



Plan estratégico para la empresa Bamboo Analytics

Orlando Lara

Lorena Sánchez

Trabajo de grado para optar por el título de:

Magíster en Administración de empresas.

Director del trabajo de grado:

Camilo Pérez Bustos

Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Santiago de Cali, noviembre 2018

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>Reseña institucional</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Diagnóstico del modelo de negocio</b> .....	<b>12</b>
1.1. Propuesta de Valor .....	12
1.2. Clientes .....	13
1.2.1. Segmentación por región .....	14
1.2.2. Segmentación por tamaño .....	14
1.2.3. Segmentación por Industria .....	15
1.3. Canales de Distribución.....	15
1.4. Recursos, capacidades y actividades claves .....	16
1.4.1. Recursos .....	16
1.4.2. Capacidades .....	17
1.4.3. Actividades Clave .....	17
1.5. Fuentes de ingresos .....	18
1.6. Estructura de costos.....	18
1.7. Análisis .....	19
<b>2. Declaración de Misión, Visión y Valores Corporativos</b> .....	<b>21</b>
2.1. Crear valor para los accionistas .....	21
2.1.1. Integralidad sobre todas las cosas: .....	21
2.1.2. Buscar crecimiento y aprendizaje .....	22

<b>3. Análisis externo .....</b>	<b>23</b>
3.1. Análisis PESTAL .....	23
3.2. Favorabilidad del entorno.....	24
3.3. Efectividad de Bamboo Analytics .....	26
3.4. Síntesis del análisis externo.....	26
3.5. Análisis externo con la matriz EFE .....	27
<b>4. Análisis interno y de competitividad .....</b>	<b>30</b>
4.1. Análisis interno de recursos, capacidades y competencias .....	30
4.2. Síntesis del análisis de competitividad .....	34
4.3. Perfil de competitividad .....	36
4.4. Matriz EFI .....	37
<b>5. Iniciativas DOFA.....</b>	<b>38</b>
<b>6. Estrategia .....</b>	<b>40</b>
<b>7. Implementación de la Estrategia: Balanced Scorecard .....</b>	<b>44</b>
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>53</b>
<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>55</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>57</b>

### **Listado de Anexos**

Anexo 1 Análisis Pestal y 5 Fuerzas de Porter .....	57
Anexo 2 Análisis externo Matriz EFE .....	58

Anexo 3 Análisis interno, recursos, capacidades y competencias .....	59
Anexo 4 Perfil de competitividad .....	60
Anexo 5 Análisis Interno Matriz EFI.....	61
Anexo 6 Matriz DOFA Ampliada.....	62
Anexo 7 Plan Estratégico .....	63

### **Listado de Gráficos**

Ilustración 1: Canvas Bamboo Analytics .....	19
Ilustración 2 Síntesis del análisis externo .....	27
Ilustración 3 Pareto de Factores del Entorno-Oportunidades .....	28
Ilustración 4 Pareto de factores del Entorno Amenazas.....	29
Ilustración 5 Análisis de competitividad.....	31
Ilustración 6 Síntesis del análisis de competitividad.....	36
Ilustración 7 Análisis Interno-Perfil de competitividad .....	37
Ilustración 8 Mapa estratégico .....	43
Ilustración 9 Presupuesto de iniciativas .....	51
Ilustración 10 Proyección de ingresos y gastos .....	52

## Resumen

Bamboo Analytics S.A.S es una compañía caleña que nace como un emprendimiento en la maestría de administración de negocios (MBA), la empresa fue creada en abril del año 2017 y se dedica a la prestación de servicios profesionales de consultoría especializada en inteligencia de negocios para apoyar a sus clientes en la transformación de los datos en información relevante para la toma de decisiones en sus negocios.

Dado el constante cambio y evolución de la tecnología que beneficia los procesos necesarios para la toma de decisiones, las organizaciones han decidido incluir dentro de sus compañías productos y servicios alrededor de la analítica de datos para asegurar que las decisiones estratégicas de las empresas se tomen con mayor información y fundamentadas en el análisis de la misma; momento que Bamboo Analytics ha decidido aprovechar y tomar partido en la generación una compañía que tenga como base el modelo de negocio enfocado en la inteligencia de negocios con proyección a todos los procesos analíticos.

El presente documento busca fijar los lineamientos para la implementación del plan estratégico de Bamboo Analytics S.A.S. para la vigencia 2019-2021, que le permita a la compañía fortalecer su posición competitiva en el segmento de analítica de datos.

En su elaboración se utilizó la metodología que integra el estudio de los entornos externo e interno a partir de diferentes herramientas de planeación estratégica. La definición de los objetivos y actividades estratégicas se desprende de diversas fuentes que permiten optimizar los esfuerzos enfocándose en los factores más importantes para el desarrollo y fortalecimiento de su modelo de negocio.

Para facilitar la visualización integral del plan estratégico en términos de objetivos, acciones e indicadores se utilizó como instrumento de gerencia el Balance Scorecard.

**Palabras claves:** Analítica, inteligencia de negocios, business intelligence, data analytics

## Abstract

Bamboo Analytics SAS is a Cali-based start-up founded when two of its board members met each other during their Master's in Business Administration first year course (MBA ICESI). The company main purpose is to provide its clients with professional and specialized consulting services in business intelligence, and to support their data transformation into relevant information for their decision-making process.

Thanks to the constant business changing and the technology evolution to improve the decision-making processes, the organizations have been developing products and services around their analytics needs, so they could analyze more information to make better strategic decisions for their businesses. This breaking point was taken by Bamboo Analytics as its starting point to start developing its business model based in BI (Business Intelligence) and with the short-term goal to support deeper and more complex analytics processes.

The purpose of this document is to define the guidelines to implement Bamboo Analytics' strategic plan for 2019-2021, which will allow it to improve its skills in the data analytics market.

During the process of making this document, it was necessary a methodology to integrate the studies of the external and the internal business state with different strategic planning tools. The definition of its objectives and strategic activities were supported on many different sources mainly which allow to optimize the most important factors, so the business model could grow strong and well-developed. The Balance Scorecard was used as a tool to help getting a wider view of the strategic plan based in terms of objectives, actions and indicators.

**Keywords:** Analytics, business intelligence, balance scorecard, BI, data analytics

## Introducción

El constante incremento en los volúmenes de datos generados por las personas y las compañías, hacen que el tiempo dedicado para explorar y analizar estos datos sea cada vez mayor y que el descubrimiento de información relevante sea preciso y confiable, se han convertido en un gran reto para las compañías de hoy. Poseer información relevante y de calidad les permite a las compañías tener una ventaja competitiva en el mercado, además que les permite entender los comportamientos de sus clientes y del entorno para tomar las mejores decisiones, orientadas a satisfacer las necesidades del mercado de forma más acertada.

En una época donde los clientes y consumidores están cada vez más informados, entender su comportamiento les permite a las empresas poder personalizar y ajustar sus productos y servicios de tal forma que el cliente encuentre un valor diferenciado y tenga mejor disposición de adquirir dichos productos y servicios e incluso esté dispuesto a pagar más.

A nivel mundial existe una fuerte tendencia en el descubrimiento de información, lo que se conoce como analítica de datos, que incluye conceptos como la inteligencia de negocios, el big data, machine learning, inteligencia artificial, entre otros. En Colombia estas tendencias se están empezando a explotar de manera decidida por las grandes compañías, que invierten importantes recursos en soluciones que les permitan obtener más información del comportamiento de sus clientes y consumidores, para ofrecer nuevos y mejorados productos y servicios.

Es por esto que para Bamboo Analytics, es importante poder aprovechar las oportunidades que le presentan en esta industria, a partir del diseño de una estrategia sólida que le permita entender el entorno, aprovechar las capacidades actuales, identificar las brechas y generar



proyectos e iniciativas concretas para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

El presente documento contiene el diseño de la estrategia de Bamboo Analytics, para los años 2019 al 2021, que servirá como hoja de ruta para posicionar a la empresa como una compañía destacada en soluciones de analítica de datos en la región sur occidente de Colombia. En la construcción de la estrategia se tuvieron en cuenta el análisis de las condiciones externas e internas de la industria, así como las capacidades, recursos y habilidades de Bamboo Analytics para lograr sus objetivos. La participación de los propietarios de la empresa fue muy importante para la realización del proyecto y lograr el diseño de la estrategia.

## **Reseña institucional**

Bamboo Analytics es una empresa de consultoría enfocada en el manejo eficiente, efectivo y oportuno de información de las compañías a las cuales brindamos servicios, enfocada en la transformación de datos en información que soporte la toma de decisiones en las compañías a través de herramientas tecnológicas y metodologías que les permitan optimizar los procesos operativos, tácticos y estratégicos llegando finalmente a una mejor rentabilidad

Bamboo Analytics brinda servicios de:

- Asesoría en procesos de toma de decisiones
- Consultoría en inteligencia de negocios
- Outsourcing

### **Asesoría en procesos de toma de decisiones**

Bamboo Analytics tiene como objetivo la generación de una cultura organizacional enfocada en el trabajo orientado a los datos, creando el ambiente óptimo para el consumo de información de manera eficiente, beneficiando y potenciando el análisis en cada área impactada por un proyecto de analítica de datos.

Además, realiza un entendimiento de los planes estratégicos de la compañía buscando alinear las necesidades e información para apoyar las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Bamboo Analytics ofrece un acompañamiento en el levantamiento de las necesidades y su posterior priorización.

### **Consultoría en inteligencia de negocios**

Bamboo Analytics cuenta con experiencia en la implementación de proyectos de inteligencia de negocios principalmente bajo la plataforma Qlik. Cubriendo todo el ciclo de implementación, iniciando con un levantamiento de requerimientos enmarcada bajo una **metodología propia** desarrollada para optimizar el tiempo de levantamiento y disminuir la brecha de expectativa entre lo esperado y el resultado, la empresa cuenta con experiencia en el diseño y arquitectura de la solución para los procesos técnicos de extracción, carga, transformación y modelo para disponer finalmente de las mejores técnicas para el consumo de información efectiva y con propósito (Storytelling).

### **Outsourcing**

Bamboo Analytics pone a disposición de sus clientes la experiencia de consultores expertos y certificados para que cuenten con ellos al momento de construir equipos de trabajo permanentes en las organizaciones para proyectos de analítica de datos.

## **1. Diagnóstico del modelo de negocio**

A partir del concepto de Modelo de Negocio (Osterwalder, 2010) se realizó el diagnóstico de Bamboo Analytics con el objetivo de identificar su modelo de negocio actual. A continuación, se realiza una breve descripción del modelo (Ver Ilustración 1: Canvas Bamboo Analytics).

### **1.1. Propuesta de Valor**

Inteligencia de negocios es un término general que incluye las aplicaciones, infraestructura, herramientas y las mejores prácticas que permiten el acceso y el análisis de información para mejorar y optimizar la toma de decisiones y el rendimiento de cada organización. (Gartner, 2018).

Bamboo Analytics SAS es una empresa de consultoría de todos los procesos organizacionales relacionados con la inteligencia de negocios, cuyo objetivo es el manejo eficiente, efectivo y oportuno de la información de las compañías, el enfoque actual de la organización está en la transformación de datos en información que soporte la toma de decisiones de cada uno de las área donde la inteligencia de negocios aporta mejoras en los procesos, usando como base herramientas tecnológicas integradas con las metodologías desarrolladas por la organización. Para el cumplimiento de lo anterior, Bamboo Analytics ha desarrollado diferentes áreas de negocio que buscar cubrir todas las necesidades de los procesos de toma de decisiones. Dentro de estos servicios se encuentran:

- Asesoría en procesos de toma de decisiones

- Consultoría en inteligencia de negocios
- Outsourcing

El factor diferenciador que hace que los clientes escojan a Bamboo como su aliado estratégico para los procesos de implementación de inteligencia de negocios se basa en la calidad del servicio y desarrollo técnico que brindan a sus clientes, teniendo como visión ser reconocidos como la mejor opción en las implementaciones de inteligencia de negocios y en un futuro como la mejor opción en los procesos analíticos de sus clientes.

