

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO AL AÑO 2015
PARA LA EMPRESA INTECSUS**

**ANGELA ILIANA ALFONSO RODRIGUEZ
OSCAR ANDRÉS WAKED CEBALLOS
ALEXIS SILVA NEIRA
DIEGO ALEJANDRO JARA ARANGO**

**INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
BOGOTÁ D.C.
2012**

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO AL AÑO 2015
PARA LA EMPRESA INTECSUS**

**ANGELA ILIANA ALFONSO RODRIGUEZ
OSCAR ANDRÉS WAKED CEBALLOS
ALEXIS SILVA NEIRA
DIEGO ALEJANDRO JARA ARANGO**

**INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
BOGOTÁ D.C.
2012**

CONTENIDO

	pág.
1. INTRODUCCION	9
2. OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo general	11
2.2 Objetivos específicos	11
3. MARCO TEORICO	12
4. DEFINICION DEL SISTEMA	24
4.1 Historia de la empresa	24
4.2 Mision de la empresa	255
4.3 Matriz de macrosegmentacion	266
4.4 Vision	27
4.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	277
4.5.1 Objetivos Estratégicos.	277
4.5.2 Objetivos por línea.	277
4.5.3 Objetivos Operacionales.	288
4.6 Filosofia de empresa	288
4.7 Competencias esenciales	288
5. ANALISIS DEL SISTEMA	299
5.1 Análisis de la competitividad	299
5.1.1 Diagnostico Estratégico	299
5.1.1.1 Arbol de Competencias	299
5.1.1.2 Matriz pasado, presente y futuro INTECSUS	32
5.1.1.3 Matriz MEFI Intecsus	36
5.2 Análisis del entorno estratégico	39
5.2.1 Análisis de la Atractividad	39
5.2.1.1 Fuerzas de Porter	39
5.2.1.2 Matriz de Atractividad	45
5.2.1.3 Sector	45
5.3 Análisis de competidores	¡Error! Marcador no definido.8

5.3.1 Descripción de los competidores.	49
5.3.2 Matriz de perfil Competitivo MPC.	544
5.4 Análisis del macroentorno	58
5.4.1 Marco Pestel	61
5.4.2 Determinación de Factores de cambio exógenos	63
5.4.2.1 Matriz MEFE	63
6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	655
6.1 Objeto del Problema	655
6.2 Objetivo del Problema	655
6.3 Descripción de la situación propia del problema	65
6.4 Justificación del planteamiento del problema	65
7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA	67
7.1 Análisis de variables estratégicas (Motricidad y Dependencia)	67
7.2 Identificación de Factores de Cambio	68
8. ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES	733
8.1 Identificación de actores sociales	733
8.2 Construcción de objetivos asociados	766
8.3 Matriz de actores por objetivo	79
8.4 Análisis de los objetivos que generan Convergencia, Divergencia y ambivalencia, en los diferentes Actores	833
8.5 Identificación de alianzas entre los objetivos	866
8.6 Determinación del grado de poder de los actores	888
8.7 Relación de poder entre actores	888
8.8 Preparación para la Negociación	899
8.9 Puntos de negociación	89
9. ANALISIS DE FUTURIBLES	911
9.1 Método DELPHI	911
9.1.1 Elaboración de eventos	911
9.1.2 Construcción de hipótesis	912
9.1.3 Análisis de hipótesis (consulta a los expertos)	914

9.1.3.1 Experto 1	94
9.1.3.2 Experto 2	100
9.1.3.3 Experto 3	108
9.1.4 Determinación de consenso	114
9.1.5 Clasificación de eventos según su grado de probabilidad	114
9.2 Análisis del escenario tendencial	11515
9.3 Elaboración de escenarios Alternos – Ejes de Peter Schwartz	11919
9.3.1 Variables en familias	119
9.3.2 Graficar ejes	120
9.4 Construcción de Escenarios (Optimista, Pesimista, Alternos)	12020
9.5 Construcción de Escenarios deseable	12525
10 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	12828
10.1 Árbol de pertinencia	12828
10.1.1 Análisis DOFA para cada objetivo	128
10.1.2 Identificación de acciones necesarias para alcanzar objetivos	134
10.1.3 Formulación de acciones para la construcción de escenario apuesta	140
10.2 Matriz de importancia y gobernabilidad	14444
11. PLAN DE ACCION	14949
11.1 Analisis morfologico de las variables	14949
11.2 Correlacion de objetivos conflictivos vs. Objetivos estrategicos	14950
11.3 Cuadro de mando integral	14952
12. CONCLUSIONES	14953
13. RECOMENDACIONES	149
14. BIBLIOGRAFIA	14956

LISTA DE TABLAS

	pág.
Cuadro 1: Matriz de Macrosegmentación	26
Cuadro 2: Árbol de Competencia	29
Cuadro 3: Análisis del pasado presente y futuro	32
Cuadro 4: Matriz MEFI INTECSUS	36
Cuadro 5: Análisis de la Industria de INTECSUS	39
Cuadro 6: Atractividad de la industria	44
Cuadro 7: Análisis del Microentorno (Stakeholders)	47
Cuadro 8: Modelo de Competencia Ampliada de Michael Porter	48
Cuadro 9: Matriz de perfil Competitivo MPC	54
Cuadro 10: Marco Pestel	61
Cuadro 11: Matriz MEFE	63
Cuadro 12: Análisis de Variables Estratégicas	67
Cuadro 13: Identificación y desarrollo de factores de cambio	69
Cuadro 14: Identificación de actores sociales de la organización	73
Cuadro 15: Intereses de los Actores	76
Cuadro 16: Campo de Batalla INTECSUS	79
Cuadro 17: Convergencia entre actores	83
Cuadro 18: Divergencia entre actores	85
Cuadro 19: Alianzas y enfrentamientos entre grupos de actores	86
Cuadro 20: Poder de los actores	88
Cuadro 21: Objetivo 47, Regular la entrada de nuevas entidades Que utilicen el canal transaccional Banca móvil	89
Cuadro 22: Objetivo 48, Regular el cobro de comisiones e intereses en las tarjetas financieras	89
Cuadro 23: Objetivo 51, Inspeccionar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los productos importados	90
Cuadro 24: Objetivo 78, Promover el uso de las tarjetas financieras en el pago de sus compras	90
Cuadro 25: Elaboración de Eventos	91
Cuadro 26: Construcción de hipótesis	92
Cuadro 27: Experto 1	94
Cuadro 28: Experto 2	101

Cuadro 29:	Experto 3	108
Cuadro 30:	Determinación del Consenso	114
Cuadro 31:	Clasificación de Eventos	114
Cuadro 32:	Clasificación del Escenario Tendencial	115
Cuadro 33:	Variables en familia	119
Cuadro 34:	Escenario Optimista	120
Cuadro 35:	Escenario pesimista	122
Cuadro 36:	Escenario alterno 1	123
Cuadro 37:	Escenario alterno 2	124
Cuadro 38:	Escenario deseable	125
Cuadro 39:	Análisis DOFA por objetivo	128
Cuadro 40:	Identificación de acciones	134
Cuadro 41:	Árbol de Pertenencia	140
Cuadro 42:	Matriz de importancia y gobernabilidad	144
Cuadro 43:	Análisis Morfológico de las Variables	139
Cuadro 44:	Correlación de Objetivos Conflictivos Vs Estratégicos	150
Cuadro 45:	Cuadro de Mando integral	152

LISTA DE FIGURAS

		pág.
Figura 1	Matriz de Macrosegmentación	13
Figura 2:	Matriz de Macrosegmentación	26
Figura 3:	MEFI	37
Figura 4:	MPC	55
Figura 5:	Perfil Competitivo Intecsus	57
Figura 6:	MEFE	63
Figura 7:	Mapa influencia directa	68
Figura 8:	Mapa influencia indirecta	68
Figura 9:	Mapa de desplazamiento	69
Figura 10:	Relación de poder entre actores	85
Figura 11:	Conflictividad de los objetivos	88
Figura 12:	Grafica de Ejes	120
Figura 13:	Importancia y gobernabilidad	148

1. INTRODUCCION

La economía colombiana está atravesando por uno de sus mejores momentos, gracias a los diferentes acuerdos comerciales firmados con otros países, el fortalecimiento de su política fiscal y de seguridad, lo que ha permitido que grandes capitales extranjeros sean invertidos en nuestro país e incentiven la creación de nuevas empresas innovadoras y altamente competitivas.

Sin embargo el desarrollo e implantación de una marca en Colombia, es algo, que aunque suena fácil, involucra variables logísticas, económicas, comerciales y normativas, que se deben tener en cuenta para acelerar la consolidación de la misma.

En el sector de la tecnología, el posicionamiento de marca no es ajeno a estos condicionamientos, con una variable adicional: la “diferenciación”, lo que permitirá que la marca tenga aceptación, credibilidad y posicionamiento en el mercado.

En el caso de INTECSUS, marca registrada de la firma Identificación Plástica S.A., se unen un negocio de integración tecnológica, con un proceso ya avanzado de implantación y reconocimiento en el sector de medios de pago.

Teniendo en cuenta la definición del sistema, se encuentran aspectos vitales y fundamentales que brindan un marco de concepción de lo que la empresa quiere, pretende y espera desarrollar soportándose en su Visión, Misión, Objetivos e identificando el que, el cómo, el donde y a quien va dirigido el estudio y análisis de la situación a validar, todo esto bajo un marco de valores que identifica la cultura de la Organización.

Con el análisis del sistema se espera identificar las distintas debilidades y fortalezas que presenta la organización, teniendo en cuenta una serie de variables estratégicas que permitan conocer específicamente sus principales cualidades y ventajas competitivas frente al mercado.

Haciendo énfasis en una visión holística del sistema, se aprecia que el Entorno Estratégico permite analizar la industria de la tecnología y manejo de la información en términos de rentabilidad

Teniendo en cuenta los aspectos como proveedores del exterior, competencia de otros distribuidores, y los clientes del sector financiero, analizando el sector se

pueden salvaguardar aspectos triviales de la compañía frente a la competencia en donde se identificó la posición fuerte de INTECSUS frente al mercado y a su vez los aspectos críticos en donde se debe trabajar y dar el soporte necesario para contrarrestar fuerzas que debiliten el crecimiento y la generación de valor, sin dejar a un lado los factores que aceleran y retrasan los cambios del presente al futuro.

Al hacer un previo análisis de los factores endógenos y exógenos sumando su trascender y el medio que lo rodea se llegó a identificar la conversión de INTECSUS en empresa, lo cual se describirá y justificará.

“Los Actores sociales son grupos humanos que actúan en pro de sus intereses, permitiendo generar medios de acción con respecto a los objetivos, identificando cuales generan conflictividad. Teniendo en cuenta los factores que distancian a un actor de sus oponentes y las circunstancias que lo acercan a ellos se pueden prever los temas de convergencia que pueden ser moneda de negociación”¹.

Análisis de futuros se centra en distintos escenarios que pasan de optimista a pesimista y dos alternos; estos nos permiten proyectar las variables claves con cifras e hipótesis que nos ilustraran situaciones de crecimiento y profundización.

INTECSUS fue escogido por los autores de este Plan Prospectivo Estratégico para analizar, desarrollar y construir el presente, bajo aspectos cruciales que pueden forjarse en el futuro, ya que la decisión de la junta directiva de Identificación Plástica S.A. es proyectar esta marca hacia una empresa totalmente independiente, con la cual se pueda penetrar el mercado con competitividad, eficiencia y servicio, con el fin de anteponerse a nuevas tendencias y jugadores que lleguen con oportunidades de crecimiento y expansión por la tendencia de libre mercado.

Para el desarrollo de este Plan Prospectivo Estratégico hemos basado el presente trabajo en los análisis efectuados en las materias de Análisis y Pensamiento Estratégico, Prospectiva Estratégica y Formulación Estratégica, de la Especialización en Gerencia Estratégica.

¹ Presentación Prospectiva y Estrategia, Darío Alfonso Sierra.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar el plan prospectivo para Intecsus al año 2015 a partir del planteamiento del problema, desarrollar la marca Intecsus y convertirla en Empresa.

2.2 Objetivos específicos

1. Describir la razón de ser de INTECSUS
2. Analizar el sistema en cual se desenvuelve INTECSUS, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.
3. Identificar y establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para INTECSUS.
4. Realizar un análisis estructural del sistema, teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.
5. Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de INTECSUS.
6. Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto 2015.
7. Construir el mapa estratégico para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégico.

3. MARCO TEORICO²

“La Planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro. Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A donde debemos ir?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?”

FASE 1- Definición del Sistema

Esta fase consiste en conocer las razones de la organización, con esta herramienta se obtienen un conjunto de elementos que ayuda a identificar la dirección y el alcance de las estrategias que se van a integrar para llevar la marca INTECSUS a ser empresa; esta fase es básica y primordial ya que proporciona la razón de ser, la esencia, su propósito del por qué esta está en el sistema y que pretende hacer; Esta fase está desarrollada bajo los siguientes conceptos

Matriz de macrosegmentación

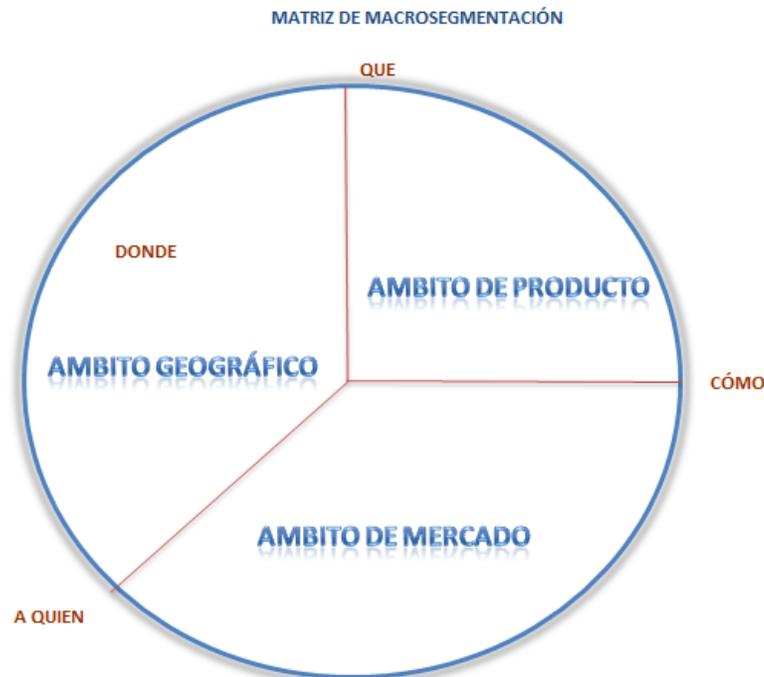
Consideramos conveniente la utilizar de esta matriz para INTECSUS, ya que permite definir su razón de ser, sus procesos, clientes, la ejecución y su zona de influencia.

“La Matriz de macrosegmentación es una herramienta para la definición del Sistema, propuesta por Derek Abell, que responde a las preguntas qué, cómo, a quién y dónde”.³

² Planeación y Gestión Estratégica – Humberto Serna Gómez – RAM Editores

³ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Álvaro Ramírez. Especialización Gerencia Estratégica. Notas de Clase.

Figura 1: Matriz de Macrosegmentación



Fuente. Álvaro Ramírez. Especialización Gerencia Estratégica. Notas de Clase.

La definición del sistema es fundamental para el desarrollo estratégico de INTECSUS, ya que permite delimitar el alcance de las estrategias enmarcadas dentro de un ámbito ético y de valores.

Misión⁴

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”.

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus

⁴ [Http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html](http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html)

clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"⁵

Visión⁶

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección y debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos.”

Objetivos corporativos⁷

“Los objetivos son los propósitos o logros particulares, específicos, entendibles, compartidos, alcanzables y medibles que se pretenden conseguir en un periodo de tiempo determinado por un conjunto de personas y recursos determinados a los que su consecución debe provocar una motivación.”

M (Medibles)
A (Alcanzables)
R (Retadores-Motivadores)
T (Fijados en el tiempo)
E (Específicos)

Filosofía de empresa⁸

“La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación al día a día de la empresa.

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un

5 <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

6 Planeación y Gestión Estratégica – Humberto Serna Gómez – RAM Editores

7 <http://fbusiness.wordpress.com/2008/12/27/la-fijacion-de-objetivos-conceptos-basicos-para-su-establecimiento/>

8 www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion

comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. Justo en este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses entre empresa y profesionales o de intereses laborales o profesionales.”

Valores

Los Valores organizacionales, por su parte, condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella. El compartir estos sentimientos con el resto de la organización y premiar ciertos comportamientos, demuestra cuáles son sus Valores, aunque algunas veces se encuentren codificados dentro de las políticas.

Competencias esenciales⁹

“Son el resultado de combinar cuatro competencias básicas distintivas (estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas) interdependientes y obligatorias, las cuales constituyen la fuente más segura de ventajas competitivas para la empresa” (AECA, 1999).

FASE II – Análisis del Sistema

Esta fase se enfoca en el Análisis de Competitividad y de la Atractividad, Con el análisis del sistema se busca determinar la posición actual de INTECSUS, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mediante herramientas de diagnóstico estratégico que nos permiten evaluar la situación actual de INTECSUS.

Los siguientes son los conceptos utilizados en dicha fase:

Árbol de competencia

El objetivo de esta herramienta es hacer una radiografía de Identificación Plástica con el fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica durante el tiempo (Pasado Presente y futuro) para la elaboración de las opciones estratégicas.

“El árbol de competencia pretende representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercado. En el árbol de competencia, las

⁹ Ibídem

raíces representan las competencias técnicas y el saber-hacer, el tronco la capacidad de producción, las ramas las líneas de productos, mercados.¹⁰

Matriz de evaluación de factores internos MEFI¹¹

“Este instrumento resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de Identificación Plástica y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.”

Identificación de competidores¹²

“Con el modelo de competencia ampliada de Michael Porter, podemos determinar los competidores actuales de la marca INTECSUS y los que posiblemente pueden entrar en el mercado en diferentes escenarios como son:

Competidores sustitutos
Competidores potencialmente entrantes
Competidores por parte de los proveedores
Competidores por parte de los compradores
Competidores por parte de los complementadores.”

Análisis de entorno

Cinco fuerzas de Porter¹³

El modelo de Michael Porter no permite evaluar la conducta de Intecsus dentro del sector de tecnología de Medios de Pago y el rendimiento de la industria, condicionado por las fuerzas que se exponen a continuación:

- La entrada de nuevas empresas en la competencia: esta depende del sector, la estructura y los factores claves de competencia en el sector, la rentabilidad y la tasa de crecimiento del sector son incentivos para la entrada de nuevos competidores.¹⁴
- Poder negociación de proveedores: Refleja la capacidad de fijar niveles de precio y calidad, para evitar el mayor control sobre la industria, puesto que pueden absorber el rendimiento del sector. El poder de los proveedores se

10 <http://www.e-nnovate.cl/empresas/los-arboles-de-competencias-estrategia-de-innovacion-en-la-empresa.html>

11 <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

12 UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Álvaro Ramírez. Especialización Gerencia Estratégica. Notas de Clase.

13 SANABRIA TIRADO, RAÚL, Formulación Estratégico – Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes: 2007 127-128-129p

14 *Ibidem*.

refleja cuando pueden controlar los recursos claves de la industria o cuando los productos son de difícil sustitución.

- Poder de Negociación con los compradores: Los compradores ejercen control cuando existen pocos compradores se debe tener en cuenta los siguientes factores que inciden en el poder de negociación: Alto valor de la negociación, facilidad para sustituir el proveedor, buena información sobre costos del bien o servicio y los precios en el mercado, cultura de renegociación de los precios (descuentos).¹⁵
- Amenaza de productos sustitutos: Es la posibilidad de ofrecerle al consumidor satisfacer las necesidades con nuevas opciones. También cuando los precios en la industria se incrementan adquieren niveles relativamente altos para la economía, se crea un incentivo para la creación de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores: La rivalidad es alta cuando el número de competidores es alto, el crecimiento de la industria es bajo, el nivel de los costos fijos es alto, el producto perecedero, el exceso de capacidad es significativo y las barreras de salida son altas.¹⁶

Mapa estratégico de los competidores¹⁷

Este mapa permite identificar y analizar a los competidores de INTECSUS, con el fin de conocer claramente sus estrategias, los objetivos, las fuerzas y vulnerabilidad, los patrones de reacción y la posición relativa de la empresa frente a la competencia.

Matriz de perfil Competitivo MPC

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores de INTECSUS, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa, los factores de una MPC incluyen variables internas y externas.¹⁸

Se considera utilizar la matriz MPC para identificar los competidores con mayores fortalezas, mediante la evolución de cada una de las fortalezas y debilidades.

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Álvaro Ramírez. Especialización Gerencia Estratégica. Notas de Clase.

¹⁸ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

Marco Pestel

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de la estrategia de INTECSUS.

Es una herramienta de medición de negocios. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos y Leales, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.¹⁹

Matriz de evaluación de factores externos MEFE²⁰

Este instrumento resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes del entorno que puedan acelerar o desacelerar el crecimiento de INTECSUS.

Análisis Estructural del Sistema

Para determinar las variables estratégicas, nos apoyaremos en el MIC MAC el cual nos facilitara la búsqueda de las variables que impulsaran el desarrollo del problema planteado para INTESUS como marca de Identificación Plástica.

“MIC MAC”. Análisis Estructural²¹

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

Descripción del método de análisis estructural

Esta herramienta nos permitirá identificar las principales variables estratégicas que son influyentes y dependientes, por ello las variables esenciales para la evolución del sistema de INTECSUS.

¹⁹ http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

²⁰ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Darío Sierra. Especialización Gerencia Estratégica. Notas de Clase.

²¹ http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.²²

- Fase 1: listado de las variables.

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva u otros métodos es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado. Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.²³

- Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

²² Ibidem.

²³ http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de *n* variables, *n* x *n*-1 preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Señalemos, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de relleno normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.²⁴

- Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificación (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto)²⁵.

FASE III – ANALISIS DE FUTUROS

El análisis de los Futuribles, determinan los posibles escenarios que INTECSUS podrá establecer teniendo en cuenta diferentes variable que permiten tener un panorama más claro, establecido por expertos y sucesos acontecidos anteriormente de las posibles situaciones que se puedan presentar. A continuación se ilustraran los factores que intervienen y acompañan este escenario:

²⁴ http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac

²⁵ *Ibidem*.

Método de Escenarios

“El objetivo de este método es proponer la orientación y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competencia. La finalidad del método de escenarios tiende a construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución; cuyo objetivo de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y las rupturas del entorno general y competencias de la organización.

Un escenario, es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura.

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles.

De anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables. Se conciben de un modo retrospectivo.”²⁶

Para Intecsus es conveniente apoyarse en este método porque estimula la reflexión estratégica colectiva, la comunicación interna, se disminuye el grado de incertidumbre y permite además, anticiparse y tener herramientas para reorientar los objetivos estratégicos y metas propuestas.

El método Delphi

“El método Delphi, consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

Por lo tanto, la capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos. Es decir, el método Delphi procede por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos.

²⁶ http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa10/metodos_alternativa_negocio/m7.htm

Por lo tanto, en su conjunto el método Delphi permitirá prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años.”²⁷

Consideramos conveniente utilizar este método para la planeación estratégica de Intecsus, porque permite que los expertos expresen con libertad su opinión, logrando un consenso que se muestra mediante técnicas cuantitativas, que ayudan a disminuir el grado de incertidumbre en los eventos hipótesis planteados en el problema de INTECSUS.

FASE IV – DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Esta fase indica el desglose de cada Objetivo en donde se analizan los distintos escenarios del DOFA con el fin de generar acciones puntuales que permitan contrarrestar los puntos débiles, para darle oportunidad de crecimiento, desarrollo y gestión de al Objetivo que estamos pretendiendo formalizar.

Construcción de Escenario Apuesta

El escenario apuesta, es el que determinará el enfoque que deben seguir las opciones estratégicas, las cuales engloban la formulación de Objetivos, Estrategias, proyectos y si el equipo lo considera pertinente metas e indicadores.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

1. Deben iniciar con verbo en infinitivo
2. Deben ser coherentes con el escenario apuesta.
3. Deben ser medibles
4. Deben ser transparentes (facilidad de comprensión)
5. Deben ser retadores, por cuanto su marco de tiempo, no es de corto plazo, sino de largo plazo²⁸

Formulación y Construcción del Árbol de Pertinencia

Es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el sabe hacer- hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial.

27 Eneko Astigarraga - Universidad de Deusto -Facultad de CC.EE. y Empresariales. ESTE Mundaiz, 50 Apartado 1.359 - E-20.080 Donostia - San Sebastián

28 <http://www.arqhys.com/blog/construccion-del-escenario-apuesta.html>

El Futuro es incierto, su análisis permite identificar los riesgos y las oportunidades que se presentan para la empresa y permite definir los objetivos y desafíos que se plantean, con el objetivo de poder determinar su porvenir deseado e integrado en el proyecto de la empresa.²⁹

FASE V – PLAN DE ACCION

Matriz de relación de Objetivos conflictos vs objetivos Estratégicos.

La Variación de Objetivos es con el fin de identificar que objetivos conflictivos puede ser contrarrestados y bajo que acciones estratégicas acompañadas de actores que permitan influir y aportar para el desarrollo.

FASE VI – CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el cuadro de mando integral de acuerdo a las perspectivas establecemos las principales variables, los indicadores y sus respectivos objetivos que por medio de iniciativas estratégicas nos permitieran cumplir a cabalidad con las personas o áreas responsables de la ejecución. Esta es la bitácora en donde proporcionamos que vamos a hacer, como, cuando, como lo medimos y quienes, enmarcada en un tiempo.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.³⁰

²⁹ <http://www.slideshare.net/felipelondono31/aplicacion-arbol-de-pertinencia>

³⁰ . http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

4. DEFINICION DEL SISTEMA

4.1 Historia de la empresa

Identificación Plástica S.A. nació en Venezuela en 1983, siendo fundada por el señor Ignacio Sternberg y teniendo como primer y único representado a Datacard Group, empresa líder a nivel mundial en la producción y venta de sistemas de personalización de tarjetas.

La estrategia inicial del señor Sternberg fue la de buscar ser el proveedor del sistema financiero Venezolano buscando ofrecer valores agregados de servicio principalmente que pudieran marcar una diferencia clara frente a sus competidores.

Durante el desarrollo de esta estrategia, se fueron encontrando en el mercado, necesidades específicas en los clientes de productos complementarios enfocados principalmente hacia el área de transacciones financieras; fue así como se comenzó la representación y distribución de los productos de la empresa británica thales e-security, especializada a nivel mundial en sistemas para el manejo seguro de la información transaccional bancaria.

El desarrollo de la comercialización de estas dos marcas continuó en Identificación Plástica Venezuela a un ritmo acelerado, logrando en 1992 el liderazgo del mercado venezolano en ambas marcas.

En 1996, el señor Sternberg decide expandir su empresa a Colombia y para esto toma la decisión de enviar a su hijo, el Sr. Daniel Sternberg Wolcowiecz a que monte la operación de Identificación Plástica en Colombia como una empresa colombiana, buscando tener los mismos resultados obtenidos en Venezuela, representando las dos marcas y ampliando el contrato de distribución con ellas, ahora hacia Colombia.

A partir de este año Identificación Plástica S.A. empieza su crecimiento y desarrollo con base en Bogotá, atendiendo el sector financiero colombiano y también ofreciendo sus productos en el sector de foto identificación, cubriendo empresas como colegios, gimnasios y en general entidades con necesidades de identificar a su personal para tener mayor seguridad y control en sus procesos.

Identificación Plástica S.A. siguió añadiendo líneas de negocio en su operación comercial, incluyendo la venta de imprinters, contadoras de tarjetas y pinpads; en el 2009 se toma la decisión de crear una marca bajo la cual se comercializaran los productos ofrecidos al sector financiero y es así como se crea INTECSUS, marca

bajo la cual los productos de medios de pago en Venezuela y en Colombia iban a ser comercializados.

Se decide entonces manejar tres líneas bajo INTECSUS inicialmente: personalización de tarjetas financieras con los productos de Datacard Group, sistemas de manejo seguro de la información con los productos de Thales e-security y lectura y manejo seguro de claves e información de tarjetas financieras con los productos de Uniform Industrial Corporation.

En el 2010 se decide buscar otras líneas de negocio con el objeto de ampliar el portafolio de INTECSUS para re-inventarse y buscar una permanencia en el mercado con base en ideas frescas e innovadoras; estas líneas se buscan y planean en el 2010 y también se empieza a pensar en la posibilidad futura de que INTECSUS sea una empresa independiente de Identificación Plástica S.A. y cuyo objeto sea la comercialización y mantenimiento de los productos de sus representados para el mercado de medios de pago en el sector financiero y de gobierno.

En el 2011 se hace una fuerte labor de mercadeo, capacitación interna, entrenamiento técnico y comercial del personal de las áreas involucradas de Identificación Plástica S.A. para poder soportar la venta de los productos de las nuevas líneas bajo la marca INTECSUS. Dichas líneas son: Automatización Bancaria con los productos del fabricante brasilero PERTO, Software transaccional para datafonos (POS) con los productos de la empresa brasileña APPI y sistemas para la administración de la fidelización de los clientes, con los productos de la empresa de Singapur Welcome Real Time.³¹

ANEXO 1, certificado de cámara de comercio de Identificación Plástica S.A.

4.2 Misión de la empresa³²

Ofrecer soluciones y servicios de medios de pago a nuestros clientes agregando valor a sus procesos de negocios.

³¹ Tomado de la página Web de INTECSUS <http://www.intecsus.com>

³² Tomado de la página Web de INTECSUS <http://www.intecsus.com>

4.3 Matriz de macrosegmentación

Cuadro 1: Matriz de Macrosegmentación

Ambito		Necesidades a satisfacer	Misión	Visión
Ambito de producto	Qué?	Administrar de forma segura el manejo de la información y posteriormente centralizarla	Implementar productos de administración seguros	Tener la infraestructura para administrar de forma remota y segura de la información
Ambito de mercadeo	Cómo?	Integrar soluciones en medios de pago electrónico con Productos de última tecnología contar con respaldo respaldos Técnico	Ofrecer productos y sistemas de última tecnología en el manejo seguro de la información	Ser el proveedor e integrador número uno de este tipo de producto a nivel nacional e internacional.
	A quién?	Entidades financieras de retail y de Gobierno e intermediarios financieros	Ser reconocida en el sector financiero como la empresa proveedora número uno de sistemas de medios de pago	Integrar nuevos sistemas de medio de pago electrónicos al 100% de las entidades e intermediarios financieros
Ambito Geográfico	Donde?	Mercado Nacional	Ser la empresa con mayor cobertura a nivel nacional	Extender la cobertura a países de centro América en los próximos 4 años

Fuente: Propia

Figura 2: Matriz de Macrosegmentación



Fuente: Apuntes en clase pensamiento estratégico Álvaro Ramírez.

