras y la información para ellos es la base de su negocio.

En el caso de Taylor & Johnson sus competidores directos compiten en precios pero principalmente en la calidad de servicios que ofrecen, donde las certificaciones ISO representan solidez y confianza a la hora de implementar proyectos en los clientes, Taylor está en proceso de certificación pero su solidez en el mercado local permite un voto de confianza gracias a la buena referenciación de los clientes. Además de esto algunas realizan alianzas estratégicas con las entidades para crear barreras de entrada a otros competidores.

8 MATRIZ EXTERNA

8.1 OPORTUNIDADES

O1: Crecimiento Económico del PIB Nacional

O2: Beneficios tributarios por parte del gobierno para impulsar el crecimiento del sector

O3: Incursión de nuevas Tecnologías

O4: Posibilidades de Automatización

O5: Nuevos proyectos del gobierno Nacional PTP

8.2 AMENAZAS

A1: Percepción de baja calidad en el servicio

A2: Constante Fluctuación de la tasa de cambio (TRM)

A3: Poder de Negociación con los clientes

A4: Amenaza de nuevos competidores

A5: Certificación sello de calidad en productos y servicios de los diferentes competidores

Figura 6. Matriz de Evaluación Externa

	FACTORES EXTERNOS	PESO	CLS.	POND.
	OPORTUNIDADES			
O1	Crecimiento Económico del PIB Nacional	10	4,0	40
O2	Beneficios tributarios por parte del gobierno para impulsar el crecimiento del sector	13	4,5	58
O3	Incursión de nuevas Tecnologías	12	4,0	48
O4	Posibilidades de Automatización	8	4,5	36
O5	Nuevos proyectos del gobierno Nacional PTP	11	3,0	33
	AMENAZAS			
A1	Percepción de baja calidad en el servicio	12	4,5	54
A2	Constante Fluctuación de la tasa de cambio (TRM)	10	1,0	10
A3	Poder de Negociación con los clientes	8	2,0	16
A4	Amenaza de nuevos competidores	7	2,0	14
A5	Certificación sello de calidad en productos y servicios	9	1,5	14
	TOTAL	**100**		**323**
	5,0= Oportunidad Excepcional	2,5= Factor en el Limite		
	4,5= Oportunidad Solida	2,0= Amenaza Subsanable		
	4,0= Oportunidad Importante	1,5= Amenaza Grave		
	3,5= Oportunidad Normal	1,0= Amenaza muy grave		
	3,0= Oportunidad Débil	0,5= Amenaza Catastrófica		

Fuente: Creación propia.

La matriz nos arrija un resultado de 320 de 500, lo que nos indica que las oportunidades representan mayor importancia en la ponderación total a pesar de las amenazas identificadas; oportunidades importantes como los beneficios tributarios y la incursión de nuevas tecnologías permiten obtener logros económicos y contribuir al crecimiento del sector.

9 ANALISIS INTERNO

9.1 PERSONAL Y JEFATURAS

Los puestos existentes y responsabilidades de la estructura organizacional actual de Taylor & Johnson Ltda. según el organigrama son:

9.1.1 Gerente General

Planear, dirigir y controlar los esfuerzos de la organización para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la política de calidad en los productos y servicios que ofrecemos y el crecimiento y mejoramiento continuo de las partes interesadas.

9.1.2 Gerente Unidades

Administrar en forma efectiva los Recursos Humanos y Logísticos de los Proyectos de cada unidad, velando por el cumplimiento de las actividades acordes al cronograma definido en la herramienta de control de requerimientos y gestión de soporte SARGES y con la visión del costo - beneficio del mismo.

9.1.3 Ingenieros de Desarrollos y Mantenimiento

Analizar, Diseñar, Desarrollar y brindar soporte a los aplicativos que se encuentran en producción y/o a los nuevos módulos que se deseen implementar, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de nuestros clientes y cumpliendo con lo estándares de calidad definidos por la organización.

9.1.4 Jefe de Calidad

Supervisar y Administrar todo el proceso de aseguramiento de calidad de procesos y producto y además monitores de los indicadores de gestión, velando por el cumplimiento de las actividades

de mantenimiento, desarrollo e implementación acordes al cronograma definido y con la visión del costo - beneficio del mismo.

9.1.5 Analistas de Calidad

Contribuir a mejorar la calidad en los productos de software mediante la aplicación de metodologías y técnicas de gestión que faciliten el logro de los objetivos.

9.1.6 Tesorería – Revisoría Fiscal

Supervisar y verificar los procesos contables, financieros y tributarios que exigen las entidades gubernamentales, asi como velar por el buen comportamiento financiero de la empresa.

9.1.7 Departamento de Contabilidad.

Analizar y apoyar en el registro, control y manejo financiero, presupuestario y contable de la organización.

Administrar la elaboración mensual, semestral y anual de los reportes financieros y gestión organizacional.

Porveer la infomación necesaria para la gestion y toma de desiciones de la jefatura.

9.2 ORGANIGRAMA TAYLOR & JOHNSON

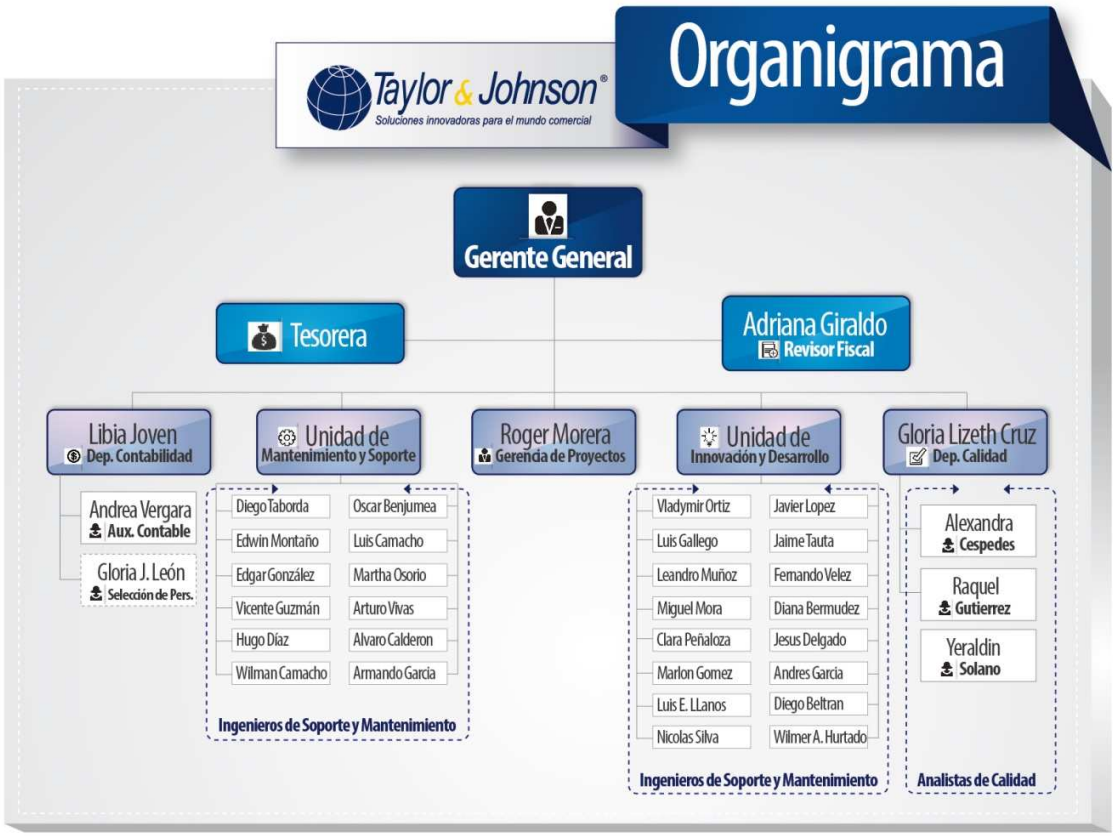


Figura 7. ***Fuente:*** *Taylor & Johnson – Informe TJ Profile*

A pesar de que la empresa cuenta con un estructura organizacional más definida a nivel tecnológico que Administrativo; No cuenta con personal que realice funciones propias del Mercadeo, como prospección de clientes, un departamento comercial que defina los objetivos a alcanzar en el mercado, realice informes de seguimiento y control a las metas de la compañía y desempeño en las ventas. Actualmente esta área se encuentra a cargo del dueño y Gerente general de la compañía. Por otra parte las áreas definidas no están bien organizadas; El departamento contable y financiero no cuenta con personal capacitado que realice la planeación

financiera de la compañía adecuadamente, y el tecnológico apenas está ajustando los perfiles de los profesionales de acuerdo al cargo y desempeño en la compañía.

En Taylor & Johnson laboran alrededor de 40 personas, de los cuales 38 a partir de Enero de 2014 cuentan con un contrato por nomina, con todas las prestaciones sociales exigidas por la ley de trabajo con tipo de contrato a termino indefinido, antes de esto los contratos estaban definidos bajo la modalidad de prestación de servicios, 2 de los trabajadores están bajo la modalidad de salario integral donde se considera que ya está incluido dentro del valor total del salario, además del trabajo realizado, las prestaciones, recargos, primas legales, extralegales, cesantías, subsidios; en general.

El 85% de los trabajadores cuentan con un título profesional, mientras que el 15% cuenta con un titulo tecnológico. Tanto en el área Administrativa y contable como en la Tecnológica.

La remuneración en Taylor & Johnson está diseñada y aplicada de la siguiente manera:

Gerente General: Salario no definido

Contadora: 2’000.000 Mensuales

Auxiliares Contables: Va desde 1 SMLV hasta $1.200.000

Ingenieros de Soporte y Mantenimiento: Va desde $1.200.000 hasta $7.000.000 según el producto y proyecto asignado.

Gerente de Proyectos: Salario básico de $ 5.000.000

Ingenieros de Innovación y Desarrollo: Va desde $1.200.000 hasta $7.000.000 según el producto y proyecto asignado.

Analistas de Calidad: Oscilan entre $1.300.000 y $2.300.000 dependiendo de la experiencia y el proyecto liderado

Gerente de Calidad: $ 2.300.000

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que la compañía cuenta con remuneración a sus colaboradores por encima del salario mínimo legal vigente de nuestro país, No existen datos concretos de la información de los salarios ofrecidos en el sector pero de acuerdo a lo hablado con los profesionales que hacen parte de algunas de las organizaciones del sector confirman que la remuneración esta igual y por encima de la ofrecida en el mercado.

El Porcentaje de la rotación de personal en Taylor & Johnson asciende aproximadamente al 10% en el año, es decir uno de cada diez empleados salen de la compañía por voluntad propia en general por mejores oportunidades laborales.

9.3 PORTAFOLIO DE LOS PRODUCTOS MANEJADO POR LA COMPAÑÍA.

Figura 8. Portafolio de productos - Fuente: Taylor & Johnson – Informe TJ Profile

Descripción General de la Solución

Diseño Funcional

El Sistema Bancario Integrado de Taylor & Johnson se define como un modelo de datos relacional bancario y un modelo de procesos que permite automatizar la totalidad de las

operaciones de una institución bancaria, así como obtener la información necesaria para administrar y gerenciar adecuadamente todos los productos y servicios ofrecidos por estas instituciones.

Sus características más sobresalientes de su diseño funcional son:

Integral: Abarca todas las operaciones de una institución bancaria.

Integrada: La arquitectura del sistema, presenta al mismo como un todo integrado. Si bien por razones operativas se suele dividir en módulos, los enlaces entre ellos son naturales por diseño.

Incremental: El modelo de procesos constituye una abstracción y generalización de la morfología de una transacción financiera. El modelador provisto por el producto permite crear instancias particulares de este modelo genérico para soportar transacciones específicas. Toda transacción construida presenta las siguientes características:

Interfase de usuario consistente
Resolución de todas las excepciones en tiempo de ejecución.
Resolución en un solo paso y de principio a fin de todo lo que el evento que se está registrando implica.