Para lograr su propuesta de valor Bamboo Analytics cuenta con:

- Personal certificado en las herramientas de inteligencia de negocios.
- Metodologías propias para la implementación de proyectos exitosos de inteligencia de negocios
- Capacitación en las herramientas y habilidades requeridas para un buen servicio
- La tecnología necesaria para una implementación exitosa de proyectos de inteligencia de negocios
- Aliados estratégicos que apoyan el mejoramiento de los productos y servicios

## **1.2. Clientes**

Los segmentos de clientes para los cuales Bamboo Analytics busca desarrollar su modelo de negocio se dividen de acuerdo a tres criterios importantes: por región, por tamaño y por industrias.

### 1.2.1. Segmentación por región

Dado el tamaño y el tiempo en el mercado inicialmente Bamboo pretende ingresar en las siguientes regiones:

- **SurOccidente:** Comprende los clientes potenciales ubicados en los departamentos del Valle del Cauca, Cauca y en el eje cafetero (Manizales, Pereira, Armenia).
- **Nacional:** A nivel nacional enfocar esfuerzos comerciales en Bogotá, Medellín y Barranquilla, principalmente debido a que en conjunto con Cali son las ciudades donde existe mayor potencial por el dinamismo de sus economías.

### 1.2.2. Segmentación por tamaño

Este criterio permite identificar ciertas características de los clientes potenciales para que las oportunidades de negocio se puedan presentar de una forma más ágil. Algunas de estas características son:

- Ventas superiores a 100 mil millones de pesos al año.
- La empresa cuente con un área de tecnología estructurada.
- Preferiblemente, que en la empresa exista una cultura de procesos y cierto manejo de indicadores.
- La empresa debe contar con sistemas de información transaccionales para almacenar la información que se desea analizar.
- Empresas que cuenten con altos volúmenes de información para analizar.

### **1.2.3. Segmentación por Industria**

De acuerdo con la experiencia que tienen los consultores de Bamboo en diferentes industrias, se ha identificado que inicialmente el mercado potencial puede estar en las siguientes industrias:

- Servicios públicos.
- Belleza y cuidado personal.
- Retail.
- Cajas de compensación.

### **1.3. Canales de Distribución**

Dado que los servicios que presta Bamboo Analytics S.A.S. son servicios muy especializados que requieren de un conocimiento, una trayectoria y experiencia no sólo en las tecnologías, sino en conocer y entender el negocio de sus clientes, se hace complejo pensar en tener canales de distribución para los servicios. A diferencia de los productos “tangibles” el modelo de comercialización se conoce como venta consultiva, es decir que el foco está en identificar las necesidades de los clientes a través de preguntas acerca de sus procesos, su negocio, sus fuentes de información y las expectativas con respecto al servicio que Bamboo ofrece, a este proceso también se le conoce como indagación. Teniendo en cuenta lo anterior la interacción con los clientes, la forma de llevarles la propuesta de valor la realizamos de la siguiente forma:

- Contacto directo con el cliente (B2B, Business to Business).
- Venta consultiva
- Generando contenidos de interés a través de blogs y redes sociales, mostrando conocimiento y dominio de la tecnología y las herramientas.
- A través de reseñas de los clientes satisfechos y los proyectos ejecutados. La mayor fortaleza son los clientes satisfechos y proyectos exitosos.

## **1.4. Recursos, capacidades y actividades claves**

### **1.4.1. Recursos**

- *Talento humano*: Bamboo cree firmemente que en la calidad de sus consultores se encuentra el mayor diferenciador, es por eso que velan por la calidad de los productos desarrollados, además se desarrollan actividades que buscan estabilidad de los consultores en la compañía través del bienestar y búsqueda de un ambiente adecuado de trabajo.
- *Aliados*: Actualmente Bamboo Analytics es distribuidor oficial de Qlik (importante herramienta de inteligencia de negocios). Este estatus le permite contar con el acceso a todas las herramientas necesarias para el desarrollo del conocimiento y la implementación efectiva en los clientes. Además, permite contar con información privilegiada en varias áreas claves de la compañía como lo son el área operativa, marketing y ventas.



- **Infraestructura BI:** Bamboo cuenta con la infraestructura de hardware y software de última tecnología para facilitar el trabajo, aprendizaje de herramientas y técnicas a la vanguardia del mercado de inteligencia de negocios.

### 1.4.2. Capacidades

En Bamboo se fomenta el trabajo colaborativo, buscando la creación de equipos autodirigidos enfocados en velar por la calidad en el producto o servicio a entregar, priorizando cada consultor como parte vital del equipo potenciando sus áreas de conocimiento y disminuyendo la brecha de falencias. Bamboo cuenta con personal calificado y *certificado*, buscando de esta manera garantizar la calidad en cada actividad desarrollada para sus clientes.

### 1.4.3. Actividades Clave

#### *Operativas:*

- Ejecución proyectos de implementación tecnológica de inteligencia de negocios
- Creación equipos BI incluyendo personal Bamboo (Outsourcing de personal)
- Asesorías en data literacy (alfabetización de datos)

#### *Estratégicas:*

- Formación en mejorar capacidades o nuevas tecnologías necesarias para la implementación de calidad de un proyecto.
- Certificación del personal en las herramientas manejadas por Bamboo Analytics.

- Participación en eventos asociados a las herramientas claves para la implementación.
- Constante capacitación enfocada al mejoramiento de habilidades blandas enfocadas en el mejoramiento de la calidad del servicio.

### 1.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos del modelo de negocio son:

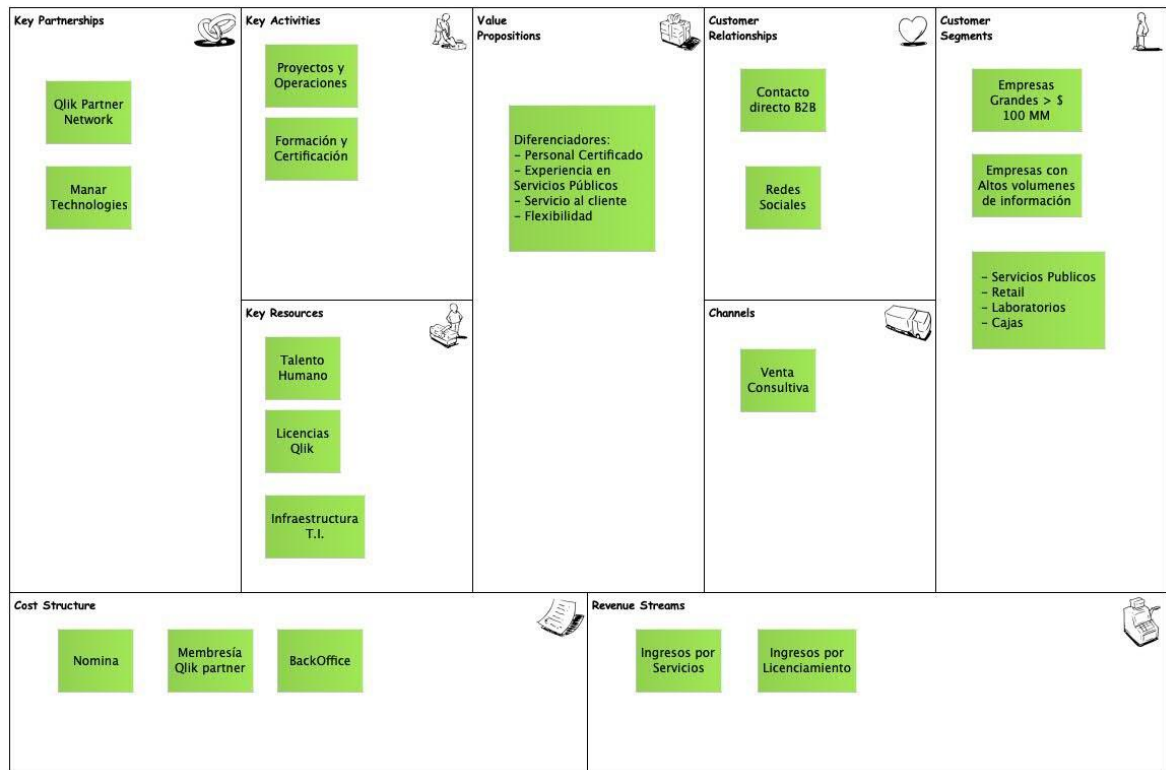
- **Ingresos por servicios:** Son todos los ingresos por prestación de servicios de consultoría, desarrollo e implementación de soluciones de inteligencia de negocios.
- **Ingresos por Licenciamiento:** Son los ingresos que percibe Bamboo como comisiones por venta de licencias de los productos del fabricante Qlik.

### 1.6. Estructura de costos

Actualmente la estructura de costos del modelo de negocio de Bamboo la componen los siguientes conceptos:

- **Nomina:** El costo de la nómina y sus correspondientes prestaciones sociales.
- **BackOffice:** Todos los costos administrativos para la operación de la compañía como: oficina, servicios públicos, aseo, contabilidad, gestión del talento humano, entre otros.
- **Comerciales y Mercadeo:** Gestión comercial, Gastos de mercadeo, gastos de viajes.

- **Membresía Qlik partner:** Certificación como partner del fabricante Qlik que autoriza a Bamboo para comercializar sus productos.



**Ilustración 1: Canvas Bamboo Analytics**

Fuente: Elaboración propia

## 1.7. Análisis

El modelo de negocio de Bamboo Analytics se centra en la prestación de servicios de inteligencia de negocios con unas capacidades estratégicas muy claras centradas en las capacidades técnicas, la experiencia y el conocimiento del equipo de trabajo, dado que se trata de una empresa relativamente nueva es necesario fortalecer este modelo para poder

competir con verdaderos diferenciadores en un mercado cada vez más competido, que se desarrolla a gran velocidad y con unos clientes cada vez más exigentes.

Para lograr un crecimiento rentable, sostenido y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, Bamboo Analytics debe concentrarse en desarrollar una estrategia y posicionamiento de servicios diferenciados, buscando atender las necesidades y expectativas de las empresas que requieren analizar su información para la toma de decisiones oportuna y acertada. Adicionalmente, si los servicios de Bamboo Analytics logran asegurar a los clientes un incremento de sus ingresos a partir del análisis de información, este será un verdadero diferenciador en el modelo de negocio. Para los clientes la calidad de las soluciones, el profesionalismo del equipo de consultores, el soporte y la garantía son atributos muy importantes a la hora de decidir por su proveedor de servicios de BI.

## 2. Declaración de Misión, Visión y Valores Corporativos

### **Misión**

“Ser el aliado estratégico de las organizaciones brindando información coherente, confiable y oportuna para la toma de decisiones informada a través de los servicios especializados en Analítica de datos. Con el objetivo de generar beneficios a todos sus grupos de interés”

### **Visión**

Bamboo Analytics se planteó para el año 2022: “Convertirnos en el líder integral de analítica en Colombia, abarcando los procesos de diseño de indicadores alineados con la estrategia, construcción visual de soluciones analíticas, implementación tecnológica de procesos analíticos de calidad”

Para el cumplimiento de la visión y la misión se determinaron los valores fundamentales que deben tener todos los colaboradores de la compañía que permiten a Bamboo Analytics ser una empresa prospera.