4.4 Visión

Ser reconocidos por el mercado latinoamericano, como el integrador preferido de soluciones y servicios de medios de pago.³³

4.5 Objetivos corporativos

4.5.1 Objetivos Estratégicos.

- Ser una marca líder en el mercado de integración de tecnología en Colombia y Venezuela.
- Dar a conocer la marca en el mercado centroamericano en el 2012.
- Subir la rentabilidad promedio de la empresa a 25% y mantenerla en el 2012.
- Posicionar las nuevas líneas de negocio con al menos dos nuevos negocios en cada una en el 2012.
- Posicionar la marca INTECSUS y tener un nivel de recordación óptimo por parte del mercado y de los clientes al finalizar el 2012.
- Crear productos innovadores para el mercado de medios de pago en su área de influencia.
- Buscar un negocio de inversión, que genere ingresos recurrentes para la organización.³⁴

4.5.2 Objetivos por línea.

- Datacard Group: Posicionarnos como los líderes en sistemas de emisión instantánea de tarjetas con chip en Colombia con el producto cardwizard.
- Welcome-rt: Lograr la implementación de un proyecto en el mercado financiero colombiano.
- Addressograph: Mantener la venta de imprinters en Colombia y buscar un nuevo mercado para estos productos.
- Thales: Lograr la especialización del conocimiento para prestar el servicio para estos productos.
- APPI: Implementar el producto en los clientes objetivo en Colombia y lograr la transmisión del conocimiento por parte del proveedor hacia los recursos especializados de INTECSUS.
- UIC: Subir el nivel de participación del mercado en un 5%.
- Perto: Lograr la implementación de proyectos de este proveedor en el mercado colombiano.³⁵

³³ Tomado de la página Web de INTECSUS <http://www.intecsus.com>

³⁴ Identificación Plástica S.A. - Intecsus

³⁵ Idídem

4.5.3 Objetivos Operacionales.

- Incrementar el nivel de conocimiento del área de ingeniería con nuevos recursos especializados.
- Creación del mercado electrónico para que los clientes de consumibles puedan hacer sus pedidos y pagos directamente en la web.
- Mejoramiento y aseguramiento del site ftp para creación de nuevos servicios a través de este medio.
- Buscar un tercer agente de aduana, que se especialice en la importación de productos de bajo valor, para optimizar el suministro de repuestos no comunes en las instalaciones de los clientes.³⁶

4.6 Filosofía de empresa

INTECSUS se enorgullece de comprender los problemas y oportunidades del sector de medios de pago, en cuanto a necesidades tecnológicas y transaccionales se refiere. La empresa está comprometida a lograr la excelencia, buscando el mejoramiento en la solución de problemas en los proyectos de implementación de soluciones en sus clientes. “Nuestros clientes son nuestra mejor posesión y estamos dedicados a servir sus necesidades”.³⁷

4.7 Competencias esenciales

- La empresa es única en su medio, pues el gran valor agregado que tiene es su nivel de servicio para mantenimiento y soporte de los productos implementados en los clientes.
- Los clientes prefieren tener un solo proveedor como integrador y no varios proveedores de diferentes soluciones.
- Las soluciones ofrecidas son actualizables en el tiempo, por lo tanto mantienen su vigencia tecnológica.³⁸

La empresa logra la sinergia con sus clientes para mejorar las implementaciones vendidas, de tal manera que la optimización de un producto se diseña conjuntamente.

³⁶ Intecsus

³⁷ Manual de mercadeo de INTECSUS

³⁸ Intecsus

5. ANALISIS DEL SISTEMA

5.1 Análisis de la competitividad

5.1.1 Diagnostico Estratégico.

5.1.1.1 Árbol de Competencias.

Cuadro 2: Árbol de Competencia

	Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortaleza	Debilidades	Fortaleza	Debilidades	Fortaleza	Debilidades
MERCADEO	<p>Conocimiento adecuado en el personal de Intecsus para el desarrollo de soluciones tecnológicas, integrando sus líneas de negocio, como son lectores de tarjetas financieras, 68%, sistemas de personalización de tarjetas financieras débito, 97%, sistemas de personalización de tarjetas financieras crédito, 100%, sistemas de seguridad transaccional, 40% de participación en el mercado.</p>	<p>Identificación Plástica SA limita a INTECSUS en el desarrollo y profundización por la falta de estructura para el desarrollo de nuevos mercados, para el año 2009 se detectó una disminución del 10% en el top of mind para los productos de medios.</p>	<p>Procesos estructurados en el servicio postventa que brinda a sus cliente.</p>	<p>El compartir el área de Mercadeo con la línea de negocio de Foto identificación, se han dejado de detectar otras oportunidades.</p>	<p>Intecsus cuenta con 17 años de experiencia en el manejo de productos de medios de pago en Colombia y 29 años en Venezuela.</p> <p>Intecsus participa con el 48% de las ventas de Identificación Plástica S.A,</p>	<p>Actualmente se cuenta con tres líneas de equipos: Pinpads, máquinas de personalización y encriptores en el año 2011, con proyección de nuevas líneas en el 2015.</p>

	<p>Personal apto para incorporar y adaptar nuevas tendencias y tecnologías que se imponen en los mercados internacionales donde la banca está migrando a canales virtuales, Actualmente la utilización de los canales virtuales ofrecidos por los bancos es de 35.4%</p>	<p>El recurso humano no cuenta con el conocimiento suficiente de los productos de INTECSUS para detectar nuevas oportunidades de negocio.</p>			<p>El área de medios de pago cuenta con 3 líneas de productos, desde el 2012 contará con 3 líneas adicionales (APPI, PERTO, WELCOME RT)</p>	<p>La marca INTECSUS no es reconocida en el mercado.</p>
<p>ADMINISTRACION</p>	<p>El personal de INTECSUS cuenta con una experiencia mínimo 10 años en el sector.</p> <p>Desde el año 1996 Identificación Plástica S.A cuenta con instalaciones propias y establece su dirección comercial.</p>	<p>El 70% del personal administrativo, cuenta con un nivel educativo técnico, el 30% restante es profesional.</p>	<p>Diseño adecuado para el soporte técnico entre Colombia y Venezuela</p>	<p>El 50% los procesos administrativos de Identificación Plástica son manuales.</p>		

	En el año 2008 se implemento la Pagina Web de INTECSUS (www.intesus.com).					
TECNOLOGÍA			<p>Actualización en las nuevas tendencias tecnológicas por representantes exclusivos de marcas y compañías del exterior</p> <p>La actualización de los contenidos de canales de información se realiza cada cada dos meses.</p>	<p>INTECSUS depende de la tecnología del fabricante para el 100% de sus productos.</p>	<p>INTECSUS cuenta con una cobertura directa en 6 ciudades principales del país</p>	<p>Actualmente 72% de los canales de distribución financiera deben contar con mecanismos de alta seguridad para protección de datos</p>
FINANZAS	Alto respaldo económico por parte de sus accionistas, para el 2012 presupuestan invertir US 300.000 en investigación y desarrollo.			<p>La rotación de inventarios en la línea de pinpads es de 90 días, esto afecta su flujo de caja al efectuar la compra en dólares y facturar en pesos.</p> <p>En las nuevas líneas de productos la política de facturación de los proveedores es a 30 días y los clientes potenciales pagan a 60 días.</p>	<p>Su margen de contribución es del 23%.</p>	

Fuente: Propia

5.1.1.2 Matriz Pasado presente y futuro INTECSUS.

Cuadro 3: Análisis del pasado presente y futuro

VARIABLES	ANALISIS DEL PASADO	ANALISIS DEL PRESENTE	ANALISIS DEL FUTURO
Líneas de negocio	Identificación Plástica creó INTECSUS con el fin de diferenciar la línea de foto identificación, de Medios de Pago	Actualmente INTECSUS como marca registrada por identificación plástica SA, representa el 50% de la facturación y el no tener personería jurídica propia lo ha limitado al momento de buscar nuevas oportunidades de negocio y expandirse en el mercado.	Convertir la marca INTECSUS en empresa, con el fin obtener 4 nuevas soluciones que integren además los productos de las nuevas líneas de negocio.
Tecnología	INTECSUS inicialmente se dedicó a la comercialización de sistemas de personalización de tarjetas financieras.	Las soluciones tecnológicas responden a las necesidades del mercado.	Anticipar las soluciones tecnológicas del mercado para ser más asertivos.
Recurso Humano	El recurso humano se especializó en la comercialización de productos para la personalización de tarjetas.	Recurso humano altamente calificado con experiencia en los productos de medios de pago del Sector financiero.	Recurso humano especializado en la integración de productos de medios de pago, para el sector financiero.
Costos	Desde el inicio INTECSUS ha mantenido un 40% en su margen bruto, trasladando al proveedor los descuentos que solicitan sus clientes	Su utilidad Bruta se mantiene, transmitiendo al proveedor los descuentos.	Los costos ascenderán proporcionalmente al crecimiento en ventas, teniendo en cuenta las nuevas líneas de negocio
Normatividad	Se rige bajo los procesos que rigen a Identificación Plástica S.A	Se están documentando sus procesos para incluirlos en un sistema normativo.	Sistema normativo propio en el cual gire toda la operación.

	Procesos administrativos	Se rige bajo los procesos administrativos de identificación Plástica S.A	Falta de personal calificado para los procesos administrativos.	Personal calificado para el manejo de todos los procesos administrativos.
	Dependencias Tecnológicas	INTECSUS posee una gran dependencia tecnológica de Identificación Plástica y de los fabricantes.	INTECSUS posee una gran dependencia tecnológica de los fabricantes.	Contratos con cláusulas fuertes en caso de ruptura y por su naturaleza de comercializador, identificar varias alternativas de proveedores alternos como contingencia.
	Rotación de Inventarios	Se manejan inventario cero, puesto que se efectúa el pedido, en el momento de recibir la orden de compra.	Actualmente se maneja un pequeño inventario en la línea de PinPads, en la línea de encriptores y máquinas de personalización, se trabaja con el sistema de inventario Just of time, se envía el pedido al proveedor, al momento de recibir la orden de compra.	Mantener el inventario en cero para la mayoría de productos.
	Flujo de Caja		Las nuevas inversiones de los socios preparan a la organización para un crecimiento con un buen apalancamiento financiero que le garantice un flujo de caja seguro.	La innovación de los productos de las nuevas líneas, pretende incluir fuentes de financiación externas que soporten el crecimiento y expansión de la organización.
		Inicialmente se maneja un flujo de caja conservador, buscando garantizar con prioridad nómina y pago a proveedores.		

Adaptabilidad a tendencias	Identificación Plástica S.A se ha caracterizado por la facilidad para adoptar e implementar las nuevas tendencias tecnológicas del sector.	Facilidad en la implementación de nuevas tendencias tecnológicas en el sector Financiero.	Implementación de nuevos procesos que respondan a las tendencias.
Canales virtuales	Inicialmente el acceso a canales virtuales era limitado y solo se accedía atreves de los pindpads y tarjetas de crédito.	Los diferentes productos de medios de pago que ofrece INTECSUS, ayuda a los bancos a mejorar su transaccionabilidad a través de los canales virtuales.	El aumento en la tendencia de la utilización de los canales virtuales va a ser un factor determinante para el crecimiento en las ventas de INTECSUS, ya consolidada como empresa.
Oferta de equipos	Se inicio con la línea de servicio de negocio foto identificación	Actualmente se cuenta con tres líneas de equipos: Pinpads, máquinas de personalización y encriptores.	Ampliar el portafolio en tres líneas de equipos adicionales. Cajeros electrónicos, datafonos y corresponsales no bancarios.
Reconocimiento de marca	Identificación plástica es reconocida en el mercado por su línea de foto identificación.	La marca INTECSUS no es reconocida en el mercado, quien tiene reconocimiento es identificación Plástica S.A.	Amplio reconocimiento en el sector por su experiencia e innovación.
Relaciones Comerciales	Buenas relaciones comerciales con sus proveedores y clientes.	Buenas relaciones comerciales con sus proveedores, clientes y empresas con las cuales se realizan alianzas.	Fortalecimiento de las relaciones con sus proveedores reflejadas en contratos a largo plazo con exclusividad para productos y servicios.
Experiencia	No se contaba con experiencia en el área de medios de pago.	Experiencia en el manejo de productos de medios de pago.	Reconocimiento como el comercializador más efectivo en brindar soluciones tecnológicas y rápido apoyo técnico.

	Servicios	Se tienen diferentes canales por medio del cual el cliente accesa al servicio de soporte técnico.	El servicio postventa se realiza por medio de servicio telefónico, internet, y presencial, se cuenta con especialistas en el manejo de productos de medios de pago.	Disminuir el índice de reclamos a través de la posventa remota para servicios de software.
	Productos	Identificación Plástica cuenta con una línea de negocio especializada, poca diversificación de productos.	Se diversifica, Identificación Plástica crea la línea de negocio de medios de pagos (INTECSUS), con el fin de ofrecer soluciones a la medida de sus clientes, al integrar los diferentes productos que distribuye. El portafolio cuenta con 3 líneas de producto manejando ahora un total de 6	Acercarse al cliente para identificar plenamente sus necesidades, e integrar diferentes soluciones tecnológicas para agregar valor a los productos que ofrecemos. Se contará con al menos una línea más teniendo totalmente posicionadas las nuevas 3
	Posicionamiento	Bajo reconocimiento en el mercado.	Identificación Plástica con su marca INTECSUS ha aumentado su participación y reconocimiento dentro del sector de medios de pago en el Sector financiero nacional.	INTECSUS fortalece su posicionamiento a nivel nacional, e incursiona en nuevos mercados latinoamericanos mediante alianzas estratégicas con sus clientes.
	Fidelización	Seguimientos de clientes por parte de los ejecutivos de ventas a través de herramientas electrónicas básicas.	Seguimiento de procesos a los clientes a través del programa ERP.	Profundización de los clientes en el estudio y relacionamiento a través del ERP.
	Rentabilidad	Identificación Plástica S.A. mantiene una rentabilidad creciente a través de los años en un promedio del 15%.	La rentabilidad que aporta la marca INTECSUS a Identificación Plástica SA actualmente es del 22%.	INTECSUS como empresa espera mantener una rentabilidad del 22%.

	Proyección internacional	Identificación Plástica se creó para atender la demanda nacional.	INTECSUS está investigando el mercado para buscar oportunidades en países de Centroamérica.	Ampliar la distribución de productos y servicios tecnológicos de medios de pago a nivel internacional mediante las alianzas estratégicas con clientes actuales.
--	--------------------------	---	---	---

Fuente: propia

5.1.1.3 Matriz MEFI INTECSUS.

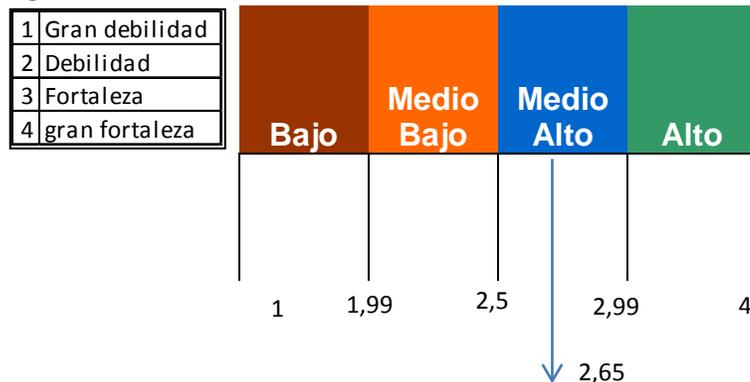
Cuadro 4: Matriz MEFI INTECSUS

	FORTALEZAS	Peso	Calificación	Total
MERCADEO	Gran aceptación en el mercado por sus soluciones tecnológicas en el mercado colombiano.	0,05	4	0,2
	Incorpora y adapta las nuevas tendencias y tecnologías que se imponen en los mercados internacionales donde la banca está migrando a canales virtuales.	0,05	4	0,2
	Excelencia en el servicio al cliente y a sus proveedores	0,06	4	0,24
	Experiencia en el manejo de productos de medios de pago.	0,05	3	0,15
	El área de medios de pago cuenta con varias líneas de productos.	0,05	4	0,2
ADMINISTRACION	Las personas cuyo conocimiento es aprovechado por la marca INTECSUS, cuentan con experiencia en el sector.	0,05	4	0,2
	Cuenta con instalaciones propias, dirección comercial y Pagina Web.	0,03	3	0,09
TECNOLOGIA	Constante actualización de nuevos canales y tendencias por ser representantes exclusivos de marcas y compañías del exterior.	0,04	3	0,12
FINANZAS	Su margen de contribución es alto.	0,06	4	0,24
	Alto respaldo económico por parte de sus accionistas.	0,06	4	0,24
		0,5		1,88

	DEBILIDADES	Peso	Calificación	Total
MERCADERO	Identificación Plástica SA limita a INTECSUS en el desarrollo y profundización de nuevos mercados nacionales e internacionales.	0,07	2	0,14
	Al compartir el área de Mercadeo con otras líneas de negocio, se han dejado de detectar otras oportunidades	0,04	1	0,04
	Actualmente se cuenta con tres líneas de equipos: Pinpads, máquinas de personalización y encriptores.	0,04	1	0,04
	Falta de recurso humano que tenga el conocimiento de los productos de INTECSUS para captar nuevas oportunidades con las líneas ya existentes.	0,05	2	0,1
	La marca INTECSUS no es reconocida en el mercado.	0,06	2	0,12
ADMINISTRACION	Falta de personal calificado para el desarrollo de procesos administrativos.	0,04	2	0,08
	No se han automatizado los procesos administrativos.	0,04	1	0,04
TECNOLOGIA	INTECSUS tiene una gran dependencia tecnológica del fabricante.	0,06	1	0,06
FINANZAS	La rotación de inventarios en la línea de pinpads es de 90 días, afectando su flujo de caja ya que la compra se hace en dólares y factura en pesos.	0,05	2	0,1
	En las nuevas líneas de negocio de las nuevas empresas representadas las políticas de pago son a 30 días y los posibles clientes pagan a 60 días.	0,05	1	0,05
		0,5		0,77
				2,65

Fuente: Propia

Figura 3: MEFI



Conclusiones:

En el cálculo de la Matriz MEFI, se obtuvo como resultado 2,65 razón por la cual Intecsus se encuentra en el rango medio-alto, pero no muy lejos de Medio-bajo, lo cual quiere decir que las debilidades han generado trascendencias importante que han impedido que la compañía se encuentre en un rango alto, por tal razón es importante analizar cada una de las debilidades con el fin de generar planes de acción que direccionen a la empresa a un desarrollo interno adecuado.

En el área de Mercadeo se observa una debilidad con calificación 1, inoportunidad de detectar nuevos productos por compartir el área de Mercadeo con otras líneas de negocio, este tema es importante tenerlo en cuenta en la reestructuración realizada al Intecsus convertirse en una marca independiente, ya que el no contar con un área dedicada a sus negocios puede traer problemas en el crecimiento de la compañía.

Así mismo es importante que Intecsus contemple la automatización de los procesos administrativos ya que actualmente es un tema sensible en materia de competitividad, por otro lado se debe analizar con detenimiento la gran dependencia tecnológica que se tiene con el fabricante, buscando controles que minimicen el riesgo en caso de incumplimiento por parte de este.

En materia financiera es importante que Intecsus, busque mecanismos con los cuales minimice el riesgo de liquidez por políticas de pago de las empresas con las que tiene relaciones de compra.

Por último Intecsus no debe desproteger las fortalezas con las que ya cuenta con el fin de mantener un buen rendimiento con visión a mejorarlo cada día.

5.2 Análisis del entorno estratégico

5.2.1 Análisis de la Atractividad.

5.2.1.1 Cinco fuerzas de Porter.

Cuadro 5: Análisis de la Industria de INTECSUS

	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD					Observaciones	
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Pequeña			1		Grande	La tecnología permite diversificar y generar productos que permita un buen desarrollo de economías de escala.
	Diferenciación de producto	Escasa			1		Grande	Productos muy especializados con características técnicas específicas que resaltan la diferenciación y el resultado.
	Identificación de marca	Baja		1			Elevada	Se identifica la marca como tal del producto mas no resalta el representante y prestador del servicio.
	Costo de cambio	Bajo		1			Elevado	La empresa ya se encuentra en el medio, por tal razón el costo de cambio no es alto ya que conoce los clientes y las características de este.
	Acceso a canales de distribución	Amplio		1			Restringido	Por la magnitud del mercado y su implementación a nivel nacional, la distribución es compleja por la logística que por ende concierne un optimo servicio.
	Requerimientos de capital	Bajos				1	Elevados	Por la complejidad y la especialidad de las líneas se requiere de inyecciones considerables de capital para soportar y administrar la operación con inventarios y nuevas implementaciones.
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio	1				Restringido	Medios de Pago y transaccionabilidad requiere de tecnología de punta en todo momento con el fin de ser oportunos y ágiles en las transacciones.
	Acceso a materias primas	Amplio		1			Restringido	No hay restricciones en las importaciones, por lo tanto se puede mantener un stock diverso.
	Protección del gobierno	Inexistente		1			Elevada	No existen leyes y normas que regulen puntualmente el manejo de la tecnología y su implementación, La supersociedades vigila el buen funcionamiento y su correcta administración.
	Efecto de la experiencia	Sin importancia					1	Muy importante

	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD					Observaciones	
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada	1				Baja	Los Activos que se comercializan son muy específicos con características únicas que requieren un grado de especialidad alta.
	Costo fijo de salida	Elevado		1			Bajo	En la Intermediación, el apoyo y el servicio es su principal factor de costo, ya que los productos están con fletes y seguros puestos en donde el cliente.
	Interrelación estratégica	Elevada		1			Baja	Las alianzas con empresas del sector que puedan ser complemento generaran crecimiento y mayor participación.
	Barreras emocionales	Elevadas	1				Bajas	La competencia podría entrar a ofrecer los mismos productos de Intecsus.
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas		1		1	Bajas	Al no haber un marco regulatorio existe una alta posibilidad de tener impases que generen la obstrucción de la implementación de las líneas de comercialización.
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande					1 Pequeño	Al ser un Mercado tan especializado, no hay mayor jugadores con las mismas condiciones y portafolios de servicio para negociar eficazmente.
	Crecimiento de la industria relativo al mercado de Intecsus	Lento					1 Rápido	La tecnología avanza rápido, al igual Intecsus tiene que estar a la vanguardia de los procesos.
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado		1			Bajo	Los inventarios deben estar rotando, los productos se hacen bajo pedido por tal razón el costo fijo y almacenamiento no es un tema de primera medida.
	Características del producto	Genérico				1	Producto único	La diferenciación y servicio marca la pauta en el desarrollo de la marca y su proyección en el mercado, por eso es importante ofrecer tecnología de punta y respaldo.
	Incrementos capacidad	Pequeños				1	Grandes	Por el tamaño de los clientes la capacidad es vital, para abastecer una necesidad que sopesa el medio.
	Diversidad de competidores	Elevada		1			Baja	Son pocos los competidores que representan las líneas de alta tecnología de medios de pago en el país por su alta especialización.
	Compromisos estratégicos	Grandes		1			Bajos	Formalizar alianzas con otras compañías para ganar mercado y participación.

FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					Observaciones	
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos			1		Muchos	Los Bancos y el sistema Financiero representa un numero considerable de operaciones y aplicaciones que varían y cambian sistemáticamente
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos			1		Pocos	Al ser tan especializado, la mayoría no presenta productos sustitutos ya que difícilmente las aplicaciones son adaptables a nuevas tendencias.
	Costos de cambio del comprador	Bajos		1			Altos	Existen las posibilidades de cubrimiento financiero el cual no afecta en medida los cambios en costos de los activos.
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada					1 Baja	A Intecsus no le interesa integración hacia atrás por inversión alta y su saber hacer es comercialización mas no producción.
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	1				Elevada	Por tamaño y operación, no es viable que se desarrolle el servicio Bancario front, ya que su estructura es compleja.
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande	1				Pequeña	Las Marcas siempre están en función de generar calidad, oportunidad, seguridad y eficiencia en cada una de las líneas.
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande				1	Fracción pequeña	La industria esta en función de innovar y crecer, su finalidad no es bajar costo al comprador es mejor calidad y servicio en términos de transaccionabilidad.
	Rentabilidad de los compradores	Baja				1	Elevada	El sector Financiero quien es el comprador se beneficiara al tener canales electrónicos mas oportunos, dinámicos y seguros que permitan transar y generar propuestas de mejoramiento a los clientes finales.

		FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD					Observaciones	
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos	1					Muchos	Pocas fabricas reconocidas operan este mercado tan especializado con calidad y soporte.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja	1					Elevada	Al ser muy especializado no existen mayor cantidad de productos sustitutos, no hay compatibilidad en las líneas.
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado						Bajo	No es conveniente hacer cambios drásticos ya que su implementación genera traumatismo en el mercado.
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada				1		Baja	El tamaño del mercado Colombiano no amerita la inversión que los proveedores comercialicen directamente sus productos, por tal razón usan sus representantes exclusivos que ya conocen las características de este.
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		1				Elevada	De igual manera el saber hacer les producir y no comercializar en mercados pequeños.
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	1					Pequeña	Los proveedores están constantemente actualizando y mejorando las líneas en aras de contribuir y ser mas eficientes con las operaciones.
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande				1		Fracción pequeña	El mercado es pequeño el sistema no es amplio y pluralista, por lo tanto la fracción es poca en contribución, el margen de intermediación y servicio es vital para el post.
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña				1		Grande	Es importante ya que de la misma industria depende el crecimiento y el fortalecimiento de las operaciones electrónicas y medios de pago.

		FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD					Observaciones	
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
DISPONIBILIDAD	DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos					1 Pequeña	Es muy baja ya que al ser muy limitados los sustitutos, su disponibilidad no es recurrente.	
		Costos de cambio de usuarios					1 Elevados	Cualquier cambio genera una transformación sustancial ya que modifica el procedimiento y por ende su aplicabilidad con el sistema, esto conlleva a que los costos sean bastantes elevados	
		Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos			1			Baja	No es común y esto permite que el sustituto genere una rentabilidad alta y aprovechamiento de la necesidad del mercado y del cliente.
		Precio-valor de sustitutos			1			Bajo	Al no haber mayor producto sustituto este se ve reflejado en su costo alto de oportunidad.
ACCIONES DEL GOBIERNO	GOBIERNO	Protección a la industria			1			Favorable	No hay normas que regulen el mercado de medios de pago, por ende no hay mayor protección a la industria en Colombia.
		Regulación de la industria		1				Favorable	No existe, solo hay órganos de vigilancia enfocados a lo administrativo y a la protección del consumidor.
		Consistencia de políticas.		1				Elevada	No hay mayor conocimiento en el país, por ende no hay políticas de manejo.
		Movimientos de capital entre países					1	Sin restricción	Economía abierta con visión de tratados y mercado libre.
		Tarifas aduaneras		1				Sin restricción	El mercado de las CIAS imponen sus tarifas según mercado y cliente.
		Acceso a divisas extranjeras						1 Sin restricción	No hay restricción el país está abierto al libre mercado de monedas. Comercio abierto.
		Propiedad extranjera						1 Ilimitada	No existe seguridad en cuidar el mercado por la misma razón de que no existen políticas y normas.
		Ayuda a competidores						1 Ninguna	El Gobierno al no regular no tiene como objetivo el tema de competidores, ya que nosotros somos comercializadores mas no productores.

Fuente: Propia

Cuadro 6: Atractividad de la industria

	CALIFICACION GENERAL				
	BAJA		MEDIA	ALTA	
Barreras a la entrada				2.44	
Barreras a la salida		1.8			
Rivalidad entre competidores				2.86	
Poder de los compradores				2.5	
Poder de los proveedores				2.43	
Disponibilidad de sustitutos					3
Acciones de gobierno				2.86	
Evaluación General					

	1	2	X	3	4	calificación
Barreras a la entrada	1	4		3	1	
Barreras a la salida	2	2		1	0	
Rivalidad entre competidores	0	3		2	2	
Poder de los compradores	2	1		4	1	
Poder de los proveedores	2	1		3	1	
Disponibilidad de sustitutos	0	2		0	2	
Acciones de gobierno	3	1		1	3	TOTAL
Evaluación General	10	14		14	10	48
	10	28		42	40	120

Fuente: Propia

$$\text{MASI} = \frac{120}{49} = 2,45 \quad \text{NIVEL DE ATRACTIVIDAD} \quad \begin{matrix} 1 & 2 & 3 \\ \text{Bajo} & \text{Medio} & \text{Alto} \end{matrix} \quad \text{2.47}$$

Fuente: Propia

Conclusiones:

Teniendo en cuenta la puntuación 2,45 la compañía Intecsus refleja un puntaje bueno, bajo el marco de análisis de la atractividad de la industria, en este análisis deducimos que la compañía presenta aspectos importantes con referente a los competidores ya que esta ha venido fortaleciendo su presencia a nivel nacional, ha diversificado sus productos, aumentando participación en el mercado apoyándose en el acceso a proveedores reconocidos en el ámbito de la tecnología garantizando exclusividad en el manejo de líneas relevantes para la industria transaccional del sistema financiero Colombiano, muy cerca de este aspecto, de igual manera con gran importancia están los sustitutos con la puntuación más alta,

teniendo en cuenta que este medio presenta cambios constantes que pueden generar costos altos que para el caso si la empresa está preparada y toma la iniciativa en realizarlos sin duda alguna ganara gran participación y ventaja competitiva frente al mercado.

El número de proveedores no son altos en el mercado específico de transacciones y medios de pago por lo tanto le da a Intecsus poder de negociación, los compradores es el sistema financiero son pocos, por lo tanto le da poder de negociación a estos por no haber tanta demanda, factor que es importante diversificar en otras líneas para bajar el poder de negociación, concluimos con esto que la empresa está muy equilibrada, teniendo fortalezas que permiten mantener una posición dominante en las líneas que están especializados, factores que a su vez le permiten tener un servicio preferencial, una recordación importante, proyectos y estrategias de diversificación y ampliación en el medio permitiendo en cierta forma garantizar su existencia y supervivencia futura ya que cuenta con diferenciadores claves y claros para lograr sus objetivos estratégicos.

5.2.1.2 Matriz de Atractividad

5.2.1.3 Sector:

- Los diferentes actores presentes en el Mercado de Tarjetas y Medios de Pago en Colombia están avanzando rápidamente para diseñar productos, estrategias y soluciones que aumenten la inclusión financiera en el país, donde de acuerdo con expertos, de 44 millones de colombianos, solo 19 están bancarizados. El país ha dado un salto adelante para innovar y generar soluciones que respondan a las actuales necesidades de los clientes donde el apetito por productos cada vez más seguros, eficientes y con bajo costo está en crecimiento, Para las empresas una oportunidad para encontrar apoyo en experiencias claves del mercado.
- Para los proveedores de servicios financieros una oportunidad para escuchar los desafíos de los clientes.
- Para proveedores de soluciones y tecnología una oportunidad para demostrar por qué invertir en los mejores sistemas y soluciones disponibles es la estrategia más inteligente.³⁹

La evolución del indicador de bancarización, medido como la relación entre el número de personas mayores de edad con al menos un producto financiero sobre el total de la población adulta. Así mismo, se realiza un análisis por tipo de producto y estado de los departamentos en términos de acceso a productos de ahorro y crédito. Al cierre de 2011, el indicador de bancarización ascendió a

³⁹ www.tarjetasencolombia.com

64,6%, producto en su mayoría del incremento en el número de personas con cuenta de ahorro

Tarjeta de crédito: El número de personas con tarjeta de crédito creció 6,3%, dinámica similar a la observada en el resto de productos analizados. Esto, al cierre de 2011, el 18% del total de personas adultas tenía tarjeta de crédito

Entre 2010 y 2011 el número de empresas con al menos un producto financiero creció 20%, al pasar de 481 mil a 502 mil Como se observa en las siguientes gráficas, en todos los productos se presenta una tendencia creciente. Se destaca que aunque el crédito comercial sigue siendo la fuente de recursos por excelencia, el número de empresas que busca financiarse a través de microcrédito se ha incrementado en los últimos años.⁴⁰

La economía colombiana continuó presentando buenos indicadores económicos., Por una parte, la tasa de desempleo se mantuvo en niveles inferiores al 10.0%, ubicándose en diciembre de 2011 en 9.80%. En el acumulado de 2011, la tasa de desempleo fue de 10.8%. Por otra parte, la inflación de enero se ubicó en 3.54%, manteniéndose en los rangos fijados por el Banco de la República.