Parametrización: Todo en el sistema es parametrizable, aplicaciones, códigos de transacción, panel contable, definición de tramas, informes para las entidades de control y vigilancia, etc.

Abierto: El Sistema puede convivir con cualquier Aplicativo que ustedes tengan funcionando actualmente, sin importar el hardware, sistema operacional y base de datos en el que opere.

Centralización: Su diseño permite administrar centralizadamente todos los procesos y módulos, liberando de esta tarea a las agencias de estos tortuosos procesos operativos para convertirlas en verdaderos puntos de venta de productos y servicios financieros.

Versatilidad y Homogeneidad: Permite operar agencias en Línea (on line) y fuera de Línea (off line) de una manera homogénea.

Contabilización Automática: Al ser integral, es decir abarcar y procesar la totalidad de las transacciones que se realizan en su institución, se elimina la captura de comprobantes contables dado que el sistema es capaz de deducir los comprobantes contables a partir de las transacciones.

Este modelo de procesos, se constituye por ende, en una poderosa herramienta para poder soportar la automatización de nuevas operativas que ustedes requieran y que hoy no esté realizando o que no tenga soportadas por su tecnología en Sistemas de Información.

Enfoque Técnico

Plataforma Bancaria Integrada, en su arquitectura, aplica los siguientes enfoques técnicos :

Uso de Base de Datos Relacional: El modelo del Sistema Bancario Integrado, explota las características de ésta tecnología. La Implementación está normalizada en tercera forma normal, asegurando la integridad referencial.

Reusabilidad: El diseño se orienta a la reusabilidad del código. Esta característica se logra por medio de:

Alto nivel de abstracción en la definición en las entidades básicas del sistema (ejemplo: en una tabla se almacenan todas las operaciones, donde la operación puede ser un depósito a plazo fijo, un préstamo ó una garantía otorgada, un retiro de un cajero automático, etc.).

Identificación de procesos Batch, los que se activan mediante “trigger” o un período de ejecución. Esta programación genérica, permitida por el punto anteriormente mencionado, permite aplicar criterios operativos y contables en forma consistente en todos los sistemas y módulos de su Cooperativa.

Modelo Transaccional basado en una generalización de la morfología de una transacción bancaria. Cada transacción particular creada por el modelador hereda las características genéricas del modelo. La programación por ende, se limita a confeccionar rutinas sólidas

genéricas (por ejemplo obtener la comisión a aplicar para determinado evento dada una fecha, una vigencia, un tipo de moneda, un tipo de producto, un cliente y un monto) con un alto nivel de abstracción para soportar todos los casos posibles.

Integridad Transaccional: El modelo de procesos, entre otras funciones, asegura la integridad transaccional por medio de nuestro sistema denominado completitud operacional, que es un rollback propio de cada transacción que garantiza su funcionamiento desde el inicio hasta el final.

Programación

La programación del Sistema Bancario Integrada, se ha realizado completamente en programación orientada por objetos, utilizando Base de Datos Relacional del DB/2, y aprovechando todas las virtudes y herramientas de cada máquina, su sistema operacional y sus herramientas de desarrollo.

Rapidez y Seguridad en el Proceso de Implementación y Puesta en Producción del Sistema Bancario Integrado.

El Sistema Bancario Integrado de Taylor & Johnson ha impuesto tiempos récord en el sector financiero en lo que respecta a Implementación de sus aplicativos. Casos reales y comprobables son los del Banco Sudameris Colombia, Banco Agrario de Colombia, Corporación Financiera del Valle, Banco Unión Colombiano y Coomeva entre otros.

Sistema Abierto

Nuestro Sistema convive naturalmente con todas las plataformas tecnológicas existentes tanto a nivel de hardware como a nivel de sistemas operativos, Bases de Datos y software aplicativo (OS/400, Windows, Oracle, SQL/Server, etc.) Además el Sistema Bancario Integrado se comunica perfectamente con redes de cajeros automáticos (Servibanca, etc.), redes de punto de venta (Ascredibanco), terminales de Autoservicios (Kioscos multimedia, audio respuesta) y micro- computadores de sus clientes (Banca por Internet).

Madurez y Estabilidad

El Sistema Bancario Integrado se encuentra funcionado con éxito en varios Bancos Colombianos, Cooperativas y Cajas de Compensación Familiar cumpliendo cabalmente con todos los requerimientos de las entidades de control y vigilancia y las necesidades de cada una de estas instituciones financieras. Esto es muy importante dado que el sistema no requiere de modificaciones y/o adecuaciones para el medio colombiano.

9.4 CLIENTES

La solución bancaria SIBANCO ha sido y está siendo implementada en diversos tipos de instituciones financieras en Colombia y Venezuela y Puerto Rico. Las mismas incluyen bancos, compañías de financiamiento comercial, cooperativa financiera, cooperativa multiactiva, caja de compensación y fondo de empleados.

9.4.1 Bancos

9.4.1.1 Bancoomeva.

Bancoomeva es una entidad financiera que nace como producto de un ordenado proceso de planeación, que llevo primero a especializar la actividad, luego a desarrollarla por medio de la Cooperativa Financiera Vigilada por la Superfinanciera desde octubre de 2007 y a partir del 01 de Abril de 2011 como Banco.

Bancoomeva nace con un capital de 140.000 millones y cuenta con 100 oficinas en 36 ciudades del país, siendo su sede principal la ciudad de Cali. Actualmente cuenta con más de 250,000 clientes. El Banco utiliza la solución de Taylor & Johnson en apoyo a todos sus productos y servicios.

9.4.1.2 Banco Agrario de Colombia - Bogotá, Colombia.

El Banco Agrario de Colombia S.A., BANAGRARIO, es una entidad financiera estatal que ofrece financiación en forma principal, pero no exclusiva, a las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial a través de un amplio portafolio de productos y servicios. Se caracteriza por ser un Banco

con alto volumen de operaciones del orden transaccional, de la banca personal, empresarial y oficial. La Dirección General está ubicada en la ciudad de Bogotá y cuenta con la red de oficinas más grande del sector financiero, con más de 735 agencias.

Actualmente está en producción la solución off-line de SIBANCO para Oficinas (PIT-Procesador Integral Transaccional, PTX – Procesador de Telecomunicaciones y EDT – Editor de Transacciones), Por las características de este Banco se requiere que las oficinas que no están conectadas en línea puedan operar autónomamente. Su solución permite administrar, operar y gerenciar de una manera eficiente y segura este tipo de oficinas autónomas. Allí se procesan las transacciones de los productos de cuenta corriente, ahorros, depósitos a término, cartera, recaudos extra bancarios, pagos nacionales y giros nacionales, entre otros. Se trabaja con bases de datos locales y al final del día se generan una serie de archivos encriptados, los cuales son enviados por múltiples vías a la sede principal del banco. Luego hay un proceso automático de consolidación y monitoreo de movimiento para entregar a los diferentes Core del Banco, luego los Core generan la información de saldos de cada uno de los productos de captación y colocación, la cual se recibe y distribuye automática y encriptadamente a cada una de las oficinas. Cerca de 580 oficinas operan de esta manera.

9.4.1.3 Banco Sudameris Colombia - Bogotá, Colombia.

El Banco nace en 1920, transformándose en Banco GNB Sudameris en 2005, como resultado de la integración entre el Banco Sudameris Colombia y el Banco Tequendama. Esta entidad nace con una amplia experiencia en el sector financiero, la cual se ve reflejada por las fortalezas de ambos bancos, el enfoque corporativo y empresarial del

Sudameris, la banca personal del Tequendama y su tecnología unificada. El Banco GNB Sudameris ofrece una amplia red con más de 40 oficinas a nivel nacional.

Banco Sudameris utiliza la solución de Taylor en apoyo a los procesos de compensación interbancaria, canje enviado, canje recibido, devolución enviada y recibida.

9.4.1.4 Banco Pichincha.

La entidad forma parte del Grupo Pichincha el cual cuenta con bancos en Perú, Ecuador, Panamá, España y una agencia en Miami. En Colombia el grupo está presente desde la década de los años 90 con la Inversora Pichincha y desde hace 47 años venía funcionando como una compañía de financiamiento, la cual el 07 de Junio de 2011 se convirtió en Banco. La compañía es reconocida por los productos de financiación que ofrece a sus clientes, pues realizan cerca de 12.000 créditos nuevos por mes. Su Dirección General se encuentra en la ciudad de Bogotá y cuenta con una red de 40 oficinas en 22 ciudades del país.

Los módulos de sistema de seguridad, plataforma de oficina, Cuentas Corrientes y la Banca por Internet, están operando en esta institución de una manera muy estable y segura. Allí conviven los módulos de Taylor con otros core del mercado.

9.4.1.5 Helm Bank de Venezuela - Caracas, Venezuela.

Helm Bank de Venezuela es un Banco Comercial Regional de capital extranjero, establecido en Venezuela con sede Principal en la Ciudad de Valencia, Estado Carabobo. Su misión es prestar Servicios Financieros Integrales de óptima calidad a clientes de reconocida solvencia moral y económica. Cuenta con todo el respaldo y proyección

internacional del Grupo Helm Financial Services, Banco de Crédito y sus filiales. Tiene presencia en 4 de las principales ciudades del país.

Este banco fue cerrado por el Gobierno de Venezuela.

9.4.1.6 Banco del Sol - Caracas, Venezuela.

El Banco del Sol, Banco de Desarrollo, C. A. tiene por objeto fomentar, financiar o promover las actividades micro financieras sustentadas en la iniciativa pública o privada; tanto en las zonas urbanas como rurales en Venezuela. Cuenta con una experiencia a nivel de organismos micro-financieros del estado. Las agencias del Banco se encuentran las ciudades Caracas, Margarita y Barinas.

Este banco fue cerrado por el Gobierno de Venezuela

9.4.2 Compañías Financiamiento Comercial

9.4.2.1 Giros y Finanzas - Cali, Colombia.

Giros y Finanzas Compañía de Financiamiento Comercial S. A. ofrece un portafolio de productos y servicios financieros. Es agente autorizado de Western Union, líder mundial en el mercado de transferencia de dinero. Tiene una amplia cobertura en la geografía nacional contando con más de 120 oficinas en más de 40 ciudades y poblaciones del País. Su sede administrativa está localizada en la ciudad de Cali.

Esta institución financiera utiliza la solución SIBANCO en apoyo de todos sus servicios y productos. Giros y Finanzas CFC, tiene convenio con Western Unión y a SIBANCO

solución le incorporaron conexión Host-To-Host con Western Unión lo cual le permite enviar y pagar giros en línea.

9.4.2.2 Intercambio 1A – Medellín, Colombia.

INTERCAMBIO 1A S.A. es una Casa de Cambio con amplia experiencia en el mercado libre y cambiario, especialmente en Operaciones en Moneda Extranjera, servicios de Pago de Giros del Exterior, Venta de Giros al Exterior, Compra de divisas, Venta de divisas, transferencias y exportación de divisas. Tienen una estructura operativa a lo largo del país a través de una red de más de 15 agencias ubicadas en 8 ciudades.

La solución de Taylor & Johnson es utilizada por esta institución en apoyo a su operación. Los productos fuertes de Intercambio 1ª son los giros internacionales y la compra y venta de dólares y euros.

9.4.3 Cooperativas Multiactiva

9.4.3.1 Coomeva Multiactiva – Cali, Colombia.

La Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia, es una cooperativa con 250,000 asociados y 9,000 colaboradores distribuidos en el país. Es la primera cooperativa en Colombia y la cuarta de América Latina. Coomeva Cooperativa Multiactiva es la matriz de un holding de doce empresas que atienden los sectores financiero, salud, mutuales, y recreación.

La solución bancaria y cooperativa de Taylor & Johnson es utilizada en apoyo de los productos y servicios de esta Cooperativa. Como resultado de la división de esta en Coomeva Multiactiva y Coomeva Financiera se desarrollaron e implantaron módulos que

permiten la convivencia en Línea con Bancoomeva y apoya los procesos de recaudos, pagos y facturación interempresas.