### **2.1. Crear valor para los accionistas**

#### **2.1.1. Integralidad sobre todas las cosas:**

Se busca que cada persona que participa en procesos de Bamboo Analytics sea una persona en la que se pueda confiar, que la honradez y honestidad no sean negociables y que exista congruencia y firmeza en sus acciones.

**Respeto por el otro:** Para Bamboo es importante que se entienda al prójimo como igual sin distinguir diferencias en el trato.

**Excelente servicio al cliente:** Los clientes son la razón de ser de la organización, por eso la prioridad de la compañía es brindarle lo necesario para que su experiencia con Bamboo sea placentera y cumpla con las expectativas de manera justa sin pasar nuestros límites del respeto y la integridad.

### **2.1.2. Buscar crecimiento y aprendizaje**

En un mercado tan cambiante como el de la tecnología es necesario que todas las personas que participan en cualquier proceso de la organización tengan siempre curiosidad de conocer nuevas formas de hacer sus actividades, que no se conformen, que aprendan y repliquen lo aprendido.

### 3. Análisis externo

Para determinar los componentes que generan un macro ambiente de Bamboo analytics y que podrían potencialmente afectar el ambiente competitivo y de la industria, es necesario realizar un análisis que incluya los factores externos que pueden afectar la compañía, para ello se utilizó el análisis de impacto PESTAL el objetivo es determinar cuáles son los factores más importantes desde el punto de vista estratégico fuera de los límites de la industria.

#### 3.1. Análisis PESTAL

Para realizar el análisis PESTAL se tuvieron en cuenta los seis componentes del macro ambiente:

**Factores políticos:** A nivel político en Colombia existe una incertidumbre tributaria luego de la posesión del nuevo gobierno, por otro lado, existe apoyo a las compañías de base tecnológica para incentivar la competitividad del país.

**Condiciones económicas:** A nivel económicos se espera una recuperación de la economía que incentive la inversión en proyectos de tecnología. Por otro lado, la devaluación del peso frente al dólar encarece la adquisición de tecnología relacionada con analítica.

**Fuerzas socioculturales:** Cada vez más los usuarios de la tecnología están más informados, es decir que son más exigentes con las soluciones, además existe un cambio generacional en los líderes de las compañías, lo que genera nuevos retos y oportunidades.

**Factores Tecnológicos:** El componente tecnológico se ha convertido en un factor indispensable para las compañías y sus procesos de innovación, las herramientas de analítica

de datos son demandadas cada vez más. Por otro lado, encontrar personal calificado en analítica se convierte en un reto mayor, por la novedad en la tecnología.

**Factores del entorno o ambiental:** La sensibilidad con respecto al cuidado del medio ambiente, promueve el uso de la tecnología y esto es un factor favorable para las empresas de base tecnológica.

**Factores legales:** En Colombia la regulación cambia permanentemente, lo que implica realizar ajustes en la tecnología, así como la generación de informes detallados a las entidades de control, para ello se hace indispensable el uso de herramientas tecnológicas y el análisis de la información.

### **3.2. Favorabilidad del entorno**

A partir del análisis realizado sobre la favorabilidad del entorno, se resaltan como oportunidades para Bamboo Analytics el entorno social, tecnológico y económico.

En lo referente a lo social, la favorabilidad del entorno se presenta debido a la tendencia social de la conectividad, cada paso de una persona brinda información valiosa que las organizaciones que puedan analizar tendrán la ventaja competitiva en la toma de decisiones sobre aquellas que no tengan esta misma capacidad. Otra de las razones importantes de la favorabilidad del entorno social está dada por la construcción profesional de la nueva generación de gerentes que confían en la tecnología como un aliado estratégico para generar mayor riqueza en cada área de la organización. En cuanto al entorno tecnológico contamos con la ventaja de estar a la vanguardia del cambio que es tendencia global y que además en Colombia se está generando la necesidad de implementación en cada organización.



En el análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede visualizar que Bamboo está aprovechando la ventaja que se presenta en el poder de negociación de los competidores, al ser una metodología nueva que requiere de mucho tiempo para que las empresas logren la experticia en el sector, es por esto que se maneja una ventaja importante, sin embargo las áreas de tecnología se convierten en un obstáculo grande, pues la mayoría de ideas de negocio que se solucionan con herramientas de inteligencia de negocios no son prioridad de las áreas encargadas del presupuesto de tecnología.

Con respecto a las principales amenazas, se encuentra el entorno político debido a la incertidumbre de la respuesta del nuevo gobierno a los principales problemas del país, sin embargo, se espera que este periodo de incertidumbre sea corto y que las decisiones políticas impacten positivamente la economía del país, para que los empresarios desarrollen una mayor confianza al momento de realizar cualquier tipo de inversión en Colombia. El factor legal se convierte también en un indicador desfavorable para Bamboo debido al constante cambio de los requisitos legales que les exigen a las empresas, esto permite el desarrollo tecnológico de herramientas que les brinde confianza frente las necesidades de información ante las entidades de control.

Dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter (1997), se puede observar una dualidad entre las ventajas y desventajas de la rivalidad de la industria, pues a pesar de que las empresas rivales actualmente no cuentan con consultores certificados o con un nivel de experticia importante podemos observar que eso finalmente para la industria no está agregando valor, pues la competencia en precios es determinante para el sector.

### **3.3. Efectividad de Bamboo Analytics**

Este indicador mide el grado de asertividad de la compañía para aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas de la industria. Después de finalizar el ejercicio se puede observar como Bamboo Analytics participa en un entorno favorable donde no ha sido efectiva en su manera de aprovechar la condición del entorno. De acuerdo al análisis realizado se concluye que la empresa solo ha aprovechado el 7% de las oportunidades que le brinda la industria. Las brechas más significativas se presentan en la poca efectividad de convertir en entorno económico en una oportunidad de mercado para la empresa, además se enfoca en el bajo poder de negociación con los proveedores actuales de la empresa.

### **3.4. Síntesis del análisis externo**

Una de las principales conclusiones del análisis del entorno destaca que Bamboo Analytics no está siendo efectiva convirtiendo las oportunidades de la industria en oportunidades de crecimiento organizacional. El factor social, económico y tecnológico pueden hacer de Bamboo una empresa con mayor potencial de crecimiento si es gestionado de manera correcta. Sin embargo también se puede observar la correcta gestión de la fuerza de los rivales de la industria, productos sustitutos y compradores, se analiza que esto es debido a la barrera natural que se crea por el bajo conocimiento de la tecnología o técnicas aplicadas a la analítica en Colombia, esto hace que la fuerza de los rivales no sea determinante para Bamboo, la tendencia actual de Colombia brinda también una barrera técnica para los productos

sustitutos conocidos en el país ya sea por dificultad de implementación o por capacidad técnica disponible.



**Ilustración 2** Síntesis del análisis externo

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Análisis externo con la matriz EFE

Utilizando la matriz de evaluación de factores externos (EFE), que tiene en cuenta el valor ponderado de la importancia de cada una de las variables identificadas y su nivel de efectividad, se obtuvo que Bamboo Analytics tiene una efectividad de 6,06 puntos en una escala de 1 a 10. Esto indica que la compañía ha sido efectiva en aprovechar las

oportunidades del medio y en contrarrestar las amenazas del entorno, sin embargo, tiene una oportunidad de mejora importante. (Ver Anexo 2 Análisis externo Matriz EFE).

Para focalizar la atención en los elementos más relevantes de este análisis, se tienen en cuenta las variables consideradas como oportunidades claves que cumplen con el 80% de la importancia ponderada, dentro de las que se encuentran Generación excesiva de datos, Cambio generacional en la gerencia de las compañías, Poca oferta de servicios de analítica en Colombia, El desarrollo tecnológico en analítica es relativamente nuevo. (Ver Ilustración 3 Pareto de Factores del Entorno-Oportunidades).

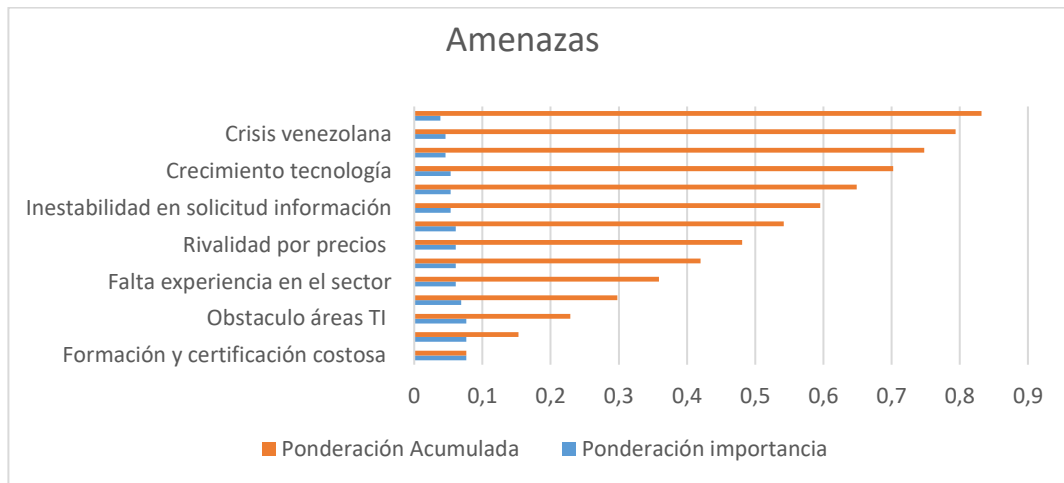


***Ilustración 3 Pareto de Factores del Entorno-Oportunidades***

**Fuente:** Elaboración propia

En el análisis de las variables más importantes entre las amenazas, se priorizaron las que generan o son susceptibles de generar mayor impacto negativo dentro de las que se encuentran: Poca mano de obra calificada para el sector de Analítica, Devaluación del peso (COLP) frente al US\$ (USD) encarece las soluciones en Colombia, Fabricantes de tecnología

analítica imponen condiciones de mercado, Fuerte rivalidad de precios en consultoría en analítica. (Ver Ilustración 4 Pareto de factores del Entorno Amenazas).



***Ilustración 4*** Pareto de factores del Entorno Amenazas

**Fuente:** Elaboración propia

## **4. Análisis interno y de competitividad**

En esta sección se realizará el análisis interno de Bamboo Analytics, teniendo en cuenta todos los factores necesarios para implementar con éxito su modelo de negocio. Adicionalmente, se tendrán en cuenta estos mismos factores sobre su competencia, lo que permitirá comprender el potencial de la empresa y las brechas clave que la pueden distanciar del logro de sus objetivos.