Adicionalmente, en enero el DANE publicó las cifras de la balanza comercial del año 2011. En particular, durante el mes de diciembre las exportaciones registraron un crecimiento de 43.1%, con relación al mismo mes de 2010 y en total en el año las exportaciones presentaron una variación anual de 43.0%. Este comportamiento obedece a un aumento de 54,5% de las exportaciones tradicionales, impulsadas por las ventas de petróleo y sus derivados. Por su parte, las importaciones mensuales crecieron 13,1% con respecto a diciembre de 2011 y durante el año presentaron un aumento de 34.4%⁴¹

La Superintendencia Financiera de Colombia (en adelante SFC) se encuentra plenamente comprometida con el fortalecimiento del gobierno corporativo en el sistema financiero. Un adecuado gobierno corporativo contribuye de forma crucial al logro de los objetivos de estabilidad, seguridad y confianza; promoción y desarrollo del mercado de valores colombiano; y protección del consumidor financiero. Desde luego, el sector financiero no se ha quedado atrás en este proceso de construcción y adopción de altos estándares en la materia. El gobierno corporativo de las entidades financieras no es tan sólo un elemento importante para incrementar la productividad del sector, sino un factor determinante de control de los niveles de riesgo a que se encuentran expuestas las entidades financieras.

⁴⁰ www.asobancaria.com

⁴¹ www.superfinanciera.gov.co/comunicadosypublicaciones.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo fortalecen la adecuada administración de las entidades, disminuyen la existencia de conflictos entre las partes interesadas, mitigan los riesgos relacionados con la administración de la entidad, mejoran la capacidad para la toma de decisiones, reducen la necesidad de supervisión especializada por parte del Estado y mejoran la calificación de riesgo de las entidades, entre otros aspectos

El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control.⁴²

Cuadro 7: Análisis del microentorno (STAKEHOLDERS)

SECTOR	STAKEHOLDERS	(+) OPORTUNIDADES	(-) AMENAZAS
INDUSTRIAL	Mensajero propio	Mejoramiento de calidad de vida	Riesgo de accidentalidad
	Accionistas	Invertir para el crecimiento y sostenibilidad de la compañía.	Descapitalizar la compañía
	Empleados	Crecimiento dentro de la empresa basada en la creación de nuevas líneas de negocio.	Perdida del knowhow.
GUBERNAMENTAL	Superfinanciera	Creación de normas que benefician la empresa.	Regulación que cierre mercados.
	Dian	Que beneficie con baja de aranceles.	Demora en la entrega de mercancía.
	Competidores	Montar unidad de servicio de similares condiciones.	Tomar participación del mercado.

⁴² www.superfinanciera.gov.co/gobiernocorporativo

SOCIAL Y COMUNITARIO	Clientes	Masificar el portafolio de la compañía	Cambiar de proveedor.
	Fundaciones	Tener mayor ayuda para su causa.	Que se cambie de fundación para las donaciones.
	Bancos	Financiar a más tiempo y más actividades.	Que cambie de fuente de financiación.
CONOCIMIENTO	Proveedores	Creación de nuevas líneas de mercado.	Cerrar líneas de negocio.
	Ingenieros y técnicos de planta	Aprender nuevas tecnologías.	Que no avancen con los desarrollos tecnológicos del mercado.

Fuente: Propia

5.3 Análisis de competidores.

Cuadro 8: Modelo de competencia ampliada de Michael Porter

1	2	3	4	5	6
COMPETIDORES ACTUALES	COMPETIDORES SUSTITUTOS	COMPETIDORES POTENCIALMENTE ENTRANTES	COMPETIDORES POR PARTE DE LOS PROVEEDORES	COMPETIDORES POR PARTE DE LOS COMPRADORES	COMPETIDORES POR PARTE DE LOS COMPLEMENTADORES
DIEBOLD	WINCORF	SAGEM	DIEBOLD	MORPHO-SAFRAN	FIS
NCR	KINGTANG	TECNOCOM	WINCORF	HOGIER GARTNER	VALORES PLASTICAR
WM (Pax)	INGENICO	SAFENET	IBM	OBERTHUR	CERP SOFTWARE
Verifone	SAGEM	INGENICO	PAX	DISPAPELES	
Gemalto (Matica)	CYM		EVOLIS		
Mulbaher	SAFENET				
Atalla					

Fuente: Propia

Competencia de necesidad	Competencia de Deseo	Competencia de Producto	Competencia de Marca
Infraestructura	Banca móvil Celulares	Cajeros Automáticos	DIEBOLD
Educación	Cajero humano	PindPads	NCR
Comunicación	Compra Efectivo	Realzadoras Pequeñas	PAX
Planes de Compensación		Equipos de Encriptación	Verifone
		Internet	Matica
		Efectivo	Mulbaher
			Atalla

Fuente: Propia

MERCADO	PRODUCTO	Cajeros Automáticos	Pin Pads	Realzadoras Pequeñas	Equipos de Encriptación	Internet	Efectivo
ENTIDADES FINANCIERAS		1-2-3	1-4-5	1-6-7	1-8	1-4-8	'1-2-3
INTERMEDIARIOS FINANCIEROS							

Fuente: Propia

INTECSUS	1	Verifone	5
DIEBOLD	2	Matica	6
NCR	3	Mulbaher	7
PAX	4	Atalla	8

5.3.1 Descripción de los competidores.

DIEBOLD⁴³

Diebold es una empresa con más de 150 años de experiencia en soluciones de autoservicio financiero, automatización de transacciones y seguridad. Diebold tiene presencia directa en más de 90 países y operación en todos los países de América Latina.

Nuestra línea completa de soluciones con tecnología de punta e innovación, está cambiando la forma en que el mundo de hoy interactúa. Diebold es líder en la integración de soluciones de autoservicio financiero, seguridad total integrada, cajeros electrónicos, automatización de transacciones y seguridad especializada. Ofrecemos productos y servicios al sector financiero, comercial, industrial, cadenas de tiendas, entidades gubernamentales y el sector de la educación, así también como el retail.

Nuestros clientes tienen acceso a las nuevas tecnologías del mundo empresarial, logrando calidad para sus usuarios y una eficiencia en costos que solo una solución integrada de Diebold ofrece.

Diebold lleva más de 150 años al servicio de sus clientes, procurando siempre ofrecer la última tecnología y el profesionalismo que exige el mercado para preparar proyectos de calidad y satisfacer las necesidades del cada día más exigente mercado de consumidores.

Es por ello, que estamos presentes en industrias con características diferentes, rubros complejos y específicos, necesidades dirigidas a los clientes, como a los productos, somos expertos en entregar las más completas y mejores soluciones

⁴³ <http://www.diebold.com>

de seguridad y autoservicio que sin duda se convertirán en un aliado indiscutible de su negocio.

VERIFONE. The way to pay⁴⁴

Ubicado en Miami, Florida, América VeriFone Latina y el Caribe (ALC) soporta la tecnología de seguridad permitiendo las transacciones de pago electrónico y de servicios en los puntos de ventas en toda la región. La oficina de Miami trabaja con tres oficinas locales ubicadas en Argentina, Brasil y México, cada uno con un equipo de ventas, técnico y personal de apoyo, así como los desarrolladores altamente calificados dispuestos a servir a los mercados locales.

VeriFone América Latina, ofrece soluciones de sistemas a la banca y los clientes al por menor dentro de la región, con un crecimiento continuo en el uso de pagos basados en tarjetas, VeriFone América Latina, ofrece soluciones avanzadas de pago basado en las tecnologías IP de vanguardia, tales como Ethernet, Wi-Fi, CDMA y GPRS.

En Colombia están ubicados en el WORLD TRADE CENTER Calle 100 No 8^a-55 torre C piso 10 oficina 1005. Tel 6467331

Sectores a donde están dirigidos:

- Salud
- Multilínea al por menor
- Petróleo
- Restaurantes y Hospitales
- Banca
- Pequeña y mediana Empresa
- Gobierno
- Taxi, transporte

Oficinas Regionales:

- Asia y Pacífico
- Europa, oriente, África
- América Latina
- América del Norte

⁴⁴ <http://www.verifone.com/>

HARDWARE:

Mobile y Wireles, pinPad, Multimedia, el mostrador, C-Tienda de sistemas POS, NFC, VX Evolution, Redes, entre otros

SOFTWARE:

Procesamiento de pagos, sistemas móviles de pago al por menor, POS Integración, Administración de Bienes, Soluciones de seguridad, entre otros.

WM WIRELESS & MOBILE⁴⁵

WM WIRELESS & MOBILE, líderes en integración y desarrollo de soluciones que involucran tecnologías de computación móvil e identificación automática; nuestra oferta abarca las comunicaciones, aplicaciones software, hardware, outsourcing y suministros móviles.

El valor se fortalece en la especialización del talento humano, el conocimiento de los procesos operativos, las necesidades de los mercados verticales hacia los cuales estamos dirigidos y la experiencia de la compañía.

- Soluciones Multiplataforma de Movilidad: Windows Mobile, Symbian, Android y Celulares de bajo costo.
- Identificación Automática (Códigos de barras, RFID y Biometría, Tarjeta Inteligente)
- 20 años de experiencia
- Grupo de desarrollo de 35 ingenieros.
- + 20.000 computadores móviles instalados
- Herramientas especializadas de desarrollo
- Servicios y Soporte
- Certificados ISO 9001
- Cobertura

Familia de más de 230 personas, con sede en Bogotá, Medellín, Cali y Santiago de Chile. Contamos con Soporte Técnico en Colombia en 27 ciudades y llevamos nuestras soluciones a través de canales internacionales en:

⁴⁵ <http://www.wi-mobile.com/es/compania/organizacion/organizacion/cobertura>

- Brasil
- Perú
- México
- Ecuador
- Venezuela
- Guatemala
- Indonesia

A través de la alianza con Telefónica LATAM, llegan a toda la región con nuestras soluciones marca blanca.

MATICA⁴⁶

Matica System empresa líder a nivel mundial que diseña, fabrica y distribuye el costo-eficiente, una solución flexible para las tarjetas de personalización, los sistemas de tarjetas postales y tarjetas de identificación pritners.

Fundada en Milán en 1992, Matica al principio sólo produjo impresoras de la placa de metal. En 2002, Matica fue comprado por Sandro Camilleri, quien inició una extensa investigación y desarrollo para producir máquinas y sistemas de emisión de tarjetas de tarjetas de crédito.

Entre 2006 y 2007, Matica integrado su estructura y la tecnología mediante la compra de las ramas de negocios de la empresa austriaca DigiCard y la empresa italiana fractalos tarjeta de laboratorio, tanto que se especializa en sistemas de alto volumen de emisión de tarjetas.

En julio de 2011, Matica se convirtió en el accionista mayoritario de la empresa alemana Digital Solutions AG Identificación (DISO), con los ingresos registrados de 30 millones de euros y cuenta con 7 oficinas en todo el mundo con unos 90 empleados.

Soluciones digitales de identificación, que cotizan en la Bolsa de Frankfurt, es un proveedor global de soluciones de identificación avanzada, especializada en el gobierno seguro y las aplicaciones corporativas de tarjetas de identidad y pasaportes electrónicos / Visa.

⁴⁶ <http://www.verifone.com/>



Marca registrada de *Identificación Plástica S.A.*

El grupo opera en todo el mundo a través de la red de oficinas estratégicas en Italia, Alemania, Francia, México, Singapur, China, EE.UU. y los Emiratos Árabes Unidos.

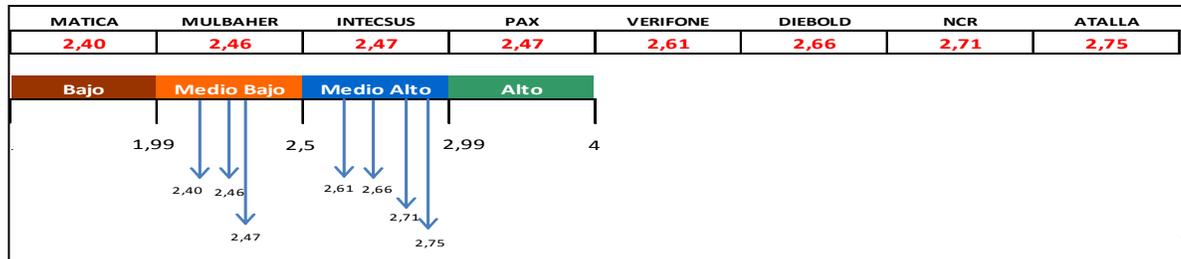
5.3.2 Matriz de perfil Competitivo MPC.

Cuadro 9: Matriz de perfil Competitivo MPC

factores internos críticos	INTECSUS		DIEBOLD		NCR		PAX		VERIFONE		MATICA		MULBAHER		ATALLA		
	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
1 Experiencia en la comercialización	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24
2 Representantes exclusivos de marcas No 1	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16
3 Alto margen de rentabilidad	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28
4 Sitio FTP para bajar Driver y software en general	0,02	3	0,06	4	0,08	3	0,06	3	0,06	4	0,08	4	0,08	4	0,08	3	0,06
5 Tecnología de punta para hacer soporte remoto	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28
6 Crecimiento en ventas y diversificación de producto	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	4	0,12
7 Venta directa al cliente final	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
8 Cobertura a nivel Nacional en servicio y soporte técnico	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24
9 Estructura organizacional definida	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08	3	0,06	4	0,08	3	0,06	3	0,06	4	0,08
10 Agilidad en la toma de decisiones	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
11 Centro de servicio especializado	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12
12 No tienen proveedores sustitutos para cada línea de producto	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08
13 Dependencia del proveedor a nivel técnico y comercial para nuevas tecnologías	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
14 Numero de cliente limitado	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
15 ERP no se utiliza para la línea de medios de pago	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04
16 Producto sustituable	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
17 No tiene perspectiva en clientes fuera de Colombia	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
18 Procesos en estructuración	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08
19 No hay un plan de carrera definido	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
20 No tienen certificados de calidad	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
21 No desarrolla sus propios productos	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
22 Falta capital humano especializado para las nuevas líneas de productos	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08
	1,00		2,47		2,66		2,71		2,47		2,61		2,40		2,46		2,75

Fuente: Propia

Figura 4: MPC



5.3.2.1. Conclusiones:

De la matriz se concluye que INTECSUS tiene una posición fuerte en el mercado con base en su estructura de comercialización y distribución, pero claramente tiene varios competidores que son reconocidos a nivel mundial por su trayectoria y por su portafolio de productos, lo cual en un momento dado podría darles cierta ventaja sobre INTECSUS si este último no aprovecha sus fortalezas en el tema de servicio; igualmente debe fortalecer el tema de productos sustitutos, pues la dependencia de un proveedor por producto es un tema que debe manejarse con cuidado, para no caer en errores de falta de conocimiento tanto técnico como comercial sobre el mismo. El tema de personal calificado para el manejo de las nuevas líneas de negocio, se vuelve crítico en el momento en que INTECSUS empiece la implementación de proyectos de estas nuevas líneas, por lo tanto se hace imperiosamente necesario contar con un grupo humano con experiencia en el soporte pre y posventa que le permita a INTECSUS mantener su nivel diferenciador de servicio en el mercado.

Otra ventaja que debe explotar INTECSUS para mantener su competitividad y buscar permanecer en los primeros puestos de preferencia por su servicio y por la calidad de los productos que comercializa es su presencia a nivel nacional y su estrategia de expansión, pues claramente las nueva líneas van a hacer que los nuevos clientes busquen un servicio en punto de atención a sus usuarios que les permita a su vez a ellos diferenciarse frente a sus competidores en el mercado por mantener un servicio casi que permanente a través de los diferentes medios físicos y electrónicos que utiliza en sus canales de atención al cliente.

La búsqueda de mercados foráneos debe ser llevada en forma estructurada, buscando mantener un crecimiento constante pero eficiente en sus estrategias de comercialización, teniendo en cuenta aspectos como personal de ventas y personal técnico y manteniendo las variables de servicio que, han hecho que INTECSUS sea protagonista de los proyectos de este tipo en Colombia.

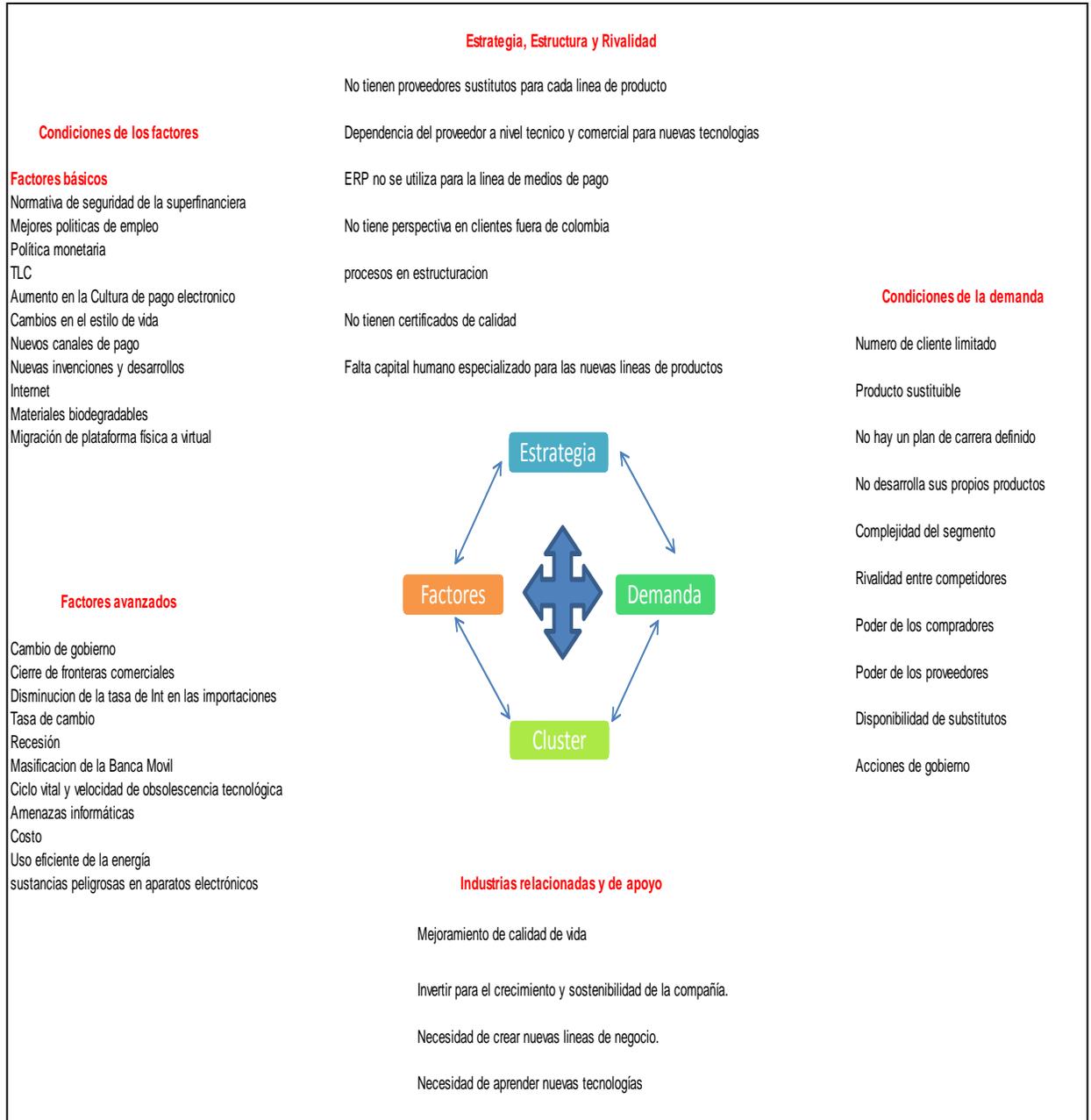


Marca registrada de *Identificación Plástica S.A.*

La excelente relación que actualmente tiene INTECSUS con sus proveedores, debe ser aprovechada igualmente en la búsqueda de mercados internacionales, para mejorar su nivel de conocimiento técnico de los diferentes productos y plantear estrategias de comercialización que pueden haber sido aplicadas en otras latitudes con éxito.

INTECSUS definitivamente debe innovar en el tema de los negocios que le garanticen ingresos recurrentes para de esta manera tener una estabilidad en el flujo de caja futuro que le permite mantener no solo su plataforma de servicio, sino también su esquema de innovación y diseño de nuevas soluciones que pueda ofrecer en el mercado nacional y en los mercados internacionales en los cuales ingresará.

Figura 5: Perfil competitivo INTECSUS



Fuente: Gerente Medios de Pago INTECSUS y Propia

5.4 Análisis del macroentorno⁴⁷

A través de la crisis profunda generalizada en el 2009 el gobierno emprendió obras de infraestructura, las cuales sirvieron para amortiguar e impulsar la demanda. La desaceleración de las exportaciones debido a la recesión en Estados Unidos, así como por la caída de los precios del petróleo, que afectaría el poder de compra de los venezolanos, segundo destino de las ventas de productos nacionales fueron uno de los mayores frenos que tuvo la economía en 2009. En materia de inversión, disminuyó debido a la crisis internacional, lo cual a su vez generó un aumento en el precio del dólar y una reducción de tasas de interés. El desempleo, por el menor ritmo de actividad económica se vio reflejado en la tasa ascendente del desempleo (10,1 por ciento en octubre). La reducción de las exportaciones golpearía principalmente la mano de obra calificada. El Gobierno decidió acelerar la inversión en infraestructura para generar empleo, otro sector que se vio afectado fue el de la construcción, que se contrajo en 10,5 por ciento en ese periodo, según el Dane, debido a una caída en la construcción de edificaciones no residenciales del 14 por ciento, a la que se sumó el descenso en las obras civiles, cuya variación fue -15,2 por ciento, otro sector en decrecimiento fue Agropecuario, con una variación de -0,9 por ciento.

Entre el tercer trimestre del 2009 y tercer trimestre del 2010, el sector de la Minería mantuvo el más alto crecimiento, con un aumento del 10,3 por ciento, seguido por el Transporte, cuya variación fue de 7,6 por ciento y el Comercio, que se expandió en un 7 por ciento. La Industria, el Sector Financiero y los Servicios Sociales registraron en el tercer trimestre variaciones de 3,4 por ciento, 3,3 por ciento y 3,1 por ciento, respectivamente, frente a igual periodo del 2009. El Suministro de Electricidad, Gas y Agua tuvo una variación de cero por ciento.

La recuperación económica del 2010 dio lugar a un entorno de bajas tasas de interés, estabilidad en la tasa de cambio y una reducción de la inflación, la recesión del 2009 en cierta parte contribuyó a reducción en la inflación y permitió la adopción de una política monetaria expansiva, de esta forma la economía colombiana retomó un sendero de crecimiento, se estimó para este año un crecimiento del PIB del 5,0%, teniendo en cuenta un repunte en el indicador de confianza de los hogares, el aumento en la inversión pública y privada y un mayor dinamismo en las exportaciones tradicionales (hidrocarburos). Otros sectores como el de la minería e hidrocarburos, así como el comercio y las obras civiles impulsaron el crecimiento económico en el 2010, de igual manera el sector industrial, agropecuario y de la construcción, luego de dos años de retrocesos retomó una tendencia positiva.

⁴⁷<http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx>
<https://www.grupohelm.com/actualidad-economica/proyecciones-macroeconomicas/>

Para el 2011 se alcanza un crecimiento del PIB del 5.8%, que supera las previsiones del Gobierno, la innovación, la infraestructura y la formalización del empleo se constituyen en desafíos para Colombia en la nueva economía.

Se estima que para el segundo semestre de 2011 se observará el mayor crecimiento del año, que se sustenta en cuatro elementos.

- (1) El consumo de los hogares permanece dinámico, consistente con las mejoras que se han observado al interior del mercado laboral.
- (2) El sector externo jalonará positivamente, gracias a los efectos base a la baja que tienen las importaciones y al alza de las exportaciones
- (3) La tendencia bajista de los precios de las importaciones de bienes de capital continúa siendo un elemento dinamizador de la inversión fija en maquinaria y equipo
- (4) Es de esperar que con el anuncio del Gobierno de agilizar la ejecución del presupuesto de inversión, el consumo del Gobierno crezca a tasas superiores a las registradas durante el primer semestre de 2011.

Es así, como en agosto la producción industrial sin trilla de café creció 9.5%, la mayor tasa del año. Además de la reactivación de la demanda interna, que ha jugado a favor de la recuperación sectorial, el desempeño de la industria está ligado con la dinamización de las exportaciones no tradicionales. El reporte de agosto, es consistente con la fuerte contribución al alza realizada por las industrias orientadas a la elaboración de bebidas, vehículos, los ingenios, cuyas ventas externas crecieron de forma importante.

El comercio tocó su pico de expansión, las ventas minoristas se expandieron 9.7% en agosto, luego de que durante este año se incrementaran en promedio 13.4%. Aunque el ritmo de crecimiento de las ventas perdió velocidad, la buena noticia es que la dependencia en el comercio de vehículos es cada vez menor. Mientras que en agosto de 2010 un 58% del resultado del comercio minorista, se debía a los vehículos automotores, un año después esa proporción se redujo a 44%. La participación de otros bienes durables en el crecimiento sectorial se ha incrementado. El grupo de muebles para el hogar y la oficina explicaba un 17% del crecimiento de las ventas en 2010, mientras que esa relación se elevó hasta 22% en 2011.

El sector edificador continuará evidenciando resultados positivos en lo que resta del año. Los indicadores de demanda y oferta así lo sugieren. La percepción de compra de bienes durables como vivienda continúa positiva. De igual forma persiste la intención de compra de vivienda por parte de la población formal, las

cifras de la Superintendencia Financiera con corte a agosto indican que el monto de cesantías retiradas para la adquisición de vivienda alcanza los \$42 mil millones, 23% superior al observado un año atrás. Las licencias de construcción en lo corrido a agosto han crecido un 72% para vivienda (64% VIS y 74% no VIS) y los despachos de cemento continúan en la fase ascendente, pues en los últimos meses están creciendo un 12%.

En el frente externo, las exportaciones crecieron 36% en septiembre, en el acumulado de los nueve meses totalizan unos USD41.521 millones. Durante los últimos doce meses el valor de las ventas externas del país se ha incrementado 38%, en tanto que el volumen exportado lo ha hecho al 9%; eso significa que los precios de estos productos habrían aumentado un 26%. En consecuencia un 69% del aumento de las exportaciones refleja un efecto precio, por lo que persistirán las ganancias en los términos de intercambio por cuenta de las reducciones de los precios de los bienes de consumo y de capital.

Las proyecciones apuntan a que con el TLC con Estados Unidos, podremos alcanzar un punto de crecimiento adicional anual y una reducción de dos puntos en la tasa de desempleo en un periodo de cinco años.

El reto no sólo implica traducir en crecimiento y en niveles de ingreso, sino aumentar mayores oportunidades para el sector productivo; estimular la empresa extranjera y la doméstica y de paso fomentar la transferencia de tecnología.

Este tratado es la puerta de entrada en condiciones preferenciales permanentes al mercado más grande del mundo, lo cual ofrece ventajas competitivas invaluable para la producción colombiana de bienes y servicios

Sectores como la pesca, petróleo, gas, azúcar, textiles, cueros, calzado, industrias de porcelana y joyería tienen un alto potencial de crecimiento en producción y exportación.

Las micro, pequeñas y medianas empresas se benefician por la disminución de costos de maquinaria, equipo, insumos y materia prima importada de Estados Unidos por la eliminación inmediata de la gran mayoría de los aranceles.

A pesar de la situación internacional en la que algunos países de Europa tienen problemas de baja dinámica en la producción, altos índices de desempleo, elevados niveles de deuda pública, volatilidad en diferentes indicadores, desconfianza de los consumidores y la posibilidad de que la crisis llegue al sector financiero de toda la zona euro, las perspectivas económicas para el 2012 continúan siendo muy alentadoras para Colombia y América Latina.

Se ha presentado un crecimiento sostenido superior al promedio, las exportaciones se han triplicado frente a comienzos de siglo y ya superan el billón de dólares; la inflación está bajo control, es inferior al 7% en promedio; se tienen índices de endeudamiento a la baja, mayor fortaleza fiscal, desempleo en descenso, que llegó al 9,7% en septiembre del 2011; finalmente, se está logrando una disminución en los índices de pobreza: en Latinoamérica, entre el 2002 y el 2010, 41 millones de personas salieron de ella.

Para los próximos años indudablemente el panorama es alentador, con inversión extranjera, fortalecimiento en la parte de Hidrocarburos, Minería, Exportaciones, Tratados de libre comercio con USA, Corea, Canadá, unión Europea, entre otros. Indudablemente por su crecimiento, ubicación Geográfica y desmovilización de los grupos insurgentes Colombia será foco de grandes compañías que pretenden invertir en economías emergentes con crecimientos sostenibles.⁴⁸

5.4.1 Marco Pestel

Cuadro 10: Marco Pestel

FUERZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Económicas	<p>Banca Latinoamericana: Muestra tendencias económicas que proyectan la región a un crecimiento estable en los próximos años; la revaluación de las monedas frente al dólar y al Euro hacen que el fortalecimiento y atraktividad de la región sean cada vez mayores.</p> <p>Franquicias: las regulaciones que a nivel mundial exigen se manifiestan de manera positiva para INTECSUS, ya que cada regulación genera nuevas oportunidades de negocio.</p> <p>Bancarización: La extensión de la bancarización por parte del gobierno nacional, facilita la participación de INTECSUS en este proceso con sus productos.</p>	<p>Diferencias Sociopolíticas: En la región estas diferencias marcan un retraso en el desarrollo del crecimiento del mercado tecnológico.</p> <p>TRM: Representa una amenaza por el cambio de moneda, debido a que INTECSUS cotiza en dólares y factura en pesos.</p> <p>Integración vertical: Los proveedores de INTECSUS podrían querer entrar al mercado financiero colombiano de manera directa.</p>
Políticas	<p>Transacciones Bancarias: La normatividad generada por la superintendencia financiera regulariza la seguridad en las transacciones bancarias, generando oportunidades de negocio</p>	<p>TLC con USA: La apertura de mercados puede generar que los competidores eliminen una de las principales barreras de ingreso al país como lo son los altos aranceles.</p>

⁴⁸ <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx>
<https://www.grupohelm.com/actualidad-economica/proyecciones-macroeconomicas/>

	<p>para INTECSUS.</p> <p><u>Políticas Gubernamentales:</u> Actúan en beneficio de las nuevas generaciones tecnológicas, buscando siempre contar con las últimas tendencias.</p>	
Ambientales	<p><u>Medio Ambiente:</u> Los proveedores fabrican sus productos basados en regulaciones de producción que favorezcan el medio ambiente.</p>	<p><u>Uso eficiente de la energía:</u> Tanto clientes como proveedores carecen de políticas ambientales que generen un uso eficiente de la energía.</p> <p><u>Contaminación Visual:</u> es un tipo de contaminación que parte de todo aquello que afecte o perturbe la visualización de sitio alguno o rompan la estética de una zona o paisaje, y que puede incluso llegar a afectar a la salud de los individuos o zona donde se produzca el impacto ambiental.⁴⁹</p>
Tecnológicas	<p><u>Almacenamiento de información</u></p> <p><u>Banca móvil: Esta</u> variable es determinante en la generación de nuevos productos para INTECSUS ya que actualmente las personas prefieren realizar sus pagas y compras a través de este medio.</p>	<p><u>Amenazas de la información:</u> Los avances de la tecnología también han hecho que se desarrollen procesos que vayan en p de la información como el tema de los Hacker.</p> <p><u>Ciclo vital y velocidad de obsolescencia tecnológica:</u> Actualmente los cambios tecnológicos son acelerados razón por la cual las iniciativas y desarrollos son obsoletos en corto tiempo.</p>
Sociales	<p><u>Cobertura:</u> La cobertura es un tema que INTECSUS tiene en cuenta con cada uno de sus servicios ya que estos están dirigidos a las necesidades del cliente y a su acceso.</p> <p><u>Estilo de vida:</u> Los desarrollos con los que INTECSUS cuentan han contribuido a mejorar el estilo de vida de las personas en temas de cobertura, seguridad y manejo de información</p>	<p><u>Masificación de la Banca Móvil:</u> Las transacciones a través de la telefonía celular, pueden ser un “canibalizador” de transacciones por los medios tradicionales.</p>

Fuente: Propia

⁴⁹ Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Contaminaci%C3%B3n_visual

5.4.2 Determinación de Factores de cambio exógenos

5.4.2.1 Matriz MEFE

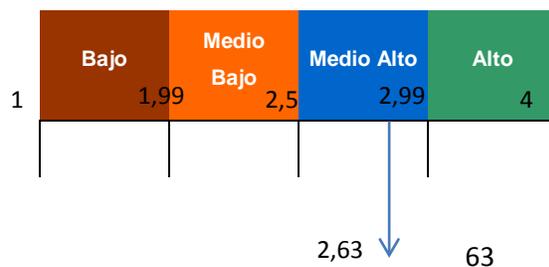
Cuadro 11: Matriz MEFE

PESTA	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Económica	Banca Latinoamericana	0,06	3	0,18
Económica	Franquicias	0,07	3	0,21
Económica	Bancarización	0,05	3	0,15
Político	Transacciones bancarias	0,05	4	0,2
Política	Políticas gubernamentales	0,04	2	0,08
Ambiental	Medio Ambiente	0,05	3	0,15
Tecnológicas	Almacenamiento de información	0,04	2	0,08
Tecnológicas	Banca Móvil	0,06	3	0,18
Social	Cobertura	0,04	4	0,16
Social	Estilo de vida	0,04	3	0,12
		0,5	30	1,51

PESTA	AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Económica	Diferencias Sociales	0,04	2	0,08
Económica	TRM	0,07	1	0,07
Económica	Integración Vertical	0,06	3	0,18
Política	TLC	0,07	3	0,21
Ambiental	Uso eficiente de la energía	0,04	2	0,08
Ambiental	Contaminación Visual	0,03	3	0,09
Tecnológicas	Amenazas de información	0,05	2	0,10
Social	Masificación de la Banca Móvil	0,05	3	0,15
Tecnológicas	Ciclo vital y velocidad de obsolescencia tecnológica	0,04	4	0,16
		0,45	23	1,12

Figura 6: MEFE

2,63



1	Mala
2	Regular
3	Buena
4	Muy Buena

Fuente: Propia

5.4.2.2 Conclusiones:

Analizando los factores externos se evidenció Oportunidades y Amenazas, las cuales calificadas y ponderadas, Intecsus obtiene un resultado de 2,63, en donde se posiciona en un rango medio alto dada sus grandes oportunidades que el medio y el entorno Tecnológico.