9.4.3.2 Comultrasan – Bucaramanga, Colombia.

Comultrasan es una entidad especializada en ahorro y crédito con amplia trayectoria en el sector cooperativo, que propende por el desarrollo social del departamento de Santander y el de sus 230,000 asociados. Cuenta con 39 oficinas en el país, y su sede se encuentra en Bucaramanga.

La solución financiera de Taylor & Johnson es utilizada en apoyo a los productos de Comultrasan. La cual es complementada con su solución cooperativa para los productos estatuarios tales como aportes, fondos de solidaridad, plan de ahorro programado y facturación.

9.4.3.3 Coprocenva - Cali, Colombia.

La Cooperativa de Profesores y Empleados del Centro del Valle brinda a sus asociados productos y servicios financieros. Coprocenva cuenta con 14 agencias en diferentes ciudades del sur occidente colombiano, en las que presta atención y servicio a sus cerca de 17,500 asociados. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Tuluá y la Dirección General en la ciudad de Cali.

Esta cooperativa utiliza su solución bancaria y cooperativa en apoyo a sus operaciones.

9.4.4 Cajas de Compensación

9.4.4.1 Comfamiliar – Cartagena, Colombia.

La Caja de Compensación Familiar de Cartagena, es una empresa privada, sin ánimo de lucro, que cumple funciones de seguridad social comprometiéndose con el bienestar de sus afiliados. Comfamiliar Cartagena cuenta con más de 2,000 empresas y más 40,000 trabajadores afiliados. Su sede administrativa se ubica en la ciudad de Cartagena y cuenta con presencia en 23 municipios del departamento de Bolívar.

Todos los créditos que otorga esta entidad son apoyados por su solución.

9.4.4.2 Comfandi – Cali, Colombia.

La Caja de Compensación del Valle del Cauca, Comfandi, es una entidad privada sin ánimo de lucro cuyo objetivo es promover la solidaridad social entre empleadores y trabajadores mediante el otorgamiento del subsidio en dinero o en especie y la prestación de servicios al trabajador afiliado y su familia. Comfandi es la cuarta caja más importante del país con cerca de 277 empresas afiliadas. Su sede administrativa y de servicios se encuentra ubicada en la ciudad de Cali.

Los módulos de seguridad, Base Única de Clientes, Colocaciones y Cobranza están implementados en Comfandi.

9.4.4.3 Comfama – Medellín, Colombia.

Caja de Compensación Familiar de Antioquia, COMFAMA. Es una empresa social de carácter privado que ofrece a la población antioqueña servicios en las áreas de salud, educación, recreación, deportes, turismo, cultura, vivienda, crédito y microcrédito y

programas especiales con población vulnerable. Cuenta con el mayor número de afiliados al sistema de compensación en todo el país.

Todas las líneas de crédito vivienda, vehículo, calamidad doméstica, etc., están implementadas bajo su solución. Comfama cuenta actualmente con más de 500,000 afiliados.

9.4.5 Fondo de Empleados

9.4.5.1 Promédico – Cali, Colombia.

Fondo de empleados exclusivo para médicos. Promédico propende por el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar integral de los médicos en Colombia. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Cali y cuenta con agencias en otras 6 ciudades del país.

Este fondo de empleados ofrece a sus asociados los productos bancarios y estatutarios tradicionales, y cuenta con el único fondo automotriz aprobado por el Gobierno de Colombia. Todos sus productos y servicios son apoyados y soportados la solución de Taylor & Johnson.

9.4.5.2 Fecoomeva – Cali, Colombia.

El Fondo de Empleados de Coomeva, Fecoomeva es una sociedad creada con el fin de ofrecer a los empleados de Coomeva y sus empresas un amplio portafolio de servicios contribuyendo al beneficio económico, social y cultural. El Fondo presta a los Asociados servicios de crédito y recibe depósitos de ahorros en diferentes modalidades. Las oficinas de Fecoomeva se encuentran ubicadas en 6 ciudades, dando cobertura a todas las regiones del país.

La solución de Taylor & Johnson le soporta los productos y servicios de este Fondo de Empleados que cuenta actualmente con cerca de 6,300 asociados.

9.5 MAPA DE PROCESOS

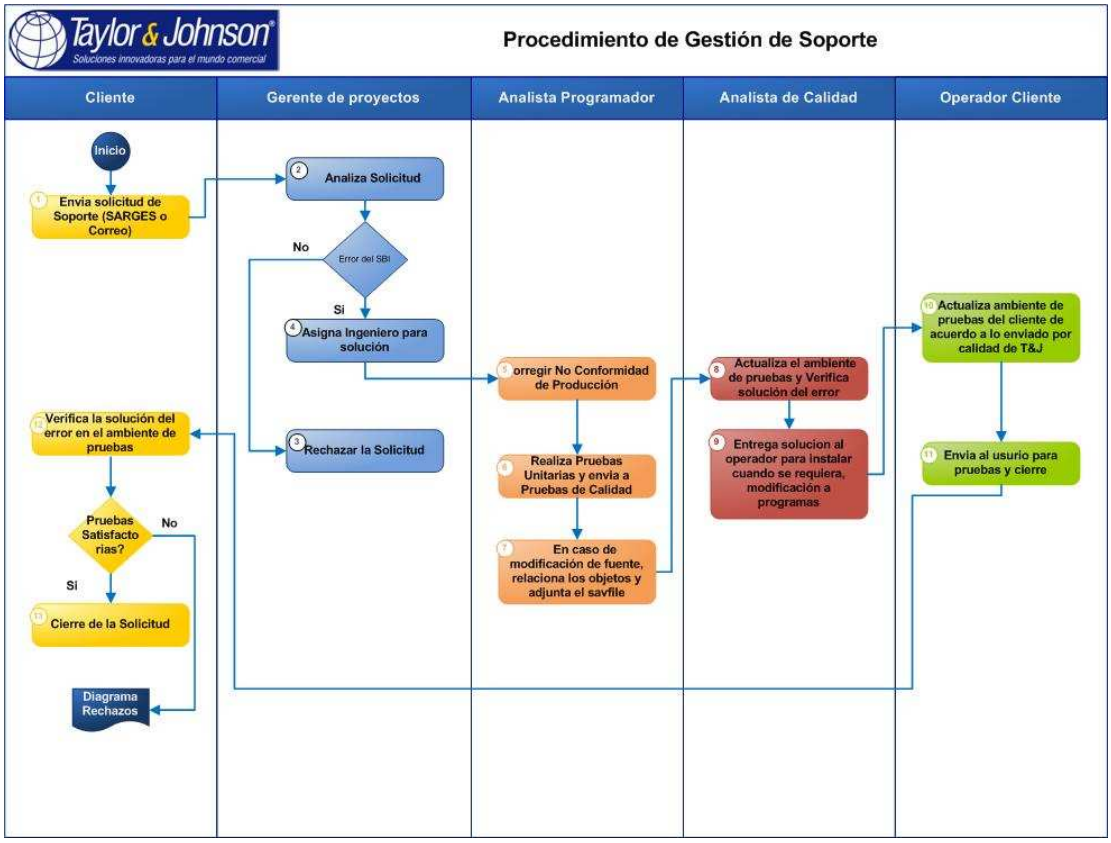
Figura 9. Mapa de Procesos Taylor & Johnson Inc.

Fuente: *Creación propia a partir de Investigación realizada.*

9.6 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO:

Proceso de Soporte y mantenimiento para requerimientos nuevos y/o inconformidades o reclamaciones al proveedor, una vez el sistema se encuentra montado en el cliente.

Figura 10. Proceso de Prestación del Servicio.



Fuente: Creación propia a partir de Investigación realizada.

9.7 PRINCIPALES RESULTADOS FINANCIEROS

Figura 11. Balance General Taylor & Johnson Inc. Junio 30 de 2014

(Nit: 830,018,817-0)

Balance General a Junio 30 de 2014

ACTIVO	2014	PASIVO	2014
DISPONIBLE	344.416.402	**OBLIGACIONES FINANCIERAS**	417.805.247
		BANCOS NACIONALES	417.805.247
BANCOS	338.299.928	**PROVEEDORES**	262.598.030
CAJA	6.116.474	NACIONALES	262.598.030
		CUENTAS POR PAGAR	1.558.526.012
INVERSIONES	375.156.207	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	413.630.827
ACCIONES	265.160.000	RETENCION EN LA FUENTE	8.907.446
OTRAS INVERSIONES	80.652.142	INDUSTRIA Y COMERCIO	229.022
DERECHOS FIDUCIARIOS	29.344.065	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	122.175
		RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	7.420.184
DEUDORES	3.236.207.895	ACREEDORES VARIOS	1.128.216.358
CLIENTES	257.863.080		
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	100.579.053	**IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS**	153.891.558
ANTICIPOS Y AVANCES	151.577.478	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR	96.451.558
ANT. DE IMPUESTOS Y RENTA	114.823.944	VIGENCIA FISCAL RENTA	57.440.000
CTAS X COBRAR TRABAJADORES-TERCEROS	54.704.874	**OBLIGACIONES LABORALES**	34.262.741
PRESTAMOS A PARTICULARES	1.686.616.373	VACACIONES CONSOLIDADAS	31.703.063
DEUDORES VARIOS	870.043.093	SALARIOS POR PAGAR	2.559.678
		PASIVOS ESTIMADOS LABORALES	200.956.025
		PARA OBLIGACIONES LABORALES	49.038.025
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	272.478.887	PARA OBLIGACIONES FISCALES	151.918.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	25.826.240	**OTROS PASIVOS**	258.807
EQUIPO DE OFICINA	138.479.702	INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	258.807
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONES	179.227.446		
VEHICULOS	250.740.000	**TOTAL PASIVO**	**2.628.298.420**
DEPRECIACION ACUMULADA	-321.794.501		
		PATRIMONIO	
		CAPITAL SOCIAL	5.000.000
		APORTES SOCIALES	5.000.000
		RESERVAS	65.305.249
		RESERVAS OBLIGATORIAS	65.305.249
		REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	29.978.668
		AJUSTES POR INFLACION	29.978.668
		RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.499.677.054
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	141.143.568
		UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.358.533.486
		TOTAL PATRIMONIO	**1.599.960.971**
TOTAL ACTIVO	**4.228.259.391**	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**	**4.228.259.391**

FLAVIO VELEZ CORNEJO	**BLANCA ZENAYDA BERNAL C.**	**LUIS FERNANDO MORALES MEJIA**
Representante Legal	Contador TP. 177336	Revisor Fiscal TP 140802-T

Figura 12. Estado de Resultados Taylor & Johnson Inc. Junio 30 de 2014

(Nit: 830,018,817-0)

Estado de Resultados a 30 de Junio de 2014

	2014
INGRESOS	**1.383.263.106**
INGRESOS OPERACIONALES	**1.383.263.106**
Clientes	1.383.263.106
COSTOS DE VENTAS	**736.763.764**
ACTIVIDAD FINANCIERA	200.000
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES, ALQUILER	79.814.089
ACTIVIDADES CONEXAS	656.749.675
GASTOS DEL EJERCICIO	**240.091.966**
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	240.091.966
UTILIDAD OPERACIONAL	**406.407.376**
INGRESOS NO OPERACIONALES	**15.069.821**
FINANCIEROS	367.669
DIVERSOS	14.702.152
GASTOS NO OPERACIONALES	**128.404.453**
FINANCIEROS	15.265.757
GASTOS EXTRAORDINARIOS Y DIVERSOS	6.080.786
GASTOS DIVERSOS	105.157.909
GASTOS DE PUBLICIDAD	1.900.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	**293.072.744**
IMPUESTO DE RENTA	151.929.176
Total Excedente del Ejercicio	**141.143.568**

FLAVIO VELEZ CORNEJO	**BLANCA ZENAYDA BERNAL CORREA**	**LUIS FERNANDO MORALES M.**
Representante Legal	Contador	Revisor Fiscal
	T.P 177336	T.P 140802-T

9.8 CADENA DE VALOR

Figura 13. Cadena de valor: Taylor & Johnson inc.