### **4.1. Análisis interno de recursos, capacidades y competencias**

Se realizó un análisis de los diferentes recursos, capacidades y competencias claves para el desarrollo del modelo de negocio de Bamboo Analytics, con el objetivo de entender la posición de la empresa en la industria. Para este análisis se tuvo en cuenta la ilustración 5 que resume la competencia y cuál es su ventaja competitiva en cuanto a precio, desempeño de productos, esquema de venta, imagen ante los clientes y valor agregado

CARACTERISTICA	Análisis de competencias- Inteligencia de negocios					
	Bamboo Analytics	Grupo BIT	ITEA	MANAR	IGERENCIA	ANALYTICS DATA
Precio	Consultoría segmentada de acuerdo a las necesidades del proyecto a desarrollar: Consultor Senior:116.500 hora, Gerente proyecto BI: 116.500 hora, Junior 75.000 hora. La combinación estará dada por la necesidad del cliente		valor hora estándar de 85.000 incluida la gerencia de proyectos.	Valor hora estándar de 135.000 incluida la gerencia		Valor hora estándar de 90.000
Desempeño de los productos y/o servicios - Limitación en la satisfacción de los deseos de los clientes	Limitante en la cantidad de servicios a ofrecer, hasta el momento solo tenemos desarrollo en Qlik y Power BI (sin experticia)	Consultoría a la medida solo con Tableau, sin embargo ofrecen soluciones pre configuradas de analítica - Se encuentran en Cali	Consultores sin especialización ni certificación, solo trabajan con Qlik, falta de mantenimiento de las cuentas (deficiencia en el servicio)	Consultores especializados, Apoyo de la marca ( master reseller) SOLO distribuyen y trabajan sobre Qlik.	Consultores con un amplio portafolio de productos de software ( no solo analítica) lograron un cliente muy grande (Bancolombia)	un gran volumen de consultores de inteligencia de negocios con Qlik
Marca líder (por precio, calidad, servicio, etc.)	Calidad y servicio	Portafolio	Tiempo en el mercado	Apoyo de la marca y tiempo en el mercado		Penetración del mercado y apoyo en la consultoría por parte de Qlik
Imagen ante los clientes	Calidad y la posibilidad de hacerlo todo en la misma herramienta (todos enlazados a la capacidad técnica)		Algunos clientes están felices, algunos piensan que es un mal elemento.	La empresa no tiene la marca manar posicionada, los clientes asumen que son directamente Qlik por lo cual genera una confianza grande.	Posicionamiento bueno ganado a través de sus productos de software en clientes grandes.	Consultoría especializada en servicios apoyada por Qlik
Valor agregado / ventaja competitiva	Certificación de los consultores, experiencia en inteligencia de negocios	Empresa que se especializa en inteligencia de negocios y ataca varios segmentos del mercado	Empresa especializada en ofrecer analítica a instituciones de educación por experiencia laboral del dueño. Experiencia y experticia en cajas de compensación	Fuerte equipo comercial, estrategia de acaparar todo el mercado		

**Ilustración 5** Análisis de competitividad

**Fuente:** Elaboración propia

Para este análisis se consideraron los 9 aspectos del modelo canvas, cada uno con sus principales factores internos claves (Ver Tabla 4. Análisis interno, recursos, capacidades y competencias) y sobre los cuales se hará una breve descripción a continuación:

**Clientes y segmentos:** como se ha mencionado anteriormente, los segmentos clave para la empresa son las empresas con altos volúmenes de información en industrias como utilities, retail, cajas de compensación y laboratorios farmacéuticos donde Bamboo Analytics tiene una relativa fortaleza, por el conocimiento y la experiencia de sus consultores en estas industrias.

**Propuesta de valor:** los elementos más importantes de la propuesta de valor de Bamboo están asociados con la calidad del equipo de consultores, dada la experiencia y conocimiento no solo de las herramientas, sino de los negocios de sus clientes. Bamboo cuenta con una relativa fortaleza en lo relacionado con la calidad de sus consultores, sin embargo para garantizar un crecimiento rentable y sostenido es necesario consolidar y fortalecer el equipo con nuevos consultores.

**Canales de distribución:** dado que la propuesta de Bamboo se fundamenta en la prestación de servicios profesionales especializados, el canal de distribución es una venta consultiva directa, en este aspecto Bamboo tiene una debilidad ya que no cuenta con un área comercial consolidada o un esquema de aliados comerciales para llevar el servicio a sus clientes potenciales.

**Relación con los clientes:** en este aspecto la empresa tiene una debilidad pues no ha buscado construir una relación cercana y constante con sus clientes, esto debido a que el proceso comercial no se encuentra consolidado.



**Fuentes de ingreso:** la principal fuente de ingreso de Bamboo es la venta directa de servicios de consultoría especializada en inteligencia de negocios en las modalidades de proyectos llave en mano o en outsourcing. En este aspecto Bamboo tiene una debilidad en el sentido que para crecer sus ingresos es necesario la contratación de personal adicional, el cual es escaso y las curvas de aprendizaje son muy altas.

**Recursos clave:** entre los recursos clave se destacan las competencias del personal de operaciones y proyectos, en este sentido Bamboo cuenta con una ventaja importante debido a la calidad y experiencia de sus consultores, por otro lado, y como se ha mencionado anteriormente es necesario que el equipo de consultoría se fortalezca.

**Actividades clave:** consolidar el proceso comercial acompañado de una estrategia de mercadeo es muy importante para asegurar la sostenibilidad del modelo de negocios de Bamboo, en este sentido existe una gran oportunidad para posicionar la empresa y gestionar la relación con los clientes. En este punto la empresa está en desventaja frente a su competencia.

**Socios estratégicos:** los principales aliados de Bamboo son las empresas fabricantes de herramientas de inteligencia de negocios. En esta categoría Bamboo está en clara desventaja frente a sus referentes, especialmente por la antigüedad de la empresa en el mercado y es necesario desarrollar nuevas alianzas que fortalezcan la propuesta de valor frente a sus competidores.

**Estructura de costos:** los principales costos para la operación están asociados con los gastos de personal, gastos administrativos y de infraestructura. En términos generales, Bamboo tiene una posición competitiva en esta categoría.

En conclusión, Bamboo Analytics queda situada en la tercera posición entre las cuatro compañías analizadas, con una puntuación de 5,78 con una fortaleza relativa de 0,8. El principal competidor que es Manar Technologies que obtuvo una puntuación de 7,5, y se encuentra por encima del resto de compañías analizadas.

#### **4.2. Síntesis del análisis de competitividad**

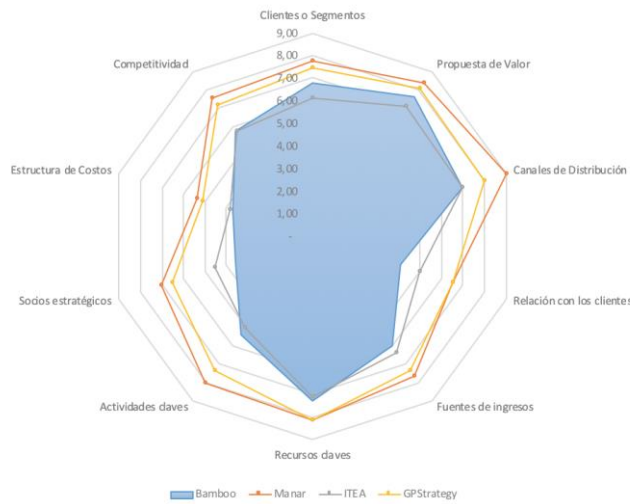
A continuación, se hace un análisis de la situación de Bamboo Analytics frente a Manar Technologies, el competidor que le superó en calificación. (Ver Ilustración 6 Síntesis del análisis de competitividad).

***Factores en los que Bamboo Analytics es más competitiva:*** el factor relacionado con los profesionales calificados y certificados es donde la empresa tiene sus mayores fortalezas y esto está relacionado con la calidad de los proyectos y las certificaciones del grupo de consultores, en comparación con sus competidores, en Colombia existen alrededor de 12 profesionales certificados en las herramientas de BI de Qlik y Bamboo cuenta con dos de ellos.

***Factores en los que Bamboo Analytics no es competitiva:*** recursos y actividades claves, relación con la gestión de los clientes y socios estratégicos, tanto actuales como potenciales, es en estos factores donde la empresa tiene mayores debilidades frente a sus competidores. En lo relacionado con los recursos y actividades claves, la empresa tiene oportunidades para aprovechar mejor la tecnología como herramienta para la gestión de mercadeo (marketing digital) y como medio para facilitar el relacionamiento con los clientes. También tiene espacio para fortalecer su equipo de consultores, en cuanto a formación y certificación en

nuevas tecnologías. Finalmente, en cuanto a los socios estratégicos, la principal debilidad de Bamboo Analytics está en que no ha podido consolidar las oportunidades que existen, desde el punto de vista de comercial, para esto una estrategia puede ser el uso de aliados comerciales.

***Factores en la zona gris y con margen de maniobra:*** los factores con margen de maniobra que más podrían ajustarse y constituirse como una fuente de diferenciación son clientes, fuentes de ingresos y estructura de costos. Con respecto a los clientes aún existen muchas oportunidades de explorar nuevos segmentos, lo que requiere de un esfuerzo en las áreas de mercadeo y comercial. Respecto a la fuente de ingresos, la empresa debe consolidar nuevas fuentes de ingreso, como los ingresos por licenciamiento de productos ya sean los de Qlik u otras tecnologías requeridas por los clientes. Por último, sobre la estructura de costos la oportunidad está en la posibilidad de formar nuevos consultores con las capacidades requeridas por los clientes para el desarrollo de los proyectos, iniciando un proceso de semilleros, así como el crecimiento del equipo de consultoría.



**Ilustración 6** Síntesis del análisis de competitividad

**Fuente:** Elaboración propia

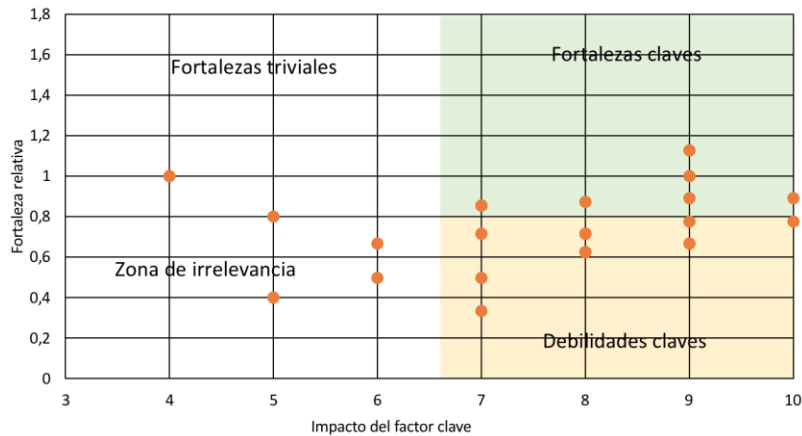
### 4.3. Perfil de competitividad

Posterior a la síntesis de competitividad, se procedió a identificar aquellos factores individuales que representan fortalezas y debilidades claves para Bamboo Analytics.

Con el fin de centrar el análisis en los factores clave, se analizaron aquellos con puntuaciones superiores a 7. Para identificar las fortalezas clave se evaluaron los aspectos con una fortaleza relativa superior a 0,85. Bamboo Analytics obtiene 3 fortalezas clave: personal calificado y certificado (5,12), experiencia en segmentos clave (6), y la venta de servicios altamente especializados (10).

Por otro lado, se definieron como debilidades todos aquellos factores que obtuvieran un puntaje mayor que 7 y una fortaleza relativa inferior a 0,85. El análisis arrojó las siguientes debilidades clave: gestión comercial y de aliados comerciales (9,18), Gestión de mercadeo

(7,16), tamaño del equipo de proyectos reducido (14, 15), baja productividad en operaciones (14), (Ver Ilustración 7 Análisis Interno-Perfil de competitividad)



**Ilustración 7** Análisis Interno-Perfil de competitividad

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.4. Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta de análisis que permite identificar recursos, capacidades y competencias claves. Los 3 factores internos con mayor importancia para Bamboo Analytics, según la relevancia del factor en el modelo de negocio en combinación con el nivel de fortaleza relativa, son: 1) personal calificado y certificado 2) experiencia en los modelos de negocio de los segmentos clave y 3) una oferta de servicios altamente especializados. (Ver Anexo 5 Análisis Interno Matriz EFI). La estrategia resultante después del análisis interno y externo deberá imperativamente apalancarse en el aprovechamiento de estas fortalezas.