La empresa puede hacer frente a las adversidades que presenta el entorno por medio de cubrimientos financieros (Foreward, Swaps) evitando las fluctuación de la TRM ocasionadas en el mercado por diversos aspectos, adicionalmente enfocar esfuerzos para que los distintos aplicativos y programas puedan presentar oportunidades de actualización evitando la obsolescencia temprana de los mismos con el fin de garantizar beneficios a largo plazo. Finalmente Intecsus cuenta con excelentes perspectivas de crecimiento y mejoramiento continuo, haciéndose flexible y cambiante frente al entorno externo, lo cual es vital para la perfilación y profundización de sus objetivos para compañías del siglo XXI.

6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Transformar la marca INTECSUS en empresa al año 2015.

6.1 Objeto del Problema Este problema se manifiesta a la junta directiva de Identificación Plástica S.A

6.2 Objetivo del Problema. Para el año 2015 llevar la marca INTECSUS a convertirse en empresa, para fortalecer su presencia y reconocimiento en el mercado nacional e incursionar en el mercado de Centroamérica, por medio de alianzas estratégicas con sus clientes actuales que están ingresando a estos mercados.

6.3 Descripción de la situación propia del problema. INTECSUS es una marca registrada de la compañía IDENTIFICACIÓN PLASTICA S.A., creada en el año 2008. Al ser parte de la organización, se ha limitado su presencia y reconocimiento en el mercado, incluso para las nuevas líneas de producto que se han creado al interior de la unidad de negocio. La dinámica del segmento requiere de toma de decisiones ágiles para desarrollarse dentro del mercado, que le permita mejorar su proyección.

Otro factor que limita el crecimiento de INTECSUS, es que IDENTIFICACION PLASTICA S.A fue creada para suplir el mercado nacional y esto no le ha permitido incursionar en el mercado internacional, sin embargo el rápido crecimiento de INTECSUS, lo han llevado a tener una participación del 42% de las ventas de la compañía, basado en la especialización de sus productos dentro del sector financiero.

6.4 Justificación del planteamiento del problema. Al transformar la marca INTECSUS en empresa, se busca acelerar el crecimiento en ventas, posicionándose como la empresa líder en el mercado de soluciones tecnológicas de medios de pago, fortaleciendo su presencia y reconocimiento en el mercado nacional, con oportunidad de expandirse al mercado centroamericano para el año 2015.

El objetivo principal de realizar este trabajo es identificar de manera clara los objetivos estratégicos a trabajar, con el fin de que Intecsus pueda independizarse como marca, es por eso que se evaluarán las variables a través del micmac para identificar las relevantes y elaborar los posibles eventos e hipótesis a trabajar; también se pretende conocer la opinión de personas expertas con el fin de identificar de manera clara el posible cumplimiento de cada uno de los eventos a cumplir en el 2015.

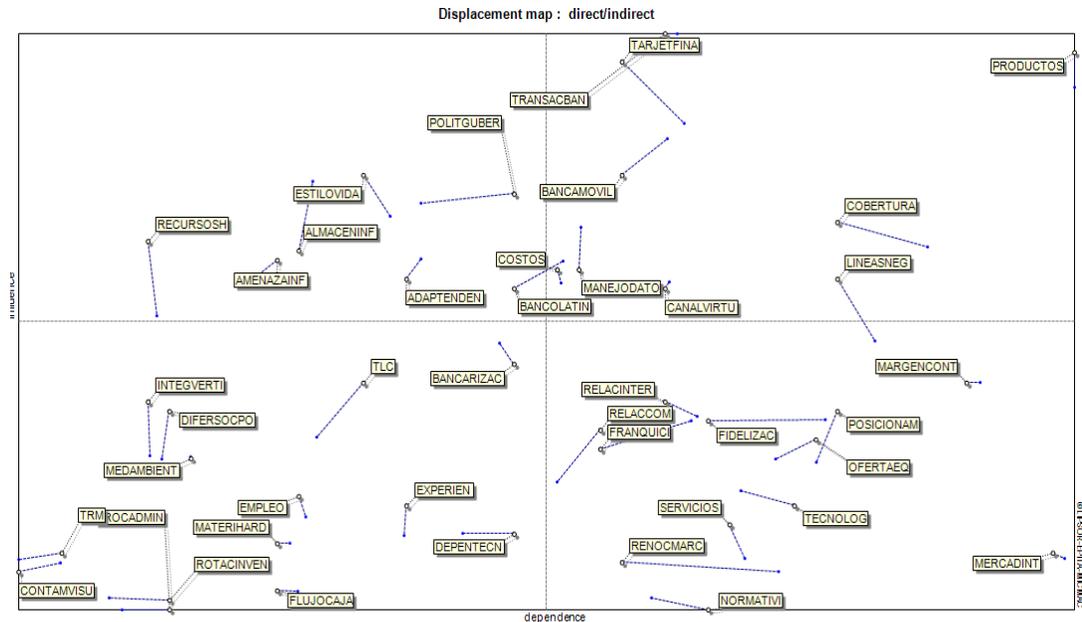


Marca registrada de *Identificación Plástica S.A.*

Se evaluará las debilidades y fortalezas a nivel interno con las que cuenta la compañía, así como las amenazas y fortalezas, con el fin de identificar planes de acción necesarios para poder contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En términos generales el trabajo nos ayudará a identificar todas aquellas fortalezas y debilidades con las que cuenta Intecsus, generando variables estratégicas que nos permitan desarrollar objetivos en aras de solucionar el problema ya planteado.

Figura 9: Mapa de desplazamiento



Cuadro 13: Identificación y desarrollo de factores de cambio

Pregunta de Análisis	Productos	Canales Virtuales	Cobertura	Banca Latinoamericana	Manejo de Datos
¿En qué consiste?	Los fabricantes buscan la forma para que los sistemas y elementos tecnológicos sean más fáciles de manejar	Las nuevas tecnologías que hoy en día están saliendo, para facilitar las operaciones de los clientes bancarios	Cubrimiento de servicio postventa a nivel nacional.	La influencia de la banca latinoamericana en el sector y en los segmentos que lo componen.	Administración y manejo de la información sensible y no sensible de los clientes.
¿Cómo se manifiesta?	En el grado de confianza que día a día las personas desarrollan para manipular los cajeros, canales de distribución y portales transaccionales	En la disminución de dispositivos que requieren los bancos para las operaciones de sus cliente.	En los niveles de atención de servicio para cubrir una solicitud en alguna de la implementaciones de productos.	Tendencias tecnológicas y económicas que llevan a la región en un crecimiento común.	En el almacenamiento y transmisión de la información en forma segura y con base en las normativas.

<p>¿Cómo se podría medir esta manifestación?</p>	<p>En el aumento del número de transacciones Electrónicas, con el crecimiento de las líneas de negocio</p> <p>Número de clientes nuevos que efectúan transacciones electrónicas.</p>	<p>Disminución en el número de transacciones en los canales tradicionales</p> <p>Aumentando el indicador de canales virtuales ofrecidos por los bancos</p>	<p>Cantidad de horas transcurridas entre la recepción de una llamada de servicio y la atención de la misma.</p> <p>Aumentó de cobertura de servicio en 3 ciudades principales más y 6 ciudades intermedias.</p>	<p>Indicadores de crecimiento, de endeudamiento, de nuevas tecnologías aplicadas.</p> <p>Crecimiento de la región</p>	<p>Porcentajes de fraude que se pueden presentar en el manejo de los datos.</p> <p>Canales de distribución financiera que cuenten con mecanismos de alta seguridad</p> <p>Porcentajes de accesos indeseados a la información privada de los clientes.</p>
<p>¿Qué tendencia presenta el factor?</p>	<p>En los últimos tres años, gracias a las soluciones tecnológicas que brinda ha crecido en ventas en un 250%</p>	<p>La masificación de otros medios transaccionales que no requieren dispositivos físicos para su operación</p>	<p>Los clientes tienen cada vez mayor presencia a nivel nacional y buscan que su proveedor pueda atenderlos.</p>	<p>La banca latinoamericana se encuentra en un período de crecimiento y fortalecimiento durante los últimos dos años.</p>	<p>El aseguramiento del manejo de datos, basados en las normativas y regulaciones.</p>
<p>¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</p>	<p>La entrada al mercado de tecnologías sustitutas a las cuales no tenga acceso INTECSUS</p>	<p>Que los clientes no utilicen estas nuevas tecnologías por la falta de confianza en ella.</p>	<p>Que los clientes opten por segmentar sus productos en las regiones más centrales del país.</p>	<p>Crisis política en la región, devaluación de las monedas frente al dólar y/o el Euro.</p>	<p>Restricciones en el intercambio de datos entre países para realizar transacciones bancarias.</p>
<p>¿Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor?</p>	<p>Mayor participación en ventas en el mercado nacional.</p> <p>Oportunidad de expandirse a otros países por medio de clientes estratégicos.</p>	<p>Podría cambiar el modo de efectuar las transacciones por parte de los clientes, pasando a canales que actualmente no maneja INTECSUS, lo cual permitiría la apertura de nuevas líneas de negocio.</p>	<p>Mayor bancarización de las personas en el país.</p> <p>Mayor uso de las tecnologías por parte de los clientes de las entidades financieras.</p>	<p>Unión de los países de la región.</p> <p>Creación de organismos de varios países que promuevan el desarrollo y la inversión en la región.</p>	<p>Regulaciones para incrementar y mantener la seguridad en el manejo de los datos.</p> <p>Aplicación de soluciones lo suficientemente seguras para que los clientes puedan mantener las restricciones de acceso requeridas.</p>

	El aumento en la demanda de nuevas tecnologías que faciliten el manejo de efectivo, en el creciente sector financiero				
--	---	--	--	--	--

Fuente: Propia

Pregunta de Análisis	Costos	Banca Móvil	Tarjetas financieras	Transacciones Bancarias	Líneas de Negocio
¿En qué consiste?	Precios que el mercado y los proveedores tienen para los productos que ofrecen.	Actualmente los nuevos canales transaccionales han venido cogiendo fuerza, dentro de ellos la banca móvil, por la facilidad que les brinda a las personas de efectuar transacciones financieras a cualquier hora y en cualquier lugar desde su teléfono celular.	Son todas las tarjetas de crédito o débito, que pertenecen a franquicias como Visa y Mastercard y tarjetas de marca propias que actualmente en el mercado se aceptan como medios de pago	Son todas las operaciones débito y crédito, que se efectúan a través de los diferentes canales transaccionales que actualmente brindan los bancos	INTECSUS desarrolla las siguientes líneas generando un abanico importante de soluciones como los son Lectores y procesadores de tarjetas financieras, Personalización tarjetas financieras (con banda o chip), seguridad transaccional, automatización bancaria, sistema en línea para fidelización, herramientas de gestión (datafonos)seguridad transaccional
¿Cómo se manifiesta?	Es el monto que se debe pagar por tener un producto listo para la venta, incluyendo los fletes de importación y demás factores relacionados.	En que cada día las personas buscan celulares con mayor capacidad, para efectuar no solo transacciones financieras, si no un sin número de operaciones.	En el grado de confianza que actualmente las personas tienen para efectuar su pagos a través de este medio dejando de lado el efectivo.	Uno de los sectores de mayor impacto en la economía es el financiero y gran parte de las operaciones comerciales lo utilizan como intermediario en sus transacciones.	Cambiando la tendencia del mercado a nuevas tecnologías de información, desarrollando nuevos dispositivos que generan mayor seguridad, transaccionabilidad y eficiencia en la operación.

<p>¿Cómo se podría medir esta manifestación?</p>	<p>Cantidad en dólares y pesos que determinan el costo del mismo.</p> <p>Los costos de Intecsus ascenderán proporcionalmente al crecimiento en ventas</p>	<p>Numero de activaciones en banca móvil / total clientes</p> <p>Número de entidades bancarias ofreciendo el servicio de banca móvil</p>	<p>incremento en el No de transacciones efectuadas al día</p> <p>Incremento de tarjetas activas</p> <p>Incremento mes a mes en el valor total pagos electrónicos</p>	<p>Número de transacciones por canal / número total de transacciones</p>	<p>Crecimiento de soluciones soluciones que integren los productos de las nuevas líneas de negocio.</p>
<p>¿Qué tendencia presenta el factor?</p>	<p>Presenta una tendencia a mantenerse y/o bajar, pues se trata de productos de tecnología.</p>	<p>La tendencia es que los operadores de telefonía celular se conviertan en banco, como se ve en países Africanos.</p>	<p>Las tarjetas tienden a ser desplazados por otros medios de pago.</p>	<p>Aumento en el número de transacciones por los diferentes canales</p>	<p>Las tarjetas tiene a ser remplazadas por los dispositivos móviles, las otras líneas tenderán a modernizarse y realizar ajuste de acuerdo a las nuevas tendencias transaccionales en donde sus datos será procesados mediante características eficientes.</p>
<p>¿Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</p>	<p>Revaluación, crisis en los países origen de las empresas fabricantes, escasez de materias primas.</p>	<p>Que la conectividad que hoy en día tienen los celulares disminuyera.</p>	<p>A raíz de una crisis económica, las personas en ocasiones restringen el uso de las tarjetas y prefieren manejar efectivo</p>	<p>Que se utilizara otra canal que no fuera el bancario para efectuar las transacciones.</p>	<p>Fortalecer el dinero físico mediante un incremento significativo de las comisiones y tasas que cobran los bancos por transar por los medios electrónicos y virtuales.</p>

Fuente: Propia

8 ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES

8.1 Identificación de actores sociales.

Cuadro 14: Identificación de actores sociales de la organización

	Actor	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de Acción
A1	Proveedores	Ofrecer soluciones tecnológicas, aportando experiencia y conocimiento, incluyendo las mejores prácticas, para lograr soluciones innovadoras que ayuden a los clientes a abordar desafíos.	Compromiso con la calidad en todos los aspectos del servicio a los clientes, ofreciendo innovación y seguridad en sus productos	Rentabilidad en sus negocios e incrementar su mercado	Ser pioneros en las soluciones tecnológicas para el sector financiero y de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de nuevos productos • distribución a través de comercializadores. • Ofrecer productos innovadores y con altos niveles de calidad • Ofrecer productos seguros
A2	Clientes	Adquirir soluciones informáticas que respondan a la necesidad de su negocio.	Generar aceptación y confianza en sus productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la bancarización de forma segura, buscando un crecimiento en el mercado. • Adquirir medios innovadores que posean tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer medios eficientes y seguros para realizar las transacciones. • Lograr idealización en los clientes finales 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar las últimas tecnologías de manejo de datos para las transacciones que se desarrollan en la operación. • Buscar un proveedor idóneo que le suministre las soluciones adecuadas para su negocio. • Incrementar cobertura a nivel nacional
A3	Competidores	Ganar mercado a través de estrategias que les permitan atraer clientes del sector financiero.	Ganar posicionamiento y reconocimiento en el mercado.	Buscar el crecimiento como empresa y mejorar su margen de contribución.	Aumentar su ventas y su número de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de mercados y benchmarking generando valor agregado. • Ofreciendo un excelente servicio y calidad.

	Actor	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de Acción
A4	Gobierno	Establecer políticas para el desarrollo de la bancarización de la población con equidad y seguridad.	Promover el crecimiento de la economía brindando herramientas en el sector financiero que sirvan de medio transaccional confiable.	Mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, de tal forma que el sistema financiero sea una herramienta adecuada para así posicionarla internacionalmente para adquirir buenas calificaciones que le permitan atraer inversión extranjera.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la economía nacional • Reconocimiento internacional • Mejorar índices de favorabilidad en temas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, revisar e implementar las políticas que fortalezcan la seguridad y la confianza del sector. • Facilitar el acceso a la banca.
A5	Superintendencia Financiera	Velar, controlar, mejorar y auditar los procesos financieros.	Garantizar el adecuado funcionamiento del sistema financiero.	Velar por la estabilidad del mercado financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en el sector gracias al adecuado cumplimiento de las normas • Generar desarrollo sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditar el cumplimiento de normas y facilitar la ejecución de las mismas. • Direccionamiento de las buenas prácticas financieras.
A6	Compañías de intermediación aduanera	Prestar servicios de logística aduanera, trámites de importación, exportación y asesoría especializada en materias técnicas legales y de gestión en comercio internacional para sus clientes.	Generar posicionamiento y crecimiento en el mercado	Generar rentabilidad	Control aduanero adecuado para desarrollar los trámites pertinentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado • Controles establecidos.
A7	Junta Directiva Identificación Plástica SA	Generar y aprobar estrategias	Aumentar su participación en el mercado.	Mejorar su margen de contribución y adoptar nuevas tecnologías	Generar valor a sus accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con presupuesto • Disponer de personal idóneo y altamente calificado • Mantener y ampliar su red de contactos.

	Actor	Proyecto	Motivaciones	Intereses	Apremios	Medios de Acción
A8	Empleados	Trabajar en pro de los objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ·Crecimiento profesional y estabilidad económica. ·Reconocimiento en la compañía y aporte competitivo a los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar su calidad de vida • Conseguir proyección 	<ul style="list-style-type: none"> •Posibilidades de crecimiento vertical y opciones de capacitación tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitación profesional y tecnológica para buscar promociones y crecimiento en la compañía. •Fortalecer los procesos de investigación y desarrollo para potencializar el conocimiento.
A9	Área comercial	Desarrollar estrategias que permitan aumentar sus ventas, incrementar el número de clientes y consolidar la idealización de los actuales.	Atraer los mejores clientes del sector y fidelizar los actuales.	Crecimiento y posicionamiento de la compañía en el sector.	Ser competitiva y responder de forma eficiente a las necesidades que plantea el sector financiero.	<p>Estudio estratégico del mercado para atraer nuevos clientes y adoptar las nuevas tecnologías como soluciones eficientes que respondan a las necesidades del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidelización y referenciación de clientes
A10	Operadores de telefonía celular	· Adquirir entidades financieras	· Redireccionar su visión de la empresa	Generar una mayor rentabilidad	Ampliar la gama de servicios y aumentar su participación en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de mercados • Culturar a los clientes en temas de banca móvil

Fuente: Propia

8.2 Construcción de objetivos asociados.

Cuadro 15: Intereses de los Actores

	CAMPO 1	CAMPO 2	CAMPO 3	CAMPO 4
Actores Sociales	Productos	Cobertura	Canales Virtuales	Manejo de datos
Proveedores	OBJETIVO ASOCIADO 1, Garantizar estándares de calidad y seguridad	OBJETIVO ASOCIADO 2, Facilitar la cobertura mediante sus productos y servicios	OBJETIVO ASOCIADO 3, Generar productos que apoyen la ejecución de los canales virtuales	OBJETIVO ASOCIADO 4, Garantizar el envío de datos de formas segura
Clientes	OBJETIVO ASOCIADO 11, Obtener servicios y productos que cubran las necesidades del mercado	OBJETIVO ASOCIADO 12, Acceder a la mejor cobertura del mercado.	OBJETIVO ASOCIADO 13, Aprovechar los diferentes canales para facilitar el acceso	OBJETIVO ASOCIADO 14, Trabajar con proveedores que garanticen el manejo de datos
Competidores	OBJETIVO ASOCIADO 21, Suministrar productos diferenciadores	OBJETIVO ASOCIADO 22, Ser el mejor en cobertura del sector	OBJETIVO ASOCIADO 23, tener productos que estén asociados a los canales	OBJETIVO ASOCIADO 24, Garantizar que los productos mantengan los estándares de seguridad
Gobierno	OBJETIVO ASOCIADO 31, No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 32, Facilitar la entrada de productos que faciliten la cobertura	OBJETIVO ASOCIADO 33, No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 34, No aplica
Superintendencia Financiera	OBJETIVO ASOCIADO 41, Garantizar el cumplimiento de las normas básicas en cada producto	OBJETIVO ASOCIADO 42, No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 43, Regular la utilización de estos canales Transaccionales	OBJETIVO ASOCIADO 44, Garantizar el manejo seguro de la información
Compañías de intermediación aduanera	OBJETIVO ASOCIADO 51, Inspeccionar el cumplimiento de las especificaciones técnicas del productos importados.	OBJETIVO ASOCIADO 52, No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 53, No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 54, No aplica
Junta Directiva Identificación Plástica SA	OBJETIVO ASOCIADO 61, Contar con los suficientes productos para atender la demanda del mercado	OBJETIVO ASOCIADO 62, Aprobar proyectos que contribuyan al mejoramiento de la cobertura en los servicios prestados	OBJETIVO ASOCIADO 63, Usar los canales para agilizar las comunicaciones internas.	OBJETIVO ASOCIADO 64, No aplica.
Empleados	OBJETIVO ASOCIADO 71, Contar con el conocimiento para gestionar de forma adecuada cada producto.	OBJETIVO ASOCIADO 72, Trabajar en mecanismos y aplicaciones que faciliten la cobertura.	OBJETIVO ASOCIADO 73, Usar los diversos canales para mantener comunicación.	OBJETIVO ASOCIADO 74, Proteger la información sensitiva.

Área comercial	OBJETIVO ASOCIADO 81 , Contar con las herramientas necesarias para comercializar los productos.	OBJETIVO ASOCIADO 82 , Vender la cobertura como un valor agregado.	OBJETIVO ASOCIADO 83 , Proyectarlos como productos para que sirvan como soluciones tecnológicas.	OBJETIVO ASOCIADO 84 , Tomar decisiones que potencialicen el negocio con base en la información.
Operadores de telefonía celular	OBJETIVO ASOCIADO 91 , Facilitar el uso de cada producto	OBJETIVO ASOCIADO 92 , Facilitar una amplia cobertura	OBJETIVO ASOCIADO 93 , No aplica.	OBJETIVO ASOCIADO 94 , Identificar los clientes potenciales para ofrecer sus servicios y productos.

Fuente: Propia

	CAMPO 5	CAMPO 6	CAMPO 7	CAMPO 8
Actores Sociales	Costos	Banca Latinoamérica	Banca Móvil	Tarjetas financieras
Proveedores	OBJETIVO ASOCIADO 5 , Conseguir una economía en escala	OBJETIVO ASOCIADO 6 , Estar al tanto de nuevas tendencias en la banca latinoamericana	OBJETIVO ASOCIADO 7 , Suministrar avances que apoyen la banca móvil	OBJETIVO ASOCIADO 8 , Generar diferentes sistemas de utilización de tarjetas financieras
Clientes	OBJETIVO ASOCIADO 15 , No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 16 , Adquirir las nuevas tendencias de la banca latinoamericana	OBJETIVO ASOCIADO 17 , Brindar servicios seguros en la banca móvil	OBJETIVO ASOCIADO 18 , Adquirir sistemas confiables
Competidores	OBJETIVO ASOCIADO 25 , Tener estrategias diferenciadoras y eficientes.	OBJETIVO ASOCIADO 26 , Poder acceder a mercados nuevos y competitivos.	OBJETIVO ASOCIADO 27 , Disponer de las soluciones de transaccionabilidad.	OBJETIVO ASOCIADO 28 , No aplica
Gobierno	OBJETIVO ASOCIADO 35 , No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 36 , Facilitar tratados y los acuerdos	OBJETIVO ASOCIADO 37 , Incentivar la cultura de uso.	OBJETIVO ASOCIADO 38 , No aplica
Superintendencia Financiera	OBJETIVO ASOCIADO 45 , No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 46 , No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 47 , Regular la entrada de nuevas entidades que utilicen el canal transaccional Banca móvil.	OBJETIVO ASOCIADO 48 , Regular el cobro de comisiones e intereses en las tarjetas financieras.
Compañías de intermediación aduanera	OBJETIVO ASOCIADO 55 , Disminuir los fletes y costos asociados a la importación.	OBJETIVO ASOCIADO 56 , No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 57 , No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 58 , No aplica
Junta Directiva Identificación Plástica SA	OBJETIVO ASOCIADO 65 , Buscar mejorar las alianzas y los convenios con los proveedores.	OBJETIVO ASOCIADO 66 , Buscar oportunidades de crecimiento con base en las tendencias de la región.	OBJETIVO ASOCIADO 67 , No aplica.	OBJETIVO ASOCIADO 68 , Promover alianzas para diversificar.

Empleados	OBJETIVO ASOCIADO 75 , No aplica.	OBJETIVO ASOCIADO 76 , Usar las mejores prácticas bancarias de la región.	OBJETIVO ASOCIADO 77 , Aprovechar la disponibilidad de la tecnología ofrecida.	OBJETIVO ASOCIADO 78 , Promover el uso de las tarjetas financieras en el pago de sus compras.
Área comercial	OBJETIVO ASOCIADO 85 , Optimizarlos para mejorar el margen de contribución.	OBJETIVO ASOCIADO 86 , Buscar negocios estratégicos que le permitan crecer a nivel internacional.	OBJETIVO ASOCIADO 87 , Crecer en las soluciones para telefonía celular.	OBJETIVO ASOCIADO 88 , Incrementar su colocación en el mercado a través de nuevos productos y tecnologías.
Operadores de telefonía celular	OBJETIVO ASOCIADO 95 , No aplica.	OBJETIVO ASOCIADO 96 , No aplica.	OBJETIVO ASOCIADO 97 , Potencializar este canal como medio de pago.	OBJETIVO ASOCIADO 98 , No aplica.

Fuente: Propia

	CAMPO 9	CAMPO 10
Actores Sociales	Transacciones bancarias	Líneas de negocios
Proveedores	OBJETIVO ASOCIADO 9 , No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 10 , Facilitar sistemas, para ampliar las líneas de negocio
Clientes	OBJETIVO ASOCIADO 19 , Generar cobertura y disponibilidad	OBJETIVO ASOCIADO 20 , Acceder a líneas de negocio que satisfagan sus necesidades.
Competidores	OBJETIVO ASOCIADO 29 , No Aplica	OBJETIVO ASOCIADO 30 , Ampliar las líneas de negocios, generando valor agregado.
Gobierno	OBJETIVO ASOCIADO 39 , No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 40 , No aplica
Superintendencia Financiera	OBJETIVO ASOCIADO 49 , Controlar las operaciones efectuadas en el sector financiero	OBJETIVO ASOCIADO 50 , Validar el cumplimiento en nuevas líneas de negocios aperturadas
Compañías de intermediación aduanera	OBJETIVO ASOCIADO 59 , No aplica	OBJETIVO ASOCIADO 60 , Vigilar el cumplimiento en la apertura de nuevos negocios
Junta Directiva Identificación Plástica SA	OBJETIVO ASOCIADO 69 , No aplica.	OBJETIVO ASOCIADO 70 , Facilitar el acceso a la creación de nuevas líneas de negocio.