PROCESOS DE APOYO

INFRAESTRUCTURA

La estructura física de Taylor & Johnson Inc. Está ubicada en la carrera en el barrio Ciudad jardín de la ciudad de Cali, tiene personas asignadas al proyecto que se encuentran ubicados en las oficinas asignadas por el cliente para estar a su disposición. La oficina física de Taylor & Johnson se encuentra dotado con las herramientas necesarias para que el personal disponga y realice su trabajo de manera adecuada, la empresa cuenta con un sistema de contabilidad, Analistas, Auxiliares contables una Contadora general y una Revisora Fiscal que realizan los controles financieros de la organización, laboran 25 empleados con diferentes cargos en el área de tecnología, entre las que se encuentran profesiones como Ingenieros de Sistemas, Industriales y Tecnólogos de Sistemas. Los colaboradores tienen diferentes esquemas de contratación y no esta estandarizado el tipo de contrato ni el nivel salarial según el cargo.

DESARROLLO RH

Los salarios de los colaboradores oscilan entre 1 SLMV y $5.000.000 cuando se encuentran bajo la modalidad de nomina y los aportes parafiscales están a cargo de la compañía Los salarios superiores a $5.000.000 están bajo la modalidad de salario Integral. La búsqueda de nuevos talentos se realiza principalmente por referidos y/o clasificados en computrabajo. Para la selección del personal se realizan entrevistas y pruebas técnicas que confirmen sus capacidades en el área. Una vez se enganchan por la empresa de acuerdo al cargo y proyecto asignado se define el sueldo, una vez contratado se determinan los tiempos de capacitación en el cargo y el lenguaje de programación. La motivación del personal se logra a través de incentivos económicos por proyecto o requerimiento asignado de acuerdo al tiempo de entrega al cliente y disminución de errores; Se realizan actividades para incentivar el clima laboral, como celebración de cumpleaños a cada empleado y se otorgan pequeños préstamos por medio de la empresa.

ADQUISICIONES

La empresa cuenta con servidores y licencias de programación que permiten el desarrollo del trabajo y el desarrollo de los módulos en sus clientes, el tiempo de renovación de cada licencia depende de la fecha de caducidad o negociación realizada.

DESARROLLO TECNOLOGICO

La empresa cuenta con los aplicativos desarrollados internamente para administración de requerimientos y no conformidades (SARGES), también con licencias para programación JAVA, .NET, MICROSOFT, SEAGULL y diferentes aplicativos que permiten el desarrollo de los productos y servicios ofrecidos, tiene acceso a internet y banda ancha para la investigación y creatividad.

LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	MERCADEO/VENTAS	LOGISTICA DE SALIDA	SERVICIOS
La empresa cuenta proveedores importantes como IBM, MICROSOFT, SEAGULL, JAVA para las licencias de desarrollo como el Hardware necesario para instalar en cada cliente. Una vez cerrada la negociación con el cliente se dispone a realizar las compras de acuerdo a la capacidad negociada y los equipos de trabajo necesarios para la instalación de las licencias.	La operación de la empresa consiste en participar en licitaciones y negociaciones establecidas por el área comercial, una vez obtenido el trato, se procede a asignar la capacidad contratada por el cliente en cuanto al personal requerido, las licencias contratadas según el número de usuarios el control de calidad para garantizar el funcionamiento de los productos de acuerdo a la personalización deseada por el cliente.	La estrategia comercial está basada en la referenciación y la participación de licitaciones, como sus clientes son entidades jurídicas se realizan visitas para el ofrecimiento de los productos y servicios y cuando se obtiene la atención necesaria se procede a realizar invitaciones donde clientes actuales para que se pueda apreciar el funcionamiento y administración del software	Una vez montado el aplicativo se procede a realizar soporte de pruebas para garantizar la efectividad del mismo, y se procede a ofrecer un soporte post-producción que incluye negociaciones de requerimientos para mejoras funcionales y/o legales.	La organización cuenta con un área de calidad para garantizar la funcionabilidad de los requerimientos solicitados por el cliente, así mismo para atender las diferentes inconsistencias que se puedan presentar en el día a día en cada uno de los clientes, el sistema llamado SARGES permite a los usuarios recibir cada una de las no conformidades y requerimientos para ser asignados en tiempo de cada uno de los ingenieros.

9.9 ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

9.9.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Soporte técnico y Calidad

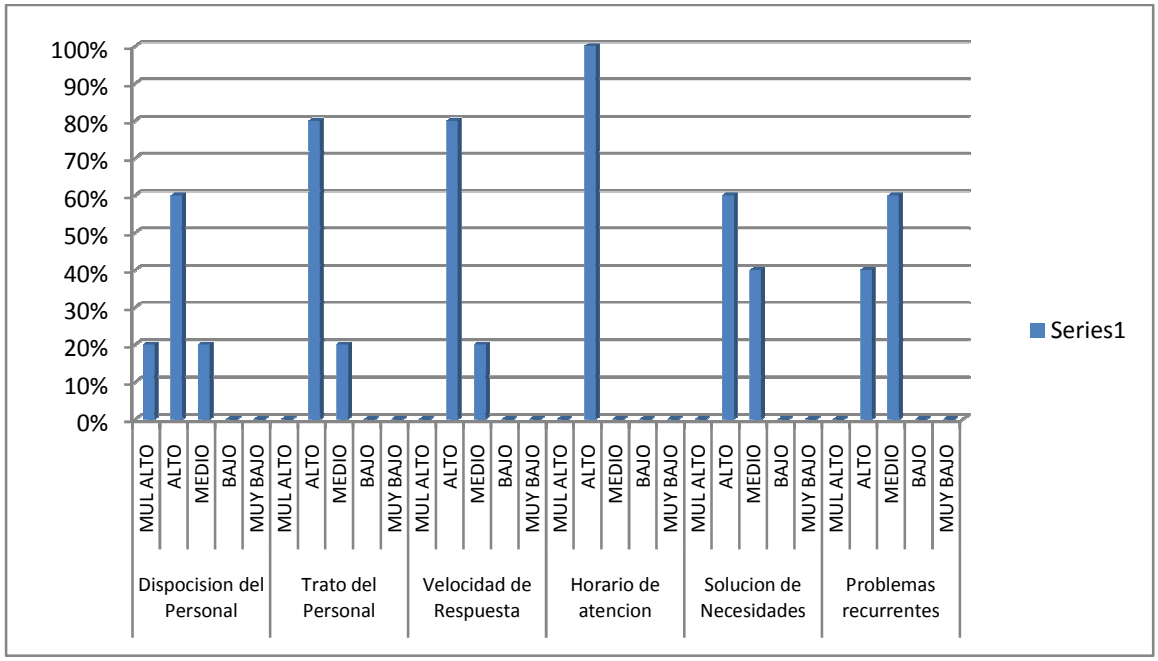


Figura 14. Resultados de las Encuestas: Soporte Técnico y Calidad – ***Fuente:*** *Creación propia a partir de Investigación realizada.*

En la grafica se observa que el horario de atención y la actitud del personal son variables valiosas para los clientes y fueron calificadas con un nivel de satisfacción Alto. Esto representa una fortaleza para Taylor & Johnson y su perfil competitivo.

Seguridad

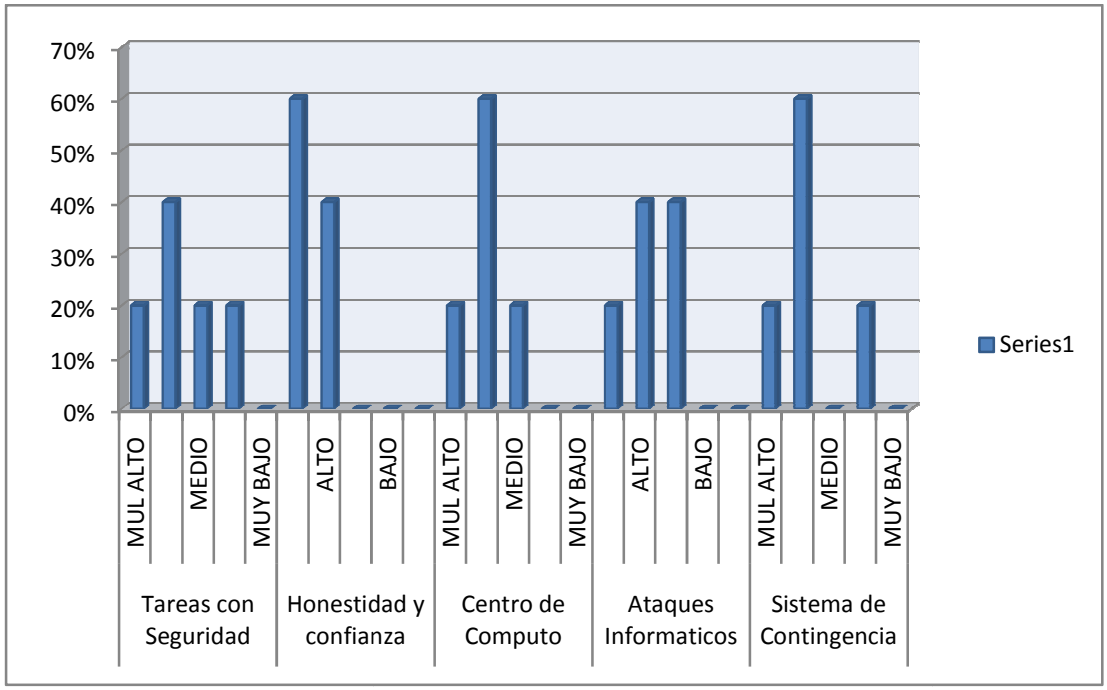


Figura 15. Resultados de las Encuestas: Seguridad - ***Fuente:*** *Creación propia a partir de Investigación realizada.*

Los Ingenieros de soporte de Taylor inspiran la confianza y honestidad necesaria para realizar procesos dentro del aplicativo de sus clientes, esto es una característica muy valiosa ya que la información que administra es confidencial.

Tecnología

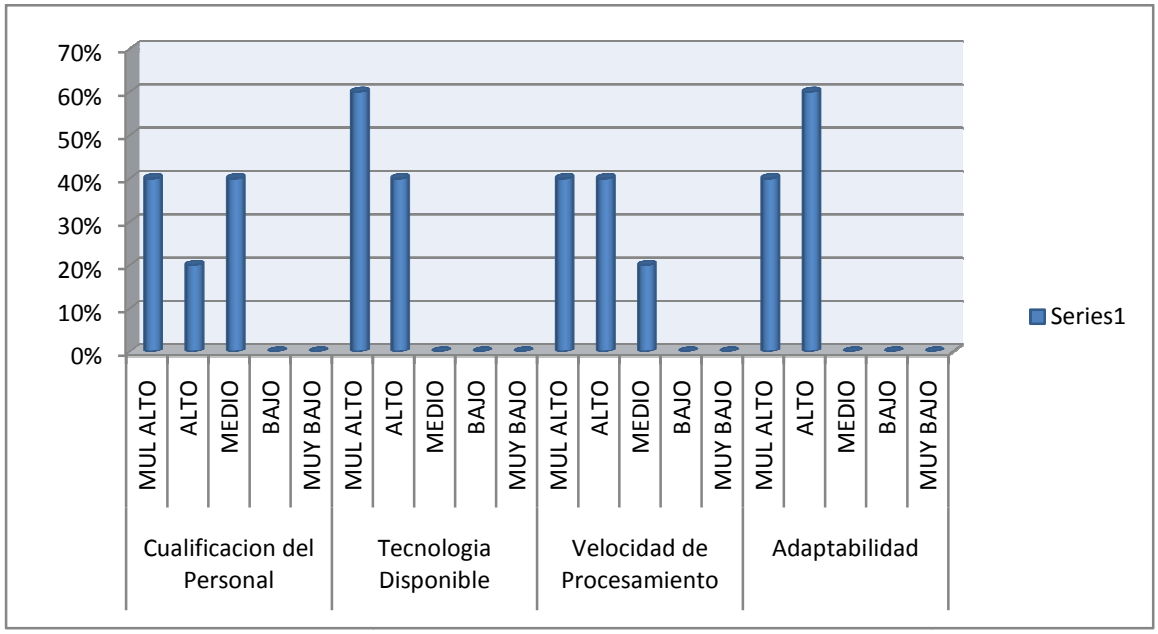


Figura 16. Resultados de las Encuestas: Tecnologia- ***Fuente:*** *Creación propia a partir de Investigación realizada.*

Solo el 40% de los clientes encuestados está satisfecho en cuanto a la cualificación del personal, esta debilidad puede ser tratada en como propuesta para el plan de trabajo y recomendaciones como capacitación en temas de innovación y desarrollo se pueden convertir en una oportunidad para incrementar los indicativos.