## 5. Iniciativas DOFA

Una vez realizado el análisis externo e interno, el paso siguiente es definir las iniciativas estratégicas que perseguirá la empresa Bamboo Analytics en los próximos 3 años con el fin de fortalecer su posición competitiva en la industria y en la región.

Para esto se construyó la matriz DOFA ampliada con el fin de identificar las iniciativas encaminadas a capitalizar las oportunidades, aprovechar las fortalezas, superar las debilidades y defenderse de las amenazas del entorno. (Ver Anexo 6 Matriz DOFA Ampliada). A continuación, se plantean las siguientes iniciativas:

- **Iniciativas FO:** son aquellas que buscan aprovechar las fortalezas claves para explotar oportunidades valiosas. Se encontraron:
  - F1O1, F1O4: Fortalecer el equipo de desarrollo de proyectos, esto implica realizar capacitación y certificación del personal de operaciones en las tecnologías asociadas a la analítica de datos Qlik y Microsoft Power BI.
  - F2O2, F2O4: Desarrollar estrategias de mercadeo: Participación en eventos de Networking, SEO, Redes Sociales, Generación de Contenidos.
  - F3O1, F3O3: Fortalecer la gestión comercial de la empresa: Formación en habilidades comerciales y desarrollar una estrategia comerciales freelance.
- **Iniciativas FA:** son propuestas que aprovechan las fortalezas para neutralizar las principales amenazas. Se encontraron:
  - F1A1: Fortalecer alianzas con universidades y centros de formación: Realizar convenios de colaboración y prácticas empresariales con las universidades.

- F2A2, F2A3: Fortalecer el portafolio de productos y servicios de valor para los clientes: Formación y certificación en nuevas tecnologías, y metodologías de gestión de proyectos de BI.
- F3A1: Desarrollar una estrategia de servicios diferenciados: Fortalecer la metodología de ingeniería de requerimientos de BI.
- Iniciativas DO: resultan de superar las debilidades claves para poder aprovechar las principales oportunidades. Se encontraron:
  - D1O1, D1O3, D4O3: Fortalecer la gestión comercial de la empresa: Formación en habilidades comerciales y desarrollar una estrategia comerciales freelance.
  - D2O2, D2O4: Desarrollar estrategias de mercadeo: Participación en eventos de Networking, SEO, Redes Sociales, Generación de Contenidos.
- Iniciativas DA: son aquellas propuestas que buscan corregir debilidades relevantes que hacen a la marca más vulnerable ante las amenazas. Se encontraron:
  - D3A1: Desarrollar programa de semilleros: Contratación de personal con poca experiencia para realizar proceso de formación y vinculación. Desarrollar una estrategia de retención de talento.
  - D4A2, D4A3: Fortalecer el portafolio de productos y servicios de valor para los clientes: Formación y certificación en nuevas tecnologías, y metodologías de gestión de proyectos de BI.

## 6. Estrategia

De acuerdo con la clasificación de los tipos de estrategia genéricas de Michael Porter (1980), la propuesta para Bamboo Analytics se puede considerar una estrategia de diferenciación, que busca lograr su ventaja competitiva ofreciendo calidad en cada uno de sus procesos que le agreguen valor al cliente.

El planteamiento tal como lo explica en el libro de administración estratégica (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012), estará enfocado en los impulsores de cualidades únicas para la diferenciación del modelo de negocio de Bamboo Analytics.

- **Impulsor 1 desempeño en los procesos de consultoría**

Se busca una estrategia diferenciadora dentro de la calidad de los procesos de inteligencia de negocios que incluye las certificaciones de los consultores de la compañía que avalen la calidad de la implementación, conocimiento especializado en áreas verticales de las compañías que permitan la facilidad del entendimiento en los clientes y velocidad en la implementación técnica.

- **Impulsor 2 Servicios al cliente**

Se ejecuta una estrategia de servicio al cliente donde se priorice la necesidad del cliente sobre la venta, realizando una venta consultiva que le brinde tranquilidad al cliente, el objetivo es ser los aliados estratégicos de las empresas y generar confianza en las recomendaciones e implementaciones. Para ello se capacitará a los empleados en herramientas comerciales para que desde la parte técnica se logre identificar e impulsar oportunidades de negocio.



- **Impulsor 3 Investigación y desarrollo**

Actualmente se tiene un nivel de experticia sobre la plataforma tecnológica Qlik (<https://www.qlik.com/us/>) se han realizado inversiones para generar confianza en nuestros procesos de implementación sobre la plataforma de Microsoft, especialmente en Power BI (2018), pero el objetivo se planteó en tener la capacidad de brindar consultoría en las herramientas que se encuentran en el cuadrante de líderes de plataformas BI dentro del cuadrante mágico de Gartner (2018), para ello se plantea fortalecer el equipo de consultoría, ampliando así el portafolio de servicios a los clientes.

- **Insumo 4 Calidad en los insumos:**

Se proyecta que Bamboo debe establecer estrechas relaciones con los proveedores de las herramientas de inteligencia de negocio, logrando así estar en la vanguardia de los adelantos tecnológicos que sean valorados por los clientes colombianos. Este fortalecimiento de las relaciones está directamente relacionado con la cantidad de ventas de licenciamiento que se atacará con el fortalecimiento del área comercial y calidad en el servicio que se ve representado por el porcentaje de consultores certificados que prestan el servicio de implementación técnica y consultoría hacia el cliente.

- **Insumo 5 Experiencia del personal**

Entendiendo que la inteligencia de negocios es un área relativamente nueva para Colombia, se plantean estrategias de capacitación y formación desde la práctica empresarial de los futuros ingenieros de la ciudad, ofreciéndoles plan carrera que inicia desde la formación en la inteligencia de negocios, experiencia en proyectos de implementación, escalabilidad en la clasificación de experiencia, certificación en la

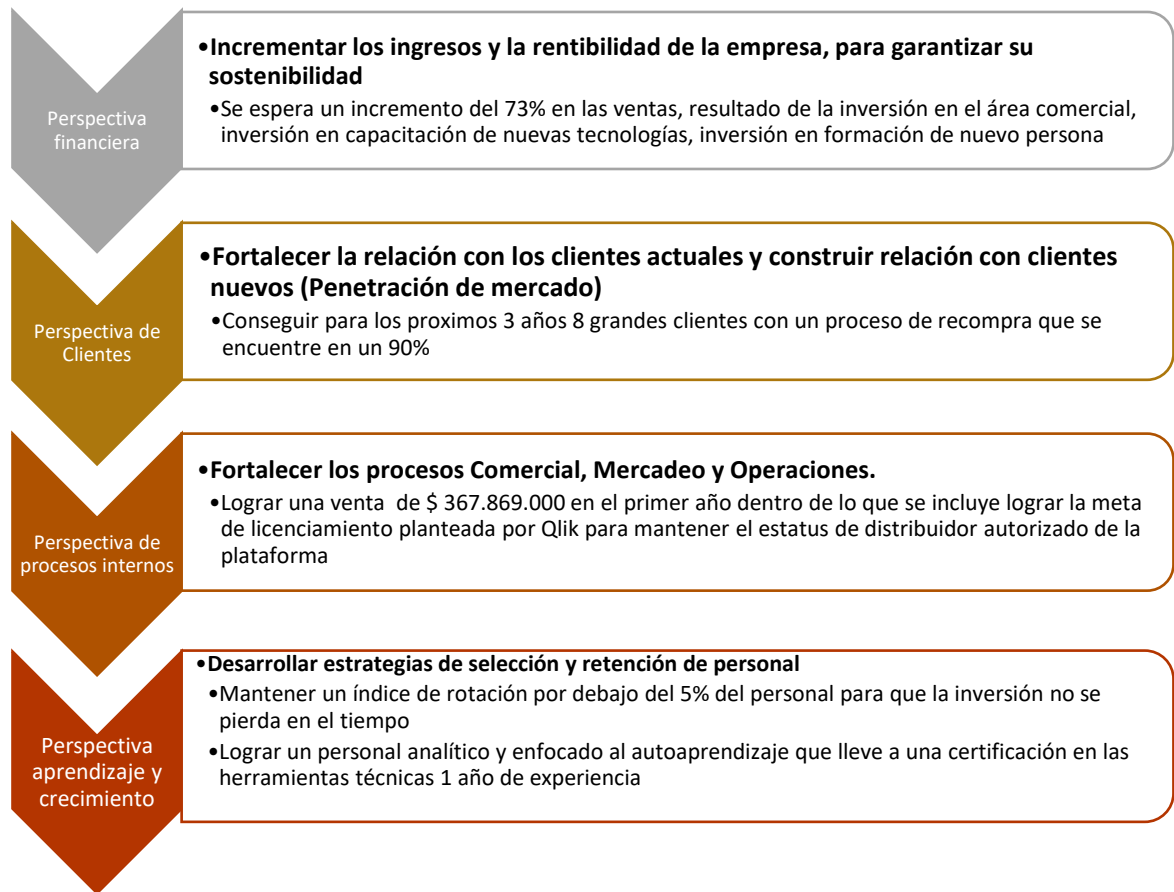
herramienta. Se realizará una inversión importante en los procesos de formación interna que se deberá proteger con estrategias de incentivos para la continuidad de los consultores en la empresa que irán de la mano con la construcción salario emocional en el término de los próximos tres años.

- **Impulsor 6 Ventas y Marketing**

Se identificó que el área de Ventas es el mayor problema para la empresa, es por esto que se planean grandes inversiones en el área esperando conseguir en el primer año 2 clientes nuevos con recompra, en el segundo año 3 clientes nuevos con recompra y en el tercer año otros 3 clientes nuevos que nos garanticen la proyección de ventas y rentabilidad planteada en el horizonte financiero.

A continuación, se presenta el mapa estratégico para Bamboo Analytics usando como fuente metodológica a Kaplan & Norton (Kaplan & Norton, 2004, pág. 59). Esta herramienta permite tener un marco para visualizar la estrategia propuesta a partir de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizajes y crecimiento.

En la gráfica siguiente se resume el mapa estratégico para Bamboo Analytics que se complementará con la implementación de la estrategia planteada.



***Ilustración 8 Mapa estratégico***

**Fuente:** Elaboración propia

## 7. Implementación de la Estrategia: Balanced Scorecard

Una vez realizado el diseño de la estrategia para Bamboo Analytics S.A.S. para el periodo 2019-2021, es necesario definir el plan táctico y operativo, es decir las iniciativas estratégicas que le permitirán a la empresa el logro de los objetivos propuestos mediante la herramienta del Balanced Scorecard-BSC (Kaplan & Norton, 1992).

Esta herramienta permite visualizar las acciones estratégicas que se deben llevar a cabo en cada perspectiva del Mapa Estratégico para poder cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se presenta un resumen de cada una de las dimensiones del BSC y que se puede observar en su totalidad en la Anexo 7 Plan Estratégico.

- **Aprendizaje y Conocimiento:** el enfoque de esta perspectiva gira en torno a la definición de los perfiles, el proceso de selección del personal tanto técnico como comercial y las acciones asociadas a la retención del talento humano. Entre las acciones más importantes se encuentran:
  - Fortalecer las alianzas con las universidades y centros de formación: Realizar convenios de colaboración y prácticas empresariales con las universidades, para encontrar las personas con las habilidades requeridas por la empresa y facilitar el proceso de selección.
    - Para la ejecución de este objetivo se plantean las siguientes tareas: crear eventos trimestrales en las universidades, inicialmente en la universidad autónoma de Nariño, Universidad Antonio José Camacho y Universidad de Popayán, se busca organizar concursos de programación que

validen la capacidad técnica y analítica de los estudiantes, ofreciendo al ganador la posibilidad de iniciar semillero en Bamboo y un reconocimiento económico por el esfuerzo.

- Desarrollar un programa de Semilleros que consiste en la contratación de personal capacitado, pero con poca experiencia para realizar proceso de formación y vinculación a la empresa.

- Se plantea el desarrollo de un programa de capacitación para los estudiantes en práctica de las universidades que les interese la analítica de información y tengan habilidades técnicas y de análisis para comprender el negocio, se tendrá en cuenta su curva de aprendizaje en el proceso de capacitación para presupuestar su productividad futura.

Curva de aprendizaje:

1-3 meses: 0% productividad

4-6 meses: 50% productividad

6-12 meses: 70% productividad

- Incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la compañía a través de un programa de incentivos que permita alinear los objetivos personales con los objetivos de la compañía, para apoyar el objetivo de retención del talento humano.

- Se desarrollará un programa de salario emocional enfocado en la calidad de vida, con el objetivo de brindar a los

colaboradores de la empresa la libertad de tiempo que les permita un equilibrio entre sus actividades personales y las actividades laborales, logrando una filiación de los trabajadores con la compañía y buscando proteger la inversión en capacitación de cada uno de los colaboradores.

- Fortalecer el equipo de desarrollo de proyectos a través de la capacitación y certificación de los consultores en las herramientas de inteligencia de negocios más demandadas por los clientes.
  - Inicialmente se tiene como aliado estratégico las casas matriz de las tecnologías implementadas, actualmente Microsoft con power BI y Qlik con toda su suit de herramientas, al pertenecer al programa de distribuidores autorizados Bamboo tiene la posibilidad de capacitar a los consultores desde su plataforma, el objetivo es que Bamboo haga uso de esos cursos incluyendo como obligación el cumplimiento satisfactorio para continuar con su proyecto de capacitación enfocado en la calidad.
  
- Definir los procesos de selección de personal a través de la definición de los perfiles deseados para el posicionamiento objetivo de la marca.
  - Se plantea la realización y evaluación de una prueba de ingreso que agrupe los conocimientos técnicos y capacidad

analítica de los candidatos a semillero o consultoría de la compañía.

- Se plantea el acompañamiento de una empresa experta en selección de personal que de acuerdo al perfil planteado por Bamboo pueda hacer pruebas que brinden un diagnóstico del candidato y permita la contratación informada .
- **Procesos Internos:** En Bamboo Analytics es necesario re estructurar y ajustar los procesos internos relacionados con el área comercial y de mercadeo, con el objetivo de alinear los procesos con la estrategia de posicionamiento definida. En esta perspectiva se destacan las siguientes acciones:
  - Formación en habilidades comerciales y de mercadeo para el equipo comercial actual de la empresa.
    - La cámara de comercio de Cali actualmente brinda cursos periódicos para el desarrollo de las habilidades comerciales y de negociación para impulsar a los empresarios de la región, la tarea de Bamboo será la participación constante de estos cursos teniendo en cuenta que para los consultores Senior se buscará el desarrollo de habilidades blandas que les permita identificar y potencializar los procesos de venta consultiva dentro de los clientes y para los vendedores ( internos o freelance) se buscará el desarrollo de habilidades de negociación y comerciales para tecnología.

- Desarrollar una estrategia de vinculación de una fuerza comercial freelance, orientada al logro de las metas de ventas y con un programa de incentivos que apoye la gestión comercial.
  - Actualmente Bamboo no cuenta con los recursos para hacer frente a un área comercial que genere costos fijos, por lo cual ha desarrollado estrategias llamativas para el trabajo conjunto de vendedores freelance para la compañía, se busca brindar a los trabajadores externos comisiones de 15% sobre licenciamiento vendido y 5% sobre los servicios brindados.
  
- Empezar acciones de mercadeo como: participación en eventos de tecnología relacionados con la analítica de datos, donde participen los clientes actuales y potenciales. Así como la generación de contenidos especializados a través de redes sociales y blogs.
  - Se identificó que dentro de las organizaciones, los usuarios no técnicos son quienes definen finalmente el éxito o el fracaso de los proyectos, es por esto que se busca desarrollar una estrategia de mercado para estos usuarios implementando
    - Creación de un blog especializado en visualización de información para la presentación de informes, enfocando principalmente su facilidad hacia las



herramientas que maneja Bamboo actualmente ( Power BI, Qlik)

- Participación en seminarios de visualización de información enfocado en administradores de empresas, economistas y personal del área de mercadeo.
  - Participación en foros y eventos especializados de inteligencia de negocios y/o analítica de información.
- **Clientes:** En la perspectiva del cliente es necesario fortalecer la relación con los clientes actuales (satisfacción y fidelización) y construir relacionamiento con clientes potenciales nuevo (penetración de mercado). Entre las acciones más importantes en esta perspectiva están:
- Fortalecer el portafolio de productos y servicios de la empresa, para la generación de valor a los clientes en el proceso de toma de decisiones, que esté alineado con la estrategia definida.
    - Teniendo en cuenta los resultados anuales de la empresa consultora Gartner (representados en el cuadrante mágico de gartner para inteligencia de negocios), se busca alinear los conocimientos técnicos de los consultores de la empresa hacia las empresas que se encuentren en el cuadrante de líderes. Actualmente la empresa se encuentra sobre 2 de las 3 tecnologías que se encuentran en el cuadrante y espera que para el año 2020 incluya a Tableau dentro de su experticia.

- Implementar metodologías ágiles para la identificación de requerimientos, donde se involucre al cliente desde las primeras etapas del proyecto, para garantizar la calidad y conformidad de las soluciones.
  - Bamboo desarrolló una metodología validada de levantamiento de requerimientos de inteligencia de negocios, se buscará patentar esta metodología e incluirla dentro de los productos diferenciadores hacia el cliente
  - Se desarrollará un marco de referencia para la ejecución de proyectos ágiles en inteligencia de negocios, teniendo en cuenta las particularidades de los procesos de pruebas, levantamiento de necesidades de información y cambios constantes del negocio.
- Fortalecer al equipo de consultores en habilidades de negociación que permitan identificar nuevas oportunidades en los clientes actuales y brindar apoyo de preventa en las nuevas oportunidades.
  - Hacer uso de las herramientas que brinda la cámara de comercio de cali para la formación de personal de ventas, se buscará inicialmente trabajar sobre el discurso de venta y la habilidad de identificar las necesidades de los clientes y cómo se puede alinear dentro del marco de servicios de Bamboo .
- **Financiera:** Todas las acciones estratégicas de las demás áreas deben contribuir al objetivo de incrementar los ingresos y la rentabilidad de la empresa para garantizar

su sostenibilidad. Es muy importante que desde la perspectiva financiera se obtengan los recursos necesarios para la ejecución de la estrategia, así como el control de los gastos y costos tanto en los proyectos, como en los aspectos comerciales, de mercadeo y administrativos, para garantizar una rentabilidad sostenida que facilite el crecimiento de la empresa.

Para la implementación de la estrategia se ha elaborado el siguiente presupuesto de inversión:

Presupuesto de Iniciativas					
Iniciativa	Valor	Año	Iniciativa	Valor	Año
F101, F104: Fortalecer el equipo de desarrollo de proyectos: formando nuevo personal en las herramientas de BI Qlik y Power BI	\$ 81.368.000	2019	F1A1: Fortalecer alianzas con universidades y centros de formación: Realizar convenios de colaboración y prácticas empresariales con las universidades.	\$ 5.000.000	2019
F301, F303: Fortalecer la gestión comercial de la empresa: Formación en habilidades comerciales y desarrollar una estrategia comerciales freelance.	\$ 84.000.000	2020	F3A1: Desarrollar una estrategia de servicios diferenciados: Fortalecer la metodología de ingeniería de requerimientos de BI.	\$ 5.592.000	2019
D101, D103, D403: Fortalecer la gestión comercial de la empresa: Formación en habilidades comerciales y desarrollar una estrategia comerciales freelance.			D3A1: Desarrollar programa de semilleros: Contratación de personal con poca experiencia para realizar proceso de formación y vinculación. Desarrollar una estrategia de retención de talento.	\$ 117.368.000	2020
D202, D204: Desarrollar estrategias de mercadeo: Participación en eventos de Networking, SEO, Redes Sociales, Generación de Contenidos.	\$ 18.000.000	2019 y 2020	D4A2, D4A3: Fortalecer el portafolio de productos y servicios de valor para los clientes: Formación y certificación en nuevas tecnologías, y metodologías de gestión de proyectos de BI.	\$ 4.000.000	2019 y 2020
F202, F204: Desarrollar estrategias de mercadeo: Participación en eventos de Networking, SEO, Redes Sociales, Generación de Contenidos.			F2A2, F2A3: Fortalecer el portafolio de productos y servicios de valor para los clientes: Formación y certificación en nuevas tecnologías, y metodologías de gestión de proyectos de BI.		

### ***Ilustración 9*** Presupuesto de iniciativas

**Fuente:** Elaboración propia

El total de la inversión para la ejecución del plan está estimado en \$ 113.

Adicionalmente se elaboró una proyección de los ingresos y la utilidad esperada para los próximos 3 años para la empresa Bamboo Analytics, el cual se presenta en la siguiente tabla:

	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
<b>INGRESOS</b>			
PROYECTOS			
CONSULTOR SENIOR	\$ 146.790	\$ 198.167	\$ 267.525
CONSULTOR JUNIOR	\$ 162.000	\$ 218.700	\$ 295.245
GERENCIA DE PROYECTOS	\$ 47.079	\$ 63.557	\$ 85.801
LICENCIAMIENTO	\$ 12.000	\$ 16.200	\$ 21.870
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 367.869</b>	<b>\$ 496.623</b>	<b>\$ 670.441</b>
<b>GASTOS</b>			
GASTOS DE VENTA	\$ 54.671	\$ 65.605	\$ 78.726
SUELDOS OPERATIVOS	\$ 130.208	\$ 156.250	\$ 187.500
ALQUILER	\$ 33.900	\$ 40.680	\$ 48.816
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	\$ 9.360	\$ 11.232	\$ 13.478
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 960	\$ 1.152	\$ 1.382
CAJA MENOR	\$ 1.200	\$ 1.440	\$ 1.728
RETENCIÓN	\$ 3.000	\$ 3.600	\$ 4.320
LICENCIAS	\$ 400	\$ 480	\$ 576
MEMBRESIA	\$ 3.000	\$ 3.600	\$ 4.320
COMPRA DE PC	\$ 12.000	\$ 14.400	\$ 17.280
MOBILIARIO	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 7.200
COMISIONES	\$ 15.440	\$ 18.527	\$ 22.233
CERTIFICACIONES	\$ 4.000	\$ 4.800	\$ 5.760
CURSOS	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.440
QONNECTIONS	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 14.400
MERCADEO	\$ 7.000	\$ 8.400	\$ 10.080
GENERACIÓN CONTENIDOS-SEO	\$ 2.400	\$ 2.880	\$ 3.456
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 293.539</b>	<b>\$ 352.247</b>	<b>\$ 422.696</b>
<b>U OPERATIVA</b>	<b>\$ 74.330</b>	<b>\$ 144.377</b>	<b>\$ 247.745</b>

***Ilustración 10*** *Proyección de ingresos y gastos*

**Fuente:** Elaboración propia

## 8. Conclusiones

A pesar de la juventud de la empresa Bamboo Analytics S.A.S, es una compañía con un gran potencial de crecimiento, dado que es una empresa de base tecnológica, con unos servicios de analítica de datos que son altamente demandados por el mercado empresarial actual. Luego de realizar los análisis tanto externo como interno se puede evidenciar que es necesario replantear los objetivos de la compañía en términos de sostenibilidad y crecimiento y que es importante desarrollar unas iniciativas estratégicas viables que le permitan a la empresa lograr sus objetivos para los próximos años.

En el diseño de la estrategia se han considerado aspectos muy importantes como la necesidad de fortalecer el proceso comercial y de mercadeo, fortalecer el equipo técnico y de operaciones con personal calificado y certificado, adicionalmente, brindar a los clientes un portafolio de servicios diferenciados que agreguen valor y faciliten la toma de decisiones de las compañías con información confiable y oportuna. También es importante mantenerse alerta a los cambios en el entorno, a la oferta de valor de los competidores, a los cambios en las tecnologías para la analítica de datos, para esto es importante mantener una alianza fuerte con las universidades que facilite la gestión del conocimiento de la empresa.

Finalmente, es muy importante que exista una medición del avance en la ejecución de la estrategia y realizar los ajustes necesarios, de acuerdo con los resultados de dicha medición, para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **9. Recomendaciones**

### **9. Recomendaciones**

El diseño de la estrategia de Bamboo Analytics S.A.S. para los años 2019 al 2021, está soportado en un alto compromiso de los directivos de la empresa, garantizando la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos de crecimiento, la re estructuración de los procesos, es importante resaltar que se debe trabajar en el fortalecimiento de las capacidades comerciales que garanticen los ingresos de la compañía, así como las capacidades técnicas y operativas para la demanda de servicios y de esta forma contribuir a la sostenibilidad del negocio y el cumplimiento de los objetivos propuestos en esta estrategia. Es muy importante que todo el personal de Bamboo Analytics esté alineado con los objetivos estratégicos y se vincule activamente con cada una de las iniciativas estratégicas planteadas, para esto es muy importante trabajar en el establecimiento de una cultura de trabajo en equipo, con un alto componente de innovación (dada la naturaleza del negocio), adaptándose a los cambios que va generando el entorno.

El negocio de la analítica de datos es un negocio en plena expansión que crea grandes oportunidades para una compañía como Bamboo Analytics S.A.S., por esto es muy importante revisar permanentemente la estrategia diseñada y ajustarla rápidamente a las necesidades de un mercado cada vez más exigente.

Lo más importante de la estrategia no es lo que está escrito, sino la tenacidad y la determinación para tomar decisiones acertadas en el momento preciso por el que atraviesa la compañía.

## Bibliografía

- David, F. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Legis.
- Gartner. (2018). *Business Intelligence (BI)*. Obtenido de [www.gartner.com](http://www.gartner.com):  
<https://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi/>
- Gartner. (2018). *Gartner Magic Quadrant*. Obtenido de [www.gartner.com](http://www.gartner.com):  
<https://www.gartner.com/en/research/methodologies/magic-quadrants-research>
- Kaplan & Norton. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Versión digital.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- McKinsey. (2018). *Soportando ideas: La matriz de nueve cuadros GE Mckinsey*. Obtenido de Mckinsey business: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelo de negocio*. Hoboken, New Jersey: Deusto.
- Porter, M. (1997). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Thechniques for Analyzin Industries and Competitors. *Free Press*, 35-40.
- Power BI. (2018). *Power BI*. Obtenido de [powerbi.microsoft.com](http://powerbi.microsoft.com):  
<https://powerbi.microsoft.com/es-es/>
- Thompon, S. a. (2001). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.

Torralba, P. P. (10 de Enero de 2013). *pascualparrada.com*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>



## Anexos

## Anexo 1 Análisis Pestal y 5 Fuerzas de Porter

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			SINTESES DEL ANÁLISIS EXTERNO	
	Descripción	Valor	Efectividad	Descripción	Valor	Efectividad	Fiabilidad del Entorno	Efectividad Neta
POLITICO	Como política del ministerio de las TIC se está impulsando la socialización de las tecnologías para el análisis de información. Se está llevando un proceso de evangelización hacia el sector económico productivo. Los gobiernos mundiales desarrollan estrategias para hacer del sector Tecnología un sector atractivo para los estudiantes, se están desarrollando programas para impulsar las carreras TI y lograr una mano de obra calificada.	7	5	Actualmente estamos en un proceso de transición de gobiernos, es por esto que se presenta un alto grado de incertidumbre acerca de los presupuestos que se asignan a los proyectos de tecnología y el rumbo que actualmente lleva el ministerio.	4	2	3,0	-2,53
		4	3	El postconflicto genera un ambiente de incertidumbre que hace que los presupuestos se encuentren restringidos para diversas inversiones	4	4		
ECONÓMICO	La tendencia de la economía digital impulsa a que las empresas le encuentren valor a sus datos y decidan invertir en tecnologías que le permitan potencializar sus datos.	10	7	Las grandes empresas colombianas tienen una restricción en la asignación de presupuesto debido a la recesión de la economía Colombiana	6	3	5,0	2,97
	Las decisiones de cluster tecnológico en Cali impulsan la inversión extranjera en servicios caleños, lo cual incluye servicios de analítica.	8	8	La devaluación del peso frente al dólar encarece el licenciamiento de productos de las plataformas de inteligencia de negocios.	7	7		
SOCIAL	Los usuarios cada vez generan más interacción con las empresas por diferentes medios, creando mayores cantidades de información que se deben analizar	10	10	Los estudiantes de bachillerato no tienen dentro de sus carreras de preferencia la ingeniería de sistemas/informática	10	10	(10,0)	10,00
	La caracterización de clientes de las empresas incluye un análisis de grandes volúmenes de datos (Teniendo en cuenta las redes sociales), para una persona sin las herramientas tecnológicas es imposible realizar esta tarea			La creciente moda de comunicadores digitales/ influenciadores/ comunicadores sociales disminuye la probabilidad de que los estudiantes decidan estudiar carreras como la ingeniería o licenciatura en matemática, principales profesiones afines con la analítica avanzada	10	10		
TECNOLÓGICO	La tecnología para generar analítica de datos es nueva en Colombia, las empresas aún se encuentran en investigación para el montaje de los centros de analítica corporativos.	10	10	Debido a la novedad de la tecnología, las empresas han estado innovando sin éxito en la implementación, esto resta credibilidad a las plataformas.	5	5	5,0	6,67
AMBIENTAL	Debido a las políticas de sensibilización de la contaminación, las personas prefieren digitalizar sus operaciones, favoreciendo así la generación de información digital que puede ser analizada por las	7	7				7,00	4,00
LEGAL	Las entidades de control estatal cada vez exigen la generación de más reportes detallados que difícilmente pueden ser generados por los analistas	10	10	Los reportes antes mencionados cuentan con una inestabilidad que afecta el buen desempeño de los proyectos.	7	5	3,0	5,88
Poder de negociación de los proveedores	Existe una alta oferta de proveedores de tecnología, lo cual nos da poder de negociación	4	4	Proveedores como Olik ponen las condiciones y Bamboo debe acogerse a ellas. En Formación y certificación existe poca oferta y es costosa. El poder de negociación de los proveedores es alto	8	8	(4,00)	3,33
Poder de negociación de los compradores	Existe poca oferta de servicios de inteligencia de negocios y analítica Las decisiones ya no se toman con intuición sino con información	10	10	Los clientes tienen más acceso y mejor conocimiento de las tecnologías de información Las áreas de tecnología se convierten en un obstáculo para la generación de valor a los negocios	7	7	3,00	7,53
Amenaza de entrada de nuevos competidores	La curva de aprendizaje para nuevos competidores es muy larga Lograr certificación en las tecnologías de BI es un proceso largo y costoso	8	8	La demanda de soluciones de inteligencia de negocios hace que más empresas quieran entrar en el mercado	6	5	2,0	3,43
Amenaza de introducción de productos sustitutos	Nuevas necesidades de Analítica avanzada y Big Data	10	10	El crecimiento de consultoría en inteligencia de negocios con independencia de la tecnología	7	7	3,00	7,53
Rivalidad de la industria	Existen pocos competidores fuertes y certificados	9	9	Existe una fuerte rivalidad en el mercado por precios	8	8	1,00	7,06
TOTAL		107			89		18,00	5,29

## Anexo 2 Análisis externo Matriz EFE

Factores del entorno que representan	Importancia	Ponderación Importancia	Mi efectividad	Mi efectividad Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Incertidumbre tributaria luego de la posición del nuevo gobierno, beneficiará el capital disponible de las empresas para la inversión en proyectos	7	0,02	5	0,11
Los gobiernos mundiales desarrollan estrategias para hacer del sector Tecnología un sector atractivo para los estudiantes, se están desarrollando programas para impulsar las carreras TI y lograr una mano de obra calificada.	4	0,01	3	0,04
Cómo política de gobierno se está incentivando la tecnificación de las empresas para que se incluyan procesos de tecnología tales como la factura electrónica entre otros. Esta información necesitará ser analizada por las empresas para su gestión.	7	0,02	3	0,07
Crecimiento constante del valle del cauca por encima del promedio de las ciudades del país, esto genera un ambiente confiable para continuar con las inversiones en el departamento	10	0,03	7	0,23
Crecimiento constante del sector de tecnología en la ciudad, convirtiéndose centro de servicios del país y la región.	9	0,03	9	0,26
Confianza por parte de los empresarios en los indicadores económicos del país, generando mayores inversiones en el país.	8	0,03	8	0,21
Los usuarios cada vez generan mas interacción con las empresas por diferentes medios, creando mayores cantidades de información que se deben analizar	10	0,03	10	0,33
La caracterización de clientes de las empresas incluye un análisis de grandes volúmenes de datos (Teniendo en la cuenta las redes sociales). Para ello es indispensable una herramienta tecnológica que le permita el cumplimiento de esta labor	10	0,03	6	0,20
Cambio generacional dentro de las gerencias empresariales, conocimiento nuevo y fresco que incluye la tecnología como un factor determinante de mejora de las empresas	10	0,03	7	0,23
La tecnología para generar analítica de datos es nueva en Colombia, las empresas aun se encuentran en investigación para el montaje de los centros de analítica corporativos.	10	0,03	10	0,33
Constantes cambios en la tecnología que afectan directamente a las empresas y benefician la adquisición de nuevas tecnologías que faciliten la gestión administrativa de las compañías	5	0,02	5	0,08
La innovación como políticas corporativas benefician la inclusión de procesos tecnológicos	10	0,03	5	0,16
Debido a las políticas de sensibilización de la contaminación, las personas prefieren digitalizar sus operaciones, favoreciendo así la generación de información digital que puede ser analizada por las compañías	6	0,02	6	0,12
La sensibilización ambiental actualmente se realiza basada en los datos, esto ha convertido el conocimiento basado en datos en tendencia global, motivando a más personas a incluir analítica dentro de su día	7	0,02	7	0,16
Las entidades de control estatal cada vez exigen la generación de más reportes detallados que difícilmente pueden ser generados por los analistas	10	0,03	7	0,23
Existe una alta oferta de proveedores de tecnología, lo cual nos da poder de negociación	4	0,01	10	0,13
Existe poca oferta de servicios de inteligencia de negocios y analítica	10	0,03	10	0,33
Las decisiones ya no se toman con intuición sino con información	9	0,03	8	0,23
La curva de aprendizaje para nuevos competidores es muy larga	8	0,03	8	0,21
Lograr certificación en las tecnologías de BI es un proceso largo y costoso	10	0,03	9	0,29
Nuevas necesidades de Analítica avanzada y Big Data	10	0,03	5	0,16
Existen pocos competidores fuertes y certificados	9	0,03	5	0,15
<b>Factores del entorno que representan</b>	<b>Importancia</b>	<b>Ponderación Importancia</b>	<b>Mi efectividad</b>	<b>Mi efectividad Ponderada</b>
<b>AMENAZAS</b>				
Reducción del presupuesto gubernamental destinado a ciencia y tecnología	4	0,01	2	0,03
El postconflicto genera un ambiente de incertidumbre que hace que los presupuestos se encuentren restringidos para diversas inversiones	4	0,01	4	0,05
Volatilidad en los índices de confianza del consumidor	5	0,02	3	0,05
Las grandes empresas colombianas tienen una restricción en la asignación de presupuesto debido a la recesión de la economía Colombiana	5	0,02	3	0,05
La devaluación del peso frente al dólar encarece el licenciamiento de productos de las plataformas de inteligencia de negocios.	9	0,03	5	0,15
Alta informalidad empresarial y laboral estarían afectando el correcto desarrollo de las empresas y consultores de inteligencia de negocios	4	0,01	4	0,05
Crisis venezolana hace que la región requiera presupuesto para atender a los migrantes en los respectivos países, desviando capital de otros sectores de gobierno, entre ellos el ministerio de las TICs	6	0,02	2	0,04
La creciente moda de comunicadores digitales/ influenciadores/ comunicadores sociales disminuye la probabilidad de que los estudiantes decidan estudiar carreras como la ingeniería o licenciatura en matemática, principales profesiones afines con la analítica avanzada	10	0,03	3	0,10
Baja calificación en mediciones internacionales de conocimiento que dificulta los procesos de aprendizaje en los procesos lógicos necesarios para la analítica o el desarrollo de software en Colombia	8	0,03	3	0,08
Debido a la novedad de la tecnología, las empresas han estado innovando sin éxito en la implementación, esto le resta credibilidad a las plataformas.	5	0,02	5	0,08
Los constantes cambios tecnológicos obligan a las empresas a estar en constante entrenamiento para implementaciones en el país, sin embargo, falta experiencia dentro de las implementaciones tecnológicas que puede verse reflejado en el bajo éxito de los proyectos	8	0,03	8	0,21
Los reportes antes mencionados cuentan con una inestabilidad que afecta el buen desempeño de los proyectos.	7	0,02	5	0,11
Proveedores como Qlik ponen las condiciones y Bamboo debe acogerse a ellas.	8	0,03	2	0,05
En Formación y certificación existe poca oferta y es costosa. El poder de negociación de los proveedores es alto	10	0,03	8	0,26
Los clientes tienen más acceso y mejor conocimiento de las tecnologías de información	7	0,02	5	0,11
Las áreas de tecnología se convierten en un obstáculo para la generación de valor a los negocios	10	0,03	3	0,10
La demanda de soluciones de inteligencia de negocios hace que más empresas quieran entrar en el mercado	6	0,02	5	0,10
El crecimiento de consultoría en inteligencia de negocios con independencia de la tecnología	7	0,02	5	0,11
Existe una fuerte rivalidad en el mercado por precios	8	0,03	3	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>1,00</b>	<b>226,00</b>	<b>5,94</b>

*Anexo 3 Análisis interno, recursos, capacidades y competencias*

CATEGORÍA	FACTORES INTERNOS CLAVES	FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE					
		Importancia o relev. del factor (0 -10)	Bamboo	Manar	ITEA	GPStrategy	Fortaleza Relativa
	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio						
1	Clientes o Segmentos						
	Empresas con altos volúmenes de información	9	8	9	7	9	0,89
	Empresas grandes con ventas > 100 mil millones / año	7	6	7	6	7	0,86
	Empresas de Utilities, Retail, Laboratorios, Cajas de Compensación	7	6	7	5	6	0,86
2	Propuesta de Valor						
	Servicios de consultoría especializada en BI	10	7	9	8	9	0,78
	Personal Certificado en herramientas	9	9	8	7	8	1,13
	Experiencia en sectores de acuerdo a segmentos	8	7	8	6	7	0,88
3	Canales de Distribución						
	Venta consultiva directa	9	7	9	7	8	0,78
4	Relación con los clientes						
	Relacionamiento directo con las personas que deciden la compra	8	5	7	5	7	0,71
	Redes sociales	7	3	6	5	6	0,50
5	Fuentes de ingresos						
	Ingresos por venta de servicios	10	8	9	8	9	0,89
	Ingresos por comisiones por venta de licencias	5	2	5	3	4	0,40
6	Recursos claves						
	Personal altamente calificado en inteligencia de negocios	9	9	9	8	9	1,00
	Infraestructura tecnológica para la prestación de servicios	7	5	7	6	7	0,71
7	Actividades claves						
	Operaciones y Proyectos	9	6	9	6	8	0,67
	Formación y certificación	8	5	7	5	7	0,71
	Ventas y Mercadeo	8	5	8	4	7	0,63
8	Socios estratégicos						
	Fabricantes de software de Inteligencia de negocios	8	5	8	5	7	0,63
	Aliados comerciales	7	2	6	4	6	0,33
9	Estructura de Costos						
	Gastos de personal	6	4	6	4	6	0,67
	Costo de alianzas estratégicas (membresías)	5	4	5	4	5	0,80
	Gastos administrativos	4	4	4	3	4	1,00
	Gastos de Ventas y mercadeo	6	3	6	4	5	0,50
	<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>5,78</b>	<b>7,52</b>	<b>5,73</b>	<b>7,16</b>	<b>0,75</b>

*Anexo 4 Perfil de competitividad*

<b>Recursos, capacidades y competencias</b>	<b>Importancia</b>	<b>Fortaleza relativa</b>
Servicios de consultoría especializada en BI	10	0,78
Ingresos por venta de servicios	10	0,89
Empresas con altos volúmenes de información	9	0,89
Personal altamente calificado en inteligencia de negocios	9	1,00
Venta consultiva directa	9	0,78
Personal Certificado en herramientas	9	1,13
Operaciones y Proyectos	9	0,67
Formación y certificación	8	0,71
Ventas y Mercadeo	8	0,63
Experiencia en sectores de acuerdo a segmentos	8	0,88
Fabricantes de software de Inteligencia de negocios	8	0,63
Relacionamiento directo con las personas que deciden la compra	8	0,71
Redes sociales	7	0,50
Infraestructura tecnológica para la prestación de servicios	7	0,71
Aliados comerciales	7	0,33
Empresas grandes con ventas > 100 mil millones / año	7	0,86
Empresas de Utilities, Retail, Laboratorios, Cajas de Compensación	7	0,86
Gastos de personal	6	0,67
Gastos de Ventas y mercadeo	6	0,50
Costo de alianzas estratégicas (membresías)	5	0,80
Ingresos por comisiones por venta de licencias	5	0,40
Gastos administrativos	4	1,00

*Anexo 5 Análisis Interno Matriz EFI*

Recursos, capacidades y competencias claves para este modelo de negocio	Importancia	Ponderación Importancia	Fortaleza Relativa	Ponderación Fortaleza Acumulada
Empresas con altos volúmenes de información	9	0,05	0,89	0,05
Empresas grandes con ventas > 100 mil millones / año	7	0,04	0,86	0,04
Empresas de Utilities, Retail, Laboratorios, Cajas de Compensación	7	0,04	0,86	0,04
Servicios de consultoría especializada en BI	10	0,06	0,78	0,05
Personal Certificado en herramientas	9	0,05	1,13	0,06
Experiencia en sectores de acuerdo a segmentos	8	0,05	0,88	0,04
Venta consultiva directa	9	0,05	0,78	0,04
Relacionamiento directo con las personas que deciden la compra	8	0,05	0,71	0,03
Redes sociales	7	0,04	0,50	0,02
Ingresos por venta de servicios	10	0,06	0,89	0,05
Ingresos por comisiones por venta de licencias	5	0,03	0,40	0,01
Personal altamente calificado en inteligencia de negocios	9	0,05	1,00	0,05
Infraestructura tecnológica para la prestación de servicios	7	0,04	0,71	0,03
Operaciones y Proyectos	9	0,05	0,67	0,04
Formación y certificación	8	0,05	0,71	0,03
Ventas y Mercadeo	8	0,05	0,63	0,03
Fabricantes de software de Inteligencia de negocios	8	0,05	0,63	0,03
Aliados comerciales	7	0,04	0,33	0,01
Gastos de personal	6	0,04	0,67	0,02
Costo de alianzas estratégicas (membresías)	5	0,03	0,80	0,02
Gastos administrativos	4	0,02	1,00	0,02
Gastos de Ventas y mercadeo	6	0,04	0,50	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>1,00</b>		<b>0,75</b>

**Anexo 6 Matriz DOFA Ampliada**

		Oportunidades	Amenazas
		1. Generación excesiva de datos	1. Poca mano de obra calificada para el sector de Analítica
		2. Cambio generacional en la gerencia de las compañías	2. Devaluación del peso (COLP) frente al US\$ (USD) encarece las soluciones en Colombia
		3. Poca oferta de servicios de analítica en Colombia	3. Fabricantes de tecnología analítica imponen condiciones de mercado
		4. El desarrollo tecnológico en analítica es relativamente nuevo	
Fortalezas	1. Personal certificado	F101, F104: Fortalecer el equipo de desarrollo de proyectos: formando nuevo personal en las herramientas de BI Qlik y Power BI	F1A1: Fortalecer alianzas con universidades y centros de formación: Realizar convenios de colaboración y prácticas empresariales con las universidades.
	2. Experiencia en segmentos clave	F202, F204: Desarrollar estrategias de mercadeo: Participación en eventos de Networking, SEO, Redes Sociales, Generación de Contenidos.	F2A2, F2A3: Fortalecer el portafolio de productos y servicios de valor para los clientes: Formación y certificación en nuevas tecnologías, y metodologías de gestión de proyectos de BI.
	3. Venta de servicios especializados	F301, F303: Fortalecer la gestión comercial de la empresa: Formación en habilidades comerciales y desarrollar una estrategia comerciales freelance.	F3A1: Desarrollar una estrategia de servicios diferenciados: Fortalecer la metodología de ingeniería de requerimientos de BI.
Debilidades	1. Gestión comercial y de Aliados	D101, D103, D403: Fortalecer la gestión comercial de la empresa: Formación en habilidades comerciales y desarrollar una estrategia comerciales freelance.	D3A1: Desarrollar programa de semilleros: Contratación de personal con poca experiencia para realizar proceso de formación y vinculación. Desarrollar una estrategia de retención de talento.
	2. Gestión de Mercadeo	D202, D204: Desarrollar estrategias de mercadeo: Participación en eventos de Networking, SEO, Redes Sociales, Generación de Contenidos.	D4A2, D4A3: Fortalecer el portafolio de productos y servicios de valor para los clientes: Formación y certificación en nuevas tecnologías, y metodologías de gestión de proyectos de BI.

- Financiero
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y crecimiento

*Anexo 7 Plan Estratégico*

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Financiera	Incrementar los ingresos y la rentabilidad de la empresa, para garantizar su sostenibilidad: Se espera un incremento del 73% en las ventas, resultado de la inversión en el área comercial, inversión en capacitación de nuevas tecnologías, inversión en formación de nuevo persona
Clientes	Fortalecer la relación con los clientes actuales y construir relación con clientes nuevos (Penetración de mercado): Conseguir para los próximos 3 años 8 grandes clientes con un proceso de recompra que se encuentre en un 90%
Procesos Internos	Fortalecer los procesos Comercial, Mercadeo y Operaciones: Lograr una venta de \$ 367.869.000 en el primer año dentro de lo que se incluye lograr la meta de licenciamiento planteada por Qlik para mantener el estatus de distribuidor autorizado de la plataforma.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar estrategias de selección y retención de personal - Mantener un índice de rotación por debajo del 5% del personal para que la inversión no se pierda en el tiempo - Lograr un personal analítico y enfocado al autoaprendizaje que lleve a una certificación en las herramientas técnicas 1 año de experiencia