Empleados	OBJETIVO ASOCIADO 79 , Hacer uso adecuado de las nuevas tecnologías ofrecidas.	OBJETIVO ASOCIADO 80 , Trabajar en nuevas ideas, para la apertura de nuevas líneas de negocios
Área comercial	OBJETIVO ASOCIADO 89 , No aplica.	OBJETIVO ASOCIADO 90 , Conseguir clientes para generar rentabilidad de nuevas líneas de negocio
Operadores de telefonía celular	OBJETIVO ASOCIADO 99 , Buscar direccionar las transacciones a través del dispositivo celular.	OBJETIVO ASOCIADO 100 , Proporcionar cobertura en todas las líneas de negocio

Fuente: Propia

8.3 Matriz de actores por objetivo.

Cuadro 16: Campo de Batalla INTECSUS

Actores Sociales	Obj 1	Obj 2	Obj 3	Obj 4	Obj 5	Obj 6	Obj 7	Obj 8	Obj 10	Obj 11
Proveedores	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Clientes	100	100	30	30	0	30	0	30	100	30
Competidores	-100	-100	-30	-30	-30	0	-70	-70	-100	-100
Gobierno	0	0	0	0	70	0	30	0	30	0
Superintendencia Financiera	100	0	100	100	0	70	100	0	0	100
Compañías de intermediación aduanera	70	0	100	100	0	0	0	0	30	30
Junta Directiva Identificación Plástica SA	70	100	0	0	100	70	-30	0	100	0
Empleados	100	70	0	0	30	70	70	30	100	0
Área comercial	70	100	70	70	100	70	70	0	100	100
Operadores de telefonía celular	100	0	100	100	100	70	100	100	30	100
Total puntos + conflictividad	710	470	500	500	500	480	470	260	590	460
Total puntos - conflictividad	-100	-100	-30	-30	-30	0	-100	-70	-100	-100
Objetivos Favorables	71	47	50	50	50	48	47	26	59	46
Objetivos desfavorable	-10	-10	-3	-3	-3	0	-10	-7	-10	-10

Actores Sociales	Obj 12	Obj 13	Obj 14	Obj 16	Obj 17	Obj 18	Obj 19	Obj 20	Obj 21	Obj 22
Proveedores	70	70	0	100	100	100	0	100	100	30
Clientes	100	70	100	100	100	100	100	100	100	70
Competidores	-100	-70	-100	-70	-70	-100	-100	-100	-70	-70
Gobierno	0	0	30	0	0	70	70	0	0	0
Superintendencia Financiera	0	100	0	0	70	0	0	0	0	0
Compañías de intermediación aduanera	0	30	0	0	0	30	100	30	30	0
Junta Directiva Identificación Plástica SA	100	0	70	100	30	30	100	70	30	100
Empleados	70	100	0	0	0	30	0	100	0	30
Área comercial	100	70	100	100	100	100	100	100	100	70
Operadores de telefonía celular	70	-30	100	100	100	100	100	30	100	70
Total puntos + conflictividad	510	440	400	500	500	560	570	530	460	370
Total puntos - conflictividad	-100	-100	-100	-70	-70	-100	-100	-100	-70	-70
Objetivos Favorables	51	44	40	50	50	56	57	53	46	37
Objetivos desfavorable	-10	-10	-10	-7	-7	-10	-10	-10	-7	-7

Actores Sociales	Obj 23	Obj 24	Obj 25	Obj 26	Obj 27	Obj 30	Obj 32	Obj 36	Obj 37	Obj 41
Proveedores	100	100	100	100	100	70	100	70	0	30
Clientes	100	100	100	-30	100	100	30	70	100	70
Competidores	-70	-70	-100	-70	-70	-70	-30	-70	0	0
Gobierno	0	30	0	30	30	0	30	100	70	0
Superintendencia Financiera	0	100	0	0	30	30	30	0	70	100
Compañías de intermediación aduanera	0	30	0	100	0	0	30	0	0	0
Junta Directiva Identificación Plástica SA	100	70	70	100	0	100	70	30	0	0
Empleados	30	70	0	30	-30	70	70	0	30	0
Área comercial	100	100	100	100	100	100	30	100	70	70
Operadores de telefonía celular	-30	100	100	100	100	30	70	100	100	30
Total puntos + conflictividad	430	700	470	560	460	500	460	470	440	300
Total puntos - conflictividad	-100	-70	-100	-100	-100	-70	-30	-70	0	0
Objetivos Favorables	43	70	47	56	46	50	46	47	44	30
Objetivos desfavorable	-10	-7	-10	-10	-10	-7	-3	-7	0	0

Actores Sociales	Obj 43	Obj 44	Obj 47	Obj 48	Obj 49	Obj 50	Obj 51	Obj 55	Obj 60	Obj 61
Proveedores	0	100	0	0	0	30	30	100	70	100

Clientes	70	100	0	0	70	30	30	100	100	0
Competidores	0	-70	0	0	0	-30	0	0	-100	-100
Gobierno	100	0	70	100	100	0	0	70	0	30
Superintendencia Financiera	100	100	100	100	100	30	0	0	0	0
Compañías de intermediación aduanera	0	30	0	0	0	0	0	100	0	0
Junta Directiva Identificación Plástica SA	0	70	-70	-30	-30	70	30	30	100	70
Empleados	0	0	0	-30	0	70	0	0	70	0
Área comercial	0	70	0	0	0	100	0	0	100	100
Operadores de telefonía celular	70	100	-70	-70	100	0	30	0	30	70
Total puntos + conflictividad	340	570	170	200	370	330	120	400	470	370
Total puntos - conflictividad	0	-70	-140	-130	-30	-30	0	0	-100	-100
Objetivos Favorables	34	57	17	20	37	33	12	40	47	37
Objetivos desfavorable	0	-7	-14	-13	-3	-3	0	0	-10	-10

Actores Sociales	Obj 62	Obj 63	Obj 65	Obj 66	Obj 68	Obj 70	Obj 71	Obj 72	Obj 73	Obj 74
Proveedores	30	30	70	100	70	100	70	70	0	0
Clientes	0	30	70	100	70	30	70	30	100	100
Competidores	-70	-30	-70	-100	-70	-70	-70	-70	-30	-70
Gobierno	70	0	0	30	0	70	0	30	0	70
Superintendencia Financiera	30	0	0	0	0	30	0	0	0	0
Compañías de intermediación aduanera	0	0	30	100	0	0	0	0	0	100
Junta Directiva Identificación Plástica SA	100	100	100	70	70	70	30	70	70	30
Empleados	0	100	0	0	0	30	70	70	70	70
Área comercial	0	70	100	100	100	70	100	30	70	0
Operadores de telefonía celular	70	100	100	30	-30	30	0	70	100	70
Total puntos + conflictividad	300	430	470	530	310	430	340	370	410	440
Total puntos - conflictividad	-70	-30	-70	-100	-100	-70	-70	-70	-30	-70
Objetivos Favorables	30	43	47	53	31	43	34	37	41	44
Objetivos desfavorable	-7	-3	-7	-10	-10	-7	-7	-7	-3	-7

Actores Sociales	Obj 76	Obj 77	Obj 78	Obj 79	Obj 80	Obj 81	Obj 82	Obj 83	Obj 84	Obj 85
Proveedores	30	100	0	70	100	0	0	100	100	100
Clientes	100	100	100	70	100	100	100	0	100	100
Competidores	-70	-100	-70	-70	-100	-100	-100	-70	-70	-30
Gobierno	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0
Superintendencia Financiera	100	30	0	0	0	0	0	0	0	0
Compañías de intermediación aduanera	0	0	0	0	70	30	0	0	30	0
Junta Directiva Identificación Plástica SA	70	70	30	70	70	100	100	30	30	70
Empleados	100	100	0	70	100	0	70	70	0	30
Área comercial	70	70	70	70	70	100	100	0	70	100
Operadores de telefonía celular	0	70	0	30	70	30	100	30	0	0
Total puntos + conflictividad	470	570	200	380	580	360	470	230	330	400
Total puntos - conflictividad	-70	-100	-70	-70	-100	-100	-100	-70	-70	-30
Objetivos Favorables	47	57	20	38	58	36	47	23	33	40
Objetivos desfavorable	-7	-10	-7	-7	-10	-10	-10	-7	-7	-3

Actores Sociales	Obj 86	Obj 87	Obj 88	Obj 90	Obj 91	Obj 92	Obj 94	Obj 97	Obj 99	Obj 100
Proveedores	100	100	100	0	100	70	100	100	100	0
Clientes	100	100	100	100	100	30	100	100	0	30
Competidores	-70	0	-100	-70	-70	-70	-100	-70	0	-30
Gobierno	70	30	0	0	30	30	0	0	30	0
Superintendencia Financiera	0	30	0	30	0	0	0	0	0	0
Compañías de intermediación aduanera	70	-30	0	0	0	0	30	0	0	30
Junta Directiva Identificación Plástica SA	100	70	70	70	30	70	0	0	0	70
Empleados	0	0	0	70	30	70	0	0	0	70
Área comercial	100	0	100	100	100	100	100	70	70	30
Operadores de telefonía celular	0	100	0	30	30	100	0	100	100	70
Total puntos + conflictividad	540	430	370	400	420	470	330	370	300	300
Total puntos - conflictividad	-70	-30	-100	-70	-70	-70	-100	-70	0	-30
Objetivos Favorables	54	43	37	40	42	47	33	37	30	30
Objetivos desfavorable	-7	-3	-10	-7	-7	-7	-10	-7	0	-3

100	favorable fuerte	-100	desfavorable fuerte
-----	------------------	------	---------------------

Fuente: Propia

8.4 Análisis de los objetivos que generan Convergencia, Divergencia y ambivalencia, en los diferentes Actores.

Cuadro 17: Convergencia entre actores

CONVERGENCIA		
Actores	Convergen en los objetivos números	Puntaje
1,2,7,8,9,10	22,60,63,79,12	2530
1,2,5,6,9,10	11,3,4	1620
1,2,7,8,9	2,23,71	1510
1,2,4,7,8,9,10	72,91,92	1470
1,2,4,6,7,8,9,10	10,18	1350
1,2,6,7,8,9,10	20,80	1310
1,2,4,5,6,7,8,9,10	24,32	1260
1,2,4,5,7,8,9,10	70,77	1170
1,2,6,7,9,10	21,65	1160
1,2,7,9,10	16,25	1140
1,2,5,7,8,9,10	30,6	1050
2,7,8,9,10	73,82	1010
1,2,5,7,8,9	50,76	900
1,2,7,9	68,88	880
1,2,5,6,7,8,9,10	1	810
2,4,5,10	43,49	740
2,4,6,7,9,10	19	670
1,4,6,7,8,9,10	26	660
1,2,5,6,7,9,10	44	640
4,5	47,48	640
1,2,4,6,7,9,10	66	630
1,2,4,6,7,9	86	610
1,2,5,7,9,10	17	570
1,4,5,8,9,10	7	570
1,2,4,5,9,10	27	560
1,2,5,6,8,9	13	540
1,2,4,7,9,10	36	540
1,4,7,8,9,10	5	530
2,4,6,7,8,10	74	510
2,4,7,9,10	14	500
1,4,7,9,10	61	470
2,5,7,8,9,10	90	470

2,6,7,9,10	81	460
1,2,4,5,7,10	87	460
2,4,5,8,9,10	37	440
1,2,9,10	97	440
1,2,7,8,9,	85	430
1,2,6,9,	94	430
1,2,4,6,7	55	400
1,2,6,7,9	84	400
1,4,5,7,10	62	370
1,2,8,10	8	330
2,6,7,8,9,10	100	330
1,2,5,9,10	41	300
1,7,8,10	83	300
1,4,9,10	99	300
2,7,9	78	270
1,2,7,10	51	120

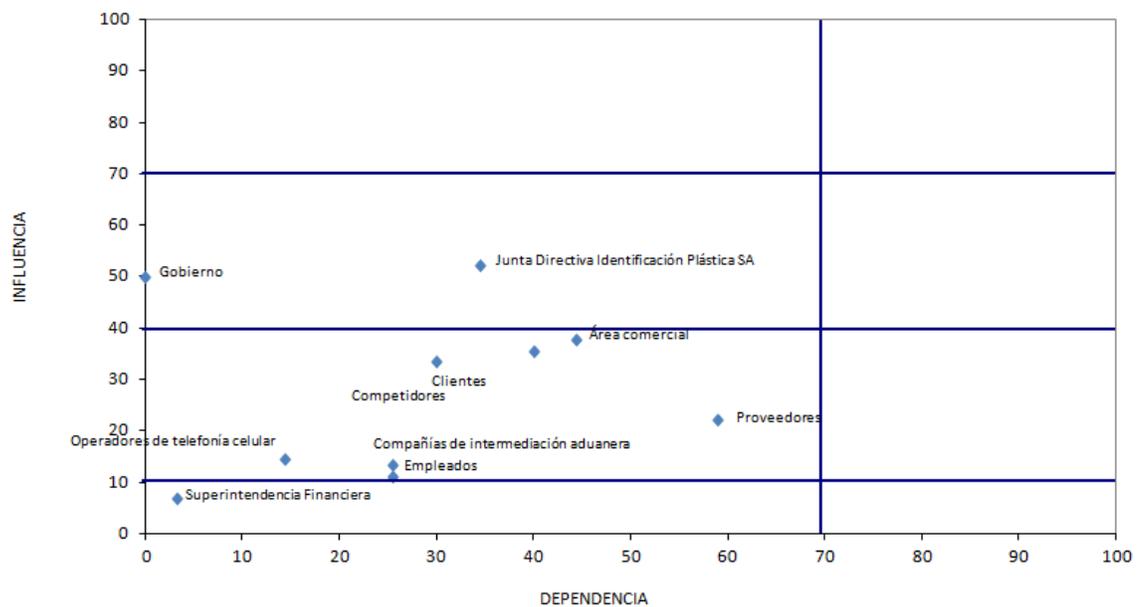
Fuente: propia

Cuadro 18: Divergencia entre actores

DIVERGENCIA		
Actores	Divergen en los Objetivos numero	Puntaje
3	1,10,11,12,14,16,17,18,19,2,20,21,22,24,25,3,30,32,36,4,44,5,50,60,61,62,63,65,66,70,71,72,73,74,76,77,78,79,8,80,81,82,83,84,85,86,88,90,91,92,94,97,100	27560
7		49
6		87
3,10		13,23,68
2,3		26
3,8		27
7,10		47
7,8,10		48
3,7		7

Fuente: propia

Figura 10: Relación de poder entre actores



Fuente: Propia

8.5 Identificación de alianzas entre los objetivos.

Cuadro 19: Alianzas y enfrentamientos entre grupos de actores.

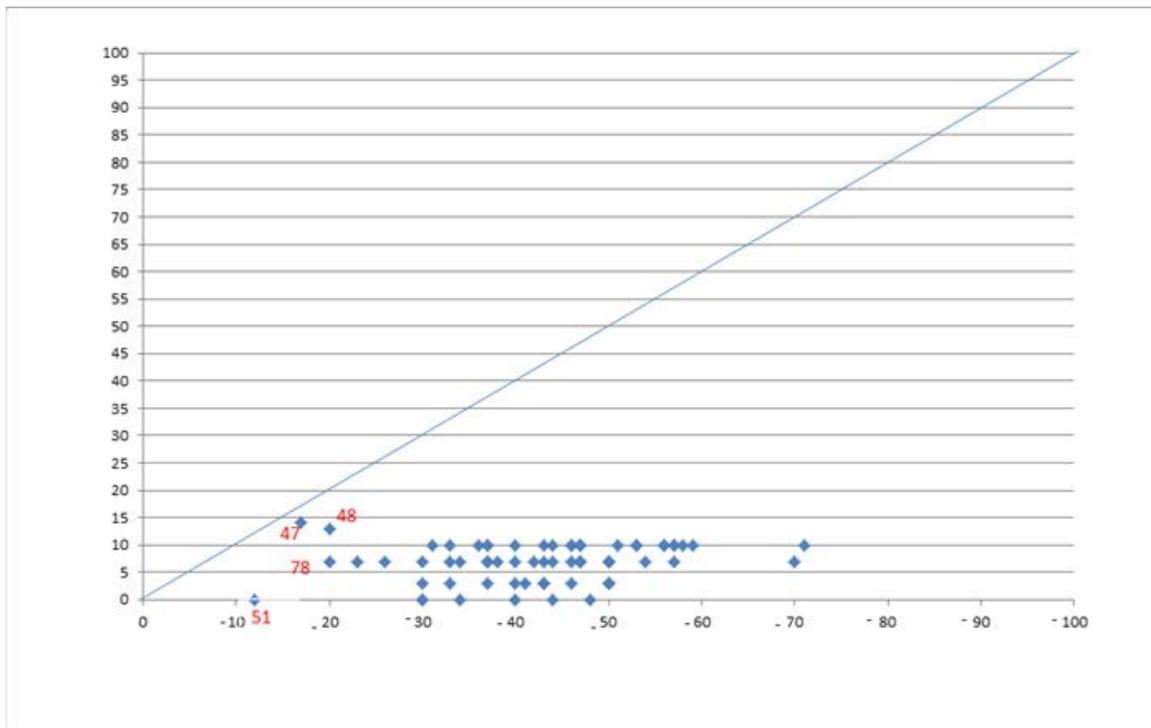
	Actores Aliados	Actores a Enfrentarse
OBJETIVO ASOCIADO 1	1,2,5,6,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 10	1,2,4,6,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 11	1,2,5,6,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 12	1,2,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 13	1,2,5,6,8,9	3,10
OBJETIVO ASOCIADO 14	2,4,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 16	1,2,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 17	1,2,5,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 18	1,2,4,6,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 19	2,4,6,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 2	1,2,7,8,9	3
OBJETIVO ASOCIADO 20	1,2,6,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 21	1,2,6,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 22	1,2,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 23	1,2,7,8,9	3,10
OBJETIVO ASOCIADO 24	1,2,4,5,6,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 25	1,2,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 26	1,4,6,7,8,9,10	2,3
OBJETIVO ASOCIADO 27	1,2,4,5,9,10	3,8
OBJETIVO ASOCIADO 3	1,2,5,6,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 30	1,2,5,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 32	1,2,4,5,6,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 36	1,2,4,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 37	2,4,5,8,9,10	
OBJETIVO ASOCIADO 4	1,2,5,6,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 41	1,2,5,9,10	
OBJETIVO ASOCIADO 43	2,4,5,10	
OBJETIVO ASOCIADO 44	1,2,5,6,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 47	4,5	7,10
OBJETIVO ASOCIADO 48	4,5	7,8,10
OBJETIVO ASOCIADO 49	2,4,5,10	7
OBJETIVO ASOCIADO 5	1,4,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 50	1,2,5,7,8,9	3
OBJETIVO ASOCIADO 51	1,2,7,10	

OBJETIVO ASOCIADO 55	1,2,4,6,7	
OBJETIVO ASOCIADO 6	1,2,5,7,8,9,10	
OBJETIVO ASOCIADO 60	1,2,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 61	1,4,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 62	1,4,5,7,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 63	1,2,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 65	1,2,6,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 66	1,2,4,6,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 68	1,2,7,9	3,10
OBJETIVO ASOCIADO 7	1,4,5,8,9,10	3,7
OBJETIVO ASOCIADO 70	1,2,4,5,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 71	1,2,7,8,9	3
OBJETIVO ASOCIADO 72	1,2,4,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 73	2,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 74	2,4,6,7,8,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 76	1,2,5,7,8,9	3
OBJETIVO ASOCIADO 77	1,2,4,5,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 78	2,7,9	3
OBJETIVO ASOCIADO 79	1,2,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 8	1,2,8,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 80	1,2,6,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 81	2,6,7,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 82	2,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 83	1,,7,8,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 84	1,2,6,7,9	3
OBJETIVO ASOCIADO 85	1,2,7,8,9,	3
OBJETIVO ASOCIADO 86	1,2,4,6,7,9	3
OBJETIVO ASOCIADO 87	1,2,4,5,7,10	6
OBJETIVO ASOCIADO 88	1,2,7,9	3
OBJETIVO ASOCIADO 90	2,5,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 91	1,2,4,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 92	1,2,4,7,8,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 94	1,2,6,9,	3
OBJETIVO ASOCIADO 97	1,2,9,10	3
OBJETIVO ASOCIADO 99	1,4,9,10	
OBJETIVO ASOCIADO 100	2,6,7,8,9,10	3

Fuente: Propia

8.6 Determinación del grado de poder de los actores.

Figura 11: Conflictividad de los objetivos



Fuente: propia

8.7 Relación de poder entre actores.

Cuadro 20: Poder de los actores

Fuente: propia

	Proveedores	Clientes	Competidores	Gobierno	Superintendencia Financiera	Compañías de intermediación aduanera	Junta Directiva Identificación Plástica SA	Empleados	Área comercial	Operadores de telefonía celular	Influencia	Influencia Promedio
Proveedores	X	70	0	0	0	0	30	0	100	0	200	22,22
Clientes	100	X	0	0	0	30	30	30	100	30	320	35,56
Competidores	30	70	X	0	0	0	70	30	100	0	300	33,33
Gobierno	70	70	70	X	30	100	10	0	0	100	450	50,00
Superintendencia Financiera	0	30	30	0	X	0	0	0	0	0	60	6,67
Compañías de intermediación aduanera	30	30	30	0	0	X	30	0	0	0	120	13,33
Junta Directiva Identificación Plástica SA	100	0	70	0	0	100	X	100	100	0	470	52,22
Empleados	0	30	0	0	0	0	70	X	0	0	100	11,11
Área comercial	100	30	70	0	0	0	70	70	X	0	340	37,78
Operadores de telefonía celular	100	30	0	0	0	0	0	0	0	X	130	14,44
Dependencia	530	360	270	0	30	230	310	230	400	130	X	
Dependencia Promedio	58,89	40,00	30,00	0,00	3,33	25,56	34,44	25,56	44,44	14,44	X	

8.8 Preparación para la Negociación.

8.9 Puntos de negociación.

Cuadro 21: Objetivo 47, Regular la entrada de nuevas entidades que utilicen el canal transaccional Banca móvil.

Actores a enfrentar	Junta Directiva Identificación Plástica SA, Operadores de Telefonía Celular.
Apoyaría al actor	Gobierno y superintendencia Financiera.
En los objetivos en los cuales coinciden	
Regular la entrada de nuevas entidades que utilicen este canal transaccional Regular el cobro de comisiones e intereses en las tarjetas financieras.	
Acciones para minimizar el impacto del objetivo conflictivo	
<ul style="list-style-type: none"> -Suministrar avances que apoyen la banca móvil -Obtener servicios y productos que cubran las necesidades del mercado -Integrar soluciones que dinamicen las aplicaciones de banca móvil 	

Fuente: Propia

Cuadro 22: Objetivo 48, Regular el cobro de comisiones e intereses en las tarjetas financieras.

Actores a enfrentar	Junta Directiva Identificación Plástica SA, Operadores de Telefonía Celular.
Apoyaría al actor	Asesores de fuerza de ventas, Áreas Interdisciplinarias y Junta directiva.
En los objetivos en los cuales coinciden	
Regular la entrada de nuevas entidades que utilicen el canal transaccional Banca móvil. Regular el cobro de comisiones e intereses en las tarjetas financieras.	
Acciones para minimizar el impacto del objetivo conflictivo	
<ul style="list-style-type: none"> -Suministrar avances que apoyen la banca móvil -Generar diferentes sistemas de utilización de tarjetas financieras -Generar economías de escala para disminuir los costos en la operación de las transacciones. 	

Fuente: Propia

Cuadro 23: Objetivo 51, Inspeccionar el cumplimiento de las especificaciones técnicas del productos importados.

Actores a enfrentar	
Apoyaría al actor	Proveedores, clientes, Junta Directiva Identificación Plástica SA, Operadores de Telefonía Celular.
En los objetivos en los cuales coinciden	
Inspeccionar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los productos importados.	
Acciones para minimizar el impacto del objetivo conflictivo	
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer procesos para la inspección de los productos importados - Establecer procesos que estandaricen la emisión de las órdenes de compra donde se describa con claridad las características de los productos solicitados. 	

Fuente: Propia

Cuadro 24: Objetivo 78, Promover el uso de las tarjetas financieras en el pago de sus compras

Actores a enfrentar	Competidores
Apoyaría al actor	Cliente, Junta Directiva Identificación Plástica SA, área comercial
En los objetivos en los cuales coinciden	
Promover el uso de las tarjetas financieras en el pago de sus compras	
Acciones para minimizar el impacto del objetivo conflictivo	
<ul style="list-style-type: none"> - Generar productos que apoyen la ejecución de los canales virtuales - Integrar soluciones que aceleren la masificación de la banca móvil 	

Fuente: Propia

9 ANALISIS DE FUTURIBLES

9.1 Método DELPHI

9.1.1 Elaboración de eventos

Cuadro 25: Elaboración de Eventos

Evento	Variables Claves	Descripción del evento
E1	Productos	En el año 2011 INTECSUS como marca aumento su portafolio en 3 líneas de producto manejando ahora un total de 6, para el 2015 se contará con al menos una línea más teniendo totalmente posicionadas las nuevas 3 siendo INTECSUS ya una empresa constituida
E2	Cobertura	Al final del 2011 INTECSUS contaba con una cobertura directa en 6 ciudades principales del país, para el 2015 se buscará aumentar esta cobertura de servicio en 3 ciudades principales mas y 6 ciudades intermedias.
E3	Canales Virtuales	En el año 2011 la utilización de los canales virtuales ofrecidos por los bancos es de 35.4% del total de las transacciones realizadas, para el año 2015 se busca que este indicador aumente a un 60%
E4	Manejo de datos	En el año 2011 un mínimo del 72% de los canales de distribución financiera deben contar con mecanismos de alta seguridad para protección de datos, para el 2015 el indicador debe estar en un 90%
E5	Costos	En el año 2011 el costo de ventas fue US \$1.600.000; teniendo en cuenta que INTECSUS ampliara sus líneas de producto y adicionalmente se posicionara como marca y empresa, en el 2015 sus costos ascenderán proporcionalmente al crecimiento en ventas a obtener en un 150%.
E6	Banca Latinoamérica	En el año 2011 el crecimiento de la región está cercano al 4.5% con respecto al 2010, para el año 2015 se espera que la banca de la región crezca como mínimo en un 10% a partir del presente año.

E7	Banca Móvil	En el año 2011 se encuentran 7 entidades bancarias ofreciendo el servicio de banca móvil, para el 2015 se espera que el ciento por ciento de las entidades con banca personal ofrezcan banca móvil.
E8	Tarjetas financieras	En el año 2011 se encuentran activas en Colombia 23.8 Millones de tarjetas financieras, para el 2015 se espera un crecimiento del 20%.
E9	Transacciones bancarias	En los últimos 3 años incluyendo el 2011 el número de transacciones creció 15%, para el 2015 se espera que el número de transacciones aumente en un 50%.
E10	Líneas de Negocio	Con base en las líneas de negocio que se han manejado hasta el año 2011, para el año 2015 se espera obtener 4 nuevas soluciones que integren además los productos de las nuevas líneas de negocio.

Fuente: Informe de inclusión financiera Asobancaria 2011

www.cuentasclarasdigital.org

www.microdinero.com

www.bnamericas.com

9.1.2 Construcción de Hipótesis

Cuadro 26: Construcción de hipótesis

Evento	Variables Claves	Pregunta sobre evento hipótesis
E1	Productos	¿Qué tan probable es que para el año 2015 se contará con al menos una línea más teniendo totalmente posicionadas las nuevas 3 siendo INTECSUS ya una empresa constituida?
E2	Cobertura	¿Qué tan probable es que para el año 2015 se aumente la cobertura de servicio en 3 ciudades principales más y 6 ciudades intermedias?
E3	Canales Virtuales	¿Qué tan probable es que para el año 2015 la utilización de los canales virtuales ofrecidos por los bancos incremente en un 60% del total de las transacciones realizadas?

E4	Manejo de datos	¿Qué tan probable es que para el año 2015 los canales de distribución cuenten con mecanismos de alta seguridad para protección de datos en un 90%?
E5	Costos	¿Qué tan probable es que para el año 2015 los costos de INTECSUS asciendan proporcionalmente al crecimiento en ventas en un 150%?
E6	Banca Latinoamérica	¿Qué tan probable es que para el año 2015 la banca de la región crezca como mínimo en un 10% a partir del presente año?
E7	Banca Móvil	¿Qué tan probable es que para el año 2015 el ciento por ciento de las entidades con banca personal ofrezca banca móvil?
E8	Tarjetas financieras	¿Qué tan probable es que para el año 2015 se incremente en un 20% las tarjetas activas en Colombia?
E9	Transacciones bancarias	¿Qué tan probable es que para el año 2015 se cuente con un 50% más de transacciones que el 2011?
E10	Líneas de Negocio	¿Qué tan probable es que para el año 2015 se obtengan 4 nuevas soluciones que integren además los productos de las nuevas líneas de negocio?

Fuente: propia

9.1.3 Análisis de las Hipótesis (Consulta a los Expertos)

9.1.3.1 EXPERTO 1

Nombre: Diego Alejandro Jara Arango

Cargo: Gerente de Medios de Pago – Identificación Plástica S.A. – Intecsus

Antigüedad en la empresa: 10 años

Experiencia: Montaje del cargo de medios de pago con base en su conocimiento técnico-comercial de la tecnología para el sector financiero colombiano.

Cuadro 27: Experto 1

Evento 1 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se contará con al menos una línea más teniendo totalmente posicionadas las nuevas 3 siendo Intecsus ya una empresa constituida?	
100%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, El constante y acelerado crecimiento de la tecnología en los últimos años, está exigiendo que los proveedores se especialicen en productos acordes con los requerimientos del mercado y diversifiquen su portafolio con productos complementarios y suplementarios.	Rupturas, Las alianzas y fusiones de empresas de tecnología, pueden llevar a que productos de pequeñas marcas sean absorbidos por las grandes marcas.
<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, El crecimiento que Intecsus tuvo en el 2011 en cuanto a número de proveedores para aumentar su portafolio de producto, conlleva a que a partir del año siguiente la tendencia sea a ofrecer más soluciones en el mercado.	Rupturas, Los nuevos productos a ofrecer tienen ya una base instalada por la competencia, lo cual hace que los valores agregados a ofrecer por parte de Intecsus sean realmente diferenciadores.

Evento 2 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se aumente la cobertura de servicio en 3 ciudades principales más y 6 ciudades intermedias?	
70%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, La necesidad de servicio de muchas compañías que tienen dentro de sus planes estratégicos la expansión geográfica, requiere que los proveedores puedan suplir estas necesidades a cabalidad.	Rupturas, Concentración de expansión en las grandes capitales.

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, Con base en las nuevas líneas de productos y por su misma filosofía de uso del cliente final, se hace necesario contar con una expansión apropiada de servicio para apoyar estos nuevos productos.	Rupturas, La expansión de sedes de servicio debe contar con una muy buena planeación con base en los requerimientos regionales, para no caer en un error de mal dimensionamiento.

Evento 3 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 la utilización de los canales virtuales ofrecidos por los bancos incrementen en un 60% del total de las transacciones realizadas?	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, Los bancos están viviendo un cambio generacional en sus clientes, que les permite ofrecer servicios por canales virtuales con un menor riesgo en problemas de uso por "miedo tecnológico".	Rupturas, Para que los canales virtuales sean confiables, se requiere un buen esquema de comunicaciones y un ancho de banda suficiente que no vaya a crear demoras y/o caídas constante de los servicios.

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, Los proveedores de tecnología, en respuesta a las exigencias del mercado, están desarrollando productos más tecnificados para llegar remotamente a más clientes.	Rupturas, En 4 años no alcanza a llevarse a cabo un cambio generacional que garantice que los nuevos y jóvenes usuarios reemplacen ampliamente a los usuarios clásicos que prefieren ir físicamente a una oficina u obtener un "sello" físico.

Evento 4 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 los canales de distribución cuenten con mecanismos de alta seguridad para protección de datos en un 90%?	
70%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, La masificación del Internet trae consigo que los mecanismos de seguridad para proteger las transacciones sean cada vez más robustos.	Rupturas, El desarrollo tecnológico de equipos con alto nivel de procesamiento facilita que los hackers tengan herramientas cada vez más robustas para sus malévolos planes.

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, La potencialización de los productos para el reforzamiento de la seguridad transaccional cada vez es mayor y mejor, lo cual ofrece al mercado soluciones óptimas para este fin.	Rupturas, Los aspectos técnicos que pueden llegar a exigir el mercado, podrían ser demasiado exigentes para la tecnología disponible en un momento dado.

Evento 5 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 los costos de Intecsus asciendan proporcionalmente al crecimiento en ventas en un 150%?	
70%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, Las empresas integradoras de soluciones tecnológicas a nivel mundial vienen con una tendencia de especialización y crecimiento que al reducir sus costos, les permite desarrollar, especializarse y ofrecer nuevas líneas de productos en el mercado.	Rupturas, Los tratados comerciales con países diferentes a los países de origen de los proveedores pueden marcar una diferencia incremental de precios para los importadores.

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, El hecho de contar con 3 nuevos representados e incluir sus productos en el portafolio de Intecsus hace que la tendencia sea a crecer las ventas y por consiguiente los costos de ventas de una manera proporcional.	Rupturas, los precios que los nuevos proveedores manejan pueden ser altos para un mercado que ya cuenta con productos similares suministrados por la competencia.

Evento 6 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 la banca de la región crezca como mínimo en un 10% a partir del presente año?	
100%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, La unión y fortalecimiento de empresas grandes y protagonistas del sector garantizan un ambiente de seguridad e inversión próspero en los próximos años.	Rupturas, Crisis sociopolíticas de la región pueden generar un retroceso en el crecimiento económico de la misma.

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, La apuesta de Intecsus a su crecimiento a nivel de Centroamérica se basa en parte a la confianza y fortaleza que se tiene en la Banca de la Región.	Rupturas, La tendencia al socialismo influenciado en la región podría generar desconfianza en el desarrollo de la banca de la región.

Evento 7 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 el ciento por ciento de las entidades con banca personal ofrezcan banca móvil?