Costo

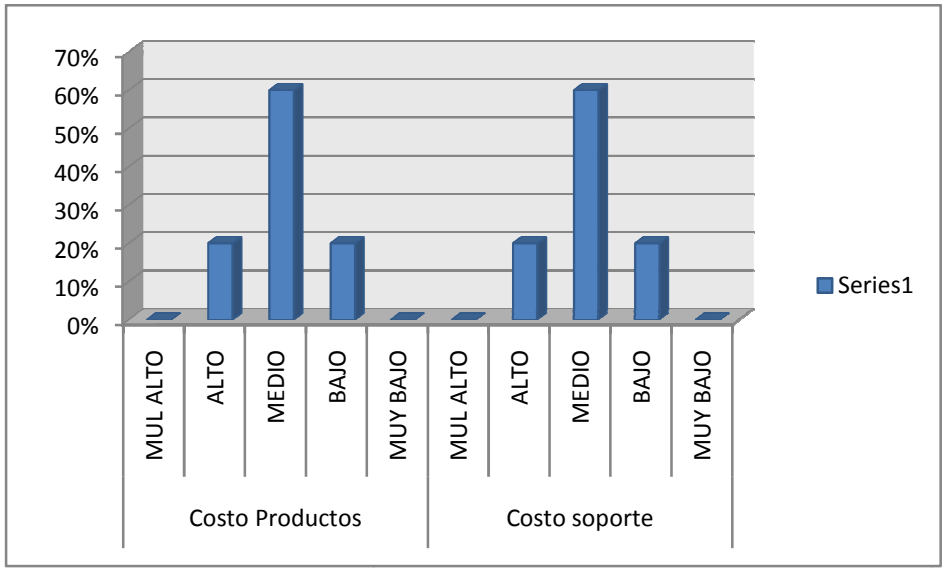


Figura 17. Resultados de las Encuestas: Costo - ***Fuente:*** *Creación propia a partir de Investigación realizada*

Los clientes consideran que el costo de los productos y servicios que Taylor & Johnson ofrece va en la misma línea de los costos y precios ofrecidos en el mercado.

9.10 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

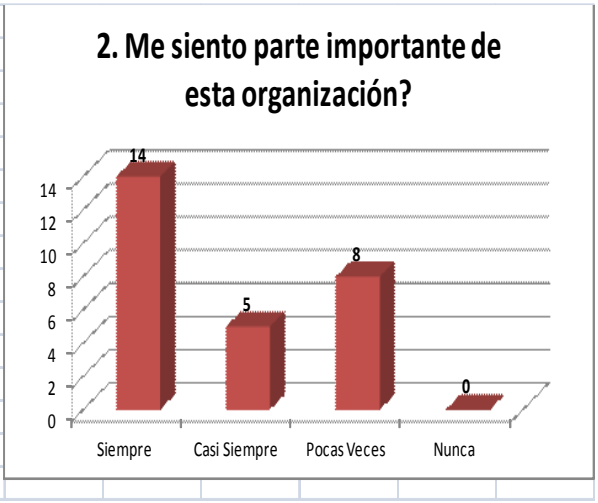
		Taylor & Johnson Inc.		Pragma		Sophos Banking Solutions S.A.S.		Procesa	
FACTORES DE ÉXITO	**PESO (%)**	**Clas.**	**Pond.**	**Clas.**	**Pond.**	**Clas.**	**Pond.**	**Clas.**	**Pond.**
Soporte Tecnico y calidad	20	2	40	4	80	3	60	3	60
Tecnologia	35	4	140	2	70	2	70	1	35
Seguridad	35	3,5	122,5	3,5	122,5	4	140	3,5	122,5
Costo	10	3	30	3	30	3,5	35	2	20
PUNTUACIÓN TOTAL	100		332,5		302,5		305		237,5
PORCENTAJE DEL DESEMPEÑO			83,1%		75,6%		76,3%		59,4%
5,0= FORTALEZA UNICA Y VALIOSA	2,5= DEBILIDAD EN EL PROCESO DE MEJORA (Equilibrio)								
4,5= FORTALEZA SOLIDA	2,0= DEBILIDAD SUBSANABLE								
4,0= FORTALEZA ESTABLE	1,5= DEBILIDAD GRAVE								
3,5= FORTALEZA LEVE	1,0= DEBILIDAD MUY GRAVE								
3,0= FORTALEZA DEBIL	0,5= DEBILIDAD CATASTROFICA								

Figura 18. Matriz del Perfil Competitivo - ***Fuente:*** *Creación propia a partir de Investigación realizada*

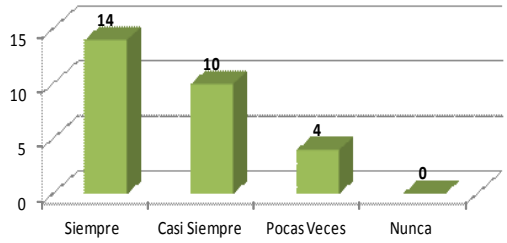
9.11 MATRIZ INTERNA

De acuerdo a la encuesta interna realizada a los colaboradores de Taylor & Johnson se obtuvo información que permitió clasificar cada una de las variables en la matriz interna.

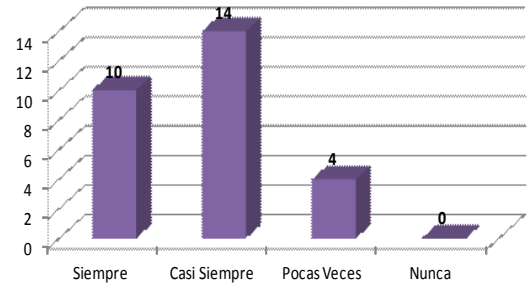
Esta encuesta se realizó con el propósito de obtener datos sobre la percepción del clima laboral que tienen los colaboradores de Taylor & Johnson, en relación a los aspectos que influyen en los procesos y comportamientos organizacionales.



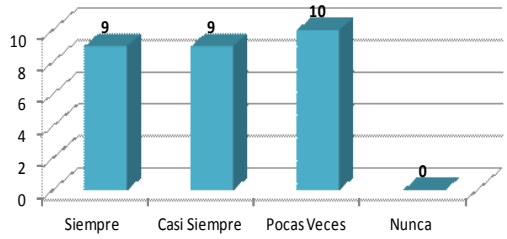
3.Estoy comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo?



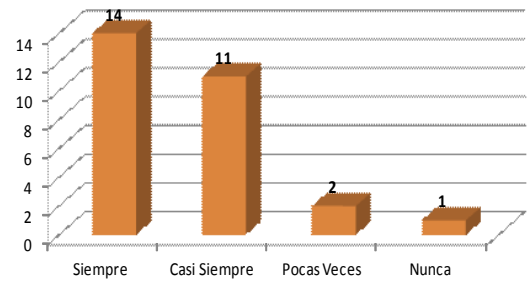
4.Estoy informado de todos los temas vinculados con mis labores?



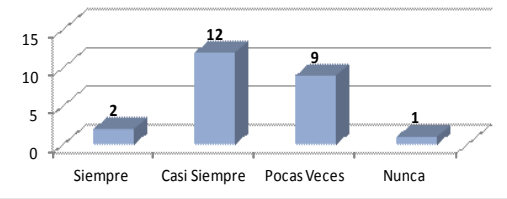
5.Recibo información general sobre los proyectos y planes del área a la que pertenezco ?



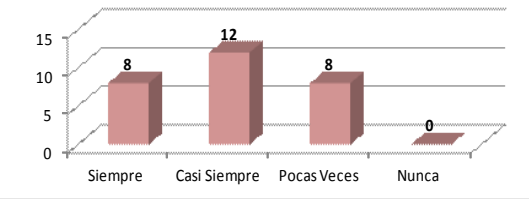
6.Mis compañeros me brindan ayuda o apoyo cuando lo necesito?

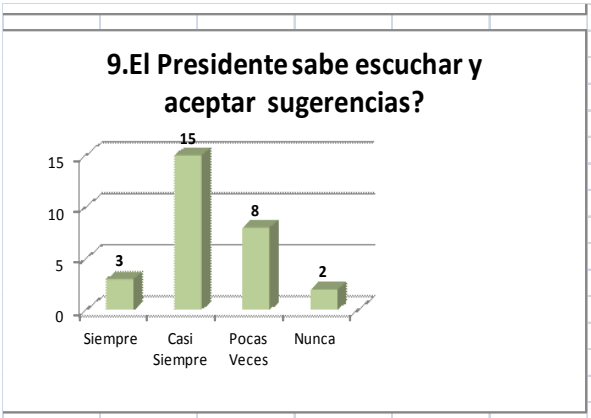


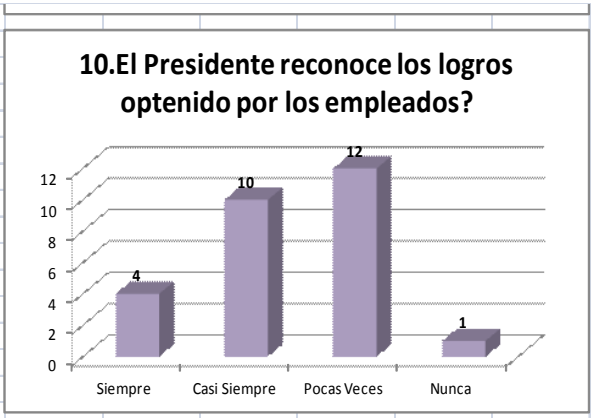
7.El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver problemas de nuestros clientes externos ?

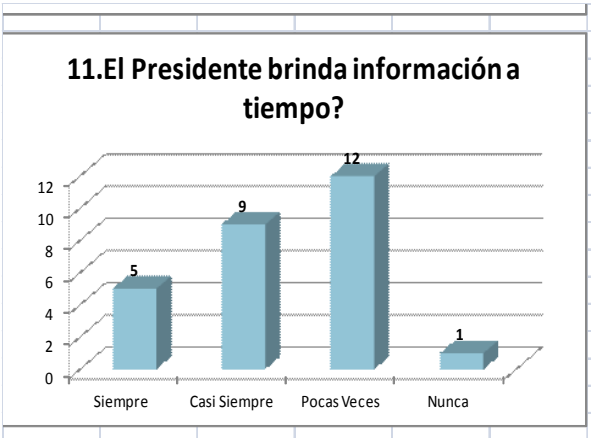


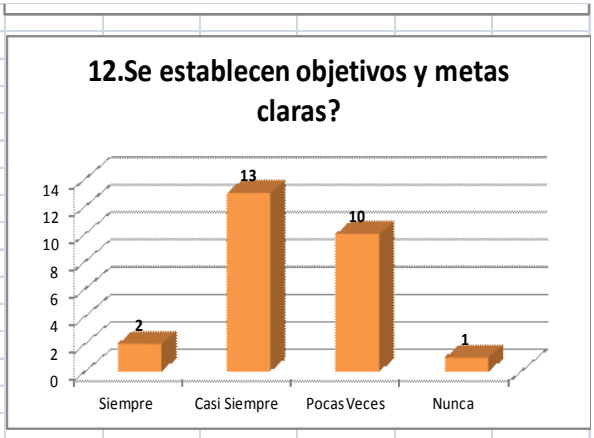
8.Estoy satisfecho con la calidad de servicio y respuesta que me brindan las Entidades a las que me encuentro afiliado (EPS, ARL, Pensión, Caja de...