100%

<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, la masificación de las redes de telefonía celular, así como la especialización cada vez mayor de los aparatos celulares, preveen un crecimiento constante para el servicio de banca móvil	Rupturas, Leyes antimonopolio o deseos de las entidades celulares por convertirse en banco podrían frenar el crecimiento en un momento dado.

Aspectos Endógenos

Tendencias endógenas, Los integradores de tecnología apuntan a que sus productos tengan entre sus opciones canales de banca móvil dentro de las mismas plataformas ofrecidas.	Rupturas, Problemas de cobertura a nivel región podrían afectar el crecimiento de este tipo de soluciones.
--	---

Evento 8 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se incremente en un 20% las tarjetas activas en Colombia?

100%

<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, El dinero plástico se ha convertido en un estupendo producto desde el punto de vista de mercadeo, pues puede ofrecerse con seguros, subsidios y otro tipo de valores agregados que motivan su crecimiento.	Rupturas, La tendencia a virtualizar o usar otros canales electrónicos como medios de pago todas las transacciones financieras puede frenar el crecimiento de los plásticos activos

Aspectos Endógenos

<p>Tendencias endógenas, El tener al 100% de las entidades personalizadas de tarjetas en Colombia como clientes, nos permite influenciar este mercado para fomentar su crecimiento de cara al futuro.</p>	<p>Rupturas, La aparición de otras soluciones que también integramos podría hacernos cambiar el norte de producto en un momento dado para atender las necesidades del mercado.</p>
--	---

Evento 9 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se cuente con un 50% más de transacciones que el 2011?

100%

Aspectos Exógenos

<p>Tendencias mundiales, La bancarización es una tendencia en aumento a nivel mundial, lo cual generará un aumento de transacciones bancarias exponencialmente de cara al futuro.</p>	<p>Rupturas, Crisis de comunicaciones por uso indebido de los espectros electromagnéticos podrían influir negativamente en el aumento transaccional en un momento dado.</p>
--	--

Aspectos Endógenos

<p>Tendencias endógenas, Las nuevas líneas de negocio que se han abierto, están basadas en soluciones que pretenden facilitar el aumento de transacciones por los diferentes canales de distribución de las entidades financieras.</p>	<p>Rupturas, La posible falta de especialización o seguridad de las soluciones ofrecidas, podría afectar este crecimiento.</p>
---	---

Evento 10 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se obtengan 4 nuevas soluciones que integren además los productos de las nuevas líneas de negocio?	
100%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, Las necesidades del mercado apuntan a requerir soluciones cada vez más integradas y por un solo proveedor. Intecsus debe ir hacia este punto para permanecer en el mercado.	Rupturas,

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, El sector de retail en Colombia ya hoy en día está exigiendo este tipo de soluciones totalmente integrada. Intecsus ya tiene una solución de este tipo casi terminada, con lo cual la tendencia seguro se mantendrá.	Rupturas, El futuro cambio de gobierno y las aperturas de los TLC's con diferentes países, podrían llevar a que la demanda de soluciones integradas fuera menor.

9.1.3.2 EXPERTO 2

Nombre: Juan Pablo Angulo Pasos

Cargo: Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios – Identificación Plástica S.A. – Intecsus

Antigüedad en la empresa: 4 meses

Experiencia: Conocimiento amplio del sector financiero colombiano desde el sector de producción y negocio.

Cuadro 28: Experto 2

Evento 1 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se contará con al menos una línea más teniendo totalmente posicionadas las nuevas 3 siendo Intecsus ya una empresa constituida?

100%

Aspectos Exógenos

Tendencias mundiales, Para una empresa que tiene la tecnología como fuente principal de desarrollo de sus negocios, resulta "obligatorio" desarrollar líneas nuevas con períodos entre 6 meses y 1,5 años, dependiendo de lo especializado del mercado.

Rupturas, Mercados inmaduros que hagan más difícil la introducción de nuevas líneas, constituidas por líderes con visión cortoplacista que no apuesten al futuro o la nueva conformación del perfil del consumidor.

Aspectos Endógenos

Tendencias endógenas, Dependiendo del planteamiento estratégico con la que se configura la empresa desde su inicio, situación que asumo dada, debe resultar sencillo que la gente que la configura tenga la capacidad de innovación y desarrollo capaz de producir las líneas de producto que el mercado demandará.

Rupturas, No contar con el equipo que soporte el desarrollo y entendimiento tecnológico de la solución.

Evento 2 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se aumente la cobertura de servicio en 3 ciudades principales más y 6 ciudades intermedias?

70%

Aspectos Exógenos

Tendencias mundiales, Mucho de lo que suceda a nivel de cobertura y del tipo de cobertura (comercial, servicio, operativo, etc.) lo dictará la manera como se comporten los tratados de libre comercio en los próximos 2 años

Rupturas, Concentración del crecimiento en Bogotá

<u>Aspectos Endógenos</u>	
<p>Tendencias endógenas, Es prematuro definir el esquema con que se debe ampliar la cobertura, sin embargo es muy probable que se requiera una capacidad mayor de distribución de líneas de productos con base en la forma como se van distribuyendo las grandes empresas dentro del territorio nacional.</p>	<p>Rupturas, La estructura que se plantee debe ser lo suficientemente fuerte para penetrar mercado y exige una apuesta en inversión. Debe planearse con cuidado la apertura de una sede para no caer en un intento fallido frente a los intereses regionales.</p>

Evento 3 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 la utilización de los canales virtuales ofrecidos por los bancos incrementen en un 60% del total de las transacciones realizadas?	
100%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
<p>Tendencias mundiales, Ya hoy en Colombia los canales electrónicos en general hacen más del 75% de las tx totales, y más del 65% de las tx monetarias. En este último punto, debemos estar cerca del 75% de las tx monetarias en el 2015.</p>	<p>Rupturas, Si estamos hablando de solo incremento de tx en canales virtuales de hoy al 2015, es muy probable que estemos incrementando en un 50% las transacciones totales en canales electrónicos. En los últimos 2 años se ha incrementado la cantidad de transacciones por estos canales en un 22%.</p>

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas,	Rupturas,

Evento 4 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 los canales de distribución cuenten con mecanismos de alta seguridad para protección de datos en un 90%?	
100%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
<p>Tendencias mundiales, LA mayoría de los desarrollos en el mundo están orientados, casi como obligación y requerimiento mínimo, al cumplimiento de los temas de seguridad que garanticen encriptación (PSI, EMV, 3DES, etc.) actuales y nuevos que surjan en el camino, así como autenticación de doble factor. Muy seguramente los temas de biometría estarán a la orden del día como un básico para el acceso a cualquier canal. Lo que no cumpla no es comercializable en el mercado financiero.</p>	<p>Rupturas,</p>
<u>Aspectos Endógenos</u>	
<p>Tendencias endógenas, Cualquier tecnología que se desee distribuir o utilizar en una solución llave en mano, debe cumplir con todos los estándares de seguridad del momento.</p>	<p>Rupturas,</p>
Evento 5 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 los costos de Intecsus asciendan proporcionalmente al crecimiento en ventas en un 150%?	
70%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
<p>Tendencias mundiales,</p>	<p>Rupturas,</p>

<u>Aspectos Endógenos</u>	
<p>Tendencias endógenas, Es muy probable que para atender el mercado financiero con nuevas líneas de negocio, se requiera crecer en costos proporcionalmente con respecto a las ventas. Parecería en todo caso poco razonable, crecer al mismo ritmo, es decir, se debería pensar en crecer en función de economías de escalas y apalancamientos que vayan surgiendo de los negocios que van a irse montando.</p>	<p>Rupturas,</p>

Evento 6 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 la banca de la región crezca como mínimo en un 10% a partir del presente año?	
100%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
<p>Tendencias mundiales, Si hablamos de un 10% en total de este año hasta el 2015 parece evidente que sí. Es decir, estamos en una crisis mundial que lleva ya más de 5 años y que no termina por dejar de afectar a EEUU y a Europa, economías donde el crecimiento económico estaba siempre por encima del 3% y que no presentaban cifras de desempleo de dos dígitos. Esto no se acabó, no ha parado, y aun así es cierto que la economía colombiana se ha mantenido casi intacta frente a estos hechos. En el último año el crecimiento en activos en fue de 49 billones (14% aprox.). Por tanto, crecer 10% en 2 años no parece irracional a pesar de la desaceleración del momento.</p>	<p>Rupturas,</p>

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas,	Rupturas,

Evento 7 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 el ciento por ciento de las entidades con banca personal ofrezcan banca móvil?

100%

<u>Aspectos Exógenos</u>	
--------------------------	--

<p>Tendencias mundiales, es hoy una tendencia natural en el mundo. Se está como fruto de la penetración del canal en la población mundial. Hoy más de 10 bancos tienen el canal desarrollado con diferentes tecnologías y casi que cada semana sale una aplicación o acceso móvil en el mercado de consumo. No solo el 100% lo ofrecerá, será el canal de mayor crecimiento con tendencia a desbanca a internet, que ese momento será el canal de mayor penetración en la mezcla total.</p>	<p>Rupturas, Indecisión en el mercado para optar por la tecnología más apropiada. Sin embargo esta situación que parece ser la mayor barrera, parece estar siendo superada por la apuesta de las entidades a incursionar rápidamente en el canal y luego migrar rápidamente a la tecnología que más convenga</p>
--	---

<u>Aspectos Endógenos</u>	
---------------------------	--

<p>Tendencias endógenas, Ya se está mirando que línea desarrollar. No debe tomarnos más de este año.</p>	<p>Rupturas, La falta de flexibilidad para entender que es posible que diferentes tecnologías tengan éxito con este canal. La falta de visión que éste como muchos canales, puede tener varios sabores según el segmento al que esté dirigido, y que quizás el punto está en la capacidad que tengamos de ponerlos a hablar a todos.</p>
---	---

Evento 8 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se incremente en un 20% las tarjetas activas en Colombia?	
100%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
<p>Tendencias mundiales, Si continuamos con la tendencia actual en 4% y 7% crecimiento anual en el total de tarjetas, y conociendo que hay nuevos protagonistas en la colocación de cartera (los retails), es de esperarse que se llegue a un crecimiento del 20% sobre la colocación actual hacia mediados del 2015.</p>	<p>Rupturas, La actual crisis económica en Europa y EEUU debe tener fin dentro de los próximos 6 meses. Si no es así, los impactos en la economía nacional se deben comenzar a ver con mayor fuerza a la que estamos percibiendo hoy.</p>
<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas,	Rupturas,
Evento 9 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se cuente con un 50% más de transacciones que el 2011?	
70%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
<p>Tendencias mundiales, En la medida en que se madura en el uso de canales electrónicos, el número de transacciones se incrementa por cliente y por ende es probable que los crecimientos se alcancen. Es un momento de importantes desarrollos a nivel de la banca en el mundo, que tiene como objetivo la bancarización en la mayoría de la mayoría de la población, pero llegando con tecnología segura. Si las políticas se vuelven ley en el corto plazo y la bancarización se da, el crecimiento puede quebrar su tendencia actual. Se ha demostrado que la bancarización se da siempre que sea un proyecto gubernamental.</p>	<p>Rupturas, La banca Colombiana viene presentando de manera consistente en los últimos 3 años crecimientos entre el 8 y 9%, lo quedaría un máximo de 35 a 36% de crecimiento al finalizar el 2015.</p>

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas,	Rupturas,

Evento 10 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se obtengan 4 nuevas soluciones que integren además los productos de las nuevas líneas de negocio?
70%

<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, El mercado cada vez más está buscando que la solución se integre fácilmente con los temas de retail, y que las soluciones sean multicanal. Debemos responder a esa tendencia.	Rupturas,

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, Hoy ya están en estudio algunas alternativas que deben convertirse en por lo menos 1 solución. Como meta, parecería normal desarrollar una solución integrada.	Rupturas, Esta meta debe cumplirse no porque sí, sino en función del real comportamiento del mercado y la demanda del mismo sobre el tipo de soluciones que se proponga Intecsus ofrecer. De pronto puede ser mejor terminar de madurar 3 que implementar una cuarta. Nada es camisa de fuerza.

9.1.3.3 EXPERTO 3

Nombre: Andrés Vargas Becerra

Cargo: Gerente de Proyectos Especiales – Identificación Plástica S.A. – Intecsus

Antigüedad en la empresa: 13 años

Experiencia: Conocimiento amplio de la empresa, protagonista de su desarrollo desde el punto de vista comercial y de productos.

Cuadro 29: Experto 3

Evento 1 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se contará con al menos una línea más teniendo totalmente posicionadas las nuevas 3 siendo Intecsus ya una empresa constituida?	
100%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales , Debido a la proyección de crecimiento económico que tiene el país y la apertura de nuevos mercados por la inversión extranjera llevara a un crecimiento en el sector financiero permitiendo el posicionamiento de Intecsus con la generación de una nueva línea.	Rupturas , La posible caída de la zona euro puede desencadenar una crisis económica mundial, afectando la proyección de Intecsus
<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas , Teniendo en cuenta la creación de una línea en los últimos 4 años.	Rupturas , Cambio en el direccionamiento estratégico por parte de la junta directiva.
Evento 2 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se aumente la cobertura de servicio en 3 ciudades principales más y 6 ciudades intermedias?	
70%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	

Tendencias mundiales, La cobertura comercial y de servicio es un diferenciador muy grande en el mercado actual.	Rupturas, La economía puede llevar a contracciones de expansión a niveles regionales.
--	--

Aspectos Endógenos

Tendencias endógenas, Es necesario estar pendientes del crecimiento de las empresas a nivel nacional para actuar en esa misma dirección.	Rupturas, Se puede caer en un sobredimensionamiento de la capacidad instalada.
---	---

Evento 3 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 la utilización de los canales virtuales ofrecidos por los bancos incrementen en un 60% del total de las transacciones realizadas?

100%

Aspectos Exógenos

Tendencias mundiales, Los medios y canales de pago son una herramienta fundamental para el desarrollo de una economía, ya que permiten la transferencia de dinero a cambio de bienes y servicios. Sistemas más eficientes facilitan y promueven una mayor actividad económica. La banca moderna incluye en estos conceptos a los cheques, las tarjetas débito y crédito, los pagos virtuales, los cajeros automáticos (ATM), los datafonos (POS), el audio servicio (IVR), el ACH y el Internet. Los principales medios de pago y canales electrónicos han mantenido una tendencia creciente en los últimos años, gracias al mayor uso por parte de los usuarios financieros y al mayor desarrollo de las entidades financieras. Todo ello,	Rupturas, El nivel de confianza de los usuarios, es un factor fundamental para el uso de estos canales, la disminución en los niveles de seguridad y eficiencia del mismo, tendría un efecto directo disminuyendo su utilización.
---	--

<p>complementado con innovaciones tecnológicas y mejores niveles de seguridad. Es así como otros medios y canales tradicionales empiezan a disminuir su participación frente a los de mayor eficiencia.</p>	
---	--

Aspectos Endógenos

<p>Tendencias endógenas, Dentro del Plan estratégico de Identificación Plástica encontramos la introducción de nuevos productos de medio de pago en portafolio de Intecsus y la constante actualización en los que tienen actualmente, esto respaldado por el incremento en ventas que ha venido presentado en los últimos años.</p>	<p>Rupturas, la disminución en el presupuesto actual en inversión para la adquisición de nuevas tecnologías y lanzamiento de nuevos productos.</p>
---	---

Evento 4 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 los canales de distribución cuenten con mecanismos de alta seguridad para protección de datos en un 90%?

100%

Aspectos Exógenos

<p>Tendencias mundiales, La Seguridad siempre ha sido un factor vital en temas tecnológicos, por tal razón las compañías proveedoras generan cada vez aplicativos que permitan encriptar eficientemente los datos por la misma tendencia y cultura al desarrollo virtual.</p>	<p>Rupturas, Violación de la información por hackers</p>
--	---

Aspectos Endógenos

<p>Tendencias endógenas, Intecsus al ser comercializador, tendrá como prioridad orientar sus esfuerzos a representar productos con altos estándares de seguridad</p>	<p>Rupturas, Que Intecsus no este comercializando o representando estos canales por factores de competencia, salida del mercado, déficit en la imagen, servicio y calidad.</p>
---	---

posicionándolo como una compañía seria y solida.	
--	--

Evento 5 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 los costos de Intecsus asciendan proporcionalmente al crecimiento en ventas en un 150%?	
70%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, Llegada de nuevos jugadores al mercado financiero por la importancia que Colombia está obteniendo en la región y en otros mercados internacionales, por Ubicación, crecimiento económico y capital humano.	Rupturas, Inestabilidad del Gobierno por factores de Orden de Seguridad, corrupción Política e inestabilidad económica mundial o de región.

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, Incremento sustancial de negocios por la llegada de nuevas Entidades Financieras, y nuevas líneas que proporcionen un mejor margen apaciguando los costos	Rupturas, Economías de escala.

Evento 6 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 la banca de la región crezca como mínimo en un 10% a partir del presente año?	
100%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, Aumento en la bancarización, impulsada por el Gobierno como política de crecimiento.	Rupturas, Crisis financiera provocada por la influencia de una recesión internacional.

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, Impulsar productos y servicios para el sector financiero que estimulen el aumento en la bancarización.	Rupturas, Desatender la innovación en el mercado tecnológico financiero.

Evento 7 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 el ciento por ciento de las entidades con banca personal ofrezcan banca móvil?	
100%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, Migración a los medios virtuales para optimizar costos y facilitar los mecanismos de pago.	Rupturas, Desconfianza por parte de la población a los medios virtuales, lo cual frenaría el cambio de cultura.

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, Impulsar productos que propendan a la utilización y promoción de la banca móvil por parte de Intecsus.	Rupturas, Cambio en las líneas de negocio de Intecsus, lo cual afectaría el mercado, de tal forma que retardaría la adopción de la entrada de la banca móvil.

Evento 8 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se incremente en un 20% las tarjetas activas en Colombia?	
100%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, Aumento en el consumo por factores favorables de la economía.	Rupturas, Los altos índices de inseguridad por los que atraviesa el país.

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, Nuevos mercados a explorar por la tendencia de utilización de nuevos medios de pago.	Rupturas, La migración masiva a canales virtuales.

Evento 9 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se cuente con un 50% más de transacciones que el 2011?	
70%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, La tendencia a mejorar la cultura en manejo de transacciones en los diferentes medios por facilidad y seguridad	Rupturas, Problemas económicos del país que conlleven a la disminución de pagos

<u>Aspectos Endógenos</u>	
Tendencias endógenas, Creación de nuevos productos que ofrezcan soluciones direccionadas al temas transaccionales	Rupturas, Cambio en el enfoque del negocio

Evento 10 ¿Qué tan probable es que para el año 2015 se obtengan 4 nuevas soluciones que integren además los productos de las nuevas líneas de negocio?	
70%	
<u>Aspectos Exógenos</u>	
Tendencias mundiales, El ambiente del mercado está tendiendo a buscar proveedores únicos de tecnología.	Rupturas, Las empresas pueden llegar a depender de un solo proveedor, comprometiendo la capacidad de innovación de este último.

Aspectos Endógenos

Tendencias endógenas, Intecsus hoy en día ya cuenta con una nueva solución, lo cual daría para pensar que es algo importante a futuro el cumplimiento de esta tendencia.	Rupturas, El mercado puede necesitar soluciones muy especializadas, que conlleve a no tener la necesidad de crear más, sino de mejorar y mantener menos soluciones.
---	--

9.1.4. Determinación de consenso

Cuadro 30: Determinación del consenso

Evento	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Probabilidad Promedio	Desviación Estándar	Consenso
E1	100%	100%	100%	100%	0%	SI
E2	70%	70%	70%	70%	0%	SI
E3	100%	100%	100%	100%	0%	SI
E4	70%	100%	100%	90%	14%	SI
E5	70%	70%	70%	70%	0%	SI
E6	100%	100%	100%	100%	0%	SI
E7	100%	100%	100%	100%	0%	SI
E8	100%	100%	100%	100%	0%	SI
E9	100%	70%	70%	80%	14%	SI
E10	100%	70%	70%	80%	14%	

Fuente: Propia

9.1.5 Clasificación de eventos según su grado de probabilidad

Cuadro 31: Clasificación de eventos

Evento	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.51 a 0.6	0.61 a 0.70	0.71 o mas
	Evento muy improbable	Evento improbable	Existe duda	Evento probable	Evento muy probable
E1					100%
E2				70%	
E3					100%
E4					90%
E5				70%	
E6					100%
E7					100%
E8					100%
E9					80%
E10					80%

Fuente: Propia

9.2 Análisis del escenario tendencial.

Cuadro 32: Identificación del escenario tendencial

Variable Clave	Comportamiento al año (Horizonte)
Qué cosas llevaron a la ocurrencia de este hecho?	Consecuencias al año futuro
Productos	Siendo INTECSUS ya una empresa constituida, aumentará su portafolio en 3 líneas de producto para manejar un total de 6.
El portafolio de productos ya estaba posicionado en el mercado, haciendo necesaria una "reinención" para buscar nuevos productos a ofrecer en el mercado	Con el manejo de las nuevas líneas de negocio, las posibilidades de integración de productos para ofrecer soluciones especializadas y acorde con las necesidades del cliente, se ampliaron.
Cobertura	Aumentar la cobertura de servicio en 3 ciudades principales más y 6 ciudades intermedias.
En la actualidad parte del servicio postventa se realiza remotamente, usando un sistema en el cual se brinda soporte técnico a través de internet para llegar a las ciudades donde INTECSUS no tiene presencia. La inclusión de nuevos productos en el portafolio podría implicar la necesidad de un servicio técnico posventa presencial en las ciudades donde aún no hay presencia.	Se amplia y mejora la calidad de atención posventa en las implementaciones dentro de los clientes, logrando así un mayor valor agregado de servicio frente a las exigencias del mercado.

<p align="center">Canales Virtuales</p>	<p align="center">Aumento de transacciones por canales virtuales a un 60% del total.</p>
<p>INTECSUS incorpora y adapta las nuevas tendencias y tecnologías que se imponen en los mercados internacionales, donde la banca está migrando sus operaciones y transacciones a canales virtuales.</p>	<p>Aumento en el volumen de ventas de las diferentes líneas de productos. Posicionamiento en el mercado nacional y expansión a mercados internacionales.</p>
<p align="center">Manejo de datos</p>	<p align="center">Alcanzar el 90% del indicador de mecanismos de seguridad para protección de datos.</p>
<p>La necesidad de blindar la información por el aumento de los canales virtuales, impulso a buscar los mecanismos para fortalecer y aumentar la seguridad de los datos.</p>	<p>Aumento del porcentaje de protección por parte de las entidades financieras, provocado por la necesidad de proteger los datos e incrementar la confianza en los medios electrónicos.</p>
<p align="center">Costos</p>	<p align="center">Mantener una relación directa entre los costos y el crecimiento en las ventas esperado de 150%.</p>
<p>Se mantienen los costos para diversificar el portafolio de productos y servicios tecnológicos.</p>	<p>Aumento en los costos manteniendo su relación con las ventas, debido a la diversificación de productos y servicios tecnológicos que se hacen imprescindibles para el mercado.</p>

<p>Banca Latinoamericana</p>	<p>Al 2015 tener un crecimiento cercano al 10% en los próximos 3 años.</p>
<p>La Banca Latinoamericana, cada vez está cogiendo mayor fuerza debido a que los países Desarrollados están viendo con excelentes ojos la opción de invertir y direccionar grandes flujos de capital, por la oportunidad de tener tasas de interés de retorno aceptables; por tal razón a ser la Región interesante la banca tiende a potencializar, a tecnificarse y a generar productos y servicios que suplan todas las necesidades de transar e interactuar.</p>	<p>El crecimiento sin duda alguna estará y pasara por ese indicador, ya que la región será el foco de inversión, mantendrá crecimientos cercanos entre 3% y 6% anuales, factor que será crucial para la entrada y potencializarían de nuevas herramientas que faciliten la interconectividad y el entrelace de las transacciones financieras y de comunicación.</p>
<p>Banca Móvil</p>	<p>Todas las entidades financieras en Colombia ofrecerán el servicio de Banca Móvil en el 2015.</p>
<p>Banca Móvil, simplemente es la tendencia y los nuevos aplicativos con canales de interacción en donde se pretende es tener agilidad, facilidad y dinamismo para posicionar la era de transar en tiempo real pasando recursos de manera virtual de un lugar a otro sin la necesidad de ver el efectivo físico y sin tener cuentas en los distintos establecimientos, Ejemplo DAVIPLATA, esto ya es una realidad que estamos viviendo.</p>	<p>En la tecnología es importante tener presente que el posicionamiento de los servicios, al igual que la seguridad permiten tener proyecciones de uso, eficiencia y de sostenibilidad, es por eso que ya los distintos Bancos en este momento ya tiene pruebas pilotos para salir al mercado con los servicios de Banca Móvil con el fin de no quedarse fuera de la tendencia y del Mercado, es por eso que para el 2015 las entidades ya estarán con este nuevo mecanismo.</p>

<p align="center">Tarjetas financieras</p>	<p align="center">En el 2015 se tendrán 28.5 millones de tarjetas financiera activas en Colombia.</p>
<p>Facilidad en el manejo de dinero ya que genera un plus en la movilidad del mismo al ser más fácil cargar dinero plástico.</p> <p>Con el fin de suplir la necesidad de las personas al realizar compras crédito con diferente plazo de amortización</p> <p>Generando medios más seguros para llevar efectivo, evitando la manipulación</p>	<p>Aumento en la demanda de tarjetas débito, al ser un producto preferido y requerido en las empresas para el pago de nomina.</p> <p>Aumento en la demanda de tarjetas crédito y en el consumo de las mismas generando crecimiento ventas y rentabilidad.</p> <p>Incremento en la utilización de canales virtuales</p>
<p align="center">Transacciones bancarias</p>	<p align="center">En el 2015 las transacciones bancarias habrán crecido en 50%.</p>
<p>Generando un estilo de vida óptimo para la las condiciones socioculturales que actualmente vivimos</p> <p>Adaptándose a los cambios que las tendencias globales enfrentan con el uso de internet</p>	<p>Tendencia a utilizar canales que brinden comodidad y facilidad.</p> <p>Incremento en las transacciones bancarias teniendo en cuenta que el acceso día a día se encuentra de manera ágil y eficiente.</p>

Líneas de Negocio	En el año 2015 se espera obtener 4 nuevas soluciones que integren además los productos de las nuevas líneas de negocio.
La necesidad de supervivencia de INTECSUS en el mercado ha llevado a basarse en la innovación de los productos que maneja bajo las actuales líneas de negociación, logrando llegar a un punto de maduración y estabilidad comercial de los mismos.	INTECSUS se caracterizara por ofrecer soluciones totales tipo outsourcing que satisfagan las necesidades tecnológicas cada día más especializadas de los clientes que componen sus nichos de mercados

Fuente: propia

9.3 Elaboración de escenarios Alternos – Ejes de Peter Schwartz

9.3.1 Variables en Familias

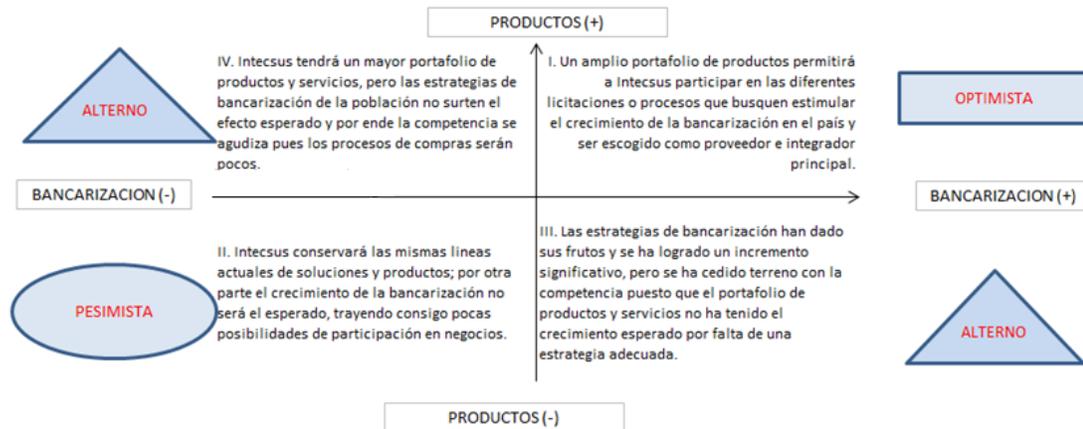
Cuadro 33: Variables en familia

Familia de Variables	Variables incluidas en la familia
PRODUCTOS	Banca Móvil
	Cobertura
	Canales Virtuales
	Manejo de datos
	Tarjetas financieras
	Productos
	Líneas de negocio
BANCARIZACION	Costos
	Banca Latinoamérica
	Transacciones bancarias

Fuente: Propia

9.3.2 Graficar Ejes

Figura 12: Grafica de Ejes



Fuente: Propia

9.4 Construcción de Escenarios (Optimista, Pesimista, Alternos).

Cuadro 34 : Escenario Optimista

Un amplio portafolio de productos permitirá a INTECSUS participar en las diferentes licitaciones o procesos que busquen estimular el crecimiento de la bancarización en el país y ser escogido como proveedor e integrador principal.	+	+
	Productos	Bancarización
<i>¿Causas por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario: Que se hizo o se dejó de hacer?</i>	<i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i>	
La capacitación y especialización del recurso humano para poder soportar los diferentes productos, manteniendo el servicio técnico como el mejor valor agregado.	El desarrollo del sector financiero al cual INTECSUS esté ofreciendo e implementado sus soluciones cuenta con una base y experiencia fuerte para cumplir con las necesidades presentes y futuras.	
Se logró trabajar muy de la mano con los diferentes proveedores para lograr tener no solo buenos productos sino también precios	Los requerimientos específicos de los clientes generan que los proveedores tengan un desarrollo positivo en sus productos para	

competitivos.	poder personalizarlos y adaptarlos de tal forma que puedan cumplir con esas expectativas.
La reestructuración de la organización conllevó a que el negocio tomara un dinamismo mayor, bastante eficiente.	El dinamismo que exige el mercado por tratarse de soluciones de tecnología busca que INTECSUS tenga una fuerte estructura que le permita afrontar esos retos.
INTECSUS como empresa tendrá la autonomía y la capacidad de integrar nuevas soluciones que le permitan fortalecer su participación en el mercado.	
El aumento en la cantidad de entidades financieras que conforman el mercado trae consigo la necesidad de que INTECSUS tenga un aumento en su capacidad de operación y cobertura de negocios del mercado.	
La adaptabilidad de INTECSUS a las nuevas tendencias tecnológicas, marca un diferenciador muy importante que le garantiza de cierta manera su presencia en el mercado.	