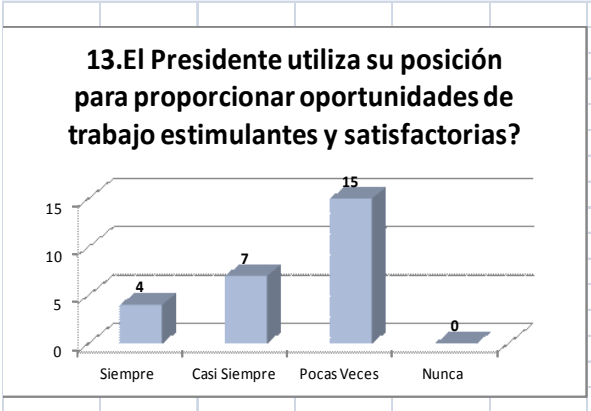


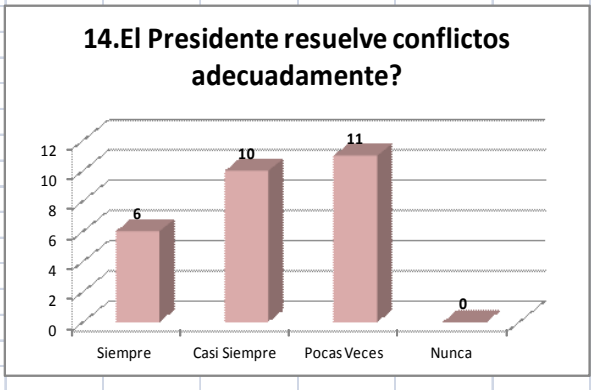

9.El Presidente sabe escuchar y aceptar sugerencias?
15
10
5
0
3
15
8
2
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca


10.El Presidente reconoce los logros optenido por los empleados?
12
10
8
6
4
2
0
4
10
12
1
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca

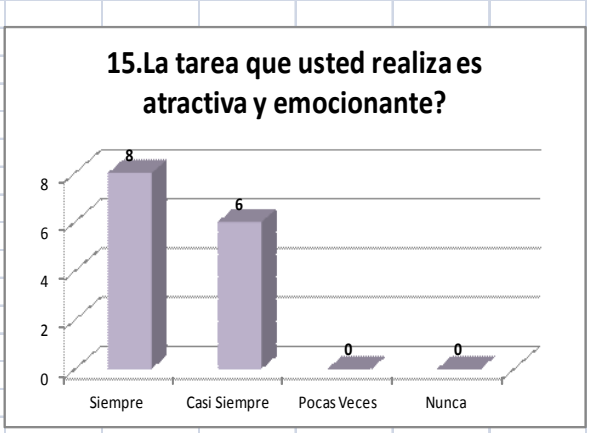

11.El Presidente brinda información a tiempo?
12
10
8
6
4
2
0
5
9
12
1
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca

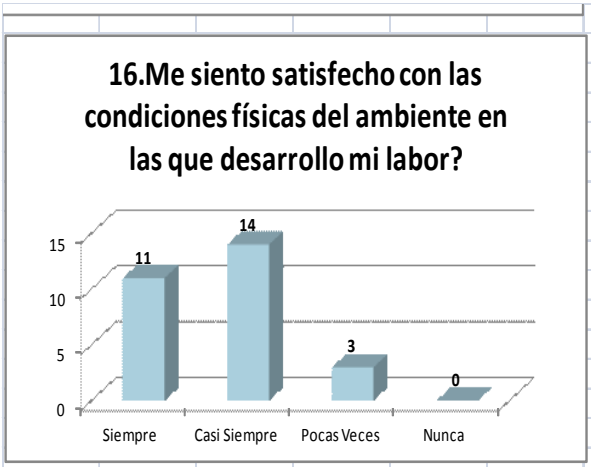

12.Se establecen objetivos y metas claras?
14
12
10
8
6
4
2
0
2
13
10
1
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca

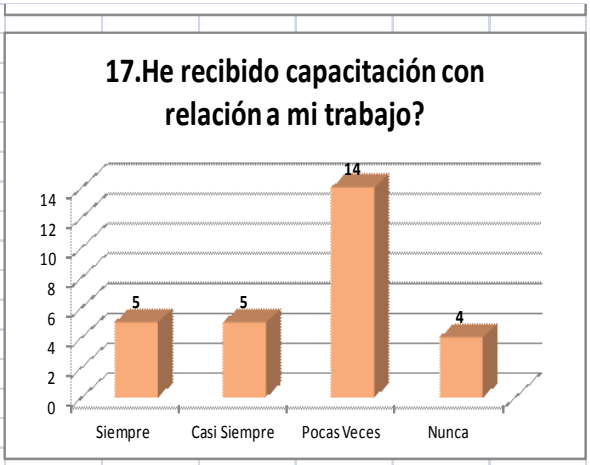

13.El Presidente utiliza su posición para proporcionar oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias?
15
10
5
0
4
7
15
0
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca


14.El Presidente resuelve conflictos adecuadamente?
12
10
8
6
4
2
0
6
10
11
0
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca

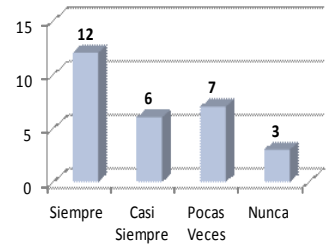
15.La tarea que usted realiza es repetitiva y tediosa ?
8
6
4
2
0
3
8
2
0
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca


15.La tarea que usted realiza es atractiva y emocionante?
8
6
4
2
0
8
6
0
0
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca

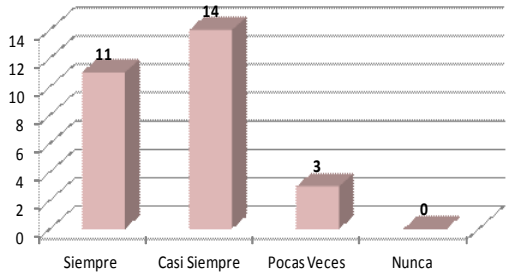

16.Me siento satisfecho con las condiciones físicas del ambiente en las que desarrollo mi labor?
15
10
5
0
11
14
3
0
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca


17.He recibido capacitación con relación a mi trabajo?
14
12
10
8
6
4
2
0
5
5
14
4
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca

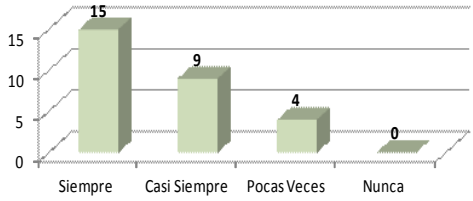
18.La Capacitación recibida ayuda a mi crecimiento personal y laboral?



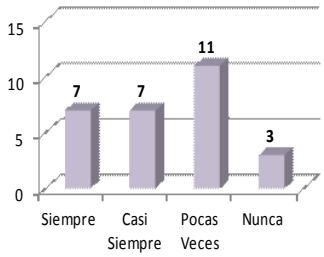
19.Estoy Satisfecho con mi puesto de trabajo?



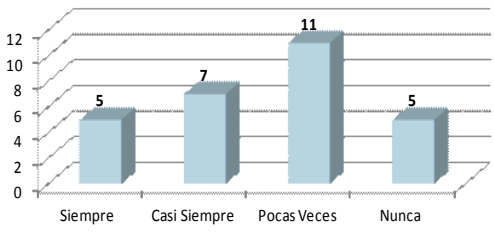
20.Dispongo de equipamiento informático, tecnologíco; dotacion necesaria y suficiente para desarrollar mi actividad?



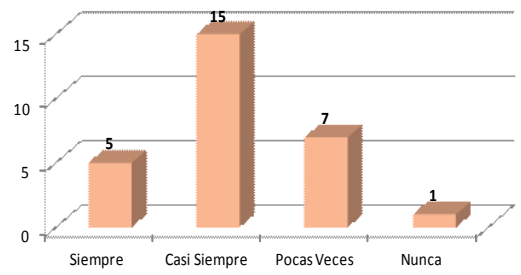
21.Tengo Posibilidades de desarrollo laboral en Taylor & Johnson?

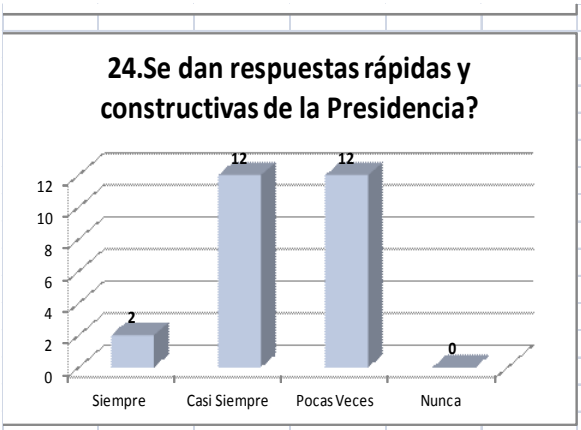


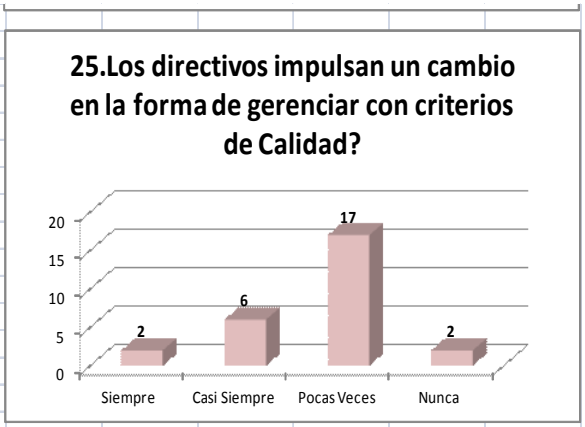
22.Me siento satisfecho con el nivel de remuneración salarial y/o beneficios?

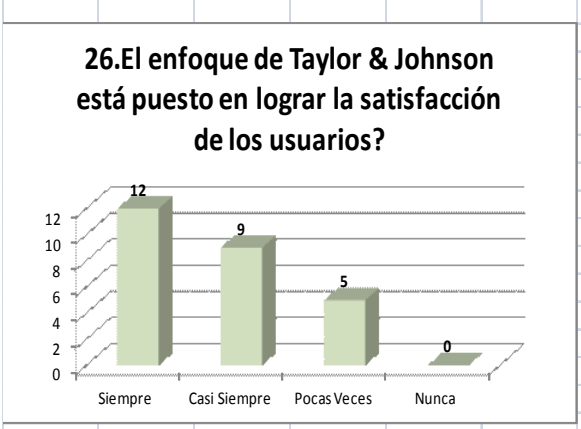


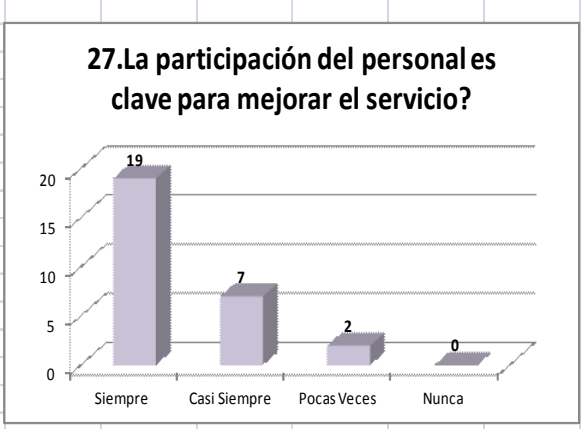
23.Hay una atención oportuna para los requerimientos del personal?

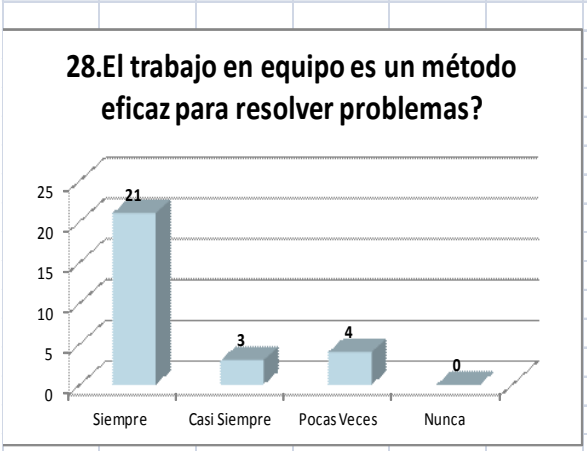


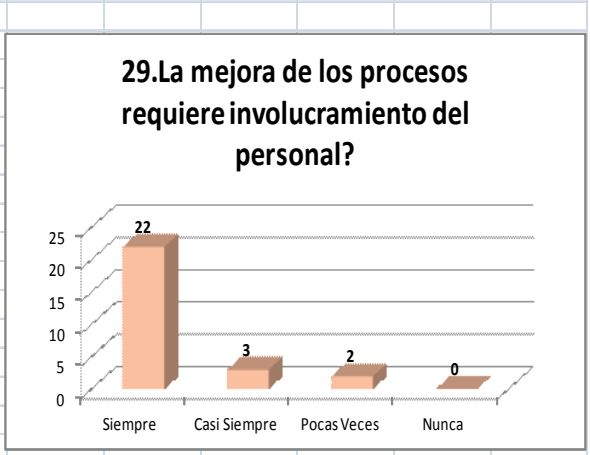

24.Se dan respuestas rápidas y constructivas de la Presidencia?
12
10
8
6
4
2
0
2
12
12
0
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca


25.Los directivos impulsan un cambio en la forma de gerenciar con criterios de Calidad?
20
15
10
5
0
2
6
17
2
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca


26.El enfoque de Taylor & Johnson está puesto en lograr la satisfacción de los usuarios?
12
10
8
6
4
2
0
12
9
5
0
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca


27.La participación del personal es clave para mejorar el servicio?
20
15
10
5
0
19
7
2
0
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca


28.El trabajo en equipo es un método eficaz para resolver problemas?
25
20
15
10
5
0
21
3
4
0
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca


29.La mejora de los procesos requiere involucramiento del personal?
25
20
15
10
5
0
22
3
2
0
Siempre
Casi Siempre
Pocas Veces
Nunca

9.11.1 FORTALEZAS:

- El trabajo en equipo es parte fundamental , la relación entre compañeros, la ayuda mutua para solucionar problemas
- Los colaboradores se consideran parte importante de la empresa
- Los colaboradores están comprometidos a presentar propuestas y sugerencia a la organización.
- Los colaboradores reconocen que cuentan con la dotación necesaria para cumplir sus funciones.

9.11.2 DEBILIDADES:

- Se hace necesaria trabajar en la divulgación de aspectos misionales de la organización: Misión, Visión, política y objetivos, por lo que puede ser que se desconozca su Existencia.
- Se considera que la información referente a los proyectos y planes de las áreas de trabajo no son bajados a los colaboradores.
- No existe un buen sistema de reconocimiento del desempeño.
- Poca Incorporación de la calidad en los procesos de la organización.
- Insatisfacción con el nivel salarial.
- Falta de Capacitación

9.12 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Figura 19. Matriz de Evaluación Interna

	FACTORES INTERNOS	PESO	CLS.	POND.
	FORTALEZAS			
F1	El trabajo en equipo es parte fundamental , la relación entre compañeros, la ayuda mutua para solucionar problemas	12	4,5	54
F2	Los colaboradores se consideran parte importante de la empresa	10	4,0	40
F3	Los colaboradores están comprometidos a presentar propuestas y sugerencia a la organización.	10	4,0	40
F4	Los colaboradores reconocen que cuentan con la dotación necesaria para cumplir sus funciones.	11	3,5	38,5
	DEBILIDADES			
D1	Poco conocimiento en aspectos misionales de la organización	9	1,5	13,5
D2	Poca divulgación de los esquemas de trabajo, por lo tanto, los objetivos son poco definidos	13	1,5	19,5
D3	No existe un buen sistema de reconocimiento del desempeño.	8	1,5	12
D4	Poca Incorporación de la calidad en los procesos de la organización.	10	2,0	20
D5	Insatisfacción con el nivel salarial.	9	2,0	18
D6	Falta de Capacitación	8	2,0	16
	TOTAL	**100**		**271,5**
	5,0 = Fortaleza única, exclusiva	2,5 = Factor en Equilibrio		
	4,5 = Fortaleza Solida	2,0 = Debilidad Subsanable		
	4,0 = Fortaleza Importante	1,5 = Debilidad Grave		
	3,5 = Fortaleza Normal	1,0 = Debilidad muy grave		
	3,0 = Fortaleza Débil	0,5 = Debilidad Catastrófica		

Fuente: *Creación propia a partir de Investigación realizada***.**

De acuerdo con la matriz anterior, se puede observar una calificación total promedio de 271,5 puntos, como resultado de una mayor cantidad de debilidades identificadas frente a fortalezas, lo que indica que la empresa debe trabajar para convertir las debilidades identificadas en fortalezas y así contribuir a los objetivos estratégicos de crecimiento planeados. Taylor ha identificado

ampliamente estas características y ha emprendido un plan de acción que consiste en las siguientes estrategias:

- Mecanismo para la divulgación de los aspectos misionales.
- Elaboración de encuesta para evaluación de desempeño.
- Elaborar programa de capacitaciones
- Realizar actividades de Integración mensuales, los cuales promuevan: comunicación, trabajo en equipo, relaciones laborales, etc .
- Reunión mensual para comunicar nuevos proyectos y metas organizacionales
- Mejora de Procesos que involucren Calidad
- Presentar propuesta a gerencia para generar un sistema incentivos por desempeños de los empleados

9.13 ANALISIS DOFA

9.13.1 MISION ACTUAL

Nuestra Misión es brindar a nuestros clientes, productos y servicios profesionales de tecnología e informática, que garanticen una adecuada, segura y confiable solución integral de sus necesidades y expectativas de información.

Permanecemos en una constante actualización tecnológica y vocación de servicio.

9.13.2 PROPUESTA DE VISIÓN Y MISIÓN

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes promoviendo soluciones financieras integrales en el sector solidario y bancario, con el apoyo de un talento humano altamente creativo y capacitado para atender los requerimientos y la innovación tecnológica con un servicio de calidad.

VISIÓN

Para el 2020 Taylor & Johnson Inc. Será reconocida como una de las empresas más importantes en el desarrollo de soluciones integrales en el sector financiero y solidario en la región y a nivel internacional en Puerto Rico, promoviendo confiabilidad, seguridad, compromiso, calidad e innovación tecnológica que garantice la satisfacción de nuestros clientes.

9.14 MATRIZ PEEA OV

Figura 20. Matriz PEEA OV

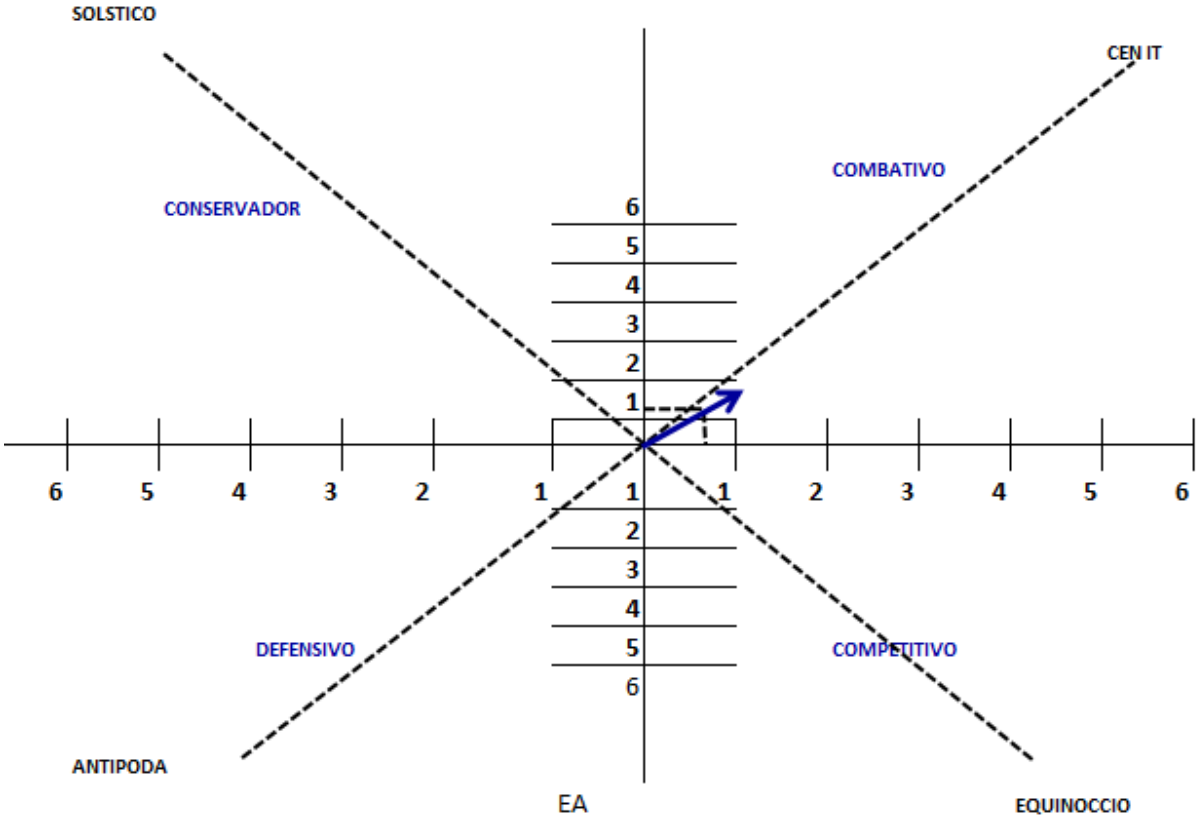
TAYLOR & JOHNSON INC.

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		**ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)**	
1. Retorno de la inversión	4,5	1. Tasa de Inflación	-3
2. Nivel de Apalancamiento	4	2. Nivel de Intereses	-4
3. Liquidez	4	3. Capacidad Adquisitiva del cliente	-2
4. Capital de Trabajo	4	4. Variables Demograficas	-3
5. Facilidad de Liquidación de Activos	4	5. Crecimiento del PIB	-4
6. Riesgo Inherente al Negocio	3	6. Disponibilidad del Crédito	-2
TOTAL	**23,5**	**TOTAL**	**-18**
			-
PROMEDIO	**3,9**	**PROMEDIO**	**3,0**
FACTORES	**6**	**FACTORES**	**6**
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		**FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)**	
1. Participación en el Mercado	-1,5	1. Potencial de Crecimiento	4,5
2. Calidad del Servicio	-4	2. Potencial de utilidades	4,5
3. Calificación de Perfil Competitivo	-3	3. Importancia para el país	4
4. Ciclo de Vida del Servicio	-4	4. Regulación y Reglamentación	4,5
5. Lealtad al Cliente	-1,5	5. Composición Industrial (Rivalidad)	3
6. Capacidad de Crecimiento	-1,5	6. Poder de Negociación de competidores	3,5
7. Control sobre Proveedores y Distribuidores	-4	7. Amenaza de ingreso de competidores	3
8. Know - How	-3	8. Amenaza de ingreso de Sustitutos	3
	-		
TOTAL	**22,5**	**TOTAL**	**30**
PROMEDIO	**-2,8**	**PROMEDIO**	**3,8**
FACTORES	**8**	**FACTORES**	**8**

Fuente: *Creación propia a partir de Investigación realizada.*

9.15 GRAFICO PEEA – OV

Figura 21. Gráfica PEEA - OV



Fuente: *Creación propia a partir de Investigación realizada.*

De acuerdo con el gráfico anterior, se observa que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante Combativo en donde existe una disputa constante en el mercado. La posición del vector indica que es un negocio con musculatura pequeña, pero con posibilidades de crecimiento y desarrollo.

9.16 MATRIZ DOFA

Figura 22. *Matriz DOFA – TAYLOR & JOHNSON INC.*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. El trabajo en equipo es parte fundamental, la relación entre compañeros, la ayuda mutua para solucionar problemas. 2. Los colaboradores se consideran parte importante de la empresa. 3. Los colaboradores están comprometidos a presentar propuestas y sugerencia a la organización. 4. Los colaboradores reconocen que cuentan con la dotación necesaria para cumplir sus funciones.	1. Poco conocimiento en aspectos misionales de la organización. 2. Poca divulgación de los esquemas de trabajo, por lo tanto, los objetivos son poco definidos. 3. No existe un buen sistema de reconocimiento del desempeño. 4. Poca Incorporación de la calidad en los procesos de la organización. 5. Insatisfacción con el nivel salarial. 6. Falta de Capacitación.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO (MaxI-MaxI)**	**ESTRATEGIAS DO (Mini-Maxi)**
1. Crecimiento Económico del PIB Nacional. 2. Beneficios tributarios por parte del gobierno para impulsar el crecimiento del sector. 3. Incursión de nuevas Tecnologías. 4. Posibilidades de Automatización. 5. Nuevos proyectos del gobierno Nacional PTP.	**F3O3:** Implementar un sistema administrativo que permita recibir las sugerencias que tienen los empleados a nivel organizacional como laboral, para contribuir al mejoramiento del clima organizacional y al desarrollo de nuevos productos. **F2O3:** Brindar la posibilidad de utilizar el beneficio tributario para proporcionar pequeños prestamos para compra de dispositivos electronicos para uso personal y el desarrollo continuo de las competencias. **F3O5:** Creación y delegación del area comercial actulamente a cargo del Gerente general a personal capacitado.	**D5O2:** Trasladar parte del beneficio tributario estipulado por la ley, al aumento y estandarización de los salarios de acuerdo a cada perfil. **D2O3:** Delegar a un funcionario la responsabilidad de realizar informes sobre los avances y los esquemas de trabajo para establecer un plan de acción y seguimiento a cada uno de los proyectos, así como su divulgación. **D4O5:** Inscribir a los colaboradores en cursos de capacitación para promover el desarrollo en diferentes campos que aporten y permitan en reconocimiento del desempeño. **D1O4:** Participar en los programas del gobierno que permiten la estructuración y definición de los conceptos organizacionales para generar sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores hacia la organización.
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA (Maxi - Mini)**	**ESTRATEGIAS DA (Mini-Mini)**
1. Percepción de baja calidad en el servicio. 2. Constante Fluctuación de la tasa de cambio (TRM). 3. Poder de Negociación con los clientes 4. Amenaza de nuevos competidores. 5. Certificación sello de calidad en productos y servicios .	**F1A5:** Aprovechar el trabajo en equipo para incluir a los colaboradores en la terminación del proceso de certificación de calidad. **F3A1:** Permitir a los colaboradores la oportunidad de expresar ideas que permitan mejorar la calidad del servicio a partir del contacto con el usuario final, con la información generada, crear estrategias que permitan mejorar la percepción del servicio que Taylor ofrece a sus clientes. **F3A3:** Identificar y capacitar los colaboradores con perfil comercial y de servicio para fortalecer la estrategia de mercado frente a otros competidores. **F3A4:** Capacitar a los colaboradores en nuevos cursos y lenguajes de programación para el desarrollo de nuevos productos y servicios que permitan fortalecer la compañia frente a otros competidores del mercado.	**D1A1:** Establecer politicas y metas organizacionales, promover la misión y la visión como parte de los objetivos organizacionales. **D4A5:** Inclusión de los colaboradores con roles activos en los procesos de calidad que permitan definir los procesos y alcanzar la certificación de calidad que proporcione un valor agregado frente a la competencia. **A6D1:** Fortalecer las capacitaciones en servicio de los ingenieros de soporte que atiendel al usuario final, para tratar temas puntuales en el desarrollo de nuevos requerimientos, reclamaciones y no conformidades.

Fuente. *Creación propia a partir de la Investigación realizada.*

10 PLAN ESTRATEGICO

10.1 GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA

Meta Corporativa: Mejorar los procesos de gestión que permitan un funcionamiento más eficiente y tiempos de respuesta menores, dando beneficio a los empleados buscando incrementar la productividad.

Figura 23. Estrategias Gerencia de Infraestructura

ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Implementar Sistema Administrativo interno para recepción de propuestas	1.1 instalación de la herramienta en los equipos 1.2 capacitación de la herramienta 1.3 Control y seguimiento de las ideas para ser evaluadas en el comité gerencial.	Gerente de Calidad	0 a 6 Meses
2. Establecer metas y políticas organizacionales.	2.1 Redactar documento con las metas financieras, comerciales, de mercado y administrativas. 2.1.1. Promover y comunicar al personal	Gerente General	0 a 3 Meses
	2.2. Ajustar el manual actual de políticas organizacionales (Valores, Misión Visión, Código de conducta y reglamento) al actualmente establecido como plan de mejora. 2.2.1. Promover y comunicar al personal	Gerente General y Gerente de Calidad	0 a 3 Meses
3. Crear un comité de evaluación y seguimiento de resultados de la empresa, los empleados y su posición frente al sector	3.1. Elegir miembros del comité 3.2. Establecer funciones y roles. 3.3. Definir Cronograma de reuniones. 3.4. Realizar seguimiento y tomar decisiones frente a los temas tratados y compromisos pactados en cada comité.	Gerente General Director de Tecnología y Gerente de Calidad	0 a 3 Meses
4. Creación de línea de crédito para pequeños prestamos por libranza a los empleados	4.1. Establecer las condiciones y riesgos. 4.2. Promover su beneficio a los empleados.	Gerente General y Área Administrativa y de Contabilidad	0 a 2 Meses
5. Realizar informes de resultado de gestión financiera, seguimiento y control a los procesos y proyectos	5.1. Asignar Función a responsable de cada área 5.2. Realizar informes para el seguimiento y control de los principales resultados financieros. 5.3. Evaluar los resultados para ejecutar plan de acción.	Director de Proyectos, Contador y Gerente de Calidad	0 a 1 Mes
6. Estandarización de los salarios y perfiles de los colaboradores	6.1. Evaluación salarial de cada uno de los cargos ejecutados en la compañía 6.2. Realizar el ajuste de los salarios de acuerdo al cargo realizado.	Gerente general, Contadora	0 a 2 Meses

Fuente: *Creación propia a partir de Investigación realizada.*

10.2 GERENCIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Meta Corporativa: Conocer a nivel general la situación del mercado del software bancario para mejorar el servicio ofrecido a los clientes y capacitar al personal; creando un valor agregado que permita seguir gozando de buena posición frente a la competencia.

Figura 24. Estrategias Gerencia de Productos y Servicios

ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Culminar el proceso de certificación de Calidad	1. Integrar los lideres de cada área para asignar las responsabilidades. 2. Realizar reuniones periódicas para la evaluación de la línea de tiempo del proyecto. 3. Ejecutar el plan de acción para cada tarea de acuerdo a los lineamientos exigidos.	Líderes de cada departamento	0 a 10 Meses
2. Capacitación del Personal.	2.1 Identificar las competencias laborales que se deben fortalecer en el equipo de trabajo (tecnológicas y profesionales) 2.2. Establecer contacto con el proveedor adecuado para iniciar la capacitación 2.3. Realizar una nueva capacitación de afianzamiento de los conocimientos y novedades.	Gerente General y Gerente de Tecnología	0 a 12 Meses
3. Planeación y control de los proyectos	1.1 Realizar reuniones periódicas con líderes e involucrados de cada proyecto para conocer el estado 1.2. Planear acciones preventivas y correctivas a los eventos presentados 1.3. ejecutar Planes de Acción para realizar acciones correctivas o preventivas	Líder de Tecnología, Gerente de Calidad	0 a 1 Mes

Fuente: *Creación propia a partir de Investigación realizada.*

10.3 GERENCIA DEL CLIENTE

Meta Corporativa: Atraer nuevos clientes que generen beneficios monetarios a la organización fortaleciendo el servicio al cliente y generando fidelización de los clientes actuales con referencias positivas en el mercado.

Figura 25. Estrategias Gerencia del Cliente

ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Modificar la Misión y la Visión	1.1. Resaltar dentro de la misión y la visión el compromiso por la innovación tecnológica y el servicio al cliente con calidad y eficiencia.	Gerente general, Gerente de calidad	0 a 1 Mes
2. Comunicar y promover a todos los colaboradores la misión, la visión y las políticas organizacionales	2.1 Diseñar un esquema de comunicación a los colaboradores 2.1.1. Programar reuniones periódicas para crear conciencia colectiva y compromiso acerca de la importancia del cumplimiento de la misión y la visión para el desarrollo estratégico de la organización	Gerente general, Gerente de calidad y Recursos Humanos	0 a 3 Meses
3. Desarrollar un plan estratégico de servicio para mejorar la percepción del cliente	3.1 Realizar capacitaciones en servicio al cliente para los colaboradores. 3.2 Realizar reuniones con los clientes para discutir las inconformidades y ejecutar un plan de acción	Gerente General, Director de tecnología y Gerente de Calidad	0 a 1 Mes

Fuente: *Creación propia a partir de Investigación realizada.*

11 CONCLUSIONES.

Este trabajo pretende brindar una amplía descripción de los procesos que TAYLOR & JOHNSON INC., debe llevar a cabo para la implementación de estrategias internas y externas que le permitan ser cada vez más competitivo en el mercado y a nivel interno lograr un equilibro que mejore su clima organizacional con el fin de generar mayor productividad a corto y largo plazo.

Con las estrategias presentadas en el plan de trabajo se pretende lograr un plan de acción que incluye las todas las áreas de la empresa para promover el conocimiento de sus objetivo y políticas organizacionales para que los colaboradores al sentirse parte de la compañía generen el compromiso personal y laboral de hacer un excelente trabajo.

Taylor & Johnson es una empresa líder en el mercado local y quiere alcanzar una buena posición en el mercado nacional e internacional, aún tiene camino por recorrer para lograr sus objetivos pero con algunos lineamientos y un buen plan estratégico que ayude a enfocar sus objetivos productivos y tecnológicos puede seguir un buen camino y lograr ser un ejemplo de innovación para el país.

12 BIBLIOGRAFIA

- Interview Alberto Pradilla President Fedesoft and Softbolicar Financial Software [Interview]. Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA: Inteligencia de Mercado para Colombia – Sector de Software y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA: Inteligencia de Mercado para Colombia – Sector de Software y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- (Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).
- Lopera Carmona (2012) Tesis. Análisis estratégico de la industria colombiana de software a partir de la simulación de escenarios

de competencia utilizando Dinámica de Sistemas

- https://www.colombiadigital.net/actualidad/nacional/item/6421-la-industria-del-software-en-colombia-vive-una-epoca-dorada.html
- Disponible en Internet en: www.internetworldstats.com Fecha de consulta: julio 27 de 2012.
- Informe Fedesoft, 2011, p. 8
- http://fedesoft.org/
- PE Evertec TJ Profile
- Informe Sectorial de la Industria de Software y Servicios Asociados de Colombia 2012
- DANE (National Accounts) .
- https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=758&catID=643
- https://www.ptp.com.co/documentos/2012_0802_Informe_Gestion_PTP.pdf

- https://www.ptp.com.co/documentos/VES_PLAN%20ESTRATEGICO_DE_MERCADEO_Y_VENTAS.pd