Fuente: Propia

Cuadro 35: Escenario pesimista

INTECSUS conservará las mismas líneas actuales de soluciones y productos; por otra parte el crecimiento de la bancarización no será el esperado, trayendo consigo pocas posibilidades de participación en negocios.	-	-
	Productos	Bancarización
<i>¿Causas por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario: Que se hizo o se dejó de hacer?</i>	<i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i>	
<p>La poca innovación en la creación de nuevos productos y/o servicios, conlleva a que INTECSUS no transformara sus líneas exitosas para atacar las nuevas tendencias del mercado.</p>	<p>Estancamiento del crecimiento económico del país por cuanto sus principales protagonistas son las entidades financieras no logran un incremento en su base instalada de clientes.</p>	
<p>Al existir ya proveedores en el mercado posicionados, la llegada de nuevos proveedores para esas mismas líneas de negocio, debió contar con una estrategia de precios y valores agregados para penetrar este mercado.</p>	<p>La permanencia en el mercado podría verse amenazada por cuanto no va a haber una demanda de sus productos.</p>	
<p>La falta de crecimiento en el área de recurso especializado ocasiona que no se haya contado con el dinamismo que las nuevas posibilidades de negocio exigían.</p>	<p>INTECSUS se vería obligado a reducir sus líneas y basarse en el área de soporte técnico de la base instalada para subsistir.</p>	
<p>Las estrategias del gobierno para atraer más personas al medio bancarizado pueden haber sido un fracaso porque no se tuvo en cuenta la parte social que esta tecnología demandaba.</p>	<p>Los proveedores podrían buscar otros mercados para sus productos o podrían tratar de ir directos en la venta de soluciones.</p>	

<p>Desestimulación en la inversión extranjera causada por factores económicos y sociales, la cual puede ocasionar una baja en las tendencias de inclusión de nuevos clientes.</p>	
---	--

Fuente: Propia

Cuadro 36: Escenario alterno 1

<p>Las estrategias de bancarización han dado sus frutos y se ha logrado un incremento significativo, pero se ha cedido terreno con la competencia puesto que el portafolio de productos y servicios no ha tenido el crecimiento esperado por falta de una estrategia adecuada.</p>	-	+
	Productos	Bancarización
<p><i>¿Causas por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario: Que se hizo o se dejó de hacer?</i></p>	<p><i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i></p>	
<p>Problemas de entendimiento del mercado pueden ocasionar pérdida de negocios por no tener un inventario o un stock suficiente de productos.</p>	<p>La estabilidad y posicionamiento de INTECSUS en el mercado podría verse afectada al no poder suplir las necesidades del mismo.</p>	
<p>Las soluciones ofrecidas pueden tener una desventaja tecnológica con respecto a la competencia, lo cual hace que los productos de INTECSUS no sean los más idóneos para suplir las necesidades del mercado.</p>	<p>La falta de productos podría conllevar a un retraso en los tipos de servicio que ofrecen los bancos, de tal forma que podrían empezar a dar soluciones con bajo contenido tecnológico.</p>	
<p>La falta de engranaje entre las diferentes áreas de la empresa (mercadeo, ingeniería y ventas, etc.) causan que no haya un foco o un líder que entienda las soluciones que está pidiendo el mercado.</p>	<p>Los proveedores podrían buscar otros mercados para sus productos o podrían tratar de ir directos en la venta de soluciones.</p>	

La limitación de capacidad de producción de sus plantas matrices, puede ocasionar una baja en el suministro de productos que frenen la oferta de productos que INTECSUS hace en el mercado.	
---	--

Fuente: Propia

Cuadro 37: Escenario alterno 2

INTECSUS tendrá un mayor portafolio de productos y servicios, pero las estrategias de bancarización de la población no surten el efecto esperado y por ende la competencia se agudiza pues los procesos de compras serán pocos.	+	-
	Productos	Bancarización
<i>¿Causas por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario: Que se hizo o se dejó de hacer?</i>	<i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i>	
El nivel de especialización que INTECSUS logró para sus productos y soluciones es un excelente diferenciador para atacar las pocas y diferentes oportunidades que dará el mercado.	INTECSUS podría tener un fortalecimiento frente a sus competidores logrando un mejor posicionamiento en el mercado.	
Los proveedores deberán presentar estrategias de precio y producto muy competitivas para aprovechar el knowhow que tiene INTECSUS del mercado.	El nivel de inversión de la banca tanto nacional como extranjera puede tender a bajar ocasionando una desestimulación en el desarrollo de soluciones que se pueden ofrecer en el mercado.	
El cubrimiento de las regiones en búsqueda de personas para bancarizar no fue el más apropiado y por ende los clientes no van a requerir una amplia gama de soluciones como las que INTECSUS puede ofrecer en el mercado.	INTECSUS podría tener una tendencia a reducir sus líneas de negocio tratando de especializarse ya sea en una existente o ya sea buscando otra nueva línea para suplir las bajas necesidades del mercado.	

Fuente: Propia

9.5 Construcción de Escenarios deseable.

Cuadro 38: Escenario deseable

<p>INTECSUS tendrá un mayor portafolio de productos y servicios, pero las estrategias de bancarización de la población no surten el efecto esperado y por ende la competencia se agudiza pues los procesos de compras serán pocos.</p>	+	-
	Productos	Bancarización
<p><i>¿Causas por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario: Que se hizo o se dejó de hacer?</i></p>	<p><i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i></p>	
<p>El portafolio de productos que INTECSUS ofrece en el mercado satisface y sobrepasa los requerimientos de los clientes que componen su nicho de mercado, adicionalmente le da la posibilidad al cliente de tener más productos a su disposición para implementar sus soluciones con un solo proveedor que las integre.</p>	<p>La especialización con que INTECSUS debe contar para atacar el mercado con los nuevos productos, debe ser bastante alta y sobre todo que genere un valor diferenciador importante para lograr ganar los pocos procesos de compras que se presenten.</p>	
<p>INTECSUS está fortaleciendo su presencia técnica a nivel nacional buscando lograr llegar a puntos geográficos distantes, en los que cada vez más entidades tienen presencia y cuyos clientes necesitan alta disponibilidad de las soluciones allí instaladas para poder usar los productos y/o servicios que se ofrece a través de estas soluciones.</p>	<p>Si la estrategia de bancarización empleada por el gobierno no dio los resultados esperados, INTECSUS deberá buscar otros productos y/o soluciones que replacen o sean complementarias a los que por la falta de bancarización hayan sido desplazadas.</p>	

<p>La reestructuración de la organización conllevó a que se buscaran soluciones transaccionales sobre canales virtuales que permitan a los clientes ofrecer a sus clientes más opciones cada vez más seguras que permitan que los puntos de atención presenciales se descongestionen y garanticen una mejor calidad de atención al cliente en estos puntos.</p>	<p>El fortalecimiento del conocimiento que el personal de INTECSUS tendrá como consecuencia de la reestructuración de la organización, debe ser usado en soluciones que involucren los productos existentes, buscando unas que generen ingresos recurrentes como nueva metodología...</p>
<p>El incremento en transacciones por canales móviles y sistemas de emisión de plásticos en forma remota, ha hecho que el mercado requiera mecanismos de aseguramiento para el envío de información muchos más robustos con el paso del tiempo; INTECSUS ha fortalecido y seguirá fortaleciendo el know how de su personal de soporte y desarrollo preventiva para, con base en los productos que ofrece, poder ofrecer soluciones que estén siempre a la vanguardia tecnológica en este aspecto.</p>	<p>INTECSUS debería buscar negocios y/o soluciones alternas a las actuales para poder tener una subsistencia garantizada dentro de los nichos de mercado en los cuales se desenvuelve y se desenvolverá en el futuro.</p>
<p>El aumento en la cantidad de entidades financieras que conforman el mercado trae consigo la necesidad de que INTECSUS tenga un aumento en su capacidad de operación y cobertura de negocios del mercado, igualmente que sus productos ofrezcan herramientas diferenciadoras para que estas nuevas entidades tengan la posibilidad de innovación que les permitan tener valores agregados sobre sus competidores.</p>	

<p>La tendencia que actualmente presenta el mercado acerca de la eliminación del manejo de efectivo, buscando que las tarjetas financieras sean cada vez menos y que los medios de pago electrónicos sean cada vez más, hacen que los productos y servicios que INTECSUS ofrece deban ser cada vez más especializados y por ende más apetecidos en el mercado.</p>	
<p>El cubrimiento de las regiones en búsqueda de personas para bancarizar no fue el más apropiado por parte de las entidades y/o por parte del gobierno, por lo tanto INTECSUS debe adaptarse con sus productos actuales y los nuevos a ofrecer para suplir otro tipo de soluciones que le permitan atacar ese nicho de mercado.</p>	
<p>Los proveedores deberán presentar estrategias de precio y producto muy competitivas para aprovechar el know how que tiene INTECSUS del mercado, y así facilitar el ingreso y posicionamiento del mismo.</p>	

Fuente: Propia

10 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

10.1 Árbol de pertinencia

10.1.1 Análisis DOFA para cada objetivo

Cuadro 39: Análisis DOFA por objetivo

OBJETIVO 1	Para el 2015 se contará con al menos una línea más teniendo totalmente posicionadas las nuevas 3 siendo INTECSUS ya una empresa constituida
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> · INTECSUS cuenta con experiencia en la comercialización de sistemas de medio de pago · Talento humano especializado en la integración en soluciones de medios de pago · Excelente servicio postventa lo cual es un factor diferenciador en el mercado
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> · Entrada de nuevas Entidades Financieras · Aprobación de tratados de libre comercio · Nuevos mercado a explorar (Banca latinoamericana, entidades del gobierno, salud y seguros)
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> · Dependencia del proveedor para la comercialización de nuevas tecnologías
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> · Problemas económicos del País · Aumento en las regulaciones por parte de la superfinanciera · Incremento en los aranceles para la importación

Fuente: Propia

OBJETIVO 2	Aumentar la cobertura de servicio en 3 ciudades principales más y 6 ciudades intermedias.
Fortalezas	Ampliar la calidad de atención posventa, logrando así un mayor valor agregado de servicio frente a las exigencias del mercado.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> · Aumentar la participación en el mercado · Nuevos avances en temas de cobertura

	<ul style="list-style-type: none"> · Mejorar la calidad de vida de las ciudades y municipios a los cuales se tiene cobertura
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> · Desproteger otro nichos de negocios
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> · Reducción del tamaño de los negocios en las ciudades, por mejora en la cobertura

Fuente: Propia

OBJETIVO 3	Para el año 2015 se busca que el indicador de utilización de los canales virtuales aumente a un 60%
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> · Una línea de negocio es la seguridad en las transacciones bancarias. - Ser representante de productos con tecnología de punta para el manejo de los canales virtuales.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> · Aumento en el volumen de transacciones monetarias - Mayor regulación por partes de la superfinanciera para el manejo de canales virtuales - Mayor cobertura y acceso a regiones apartadas de la zonas urbanas
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> · No cuenta con un área de investigación y desarrollo - Dependencia de las entidades financieras para generar la necesidad a los usuarios bancarios, en la utilización de los canales virtuales.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> · Niveles de seguridad bajos que disminuyan el grado de confianza para efectuar transacciones - Concentrar todas las transacciones bancarias a la Banca Móvil

Fuente: Propia

OBJETIVO 4	Para el 2015 se busca que el indicador de mecanismos de alta seguridad para la protección de datos este en un 90%
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> · Contar con proveedores que ofrezcan productos de calidad · El aumento de este indicador ofrece un mejor reconocimiento y posicionamiento en el mercado
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> · La evolución del internet hace que se generen día a día mejore la seguridad
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> · Exigencias en el mercado
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> · El desarrollo tecnológico de equipos con alto nivel de procesamiento facilita que los hackers tengan herramientas cada vez más robustas.

Fuente: Propia

OBJETIVO 5	Para el 2015 los costos de INTECSUS ascenderán proporcionalmente al crecimiento en ventas a obtener en un 150%.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> · Se trasfiere los descuentos en ventas al proveedor manteniendo el margen de contribución. - Alto poder de negociación por el respaldo que tiene por parte de su proveedor.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> · El gobierno actualmente esta incentivando el uso de los bancos como intermediarios en las transacciones monetarias - disminución en los aranceles por la firma de nuevos TLC. - Economías de escala al aumentar la base de usuarios bancarios, que derivan en el aumento en los requerimientos de hardware por parte los bancos.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> · Altos costos en los productos importados de países donde no hay beneficios arancelarios

Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> · Cambios en las políticas de comercio internacional - Desabastecimiento en las materias primas que incrementen el costo de producción de los productos que comercializa INTECSUS
----------	--

Fuente: Propia

OBJETIVO 6	Para el año 2015 se espera que la banca de la región latinoamericana crezca como mínimo en un 10% a partir del presente año.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento del mercado · Trayectoria en productos con calidad y seguridad · Personal capacitado · Reconocimiento en sus productos y servicios
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> · Crecimiento del mercado financiero · Inversión y desarrollo de bancos competitivos
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> · Limitación de comercializar mercados internacionales por permisos con el proveedor
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> · Amplia competencia a nivel internacional · El aumento en cobros por utilización en transacciones, retiros entre otros

Fuente: Propia

OBJETIVO 7	Para el 2015 se espera que el ciento por ciento de las entidades con banca personal ofrezcan banca móvil.
Fortalezas	. INTECSUS integra soluciones que le permiten ingresar en el mercado de la banca móvil
Oportunidades	. La evolución tecnológica de los celulares - Cambio en la cultura para efectuar las transacciones financieras - Aumento en la confianza de la gente en los nuevos medios de pago
Debilidades	. Su crecimiento es limitado, por el crecimiento de los banco en este segmento.
Amenazas	. Altos costos del internet móvil - Gran parte de las personas bancarizadas son adultos mayores de 40 años.

Fuente: Propia

OBJETIVO 8	Para el 2015 se espera un crecimiento del 20% en cuentas activas de tarjetas de crédito en Colombia
Fortalezas	. Seguridad que presta INTECSUS en sus servicios y productos . Comercialización de múltiples servicios para su utilización
Oportunidades	. Estrategias que realizan algunos bancos para disminuir costos para la manutención de tarjetas . Estrategia en acumulación de millas y otros beneficios . Existencia de nuevos nichos . El status que ofrece una tarjeta
Debilidades	. No es un objetivo que dependa 100% de INTECSUS su crecimiento va en conjunto con el cliente
Amenazas	. Altas tasas de interés . Cobros por transacción . Cobros de cuota de manejo . La poca existencia de otros modalidades de pago

	<ul style="list-style-type: none"> · Clonaciones de tarjetas · Ingresos bajos
--	---

Fuente: Propia

OBJETIVO 9	Para el 2015 se espera que el número de transacciones aumente en un 50%.
Fortalezas	. Capacidad de crecimiento para suplir el aumento en la demanda de hardware por parte de las entidades bancarias - Apertura de nuevas líneas de productos, que permiten brindar nuevas soluciones en medios de pago
Oportunidades	. Disminución en las comisiones que actualmente cobran las entidades financieras y franquicias.
Debilidades	. Podría ver frenado el crecimiento al depender de sus proveedores.
Amenazas	. Integración vertical de sus proveedores - Contagio de la crisis económica en la Unión Europa y agudización en la crisis de económica en los Estados Unidos

Fuente: Propia

OBJETIVO 10	En el año 2015 se espera obtener 4 nuevas soluciones que integren además los productos de las nuevas líneas de negocio.
Fortalezas	Diversificación de los productos y servicios que se ofrecen Personal calificado para la atención para las nuevas líneas de negocio
Oportunidades	Nuevas líneas de negocio por mejora en cobertura Crecimiento del nicho de mercado (nuevos bancos)

Debilidades	La estructura actual necesita un fortalecimiento para poder atender los requerimiento de las nuevas líneas de negocio
Amenazas	Las nuevas líneas de negocio hacen que INTECSUS participen en mercados donde hay mayor competencia, llevando a la compañía a ser mas retadora

Fuente: Propia

10.1.2 Identificación de acciones necesarias para alcanzar objetivos

Cuadro 40: Identificación de acciones

OBJETIVO 1	Acciones posibles (lluvia de ideas)
Para el 2015 se contará con al menos una línea más teniendo totalmente posicionadas las nuevas 3 siendo INTECSUS ya una empresa constituida	Invertir en un área especializada de innovación y desarrollo
	Realizar estudios de Benchmarking
	Realizar comités de proyectos para la creación de nuevas líneas
	Ofrecer capacitaciones que direccionen a los empleados en la generación de iniciativas
	Participar en seminarios de actualización de nuevas tecnologías
	Realizar estudios de mercados

Fuente: Propia

OBJETIVO 2	Acciones posibles (Lluvia de ideas)
Aumentar la cobertura de servicio en 3 ciudades principales más y 6 ciudades intermedias.	Buscar empresas que sirvan como intermediarios técnicos para capacitarlos en el soporte de los productos de INTECSUS
	Realizar un estudio del personal requerido con el fin de tener un índice de personas requeridas en las ciudades
	Capacitar el nuevo personal requerido

Fuente: Propia

OBJETIVO 3	Acciones posibles (Lluvia de ideas)
Para el año 2015 se busca que el indicador de utilización de los canales virtuales aumente a un 60%	Disminuir los costos en las comisiones por concepto de utilización de canales virtuales
	Realizar campañas a través de las entidades financieras para incentivar el uso de los canales virtuales
	Aumentar las alternativas para efectuar los pagos a través de los canales virtuales
	Desarrollar software y hardware, que permita el acceso a estos medio de pago como son los correspondientes bancarios
	Por medio del internet, desarrollar aplicaciones que permitan efectuar cualquier tipo de transacciones en cualquier celular con conexión a internet.
	Por medio de las entidades financieras desarrollar programas que permitan generar confianza en el uso de los canales virtuales.

Fuente: Propia

OBJETIVO 4	Acciones posibles (Iluvia de ideas)
<p>Para el 2015 se busca que el indicador de mecanismos de alta seguridad para la protección de datos este en un 90%</p>	<p>Se debe trabajar de la mano con los proveedores para conocer las tendencias tecnológicas de seguridad a nivel mundial.</p>
	<p>Las soluciones a proveer deben contar con sendos mecanismos (ha y sw) que vengan por defecto en los productos.</p>
	<p>Modificar y migrar las soluciones actuales, de tal manera que queden listas o con escalabilidad adecuada para mejorar y robustecer su esquema de seguridad.</p>
	<p>Los diferentes canales de distribución no solo deben ser actualizados física y lógicamente, sino también se debe hacer una campaña de sensibilización y capacitación de los usuarios.</p>
	<p>INTECSUS debe integrar las soluciones que involucren tecnologías inalámbricas, añadiéndoles o incluyéndoles mecanismos de seguridad por hardware para la protección de la transmisión de datos.</p>

Fuente: Propia

OBJETIVO 5	Acciones posibles (Iluvia de ideas)
<p>Para el 2015 los costos de INTECSUS ascenderán proporcionalmente al crecimiento en ventas a obtener en un 150%.</p>	<p>Capacitar al personal comercial y administrativo en el manejo de las nuevas líneas de productos.</p>
	<p>Organizar la empresa con base en los requerimientos de dinamismo exigidos por el mercado para el suministro de soluciones tecnológicas financieras.</p>
	<p>Crear soluciones que generen ingresos recurrentes a INTECSUS, con base en los productos de sus representados.</p>
	<p>Ser líder en el uso de estudios de mercado que les indique a los proveedores la situación y posicionamiento de su producto, especificando el valor que INTECSUS daría</p>

	a esta operación.
	Optimizar los centros de costo de las unidades que INTECSUS tiene y tendrá, para de esta manera tener un flujo de información administrativa y financiera mucho más dinámica y fácil de analizar.
	Aprovechar las tendencias de baja de precios de tecnología en el mercado para diseñar soluciones con el costo más bajo posible sin sacrificar la calidad de los mismos.

Fuente: Propia

OBJETIVO 6	Acciones posibles (lluvia de ideas)
Para el año 2015 se espera que la banca de la región latinoamericana crezca como mínimo en un 10% a partir del presente año.	Asesoría a los clientes como valor agregado con respecto a nuevos productos y servicios para prepararlos ante un eventual crecimiento del mercado.
	INTECSUS como empresa buscar mercados internacionales con alianzas de empresas nacionales.
	Acercamiento a los entes reguladores para proponer acciones que propendan a estimular el mercado.
	Ofrecer productos y servicios tecnológicos de vanguardia a sus clientes que ofrezcan seguridad y adaptabilidad a un eventual crecimiento del mercado.

Fuente: Propia

OBJETIVO 7	Acciones posibles (lluvia de ideas)
<p>Para el 2015 se espera que el ciento por ciento de las entidades con banca personal ofrezcan banca móvil.</p>	Integrar en su portafolio todos los productos relacionados a la banca móvil para así ofrecerlo a todos sus clientes.
	Desarrollar campañas de cultura de medios virtuales.
	Buscar nuevos nichos de mercado a quienes se les pueda ofrecer la banca móvil, de esta forma se estimulara el mercado buscando hacerlo atractivo.
	Realizar acercamientos con las empresas proveedoras de telefonía móvil para identificar sus alcances con la banca móvil.
	Crear una línea específica de banca móvil para así permitir que sea más eficiente la velocidad de adaptación al interior de INTECSUS.
	Capacitar al personal técnico con los seminarios que se requieran para que su know how fortalezca en cuanto a la tecnología de banca móvil.

Fuente: Propia

OBJETIVO 8	Acciones posibles (lluvia de ideas)
<p>Para el 2015 se espera un crecimiento del 20% en cuentas activas de tarjetas de crédito en Colombia</p>	Fidelización de clientes
	Pruebas técnicas de los productos ofrecidos para que generen seguridad
	Ofrecimiento de garantía en productos
	Estrategias de servicio al cliente con disponibilidad de 24 horas

Fuente: Propia

OBJETIVO 9	Acciones posibles (Lluvia de ideas)
Para el 2015 se espera que el número de transacciones aumente en un 50%.	Ofrecer capacitaciones a los clientes de cómo se pueden implementar sistemas de transacciones
	Realizar mejoras continuas a los sistemas de transacciones
	Asistir a seminarios con el fin de conocer nuevas tendencias en sistemas de seguridad
	Realizar estudios enfocados a la efectividad en tiempo de las transacciones

Fuente: Propia

OBJETIVO 10	Acciones posibles (Lluvia de ideas)
En el año 2015 se espera obtener 4 nuevas soluciones que integren además los productos de las nuevas líneas de negocio.	Potencializar los recursos técnicos de diseño y desarrollo de soluciones, con un mejor nivel de conocimiento
	Diseñar soluciones que permitan tener ingresos recurrentes para estar acorde con los nuevos nicho de mercado
	Buscar alianzas e integraciones con clientes que a su vez son proveedores de servicios del sector financiero para unir sinergias en busca de soluciones atractivas para el mercado
	Buscar otros proveedores que aporten valor con sus productos a las soluciones que actualmente se usan y a las soluciones futuras.

Fuente: Propia

10.1.3 Formulación de acciones para la construcción de escenario apuesta

Transformar la marca INTECSUS en empresa al año 2015.

Cuadro 41: Árbol de Pertinencia

PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
<p>Para el año 2015 llevar la marca INTECSUS a convertirse en empresa, para fortalecer su presencia y reconocimiento en el mercado nacional e incursionar en el mercado de Centroamérica, por medio de alianzas estratégicas con sus clientes actuales que están ingresando a estos mercados.</p>	<p>Para el 2015 se contará con al menos una línea más teniendo totalmente posicionadas las nuevas 3 siendo INTECSUS ya una empresa constituida</p>	Invertir en un área especializada de innovación y desarrollo
		Realizar estudios de Benchmarking
		Realizar comités de proyectos para la creación de nuevas líneas
		Ofrecer capacitaciones que direccionen a los empleados en la generación de iniciativas
		Participar en seminarios de actualización de nuevas tecnologías
		Realizar estudios de mercados
	<p>Aumentar la cobertura de servicio en 3 ciudades principales más y 6 ciudades intermedias.</p>	Buscar empresas que sirvan como intermediarios técnicos para capacitarlos en el soporte de los productos de Intecsus
		Realizar un estudio del personal requerido con el fin de tener un índice de personas requeridas en las ciudades
		Capacitar el nuevo personal requerido
	<p>Para el año 2015 se busca que el indicador de utilización de los canales virtuales aumente a un 60%</p>	Disminuir los costos en las comisiones por concepto de utilización de canales virtuales
		Realizar campañas a través de las entidades financieras para incentivar el uso de los canales virtuales
		Aumentar las alternativas para efectuar los pagos a través de los canales virtuales
		Desarrollar software y hardware, que permita el acceso a estos medio de pago como son los correspondientes bancarios

		<p>Por medio del internet, desarrollar aplicaciones que permitan efectuar cualquier tipo de transacciones en cualquier celular con conexión a internet.</p>
		<p>Por medio de las entidades financieras desarrollar programas que permitan generar confianza en el uso de los canales virtuales.</p>
	<p>Para el 2015 se busca que el indicador de mecanismos de alta seguridad para la protección de datos este en un 90%</p>	<p>Se debe trabajar de la mano con los proveedores para conocer las tendencias tecnológicas de seguridad a nivel mundial.</p>
		<p>Las soluciones a proveer deben contar con sendos mecanismos (hw y sw) que vengan por defecto en los productos.</p>
		<p>Modificar y migrar las soluciones actuales, de tal manera que queden listas o con escalabilidad adecuada para mejorar y robustecer su esquema de seguridad.</p>
		<p>Los diferentes canales de distribución no solo deben ser actualizados física y lógicamente, sino también se debe hacer una campaña de sensibilización y capacitación de los usuarios.</p>
		<p>INTECSUS debe integrar las soluciones que involucren tecnologías inalámbricas, añadiéndoles o incluyéndoles mecanismos de seguridad por hardware para la protección de la transmisión de datos.</p>
	<p>Para el 2015 los costos de INTECSUS ascenderán proporcionalmente al crecimiento en ventas a obtener en un 150%.</p>	<p>Capacitar al personal comercial y administrativo en el manejo de las nuevas líneas de productos.</p>
		<p>Organizar la empresa con base en los requerimientos de dinamismo exigidos por el mercado para el suministro de soluciones tecnológicas financieras.</p>

		<p>Crear soluciones ingresos recurrentes a INTECSUS, con que generen base en los productos de sus representados.</p>
		<p>Ser líder en el uso de estudios de mercado que les indiquen a los proveedores la situación y posicionamiento de su producto, especificando el valor que INTECSUS daría a esta operación.</p>
		<p>Optimizar los centros de costo de las unidades que INTECSUS tiene y tendrá, para de esta manera tener un flujo de información administrativa y financiera mucho más dinámica y fácil de analizar.</p>
		<p>Aprovechar las tendencias de baja de precios de tecnología en el mercado para diseñar soluciones con el costo más bajo posible sin sacrificar la calidad de los mismos.</p>
	<p>Para el año 2015 se espera que la banca de la región latinoamericana crezca como mínimo en un 10% a partir del presente año.</p>	<p>Asesorías a los clientes como valor agregado con respecto a nuevos productos y servicios para prepararlos ante un eventual crecimiento del mercado.</p>
		<p>INTECSUS como empresa buscar mercados internacionales con alianzas de empresas nacionales.</p>
		<p>Acercamiento a los entes reguladores para proponer acciones que propendan a estimular el mercado.</p>
		<p>Ofrecer productos y servicios tecnológicos de vanguardia a sus clientes que ofrezcan seguridad y adaptabilidad a un eventual crecimiento del mercado.</p>

	Para el 2015 se espera que el ciento por ciento de las entidades con banca personal ofrezcan banca móvil.	Integrar en su portafolio todos los productos relacionados a la banca móvil para así ofrecerlo a todos sus clientes.
		Desarrollar campañas de cultura de medios virtuales.
		Buscar nuevos nichos de mercado a quienes se les pueda ofrecer la banca móvil, de esta forma se estimulara el mercado buscando hacerlo atractivo.
		Realizar acercamientos con las empresas proveedoras de telefonía móvil para identificar sus alcances con la banca móvil.
		Crear una línea específica de banca móvil para así permitir que sea más eficiente la velocidad de adaptación al interior de INTECSUS.
		Capacitar al personal técnico con los seminarios que se requieran para que su know how se fortalezca en cuanto a la tecnología de banca móvil.
	Para el 2015 se espera un crecimiento del 20% en cuentas activas de tarjetas de crédito en Colombia	Fidelización de clientes
		Pruebas técnicas de los productos ofrecidos para que generen seguridad
		Ofrecimiento de garantía en productos
		Estrategias de servicio al cliente con disponibilidad de 24 horas
	Para el 2015 se espera que el número de transacciones aumente en un 50%.	Ofrecer capacitaciones a los clientes de cómo se pueden implementar sistemas de transacciones
		Realizar mejoras continuas a los sistemas de transacciones
		Asistir a seminarios con el fin de conocer nuevas tendencias en sistemas de seguridad
Realizar estudios enfocados a la efectividad en tiempo de las transacciones		
En el año 2015 se espera obtener 4	Potencializar los recursos técnicos de diseño y desarrollo de soluciones,	

	nuevas soluciones que integren además los productos de las nuevas líneas de negocio.	con un mejor nivel de conocimiento
		Diseñar soluciones que permitan tener ingresos recurrentes para estar acorde con los nuevos nicho de mercado
		Buscar alianzas e integraciones con clientes que a su vez son proveedores de servicios del sector financiero para unir sinergias en busca de soluciones atractivas para el mercado
		Buscar otros proveedores que aporten valor con sus productos a las soluciones que actualmente se usan y a las soluciones futuras.

Fuente: Propia

10.2 Matriz de importancia y gobernabilidad.

Cuadro 42: Matriz de importancia y gobernabilidad

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Invertir en un área especializada de innovación y desarrollo	100	100
2	Realizar estudios de Benchmarking	70	100
3	Realizar comités de proyectos para la creación de nuevas líneas	70	100
4	Ofrecer capacitaciones que direccionen a los empleados en la generación de iniciativas	30	100
5	Participar en seminarios de actualización de nuevas tecnologías	100	100
6	Realizar estudios de mercados	70	100
7	Buscar empresas que sirvan como intermediarios técnicos para capacitarlos en el soporte de los productos de Intecsus	70	30
8	Realizar un estudio del personal requerido con el fin de tener un índice de personas requeridas en las ciudades	30	100
9	Capacitar el nuevo personal requerido	30	100

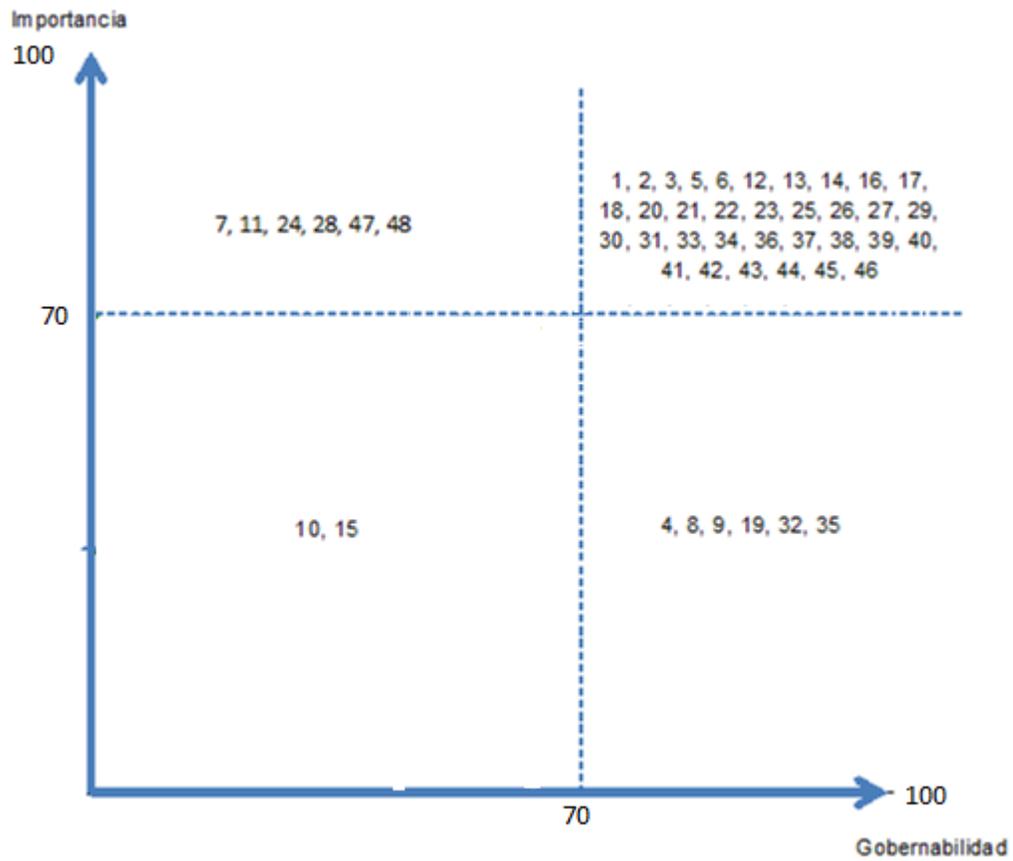
10	Disminuir los costos en las comisiones por concepto de utilización de canales virtuales	30	30
11	Realizar campañas a través de las entidades financieras para incentivar el uso de los canales virtuales	70	30
12	Aumentar las alternativas para efectuar los pagos a través de los canales virtuales	70	70
13	Desarrollar software y hardware, que permita el acceso a estos medio de pago como son los corresponsales bancarios	100	100
14	Desarrollar aplicaciones que permitan efectuar cualquier tipo de transacciones en cualquier celular.	70	70
15	Por medio de las entidades financieras desarrollar programas que permitan generar confianza en el uso de los canales virtuales.	30	30
16	Se debe trabajar de la mano con los proveedores para conocer las tendencias tecnológicas de seguridad a nivel mundial.	100	100
17	Las soluciones a proveer deben contar con sendos mecanismos (hw y sw) de seguridad que vengán por defecto en los productos.	70	100
18	Modificar y migrar las soluciones actuales, de tal manera que queden listas o con escalabilidad adecuada para mejorar y robustecer su esquema de seguridad.	100	70
19	Los diferentes canales de distribución no solo deben ser actualizados física y lógicamente, sino también se debe hacer una campaña de sensibilización y capacitación de los usuarios.	30	70
20	INTECSUS debe integrar las soluciones que involucren tecnologías inalámbricas, añadiéndoles o incluyéndoles mecanismos de seguridad por hardware para la protección de la transmisión de datos.	100	100
21	Capacitar al personal comercial y administrativo en el manejo de las nuevas líneas de productos.	100	100
22	Organizar la empresa con base en los requerimientos de dinamismo exigidos por el mercado para el suministro de soluciones tecnológicas financieras.	70	100

23	Crear soluciones que generen ingresos recurrentes a INTECSUS, con base en los productos de sus representados.	100	100
24	Ser líder en el uso de estudios de mercado que les indiquen a los proveedores la situación y posicionamiento de su producto, especificando el valor que INTECSUS daría a esta operación.	70	30
25	Optimizar los centros de costo de las unidades que INTECSUS tiene y tendrá, para de esta manera tener un flujo de información administrativa y financiera mucho más dinámica y fácil de analizar.	100	100
26	Aprovechar las tendencias de baja de precios de tecnología en el mercado para diseñar soluciones con el costo más bajo posible sin sacrificar la calidad de los mismos.	100	100
27	Asesorías a los clientes como valor agregado con respecto a nuevos productos y servicios para prepararlos ante un eventual crecimiento del mercado.	70	100
28	INTECSUS como empresa buscar mercados internacionales con alianzas de empresas nacionales.	100	30
29	Acercamiento a los entes reguladores para proponer acciones que propendan a estimular el mercado.	100	100
30	Ofrecer productos y servicios tecnológicos de vanguardia a sus clientes que ofrezcan seguridad y adaptabilidad a un eventual crecimiento del mercado.	100	100
31	Integrar en su portafolio todos los productos relacionados a la banca móvil para así ofrecerlo a todos sus clientes.	70	100
32	Desarrollar campañas de cultura de medios virtuales.	30	100
33	Buscar nuevos nichos de mercado a quienes se les pueda ofrecer la banca móvil, de esta forma se estimulara el mercado buscando hacerlo atractivo.	70	100
34	Realizar acercamientos con las empresas proveedoras de telefonía móvil para identificar sus alcances con la banca móvil.	100	100

35	Crear una línea específica de banca móvil para así permitir que sea más eficiente la velocidad de adaptación al interior de INTECSUS.	30	100
36	Capacitar al personal técnico con los seminarios que se requieran para que su know how fortalezca en cuanto a la tecnología de banca móvil.	70	100
37	Fidelización de clientes	100	100
38	Pruebas técnicas de los productos ofrecidos para generar seguridad	100	100
39	Ofrecimiento de garantía en productos	100	100
40	Estrategias de servicio al cliente con disponibilidad de 24 horas	100	100
41	Ofrecer capacitaciones a los clientes de cómo se pueden implementar sistemas de transacciones	70	100
42	Realizar mejoras continuas a los sistemas de transacciones	70	100
43	Asistir a seminarios con el fin de conocer nuevas tendencias en sistemas de seguridad	100	100
44	Realizar estudios enfocados a la efectividad en tiempo de las transacciones	70	100
45	Potencializar los recursos técnicos de diseño y desarrollo de soluciones, con un mejor nivel de conocimiento	100	70
46	Diseñar soluciones que permitan tener ingresos recurrentes para estar acorde con los nuevos nicho de mercado	100	100
47	Buscar alianzas e integraciones con clientes que a su vez son proveedores de servicios del sector financiero para unir sinergias en busca de soluciones atractivas para el mercado	70	30
48	Buscar otros proveedores que aporten valor con sus productos a las soluciones que actualmente se usan y a las soluciones futuras.	70	30

Fuente: Propia

Figura 13: Importancia y gobernabilidad



Fuente: Propia

11. PLAN DE ACCION

11.1 Análisis morfológico de las variables

Cuadro 43: Análisis morfológico de las variables

	Componentes	Indicador	Opciones del futuro		
			No deseable	Tendencial	Deseable
A	Costos	Crecimiento de Ventas	0% - 50%	60%	150%
B	Productos	Líneas de negocio	(1 - 5)	6	7
C	Cobertura	Cobertura (ciudades)	(1 - 5)	6	15
D	Canales Virtuales	Utilización de canales virtuales	0% - 30%	35.4%	60%
E	Banca Latinoamérica	Crecimiento banca latinoamericana	0% - 4%	4.5%	10%
F	Banca Móvil	Utilización de banca móvil	0% - 29%	30%	100%
G	Tarjetas financieras	Crecimiento de tarjetas activas	0% - 16%	17%	20%
H	Transacciones bancarias	Crecimiento en número de transacciones	0% - 14%	15%	50%
I	Líneas de negocios	Apertura de nuevas soluciones	(1 - 2)	3	4
J	Manejo de datos	Canales de distribución financiera con mecanismos de alta seguridad	0% - 71%	72%	90%

Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/>

Fuente: Propia

11.2 Correlación de objetivos conflictivos vs. Objetivos estratégicos

Cuadro 44: Correlación de objetivos conflictivos vs objetivos estratégicos

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACION	ACTORES ANALISIS, COMO PODRIAN APORTAR EN LA EJECUCION Y LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS
Obj 47: Regular la entrada de nuevas entidades que utilicen el canal transaccional Banca móvil	<ul style="list-style-type: none"> -Suministrar avances que apoyen la banca móvil. -Obtener servicios y productos que cubran las necesidades del mercado. -Integrar soluciones que dinamicen las aplicaciones de banca móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> -Empleados -Operadores de Telefonía Celular. 	Para el 2015 se espera que el 100% de las entidades con banca personal, ofrezcan Banca Móvil.	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar en su portafolio todos los productos relacionados a la banca móvil para así ofrecerlo a todos sus clientes. - Capacitar al personal técnico con los seminarios que se requieran para que su know how se fortalezca en cuanto a la tecnología de banca móvil. - Realizar acercamientos con las empresas proveedoras de telefonía móvil para identificar sus alcances con la banca móvil.
Obj 48: Regular el cobro de comisiones e intereses en las tarjetas financieras.	<ul style="list-style-type: none"> -Suministrar avances que apoyen la banca móvil. -Generar diferentes sistemas de utilización de tarjetas financieras. -Generar economías de escala para disminuir los costos en la operación de las transacciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Operadores de Telefonía Celular. -Gobierno. -Superintendencia Financiera 	Para el 2015 se espera un crecimiento del 20% en cuentas activas de tarjetas financieras en Colombia	<ul style="list-style-type: none"> -Fidelización de clientes -Pruebas técnicas de los productos ofrecidos, para generar seguridad. -Estrategias de servicio al cliente con disponibilidad de 24 horas
Obj 51: Inspeccionar el cumplimiento de las especificaciones técnicas del productos importados	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer procesos para la inspección de los productos importados - Establecer procesos que estandaricen la emisión de las órdenes de compra donde se describa con claridad las características de los productos solicitados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Proveedores. -Junta Directiva Identificación Plástica SA. 	En el año 2015 se espera obtener 4 nuevas soluciones que integren además los productos de las nuevas líneas de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar soluciones que permitan tener ingresos recurrentes para estar acorde con los nuevos nicho de mercado. - Buscar alianzas e integraciones con clientes que a su vez son proveedores de servicios del sector financiero para unir sinergias en busca de soluciones atractivas para el mercado . -Buscar otros proveedores que aporten valor con sus productos a las soluciones que actualmente se usan y a las soluciones futuras. -Potencializar los recursos técnicos de diseño y desarrollo de soluciones, con un mejor nivel de conocimiento .

<p>Obj 78: Promover el uso de las tarjetas financieras en el pago de sus compras</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Generar productos que apoyen la ejecución de los canales virtuales. - Integrar soluciones que aceleren la masificación de la banca móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> -Clientes. -Junta Directiva Identificación Plástica SA. -Área comercial. -Competidores. 	<p>Para el 2015 se espera que el número de transacciones aumente en un 50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer capacitaciones a los clientes de cómo se pueden implementar sistemas de transacciones . - Realizar estudios enfocados a la efectividad en tiempo de las transacciones. -Asistir a seminarios con el fin de conocer nuevas tendencias en sistemas de seguridad . -Realizar mejoras continuas a los sistemas de transacciones
--	---	--	--	--

Fuente: Profesor Darío Sierra ®, PROFESOR ESTRATEGIA EMPRESARIAL – ANALISIS ESTRATEGICO – PROSPECTIVA, Institutos de Posgrados Universidad de la Sabana. Fuente información: Propia.

11.3 Cuadro de mando integral

Cuadro 45: Cuadro de mando integral

Perspectivas del balance	Variable	Indicador	Meta	Objetivo estratégico	Iniciativas Estratégicas	Responsabilidades
Perspectiva Financiera	Costos	Crecimiento de Ventas	150%	Para el 2015 los costos de INTECSUS ascenderán proporcionalmente al crecimiento en ventas a obtener en un 150%.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal comercial y administrativo en el manejo de las nuevas líneas de productos. 2. Organizar la empresa con base en los requerimientos de dinamismo exigidos por el mercado para el suministro de soluciones tecnológicas financieras. 3. Crear soluciones que generen ingresos recurrentes a INTECSUS, con base en los productos de sus representantes. 3. Ser líder en el uso de estudios de mercado que les indique a los proveedores la situación y posicionamiento de su producto, especificando el valor que INTECSUS daría a esta operación. 4. Optimizar los centros de costo de las unidades que INTECSUS tiene y tendrá, para de esta manera tener un flujo de información administrativa y financiera mucho más dinámica y fácil de analizar. 5. Aprovechar las tendencias de baja de precios de tecnología en el mercado para diseñar soluciones con el costo más bajo posible sin sacrificar la calidad de los mismos. 	Gerencia Comercial y Gerencia Administrativa
Perspectiva de Cliente	Productos	Líneas de negocio	3	Para el 2015 y como empresa constituida, INTECSUS contará con al menos una línea de negocio más, teniendo ya totalmente posicionadas las nuevas 3.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en un área especializada de innovación y desarrollo 2. Realizar estudios de Benchmarking 3. Realizar comités de proyectos para la creación de nuevas líneas 4. Ofrecer capacitaciones que direccionen a los empleados en la generación de iniciativas 5. Participar en seminarios de actualización de nuevas tecnologías 6. Realizar estudios de mercados 	Gerencia Comercial y Gerencia de Mercadeo
	Cobertura	Cobertura	9	Aumentar la cobertura de servicio en 3 ciudades principales más y 6 ciudades intermedias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar empresas que sirvan como intermediarios técnicos para capacitarlos en el soporte de los productos de INTECSUS 2. Realizar un estudio del personal necesario, con el fin de tener un índice de personas requeridas en las ciudades 3. Capacitar al nuevo personal requerido 	Gerencia de Servicio Técnico
	Canales Virtuales	Utilización de canales virtuales	60%	Para el año 2015 se busca que el indicador de utilización de los canales virtuales aumente a un 60%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir los costos en las comisiones por concepto de utilización de canales virtuales 2. Realizar campañas a través de las entidades financieras para incentivar el uso de los canales virtuales 3. Aumentar las alternativas para efectuar los pagos a través de los canales virtuales. 4. Desarrollar software y hardware, que permita el acceso a estos medio de pago como son los correspondientes bancarios 5. Por medio del internet, desarrollar aplicaciones que permitan efectuar cualquier tipo de transacciones en cualquier celular con conexión a internet 6. Por medio de las entidades financieras desarrollar programas que permitan generar confianza en el uso de los canales virtuales. 	Gobierno, Proveedores y Clientes
	Banca Latinoamericana	Crecimiento banca latinoamericana	10%	Para el año 2015 se espera que la banca de la región latinoamericana crezca como mínimo en un 10% a partir del presente año	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoría a los clientes como valor agregado con respecto a nuevos productos y servicios para prepararlos ante un eventual crecimiento del mercado. 2. INTECSUS como empresa, buscará mercados internacionales con alianzas con empresas nacionales. 3. Acercamiento a los entes reguladores para proponer leyes que propendan a estimular el mercado. 4. Ofrecer productos y servicios tecnológicos de vanguardia a sus clientes que ofrezcan seguridad y adaptabilidad a un eventual crecimiento del mercado. 	Gerencia Comercial
	Banca Móvil	Utilización de banca móvil	100%	Para el 2015 se espera que el cliente por cliente de las entidades con banca personal ofrezcan banca móvil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar en su portafolio todos los productos relacionados a la banca móvil para así ofrecerlo a todos sus clientes. 2. Desarrollar campañas de cultura de medios virtuales. 3. Buscar nuevos nichos de mercado a quienes se les pueda ofrecer la banca móvil, de esta forma se estimulará el mercado buscando hacerlo atractivo. 5. Crear una línea específica de banca móvil para así permitir que sea más eficiente la velocidad de adaptación al interior de INTECSUS. 6. Capacitar al personal técnico con los seminarios que se requieran para que su knowhow se fortalezca en cuanto a la tecnología de banca móvil. 	Gerencia Comercial y Gerencia de Mercadeo
	Tarjetas financieras	Crecimiento de tarjetas activas	20%	Para el 2015 se espera un crecimiento del 20% en cuentas activas de tarjetas financieras en Colombia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelización de clientes 2. Pruebas técnicas de los productos ofrecidos para generar seguridad 3. Ofrecimiento de garantía en productos 4. Estrategias de servicio al cliente con disponibilidad de 24 horas 	Gobierno y Proveedores
	Transacciones bancarias	Número de transacciones	50%	Para el 2015 se espera que el número de transacciones aumente en un 50%.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer capacitaciones a los clientes de cómo se pueden implementar sistemas de transacciones 2. Realizar mejoras continuas a los sistemas de transacciones 3. Asistir a seminarios con el fin de conocer nuevas tendencias en sistemas de seguridad 4. Realizar estudios enfocados a la efectividad en tiempo de las transacciones 	Gerencia Comercial
Perspectiva de procesos internos	Manejo de datos	% de seguridad protección de datos	90%	Para el 2015 se busca que el indicador de mecanismos de alta seguridad para la protección de datos este en un 90%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe trabajar de la mano con los proveedores para conocer las tendencias tecnológicas de seguridad a nivel mundial. 2. Las soluciones a proveer deben contar con sendos mecanismos (hw y sw) que vengan por defecto en los productos. 3. Modificar y migrar las soluciones actuales, de tal manera que queden listas o con escalabilidad adecuada para mejorar y robustecer su esquema de seguridad. 4. Los diferentes canales de distribución no solo deben ser actualizados física y lógicamente, sino también se debe hacer una campaña de sensibilización y capacitación de los usuarios. 5. INTECSUS debe integrar las soluciones que involucren tecnologías inalámbricas, inalámbricas o inalámbricas mecanismos de seguridad por hardware para la protección de la transmisión de datos. 	Gerencia Comercial y Proveedores
Perspectivas de innovación y desarrollo	Líneas de negocios	Número de soluciones	4	En el año 2015 se espera obtener 4 nuevas soluciones que integren además, los productos de las nuevas líneas de negocio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencializar los recursos técnicos de diseño y desarrollo de soluciones, con un mejor nivel de conocimiento 2. Diseñar soluciones que permitan tener ingresos recurrentes para estar acorde con los nuevos nicho de mercado 3. Buscar alianzas e integraciones con clientes que a su vez son proveedores de servicios del sector financiero para unir sinergias en busca de soluciones atractivas para el mercado 4. Buscar otros proveedores que aporten valor con sus productos a las soluciones que actualmente se usan y a las soluciones futuras. 	Gerencia de Tecnología y Gerencia Comercial

Fuente: Propia

12. CONCLUSIONES

Se evidencia que Intecsus cuenta con fortalezas asociadas al área de mercadeo, administración, tecnología y finanzas, cada una de estas relacionadas con la raíz, tronco y ramas, las cuales aporta a que Intecsus cuente con un buen posicionamiento, una de estas fortalezas son gran aceptación por sus soluciones tecnológicas en el mercado colombiano lo cual hace que sus líneas de negocio sean reconocidas y genere posicionamiento de marca, fortaleza que es de gran importancia para el futuro de Intecsus.

Adicionalmente se observó que en la validación interna de Intecsus se evidenciaron debilidades las cuales deben ser trabajadas para logran un adecuado posicionamiento, una de estas son el poco reconocimiento con el que cuenta la marca Intecsus y las limitaciones que tiene por hacer parte de Identificación plástica, estas debilidades deben ser parte de las estrategias futuras ya que trabajando para que Intecsus sea una marca independiente se conseguirá cubrir las debilidades.

Al analizar una variable externa importante como es la competencia, se observó que la compañía cuenta con una posición fuerte que permite garantizar su sostenibilidad y adaptabilidad ante nuevas propuestas de negocio.

En la identificación de las variables estratégicas se evidenció la importancia de la innovación y la apertura de nuevos mercados, puesto que algunas de estas variables están asociadas a productos, líneas de negocio, Banca móvil y banca latinoamericana, lo cual direcciona a saber la importancia de la apertura de nuevos mercados y la mayor disponibilidad de productos para el mercado de Intecsus.

En la validación de los objetivos estratégicos obtenidos con las variables se evidencia que el 100% de estos cuentan con la probabilidad de ejecutarse en el tiempo establecido, ya que según el conocimiento de los expertos los objetivos están encaminados al direccionamiento de la compañía.

La tendencia creciente de los últimos años del pago electrónico en las transacciones comerciales, genera para Intecsus oportunidades de crecimiento, no solo en Colombia, también a nivel latinoamericano, teniendo en cuenta la expansión de sus clientes actuales que le permiten a Intecsus ingresar a estos mercados.

La cobertura a nivel nacional con que cuenta el departamento de servicio Postventa de Intecsus es una gran fortaleza que lo diferencia con sus competidores.

La tendencia en el sector financiero por brindar servicios más ágiles y con un alto grado de seguridad, le ha permitido a Intecsus crecer en su línea de negocio, diversificando su portafolio y aumentando su participación tanto en ventas al interior de Identificación Plástica como en el sector.

Las regulaciones del gobierno son fundamentales para el desarrollo de las líneas de negocio de Intecsus.

El cambio en el hábito de pago de los colombianos, hace que día a día se utilicen más medios electrónicos como mecanismo de pago en sus transacciones comerciales, esto se suma al plan del gobierno de incrementar el porcentaje de bancarización en Colombia, sin duda aumentará la demanda de los productos que Intecsus comercializa.

La marca Intecsus en el mercado ha logrado posicionarse, sin embargo al no tener representación legal propia lo limita y no le ha permitido participar en diversas licitaciones.

En la ejecución del Plan Prospectivo se identificaron 4 objetivos conflictivos los cuales deben ser trabajados con los planes de acción establecidos.

13.RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la junta directiva de Intecsus, realizar un análisis financiero a las respectivas iniciativas estratégicas resultantes del presente trabajo con el fin de poder asignar presupuesto a cada una de ellas.
- Efectuar monitoreo continuo sobre el plan Prospectivo Estratégico, con el fin de realizar seguimiento al cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos, para así cumplir con el tiempo de ejecución propuesto.
- Ejecutar las acciones propuestas en cada uno de los objetivos conflictivos con el fin de negociar cada uno de ellos.
- Recomendamos a la junta directiva de Identificación Plástica S.A. invertir en los requerimientos necesarios para que INTECSUS pase a ser una nueva empresa.
- Se recomienda que INTECSUS fortalezca el departamento de Ingeniería y desarrollo, con el fin de afianzar su servicio en el mercado en el que se desempeña y de esta manera fortalecer su posicionamiento.
- Desarrollar una integración dinámica entre actores proveedor-cliente-usuario final, que permita retroalimentar el sistema, ocasionando mejoras sustanciales en las características y operaciones de las líneas a ejecutar.
- Se recomienda a INTECSUS mejorar el know how de su departamento de recursos humanos, para tener un proceso de selección más eficiente y apropiado que esté acorde con las exigencias del desarrollo y del mercado en cual se desenvuelve en Colombia y en el exterior.
- Realizar de manera constante el análisis del sistema y de los competidores con el fin de conocer el estatus en el que se encuentra Intecsus y trabajar de manera asertiva teniendo en cuenta los cambios que presentan el mercado.
- Trabajar en pro para que los actores sean aliados y no generen conflicto en la ejecución del plan Prospectivo Estratégico.

14. Bibliografía

Álvaro Ramírez (Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, notas de Clase)

Darío Sierra (Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, notas de Clase)

Darío Alfonso Sierra (Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Presentación Prospectiva y Estrategia)

Eneko Astigarraga, 50 Apartado 1.359 - E-20.080 Donostia, San Sebastián, Universidad de Deusto, Facultad de CC.EE. y Empresariales. ESTE Mundaiz.

Humberto Serna Gómez (Planeación y Gestión Estratégica, RAM Editores)

Identificación Plástica S.A., Intecsus, Manual de mercadeo de INTECSUS

Sanabria Tirado Raúl, Formulación Estratégico, Ediciones Uniandes: 2007 127-128-129p, Bogotá, Universidad de los Andes, Facultad de Administración.

Documentos en línea:

Asobancaria, 2011
Disponible en:
www.asobancaria.com

Business News Americas,
Disponible en:
www.bnamericas.com

Chapman Alan, Análisis Dofa, Análisis de matriz DOFA, Agosto 22, 2004
Disponible en:
http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

Contreras José, La matriz EFI, Julio 16, 2006
Disponible en:
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

E-nnovate, Innovación y tecnología, Los arboles de competencias, estrategia de innovación en la empresa. Mayo 3, 2010
Disponible en:



Marca registrada de Identificación Plástica S.A.

<http://www.e-nnovate.cl/empresas/los-arboles-de-competencias-estrategia-de-innovacion-en-la-empresa.html>

Estrella Cubillas Ana Matilde, Instituto tecnológico de sonora, Método para determinar la alternativa del negocio

Disponible en:

http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa10/metodos_alternativa_negocio/m7.htm

Fajardo Oscar, La Fijación de Objetivos: Conceptos básicos para su establecimiento, Diciembre 27, 2008

Disponible en:

<http://fbusiness.wordpress.com/2008/12/27/la-fijacion-de-objetivos-conceptos-basicos-para-su-establecimiento/>

Grupo Bancolombia,

Disponible en:

<http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx>
<http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx>

Helm Bank, Pronóstico principales variables económicas colombianas

Disponible en:

<https://www.grupohelm.com/actualidad-economica/proyecciones-macroeconomicas/>
<https://www.grupohelm.com/actualidad-economica/proyecciones-macroeconomicas/>

Intecsus, Soluciones y Servicios de Pago

Disponible en:

<http://www.intecsus.com>

Promonegocios.net *Misión y Visión*. Artículo Publicado en Diciembre 2006, Derechos Reservados.

Disponible en:

<Http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Prospectiva y estudios de futuro, Mic Mac. Análisis estructural

Disponible en:

http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac

Superfinanciera de Colombia, Noviembre 2011

Disponible en:

www.superfinanciera.gov.co/comunicadosypublicaciones.



Marca registrada de *Identificación Plástica S.A.*

www.superfinanciera.gov.co/gobiernocorporativo

Tarjetas y medios de pago Colombia 2010, Adapte su negocio a las nuevas tecnologías y medios de pago existentes y participe del evidente proceso de bancarización que vive el país, donde surgen claras oportunidades para el sector financiero y de comercio. Noviembre 24, 2011

Disponible en:

www.tarjetasencolombia.com

Wireless & Mobiles, Líderes en soluciones móviles e identificación automática

Disponible en:

<http://www.wi-mobile.com/es/compania/organizacion/organizacion/cobertura>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
 INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
 RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO AL AÑO 2015 PARA LA EMPRESA INTECSUS
3	AUTOR(es)	ALFONSO RODRIGUEZ ANGELA ILIANA JARA ARANGO DIEGO ALEJANDRO SILVA NEIRA BERNING ALEXIS WAKED CEBALLOS OSCAR ANDRES
4	AÑO Y MES	AGOSTO DE 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	DARIO SIERRA ARIAS
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Identificación Plástica es una empresa líder en el mercado de integración de soluciones enfocadas a dos mercados: Foto Identificación y Soluciones tecnológicas para el sector financiero; este último mercado conlleva a la creación de la marca INTECSUS para poder atacarlo y cubrirlo de tal forma que el éxito se pueda garantizar con base en la experiencia de su creadora. Este trabajo busca definir el plan prospectivo estratégico para que INTECSUS se convierta en empresa hacia el año 2015.
7	PALABRAS CLAVES	PROSPECTIVA DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO METODO DELPHI ACTORES SOCIALES ESCENARIOS.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Comercio
9	TIPO DE ESTUDIO	Investigación Aplicada
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar el plan prospectivo para Intecsus al año 2015 a partir del planteamiento del problema, desarrollar la marca Intecsus y convertirla en Empresa.

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>1. Describir la razón de ser de INTECSUS</p> <p>2. Analizar el sistema en cual se desenvuelve INTECSUS, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.</p> <p>3. Identificar y establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para INTECSUS.</p> <p>4. Realizar un análisis estructural del sistema, teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.</p> <p>5. Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de INTECSUS.</p> <p>6. Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto 2015.</p> <p>7. Construir el mapa estratégico para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégico.</p>
12	RESUMEN GENERAL	<p>Teniendo en cuenta la definición del sistema, se encuentran aspectos vitales y fundamentales que brindan un marco de concepción de lo que la empresa quiere, pretende y espera desarrollar soportándose en su Visión, Misión, Objetivos e identificando el que, el cómo, el donde y a quien va dirigido el estudio y análisis de la situación a validar, todo esto bajo un marco de valores que identifica la cultura de la Organización.</p> <p>Con el análisis del sistema se espera identificar las distintas debilidades y fortalezas que presenta la organización, teniendo en cuenta una serie de variables estratégicas que permitan conocer específicamente sus principales cualidades y ventajas competitivas frente al mercado.</p> <p>Haciendo énfasis en una visión holística del sistema, se aprecia que el Entorno Estratégico permite analizar la industria de la tecnología y manejo de la información en términos de rentabilidad</p> <p>Teniendo en cuenta los aspectos como proveedores del exterior, competencia de otros distribuidores, y los clientes del sector financiero, analizando el sector se pueden salvaguardar aspectos triviales de la compañía frente a la competencia en donde se identificó la posición fuerte de INTECSUS frente al mercado y a su vez los aspectos críticos en donde se debe trabajar y dar el soporte necesario para contrarrestar fuerzas que debiliten el crecimiento y la generación de valor, sin dejar a un lado los factores que aceleran y retrasan los cambios del presente al futuro.</p>

13	CONCLUSIONES.	<p>Se evidencia que Intecsus cuenta con fortalezas asociadas al área de mercadeo, administración, tecnología y finanzas, cada una de estas relacionadas con la raíz, tronco y ramas, las cuales aporta a que Intecsus cuente con un buen posicionamiento, una de estas fortalezas son gran aceptación por sus soluciones tecnológicas en el mercado colombiano lo cual hace que sus líneas de negocio sean reconocidas y genere posicionamiento de marca, fortaleza que es de gran importancia para el futuro de Intecsus.</p> <p>Adicionalmente se observó que en la validación interna de Intecsus se evidenciaron debilidades las cuales deben ser trabajadas para logran un adecuado posicionamiento, una de estas son el poco reconocimiento con el que cuenta la marca Intecsus y las limitaciones que tiene por hacer parte de Identificación plástica, estas debilidades deben ser parte de las estrategias futuras ya que trabajando para que Intecsus sea una marca independiente se conseguirá cubrir las debilidades.</p> <p>Al analizar una variable externa importante como es la competencia, se observó que la compañía cuenta con una posición fuerte que permite garantizar su sostenibilidad y adaptabilidad ante nuevas propuestas de negocio.</p> <p>En la identificación de las variables estratégicas se evidenció la importancia de la innovación y la apertura de nuevos mercados, puesto que algunas de estas variables están asociadas a productos, líneas de negocio, Banca móvil y banca latinoamericana, lo cual direcciona a saber la importancia de la apertura de nuevos mercados y la mayor disponibilidad de productos para el mercado de Intecsus.</p> <p>En la validación de los objetivos estratégicos obtenidos con las variables se evidencia que el 100% de estos cuentan con la probabilidad de ejecutarse en el tiempo establecido, ya que según el conocimiento de los expertos los objetivos están encaminados al direccionamiento de la compañía.</p> <p>La tendencia creciente de los últimos años del pago electrónico en las transacciones comerciales, genera para Intecsus oportunidades de crecimiento, no solo en Colombia, también a nivel latinoamericano, teniendo en cuenta la expansión de sus clientes actuales que le permiten a Intecsus ingresar a estos mercados.</p> <p>La cobertura a nivel nacional con que cuenta el departamento de servicio Postventa de Intecsus es una gran fortaleza que lo diferencia con sus competidores.</p> <p>La tendencia en el sector financiero por brindar servicios más ágiles y con un alto grado de seguridad, le ha permitido a Intecsus crecer en su línea de negocio, diversificando su portafolio y aumentando su participación tanto en ventas al interior de Identificación Plástica como en el sector.</p> <p>Las regulaciones del gobierno son fundamentales para el desarrollo de las líneas de negocio de Intecsus.</p>
----	---------------	--

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Avaro Ramirez (Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, notas de Clase)</p> <p>Darío Sierra (Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, notas de Clase)</p> <p>Darío Alfonso Sierra (Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Presentación Prospectiva y Estrategia)</p> <p>Eneko Astigarraga, 50 Apartado 1.359 - E-20.080 Donostia, San Sebastián, Universidad de Deusto, Facultad de CC.EE. y Empresariales. ESTE Mundaiz.</p> <p>Humberto Serna Gómez (Planeación y Gestión Estratégica, RAM Editores)</p> <p>Identificación Plástica S.A., Intecsus, Manual de mercadeo de INTECSUS</p> <p>Sanabria Tirado Raúl, Formulación Estratégico, Ediciones Uniandes: 2007 127-128-129p, Bogotá, Universidad de los Andes, Facultad de Administración.</p> <p>Documentos en línea: Asobancaria, 2011 Disponible en: www.asobancaria.com</p> <p>Business News Americas, Disponible en: www.bnamericas.com</p> <p>Chapman Alan, Análisis Dofa, Análisis de matriz DOFA, Agosto 22, 2004 Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest</p> <p>Contreras José, La matriz EFI, Julio 16, 2006 Disponible en: http://www.iceocontreras.net/direct/cep57d.htm</p>
----	------------------------	--

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA