



---

**CAPÍTULO 4**

**4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**4.1 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

**4.1.1 MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS**

Cuadro 4. 1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES								SUBTOTAL	PRIORIDAD
	1. DOLARIZACION. Potencial Crecimiento y Estabilidad	2. DELINCUENCIA. Obliga a diseñar servicios de seguridad.	3. DESARROLLO TECNOLOGICO. En constante evolución.	4. SEGURICARD S.A. es la tarjeta más utilizada en el sector de tarjetas de crédito.	5. Es reconocida por su excelente servicio.	6. Posee la mayor parte del endeudamiento del sector (ventas directas), con tan solo el 7% de la cantidad de clientes del mercado.	7. Los establecimientos que son clientes de SEGURICARD S.A. mantienen una estrecha relación basada en confianza y crecimiento recíproco.	8. SEGURICARD S.A. posee un alto poder de negociación sobre sus proveedores.		
A. Posee un Direccionamiento Estratégico Actual bien establecido y adecuado.	3	3	3	3	3	5	3	3	26	I
B. Posee una estructura organizacional adecuada.	0	3	3	3	3	5	1	1	19	V
C. Mantiene adecuados estándares de Clima Organizacional.	0	1	3	1	3	3	3	1	15	VI
D. Excelente situación Financiera.	3	3	5	1	3	3	3	3	24	III
E. Empresa enfocada en la satisfacción del cliente y la creación de valores agregados que generen diferencia en el sector.	0	5	5	3	5	3	3	1	25	II
F. Excelente manejo de la mezcla de marketing.	1	5	1	5	3	5	3	0	23	IV
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>9</b>		
<b>PRIORIDAD</b>	<b>VIII</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>V</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>		

ALTO= 5

MEDIO= 3

BAJO= 1

NULO= 0

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.

#### 4.1.2 MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS

Cuadro 4. 2

AMENAZAS	DEBILIDADES			SUBTOTAL	PRIORIDAD
	1. No toda la organización conoce bien el direccionamiento estratégico de la empresa.	2. La empresa no posee un plan de información para sus clientes con el objetivo de prevenir fraudes.	3. Los procesos establecidos suelen ser incumplidos debido a casos específicos de clientes difíciles. Esto sucede con frecuencia.		
A. El sector de tarjetas de crédito mantiene altos niveles de competitividad.	5	5	1	11	II
B. Los productos sustitutos de su producto estrella son el dinero en efectivo y cheques.	3	3	1	7	IV
C. Crecimiento del fraude con tarjetas de crédito en el mundo entero	5	5	5	15	I
D. NIVELES DE POBREZA. En crecimiento.	3	1	1	5	VI
E. CORRUPCION. Permanente en todos los sectores.	3	3	3	9	III
F. PODER EJECUTIVO. Liderazgo Autoritario	1	1	1	3	VII
G. PODER LEGISLATIVO. Manejo corrupto.	1	1	1	3	VIII
H. NARCOTRAFICO	3	3	1	7	V
<b>SUBTOTAL</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>14</b>		
<b>PRIORIDAD</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>		

ALTO= 5      MEDIO= 3      BAJO= 1      NULO= 0

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.

#### 4.1.3 DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

Cuadro 4.3

FORTLEZAS OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD GERENCIAL	PLAZO			PROYECTOS	OBJETIVOS
			CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO		
A-6	Estrategias de desarrollo de la demanda del servicio de seguridad			X		Plan de Marketing para la difusión del Servicio de Monitoreo de riesgo y Prevención de Fraudes.	Difundir el servicio de seguridad como característica de valor en los productos de la empresa. Establecer los lineamientos dentro de los que se promocionara y desarrollará el servicio de seguridad en el mercado. Convertir al servicio de Monitoreo de Riesgo y Prevención de fraude en un generador de rentabilidad.
B-6	Fortalecimiento de servicios de valor agregado para la fidelización de clientes.			X		Ejecución de alianzas estratégicas con empresas líderes de otros sectores.	Fidelizar clientes comunes mediante la cohesión de conceptos empresariales.
D-3	Evolución de los sistemas tecnológicos con los que se operan las tarjetas de crédito			X		Implementación de tecnología CHIP	Automatizar y optimizar más procesos para poder entregar servicios más eficientes.
E-2	Estrategias de difusión del servicio de prevención de fraudes.		X			Plan de medios para publicitar el servicio de prevención de fraudes.	Ofertar el servicio de seguridad a los clientes como un agregado que marca diferencia sobre la competencia.
E-3	Desarrollo de nuevas vías de comunicación para contacto con el cliente		X			Implementación de sistemas sms para comunicación uno a uno con el cliente.	Estrechar la comunicación cliente - empresa y crear servicios diferenciadores en el mercado.
E-5	Implementación de programas CRM			X		Adquisición e Implementación de un software CRM de calidad internacional	Mejorar los estándares de servicio y de negocio mediante adecuadas herramientas tecnológicas.
F-2	Estrategias de difusión del servicio de prevención de fraudes y publicidad para el servicio de seguridad		X			Benchmarking funcional con un líder del sector de tarjetas de crédito de otra región del mundo.	Adoptar las mejores prácticas de otros líderes para desarrollar técnicas de difusión y publicidad para seguridad, obteniendo además crecimiento de ventas. Posicionar al Servicio de Monitoreo de Riesgo y prevención de fraudes de SEGURICARD en el mercado ecuatoriano.

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.



FORTLEZAS OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD GERENCIAL	PLAZO			PROYECTOS	OBJETIVOS
			CORTO PLAZO	MEJIANO PLAZO	LARGO PLAZO		
<b>F-4</b>	Estrategias de marketing interactivo con clientes de alto valor.		X			Desarrollo de un portal web con chat interactivo para solucionar problemas de servicio.	Aumentar la brecha entre la empresa y el resto de competidores respecto a la entrega de servicios.
<b>F-6</b>	Organización de Eventos de promoción y lanzamiento para productos considerando en todos ellos el factor seguridad		X			Establecer políticas de seguridad para todos los productos, actuales y nuevos, de Seguricard.	Establecer de manera permanente la importancia que tiene la seguridad al momento de seleccionar una tarjeta de crédito.
<b>A-1</b>	Estrategias de Administración del conocimiento		X			Establecimiento de un plan de capacitación de la filosofía empresarial.	Orientar al 100% del talento humano de la empresa hacia un mismo objetivo, sustentado en una eficiente comunicación.
<b>A-2</b>	Difusión de los riesgos que implica el manejo de una tarjeta de crédito.		X			Diseño e implementación de un plan de comunicación y promoción de la prevención de fraudes.	Educar a los clientes con respecto al fraude de tarjetas de crédito para disminuir el mitigar el riesgo y disminuir las pérdidas.
<b>C-1</b>	Estrategias de Administración del conocimiento		X			Establecimiento de un plan de capacitación e información interna para la prevención de fraudes con los productos de la empresa.	Educar al talento humano de la empresa con respecto al fenómeno del fraude, para mejorar estándares de servicio.
<b>C-2</b>	Estrategias de difusión del servicio de prevención de fraudes.		X			Plan de medios para publicitar el servicio de prevención de fraudes.	Ofertar el servicio de seguridad a los clientes como una herramienta de protección y expresar la preocupación de la empresa por el bienestar del cliente.
<b>C-3</b>	Control y seguimiento de procesos interrumpidos	X				Desarrollo de reportes de ropturas de procesos para análisis de beneficios y costos.	Evaluar la condición actual de lo eficiente de cada proceso, en busca de una evolución de procesos sustentada.

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.



## 4.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 4.2.1 CONCEPTO

La palabra objetivo proviene del latín **OB - JACTUM**, que significa "a donde vamos" y ha sido interpretado como "a donde dirigen nuestras acciones".

Los objetivos encierran una serie de logros específicos futuros que ayudarán a la supervivencia de la organización a la vez que servirán de guía a las acciones de la dirección y a los esfuerzos de los empleados.<sup>1</sup>

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.

### 4.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Generalmente los objetivos son múltiples y estos deben cumplir con características necesarias para un eficiente éxito. Para que un objetivo sea considerado como tal debe cumplir con las siguientes características, denominadas S.M.A.R.T., por sus siglas en inglés:

**Específicos (Specific).**- Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.

- **Medibles (Measurable).**- Que sea posible cuantificar los fines y beneficios;

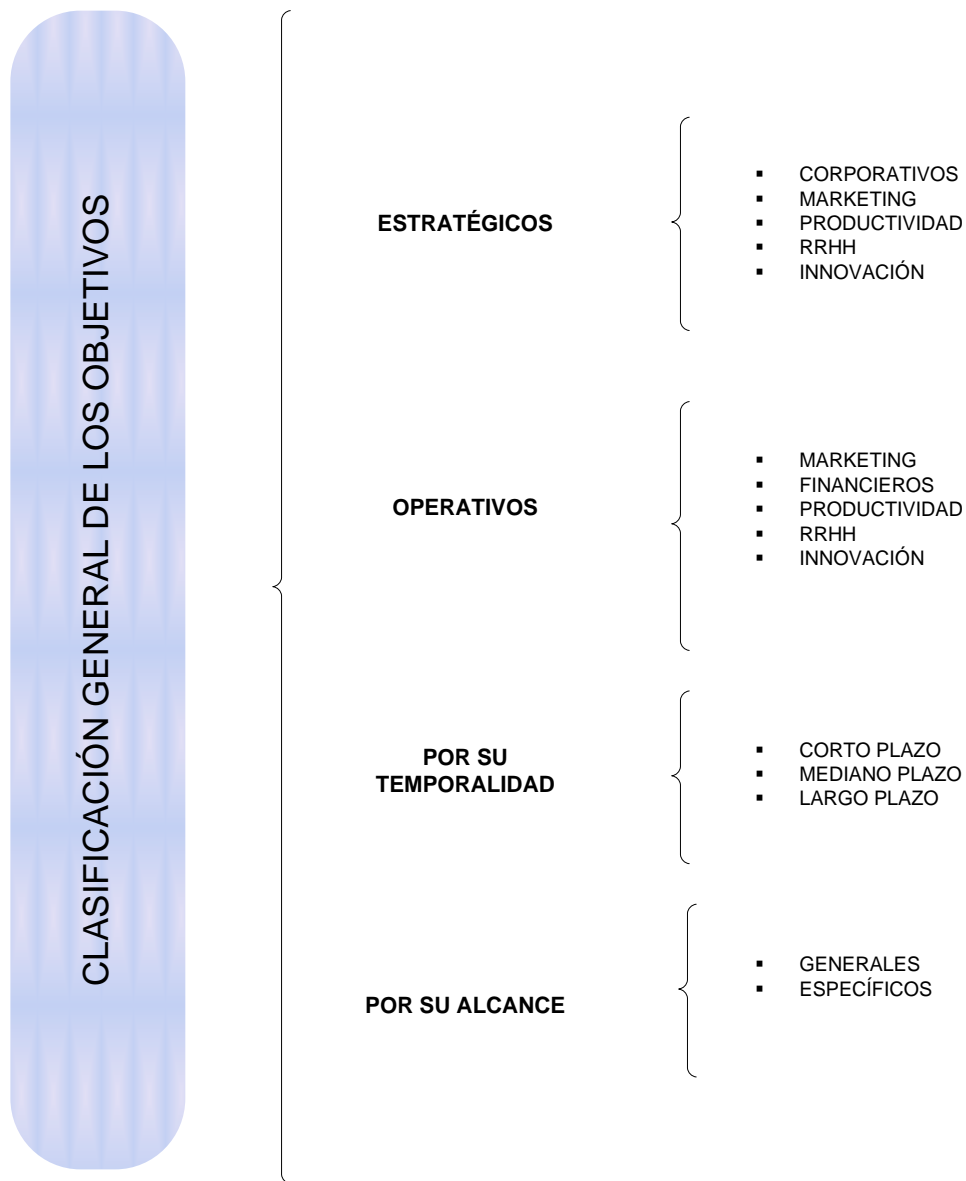
<sup>1</sup> "DICCIONARIO DE MARKETING", VARIOS, Editorial Cultural, Madrid, Primera edición, 1999



- **Realizables (*Achievable*).**- Que sea posible lograr los objetivos.
- **Realista (*Realistic*).**- Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- **Limitado en tiempo (*Time bound*).**- Estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

#### 4.2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos se clasifican de la siguiente manera:



- **Objetivos Estratégicos.-** Los objetivos estratégicos son aquellos que se enfocan a largo plazo, es decir entre dos a 5 años.
- **Objetivos Tácticos.-** Son objetivos a mediano plazo que cubren cada unidad específica de la organización, en general son objetivos que se establecen dentro de cada división o área como producción, finanzas, marketing y recursos humanos.
- **Objetivos Organizacionales.-** Son objetivos específicos a corto plazo orientados a la ejecución de las operaciones cotidianas de la





organización. Generalmente se refieren a una tarea u operación específica.

#### **4.2.4 IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS**

Los objetivos son importantes para toda empresa porque:

- Aumentan la motivación y el trabajo en equipo de la empresa.
- Ayudan a llevar una eficiente evaluación del desempeño y un efectivo control.
- Definen las áreas, definiendo responsabilidades y utilizando efectivamente los recursos tanto humano y financieros.
- Expresan las directrices o guías para la toma de decisiones.
- Los objetivos convierten a la misión de la empresa en términos posibles y realizables.

#### **4.2.5 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MEDIANTE METODOLOGÍA GAP PARA EL SERVICIO DE MONITOREO DE RIESGO Y PREVENCIÓN DE FRAUDES DE SEGURICARD S.A.**

Al plantear objetivos mediante la metodología GAP o metodología de la Brecha, se definirán para el mercado y para la empresa los siguientes aspectos: dónde estamos, a dónde vamos según la tendencia, a donde se quisiera llegar, a dónde se debería llegar y la definición final del objetivo.

Una fase previa a este método, necesariamente debe ser la definición de los escenarios posibles que puedan presentarse a través de la matriz FODA; este paso, logra que los participantes puedan conocer los problemas y oportunidades a los que se enfrentarán en el futuro, y de esta forma realizar estimaciones acordes con la realidad.

Los objetivos deben involucrar a toda la organización pero en especial al área de Monitoreo de Riesgo y Prevención de Fraudes y al área de



Marketing, pues del trabajo conjunto de estas dos áreas dependerá el logro eficiente de los objetivos. Es muy importante fijar objetivos ya que facilitan la evaluación del desempeño de la empresa, al comparar los resultados alcanzados con los que se platearon inicialmente.

#### **4.2.5.1 Tipos de Objetivos**

Los tipos de objetivos que se fijarán para la difusión del servicio de Monitoreo de Riesgo y Prevención de fraudes en Seguricard S.A. son:

- De Difusión.
- De Innovación.
- De Recursos Humanos
- De Eficiencia
- De Responsabilidad Social.

#### **Objetivos de Difusión**

Los objetivos de Difusión se relacionan con la publicidad y comunicación que se dé al servicio para llegar al mercado meta, considerando las necesidades de la organización.

#### **Objetivos de Innovación**

Los objetivos de Innovación implican el diseño, desarrollo e implementación de métodos, procesos y herramientas innovadoras que expresen la evolución y crecimiento que la empresa desea mantener.

#### **Objetivos de Recursos Humanos**

Los objetivos de Recursos Humanos implican la capacitación del cliente interno, el análisis del clima laboral y la definición de planes de crecimiento con la finalidad de mejorar el desempeño y optimizar la fuerza laboral.



---

### **Objetivos de Eficiencia**






Los objetivos de Eficiencia buscan lograr el mejoramiento de un indicador que mide los procesos y resultados de la empresa. En este estudio los objetivos de eficiencia se orientaran en los procesos y resultados del área de Monitoreo de Riesgo y Prevención de Fraudes.

### **Objetivos de Responsabilidad Social**

Estos objetivos buscan el compromiso de la empresa para con la sociedad, mediante la ejecución de actividades que demuestren el interés de la empresa por alcanzar un beneficio para la sociedad.

#### **4.2.5.2 Objetivos para la propuesta**

**Cuadro 4. 4**

OBJETIVO DE DIFUSION		
PASO	MERCADO	EMPRESA
1. ¿Dónde estamos? 	Los tarjetahabientes y los establecimientos del mercado conocen sobre el fraude con tarjetas de crédito pero solo el 17% de los tarjetahabientes y el 40% de los establecimientos ha sido informado por la institución operadora de tarjetas de crédito con la que trabajan.	SEURICARD no posee un plan de difusión e información sobre el Fraude con tarjeta de crédito para aplicar a sus clientes.
2. ¿A dónde vamos según la tendencia.? 	El desconocimiento del fenómeno permitirá el aumento de casos de fraude y las pérdidas generadas por el mismo.	SEURICARD registrará casos de fraudes que hubiesen podido ser prevenidos mediante la capacitación y comunicación a los clientes.
3. ¿A dónde quisieramos llegar? 	Que toda la cartera de clientes, tarjetahabientes y establecimientos, conozca del fraude con tarjetas de crédito y sepa como prevenirlo.	
4. ¿A dónde deberíamos llegar? 	A informar al menos al 80% de la cartera de tarjetahabientes y al 100% de la cartera de establecimientos sobre el fraude con tarjetas de crédito y las medidas para prevenirlo.	
<b>OBJETIVO</b> 	Para el año 2008, informar de manera precisa al 50% de tarjetahabientes y capacitar al 60% de los establecimientos sobre el fraude con tarjetas de crédito.	






Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.

**Cuadro 4. 5**

OBJETIVO DE EFICIENCIA		
PASO	MERCADO	EMPRESA
1. ¿Dónde estamos? 	Las operadoras de tarjetas de crédito son victimas de fraudes que no poseen un comportamiento homogéneo en el día a día, por lo cual registran irregulares cantidades de transacciones fraudulentas, las cuales, en promedio, son identificadas a la 6ta transacción fraudulenta.	SEURICARD posee un equipo de monitoreo de riesgo para análisis de transacciones que mide la eficiencia de sus resultados por el indicador promedio de transacciones en el que es detectado un fraude. Actualmente este indicador es 3.8
2. ¿A dónde vamos según la tendencia.? 	Reingeniería de procesos continua para crear valor agregado, que motive la competitividad en el mercado	Perdida de clientes.
3. ¿A dónde quisieramos llegar? 	Que el indicador de detección de fraudes del área de Monitoreo de Fraudes de Seguricard sea 1, es decir que todo fraude sea detectado a la primera transacción fraudulenta.	
4. ¿A dónde deberíamos llegar? 	El indicador de detección de fraudes debe disminuir 1 punto por año.	
<b>OBJETIVO</b> 	Para el año 2008, el indicador de detección de fraudes de SEURICARD disminuya a 3.	

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.






**Cuadro 4. 6**

OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS		
PASO	MERCADO	EMPRESA
1. ¿Dónde estamos? 	Las operadoras de tarjetas de crédito administran el fraude de manera discreta aún, sin capacitación ni información adecuada a su propio talento humano.	SEGURICARD no posee un plan de capacitación sobre fraude para todos sus funcionarios. El tema de fraudes es un tabú en la organización.
2. ¿A dónde vamos según la tendencia? 	Los clientes percibirán al talento humano como incapacitado.	Pérdida de imagen y posicionamiento de la empresa en el mercado
3. ¿A dónde quisieramos llegar? 	El 100% del talento humano debe conocer sobre el fraude con tarjeta de crédito para entregar información adecuada y dirigir eficientemente al cliente el proceso de reclamo.	
4. ¿A dónde deberíamos llegar? 	Realizar al año 1 capacitación interna al talento humano para informar el proceso a seguir en caso de que un cliente sea víctima de fraude.	
<b>OBJETIVO</b> 	Para el año 2008, implemetar un programa de capacitación interna que implique una capacitación anual, con respecto al tratamiento de fraudes para un mejor servicio al cliente.	

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.



Cuadro 4. 7

OBJETIVO DE INNOVACION TECNOLOGICA		
PASO	MERCADO	EMPRESA
<p>1. ¿Dónde estamos?</p> 	<p>Las transacciones con tarjetas de credito son monitoreadas con sistemas que definen parámetros y reglas de gestión.</p>	<p>SEGURICARD no cuenta con un sistema informático de primera generación para el análisis de riesgo de sus transacciones. No existe medio tecnológicos de vanguardia para la comunicación con el cliente en caso de fraude.</p>
<p>2. ¿A dónde vamos según la tendencia.?</p> 	<p>Crecimiento de la demanda de software de prevención de fraudes</p>	<p>Crecimiento del área de prevención de fraudes debido a la falta de un adecuado sistema tecnológico</p>
<p>3. ¿A dónde quisieramos llegar?</p> 	<p>Que las transacciones tengan calificación de riesgo "en línea", y que los analistas de riesgo posean sistemas de gestión que estén directamente enlazados con el sistema de calificación de riesgo.</p>	
<p>4. ¿A dónde deberíamos llegar?</p> 	<p>Automatizar el proceso de calificación de riesgo de fraude a las transacciones que pertenecen a SEGURICARD S.A. y enlazarlas directamente con el proceso de contacto al cliente que se realiza para la gestión.</p>	
<p><b>OBJETIVO</b></p> 	<p>Para el año 2008, implementar un sistema de gestión via sms y mail para la gestión de riesgo y fraudes.</p>	

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.

Cuadro 4. 8

OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		
PASO	MERCADO	EMPRESA
1. ¿Dónde estamos? 	Incremento de actividades de responsabilidad de las empresas ecuatorianas.	La empresa cuenta con un área de responsabilidad orientada a mejorar al educación de niños de escasos recursos.
2. ¿A dónde vamos según la tendencia? 	Desarrollo Sustentable, satisfacer las necesidades humanas actuales y mejorar el nivel de vida, sin comprometer los recursos de las futuras generaciones durante el desarrollo de actividades empresariales.	Desarrollo de beneficios para el talento humano dentro y fuera de la empresa, sustentando su crecimiento en valores y principios sociales.
3. ¿A dónde quisieramos llegar? 	Aprovechar el conocimiento de la prevención de fraudes para ofrecerlo a la sociedad a fin de prevenir delitos similares en su vida cotidiana.	
4. ¿A dónde deberíamos llegar? 	Colaborar en las medidas de seguridad personal mediante la capacitación de seguridad para fraude financiero a empresas y personas naturales.	
<b>OBJETIVO</b> 	Para el 2008, implementar programas de capacitación para la seguridad de recursos financieros, dirigidas a los empleados de empresas privadas de la ciudad de Quito. El programa incluirá una capacitación por mes.	

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.

### 4.3 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA

#### 4.3.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La palabra estrategia proviene del griego **STRATEGOS**, palabra con la cual se denominaba a los generales militares de la época, para quienes sus “estrategias” eran “*el empleo del combate para alcanzar el fin de la guerra*”.<sup>2</sup>

Para una empresa, una estrategia constituye el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la compañía y la puesta en práctica de dichas decisiones. Los objetivos nos indican lo que la empresa quiere conseguir, las estrategias nos indican lo que hay que hacer para conseguirlo.

La estrategia se define actualmente como un proceso continuo orientado a la determinación anticipada de oportunidades de negocio que constituirán la

<sup>2</sup> “DICCIONARIO DE MARKETING”, VARIOS, Editorial Cultural, Madrid, Primera edición, 1999



plataforma para construir los factores que se fusionan en el diseño de acciones que aseguren una ventaja competitiva sostenible.

#### 4.3.2 IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA

La importancia de las estrategias radica en las siguientes razones:

- ▶ Analizan alternativas preventivas para posibles fallas en la ejecución de proyectos.
- ▶ Colaboran a concretar y ejecutar los objetivos.
- ▶ Desarrollan la creatividad en la solución de los problemas.
- ▶ Facilitan la toma de decisiones al evaluar alternativas tomando en cuenta las que ofrezcan mejores resultados.
- ▶ Permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.

#### 4.3.3 ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA

Los elementos que toda estrategia debe poseer son los siguientes:

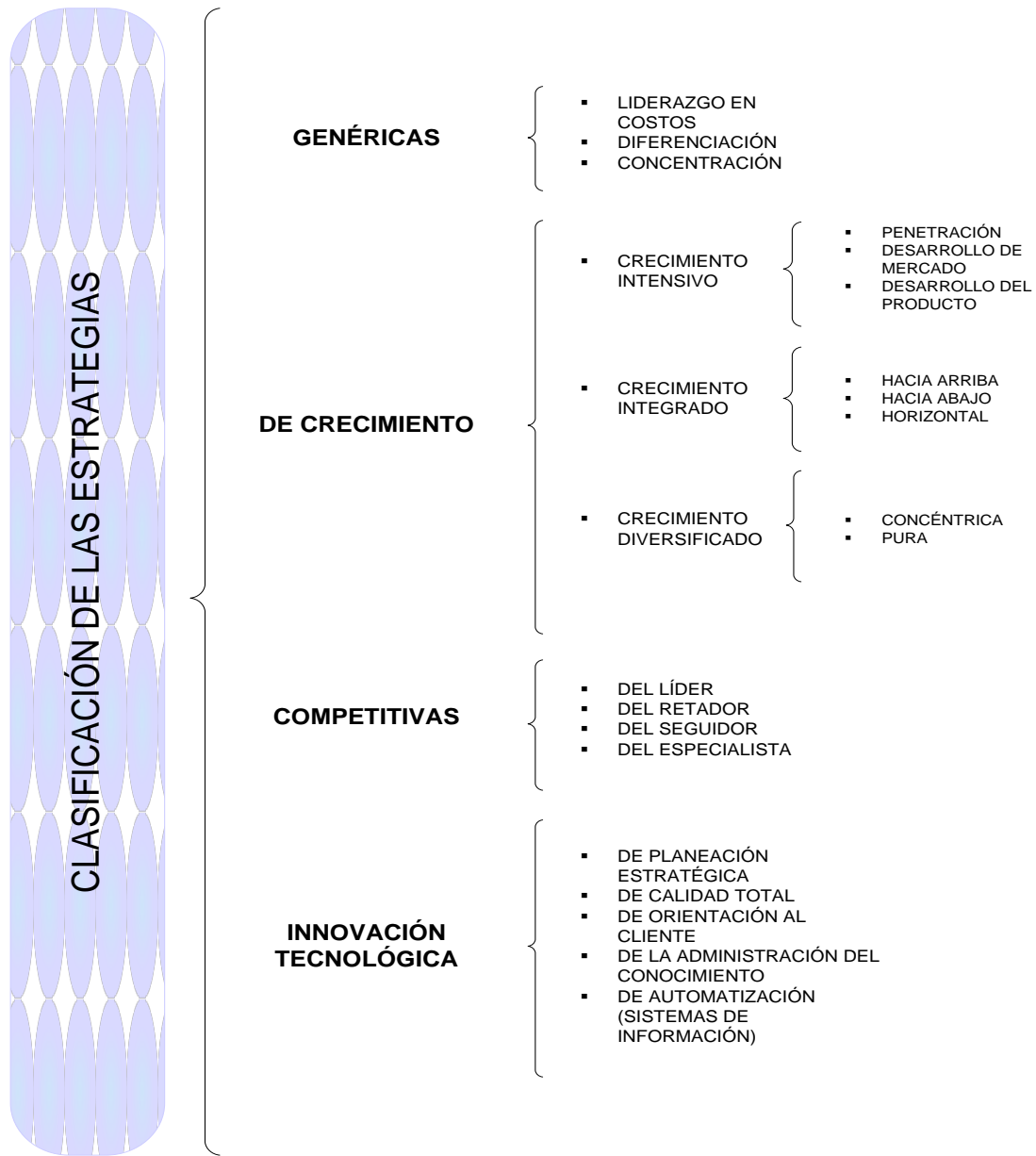
- ▶ **Direccionamiento.-** Debe poseer las metas que se desea alcanzar, así como las políticas, guías y acciones que se aplicarán para alcanzar las metas.
- ▶ **Objetividad.-** Debe ser específica, medible, asignable, realista y siempre considerar el tiempo en el que se ejecutará.
- ▶ **Pro actividad.-** Debe anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto y mediano plazo.





- 
- ▶ **Visionaria.**- Ayudará a anticipar lo impredecible y debe permitir a la empresa estar preparada para lo desconocido.

#### 4.3.4 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



### 4.3.5 DESCRIPCIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTRATEGIAS<sup>3</sup>

Cuadro 4. 9

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	SUB - ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN	CUANDO USAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	REQUISITOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN	CUMPLIMIENTO	APLICACIÓN EN SEGURICARD
<b>GENÉRICAS</b>	Las estrategias genéricas son formas de superar el desempeño de los competidores.	<b>Liderazgo en Costos</b>	Es la obtención de una ventaja de la empresa sobre su competencia en los costos de producción. Implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento / Ventaja sobre la competencia a través de la reducción de los costos de producción / Construcción de economías a escala.	Cuando la empresa posee un alto grado de productividad y un riguroso control de costos / Cuando se posee una participación representativa dentro del mercado frente a su mayor competidor.	Protege a las empresas de las 5 fuerzas competitivas de Porter / Excelente barrera de entrada para nuevos competidores / Resistencia a una guerra de precios / Obtención de utilidades por encima del promedio de la industria.	Por disminuir los costos se puede perder las perspectivas sobre las preferencias de los clientes / Los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general / Los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz / Reducción de los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.	Sistema barato de distribución / Efectivos sistemas de control de Costos / Informes detallados y frecuentes de control / Automatizar Labores y tareas / Altos niveles de respaldo financiero	NO	SEGURICARD S.A. es una empresa de servicios que no maneja un sistema de control de costos para aplicar economías de escala, por tal motivo la estrategia no será aplicada.
		<b>Diferenciación</b>	Consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto / Establecer una distinción (cualitativa) única del servicio ofertado frente al de la competencia que sea apreciada por el cliente / crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único	Es recomendable utilizarla cuando el servicio o producto posee una característica importante para resaltar y que la diferencie de otros.	Al plantearse como un servicio exclusivo, permite establecer precios mayores a los de la competencia / Proporciona mayor poder de negociación sobre los compradores / Crea un margen de aislamiento con respecto a la competencia / Provoca fidelidad entre los clientes y limita la posibilidad del ingreso de nuevos competidores.	Implica mayor inversión y crecimiento / Posible desvalorización del producto / Posible indisponibilidad por parte de los clientes de pagar un precio mayor / Las cualidades distintivas deben ser mayores para justificar los precios / Los productos pueden ser copiados o imitados / La permanencia en el mercado a largo plazo depende de la capacidad de la empresa de mantener la diferenciación y exclusividad.	Sólidas capacidades de marketing. Capacidad de Investigación. Larga tradición en la industria. Cooperación de otros canales. Coordinación entre las funciones de I&D. Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas. Comodidades para atraer mano de obra calificada.	SI	El servicio de prevención de fraudes y Monitoreo de riesgo será la cualidad distintiva de los productos de SEGURICARD. Por este motivo la estrategia es aplicable

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.

- <sup>3</sup> Análisis y resumen de “MARKETING ESTRATÉGICO”, LAMBIN, Jean Jacques, McGraw Hill, Chile, Tercera edición, 1995. y “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA” SALAZAR, Francis, ESPE, Ecuador.



ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	SUB-ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN	CUANDO USAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	REQUISITOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN	CUMPLIMIENTO	APLICACIÓN EN SEGURICARD
<b>GENÉRICAS</b>	Las estrategias genéricas son formas de superar el desempeño de los competidores.	<b>Concentración</b>	Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores	Se la utiliza cuando la empresa ha realizado una correcta segmentación y ha obtenido un segmento rentable y que la competencia no ha explotado.	Posibilita establecerse de manera importante, de manera permanente y participativa dentro del segmento determinado/ Facilita la orientación de las estrategias de marketing/ Permite mayor posicionamiento en el mercado.	La competencia puede tomar como referencia la estrategia para asumirla como propia debido al éxito/ Que los consumidores enfoquen su preferencia más en el producto que el mercado global que se desea/ El costo con respecto al de la competencia aumenta debido a la segmentación del mercado/ Las ventajas de servir a un segmento específico se disipan/ Se debe compensar la diferenciación a través del establecimiento de segmentos / La empresa pierde estabilidad en el momento que los competidores encuentran subsegmentos dentro del segmento cubierto.	Conocimiento de técnicas de segmentación. Conocer el tipo de cliente al cual se desea servir. Conocimiento amplio de los beneficios de los servicios o productos ofertados para poder satisfacer las necesidades del mercado escogido.	<b>S</b>	La estrategia es aplicable al servicio de monitoreo de riesgo porque se puede atacar a uno o varios segmentos potenciales que generen respuesta efectiva a la difusión del servicio.

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.



ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	SUB - ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN	CUANDO USAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	REQUISITOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN	CUMPLIMIENTO	APLICACIÓN EN SEGURICARD
<b>CRECIMIENTO INTENSIVO</b>	Son estrategias que persiguen el crecimiento de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos. Buscan crecer dentro de los negocios actuales de la empresa.	<b>Penetración</b>	Consiste en incrementar las ventas de los productos y/ o servicios que la empresa brinda en los mercados actuales, explotando la potencialidad de los mismos.	Es útil cuando la empresa ya tiene una posición reconocida dentro del mercado, adicionalmente debe influir en sus compradores o mejorar continuamente los productos ofertados.	Crecimiento en ventas./ Aumento del segmento de mercado/ Mayores beneficios para la empresa..	La competencia externa es alta, ya que es una estrategia comúnmente utilizada dentro de las organizaciones.	No haber explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos o servicios que dispone en los mercados que cubre actualmente.	SI	Esta estrategia sí es aplicable al servicio de monitoreo de riesgo porque aún no se han explotado los beneficios que el servicio puede otorgar.
		<b>Desarrollo de Mercado</b>	Busca aumentar las ventas de la empresa, mediante La incursión a nuevos mercados.	Se la utiliza cuando la empresa puede aprovechar la experiencia que se tiene en mercados parecidos.	La empresa debe establecer sus propias estrategias de distribución y marketing.	Se debe superar las dificultades que se originan al intentar ingresar a los segmentos.	Identificar los posibles segmentos nuevos en donde se puede incursionar.	NO	No se busca desarrollar nuevos mercados, sino potencializar el existente.
		<b>Desarrollo del Producto</b>	Consiste aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a mercados nuevos.	Se recomienda utilizar esta estrategia cuando la empresa tenga una estructura financiera que le permita invertir continuamente en el desarrollo e investigación de productos.	Permite conocer las necesidades del cliente y las tendencias del mercado./ Permite satisfacer las expectativas de los consumidores, que son variables./ Permite desarrollar usos adicionales o alternativos tanto de productos como de servicios.	Existe limitación en recursos destinados a la investigación y desarrollo de productos y servicios./ Facilidad de imitación de productos.	Capacidad financiera y tecnológica para I&D. Amplias investigaciones en comportamiento del consumidor.	NO	No se desea desarrollar nuevos productos

Elaborado por: Eduar do Alvarez Badillo.



ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	SUB - ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN	CUANDO USAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	REQUISITOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN	CUMPLIMIENTO	APLICACIÓN EN SEGURICARD
<b>CRECIMIENTO INTEGRADO</b>	Crece por integración en el mercado.	<b>Integración Hacia Arriba</b>	Es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir la propiedad de los mismos. Está guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.	Se la usa cuando los proveedores no disponen de recursos o conocimiento tecnológico para fabricar componentes o insumos indispensables para la actividad de la empresa.	Fortalecimiento en la relación empresa-proveedores./ Existe seguridad en lo que a calidad, entrega oportuna y cantidad de insumos se refiere.	Lentitud en el proceso de escogitamiento de proveedores.	Para que este tipo de estrategia funcione, la empresa debe tener un alto grado de poder de negociación frente a sus proveedores.	NO	El servicio de Monitoreo de riesgo posee proveedores ni puntos de venta.
		<b>Integración Hacia Abajo</b>	Asegura el control de la distribución de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada.	Se la utiliza cuando se tiene por finalidad comprender mejor las necesidades de los usuarios de los productos fabricados.	Se logra un fortalecimiento en la relación entre la empresa y los clientes, a través de la satisfacción de las necesidades de los mismos.	Al aplicar la estrategia se puede desvirtuar el objetivo fundamental, enfocándose en diferentes y más amplios campos.	Conocer perfectamente al segmento de mercado atender./ Establecer una cadena de distribución propia lo que genera inversión de dinero.	NO	El servicio de Monitoreo de riesgo posee proveedores ni puntos de venta.
		<b>Integración Horizontal</b>	Reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.	Esta estrategia se la puede utilizar siempre y cuando se tenga una estructura que permita influir en redes de distribución o en sus competidores.	La estructuración previa de redes de distribución es ventajosa, permitiendo neutralizar a los competidores, logrando ingresar con seguridad a nuevos segmentos de mercado.	Se requiere alta inversión económica.	Recursos financieros Elevados	NO	El servicio de Monitoreo de riesgo posee proveedores ni puntos de venta.

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.



ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	SUB - ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN	CUANDO USAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	REQUISITOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN	CUMPLIMIENTO	APLICACIÓN EN SEGURICARD
<b>CRECIMIENTO INTEGRADO</b>	Orece por integración en el mercado.	<b>Integración Vertical</b>	Integración vertical tiene lugar cuando la función correspondiente a dos o más miembros del canal, situados a distinto nivel, es dirigida o administrada por alguno de sus componentes.	Cuando se desea conseguir de forma más eficiente la necesaria coordinación entre los objetivos de los intermediarios que forman el canal.	Permite mayor posicionamiento en el mercado/ La capacidad de negociación hacia los proveedores se incrementa/ Mayor seguridad en la operación de las empresas./ La creación de barreras de entrada.	Se dificulta la coordinación y establecer quien toma las decisiones/ Se crea desmotivación entre los miembros.	Canal de comunicación adecuado. Canales de distribución minuciosamente y estratégicamente identificados. Elevada concentración de mercado	NO	El servicio de prevención de fraudes no utiliza intermediarios.
<b>CRECIMIENTO DIVERSIFICADO</b>	Consiste en la creación de nuevos productos en nuevos mercados, por razones de pocas oportunidades u obtener mayor rentabilidad.	<b>Diversificación Concéntrica</b>	Se la utiliza cuando la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial.	Se justifica el uso de esta estrategia cuando el mercado en el que se encuentra la empresa presenta muy pocas oportunidades de crecimiento y rentabilidad.	Beneficios en la coordinación y efectos sinérgicos, resultado de la integración de actividades.	Posibilidad de crear confusión entre los consumidores, lo que restaría posicionamiento en el mercado.	Segmento de atención actual con bajo nivel de rentabilidad. Capacidad creativa para el desarrollo de nuevos productos y servicios.	NO	La empresa se mantiene en el sector donde se desempeña, y el mercado sigue presentado muchas oportunidades.
		<b>Diversificación Pura</b>	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.	Se la utiliza cuando el mercado se encuentra totalmente saturado y no existe posibilidad alguna de crecimiento.	Posibilidad de enfocarse en distintos mercados, procurando crear nuevas fuentes de ingreso.	Se desvirtúan los objetivos de creación y estructuración de la empresa, la estrategia requiere la incursión de la empresa en campos nuevos y desconocidos.	Reestructuración de la misión y visión de la empresa. Reingeniería de procesos.	NO	No se aplicará porque el mercado no se encuentra saturado

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.



ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	SUB-ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN	CUANDO USAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	REQUISITOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN	CUMPLIMIENTO	APLICACIÓN EN SEGURICARD
<b>COMPETITIVAS</b>	Evaluación realista de las relaciones de fuerzas existentes con relación a la competencia.	<b>Líder</b>	La empresa domina el mercado e impone tendencias. Empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.	Resulta efectiva si la empresa que la aplica realmente es el líder del mercado con una participación dominante dentro de éste.	La posibilidad de encabezar los requerimientos del mercado y procurar una demanda globalizada.	Se necesita investigar y conocer permanentemente el desarrollo de los competidores y del mercado. Se requiere permanente innovación.	Tener un tiempo considerable en el mercado. Inversión de capital para el de I&D. Capacidad creativa.	<b>SI</b>	SEGURICARD es el líder del mercado en el país, la estrategia si es aplicable en el servicio de monitoreo de riesgo.
		<b>Del Retador</b>	La empresa es nueva en el mercado pero se siente en capacidad e igualdad de brindar los mismos servicios del líder.	Se puede utilizar con éxito cuando el retador tiene los recursos necesario (tecnología, calidad, entre otros) para combatir al líder.	La agresividad de la estrategia produce resultados favorables a corto plazo, son aplicables sin que el líder en el mercado tenga un conocimiento oportuno.	Se debe conocer la capacidad de reacción y defensa del líder y realizar una evaluación oportuna para la aplicación de la estrategia.	Inversión en calidad, tecnología.	NO	No es aplicable
		<b>Del Seguidor</b>	El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineado sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.	La empresa puede utilizar esta estrategia cuando persigue una cuota de participación reducida del mercado.	El comportamiento y las decisiones se pueden alinear con las del líder del mercado, Los competidores no se interesan mayormente en los seguidores, lo cual se establece como un beneficio.	Un seguidor pequeño se ve limitado de adoptar ciertas medidas, debido a su estructuración.	Segmentar el mercado de manera creativa. Utilizar eficazmente I&D. Pensar en pequeño. Reforzar la directiva de la empresa.	NO	No es aplicable
		<b>Especialista</b>	La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.	Esta clase de estrategia se aplican si se descubren nichos de mercado rentables y duraderos que la competencia no haya considerado	Se busca establecerse entre segmentos pequeños, lo que facilita el posicionamiento, por la falta de explotación de dichos segmentos.	Los segmentos pequeños pueden desaparecer fácilmente del mercado.	Representar un potencial de beneficio suficiente. Tener un potencial de crecimiento. Ser poco atractivo para la competencia. Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa. Poseer una barrera de entrada defendible.	NO	No es aplicable

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.





ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	SUB - ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN	CUANDO USAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	REQUISITOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN	CUMPLIMIENTO	APLICACIÓN EN SEGURICARD
<b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	Aplicación de cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad. Cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad.	<b>Gestión de la Calidad</b>	Conjunto de elementos interrelacionados de una empresa por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.	Se la utiliza cuando se desea mejorar el nivel de satisfacción del cliente.	Mejora la satisfacción de los clientes. Mejora la productividad. Reducción de costos. Documentación de los procedimientos y registros. Disminución de riesgos en las operaciones. Reducción de desperdicios.	Estar atrasado de la actualidad en el mercado al no llevar una política de calidad que en la actualidad es la tendencia para la satisfacción del cliente.	Responsabilidad de la Dirección. Gestionar de los recursos en pos de una mejora en la calidad. Existencia de una cultura de calidad.	<b>S</b>	Es aplicable porque el servicio de Monitoreo no posee un seguimiento de calidad adecuado ni la gestión de la misma.
		<b>Orientación al Cliente</b>	Hacer que las decisiones estratégicas de la compañía dependan de los deseos y necesidades de clientes reales y potenciales.	Las organizaciones, dependen de sus consumidores, y por eso debe de entender las necesidades presentes y futuras de los consumidores. Deben de adaptarse a las necesidades e incluso sobrepasar las expectativas de los consumidores.	Genera mayor lealtad del mercado a través de una mayor satisfacción de sus necesidades.  La empresa consigue ser más competitiva ya que se ajusta a las necesidades del cliente.	Posibilidad de presentarse dificultades cuando los clientes se sienten insatisfechos. Cultura corporativa de la compañía sistemáticamente comprometida con la creación de valor.	Cultura de la dirección y de los empleados. Políticas de comunicación adecuada. Inversión en tecnologías de información.	<b>S</b>	Si es aplicable porque el servicio de monitoreo de riesgo está orientado a satisfacer las necesidades de los clientes.

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.



ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	SUB - ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN	CUANDO USAR LA ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	REQUISITOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN	CUMPLIMIENTO	APLICACIÓN EN SEGURICARD
<b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	<b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	<b>Automatización de la Comunicación</b>	Proceso organizacional que busca una combinación sinérgica entre los datos, la capacidad de las tecnologías de la información de procesar información y la capacidad creativa e innovadora de las personas.	Se utiliza cuando se desea aprovechar las actuales tecnologías de comunicación e información para dar a conocer los productos y servicios de una empresa.	Rapidez. Confianza. Análisis de gran cantidad de información de manera conjunta.	Costos Altos. Capacidad humana y tecnológica para aprovechar la estrategia. Tiempo demasiado largo para la implementación.	Implementación de tecnología para las comunicaciones. Inversión en tecnología. Personal dispuesto y capacitado.	<b>S</b>	Esta estrategia si es aplicable por que la empresa busca crecimiento sostenido en tecnología.
<b>ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO</b>	Concentración de recursos en la capacitación y preparación del talento humano	<b>Administración del Conocimiento</b>	Estrategia que pretende transferir el conocimiento y experiencia existente en los empleados, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.	Esta estrategia se aplica cuando se desea crear un ambiente organizacional para la generación continua de conocimiento que permita la innovación de procesos y servicios como estrategia fundamental de crecimiento.	Maximiza el valor de los activos intelectuales de una organización. Mejora y agiliza la toma de decisiones. Incrementa la eficiencia operacional.	Fuga de cerebros. Colusión. Compromiso de los empleados. Los cambios culturales son muy difíciles y llevan mucho tiempo. Lograr que la gente comparta el conocimiento. Lograr que el conocimiento sea utilizable.	Disponibilidad del Recurso Humano de la organización	<b>S</b>	La empresa es conciente del crecimiento que debe tener el talento humano, y tiene los medios para ejecutarlo, por este motivo la estrategia es aplicable.

Elaborado por: Eduardo Alvarez Badillo.

#### 4.4 PERFIL ESTRATEGICO A ADOPTARSE

Cuadro 4. 10

ESTRATEGIA	SUB-ESTRATEGIA	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
GENERICA	Diferenciación	Esta estrategia permitirá conceptualizar al servicio de Monitoreo de Riesgo y Prevención de fraudes como la cualidad distintiva de los productos de SEGURICARD S.A, y será aplicada a todo el mercado mediante la difusión del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un plan de difusión para el servicio.</li> <li>• Diseño de un slogan para la difusión del servicio.</li> </ul>
GENERICA	Concentración	Esta estrategia permitirá a SEGURICARD introducir en el mercado la idea del servicio de seguridad como un valor agregado necesario en los clientes, para luego ser transmitida al resto del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de un primer segmento en el cual focalizarse.</li> <li>• Reconocer las necesidades primarias del segmento establecido.</li> <li>• Plan estratégico de marketing.</li> </ul>
CRECIMIENTO INTENSIVO	Penetración	Esta estrategia sí es aplicable al servicio de monitoreo de riesgo porque aún no se han explotado los beneficios que el servicio puede otorgar. Permitirá introducir el servicio mediante el desarrollo de su demanda primaria incitando a los usuarios a valorar el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico de marketing.</li> <li>• Destacar la administración del riesgo y de seguridad que los usuarios de las tarjetas de crédito deben tener.</li> <li>• Ejecución de planes de promoción que demuestren escenarios pesimistas y optimistas respecto al fraude.</li> <li>• Difusión del servicio como una necesidad.</li> </ul>
COMPETITIVA	Líder	SEGURICARD es el líder del mercado en el país, la estrategia si es aplicable en el servicio de monitoreo de riesgo, porque determinará el desarrollo de la demanda global en el mercado referencia, y es necesaria porque el servicio se encuentra en la primera fase de su ciclo de vida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de la capacidad instalada de marketing para la difusión del servicio.</li> <li>• Establecimiento de restricciones para la oferta del servicio.</li> </ul>
INNOVACION TECNOLOGICA	Gestión de la Calidad	Es aplicable porque el servicio de Monitoreo no posee un seguimiento de calidad adecuado ni la gestión de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de procesos de control de calidad de análisis.</li> <li>• Implementación de procesos de control de calidad de gestión y contacto al cliente.</li> </ul>
INNOVACION TECNOLOGICA	Orientación al Cliente	Esta estrategia es necesaria porque el servicio de monitoreo de riesgo está orientado a satisfacer las necesidades de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de procesos de control de calidad de análisis.</li> <li>• Implementación de procesos de control de calidad de gestión y contacto al cliente.</li> </ul>
INNOVACION TECNOLOGICA	Automatización de la Comunicación	Esta estrategia si es aplicable porque la empresa busca crecimiento sostenido en tecnología, y utilización de las vías de comunicación efectivas en el mercado actual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión y comunicación en vías tecnológicas: e-mail, web, sms.</li> <li>• Estudio de costo – beneficios para la adquisición de nuevas tecnologías.</li> <li>• Reingeniería de procesos basada en mejoramiento tecnológico.</li> </ul>

<b>ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO</b> Administración del Conocimiento	<p>La empresa es conciente del crecimiento que debe tener el talento humano, y tiene los medios para ejecutarlo, por este motivo la estrategia es aplicable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de capacitación al talento humano sobre el tratamiento de reclamos por fraude.</li> <li>• Programas de capacitación especializada a los analistas de riesgo.</li> <li>• Diseño de planes de comunicación organizacional con estrategias y resultados que informen sobre la situación de la empresa en el contexto del fraude.</li> </ul>
---	--	---

Elaborado por: Eduardo Álvarez Badillo.

## 4.5 ALINEACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Cuadro 4. 11

Nº	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS Perfil Estratégico Adoptado							
		Diferenciación	Concentración	Penetración	Líder	Gestión de la Calidad	Orientación al Cliente	Automatización de la Comunicación	Administración del Conocimiento
1	Difundir el servicio de seguridad como característica de valor en los productos de la empresa.	X	X	X					
2	Establecer los lineamientos dentro de los que se promocionara y desarrollará el servicio de seguridad en el mercado.	X			X				
3	Convertir al servicio de Monitoreo de Riesgo y Prevención de fraude en un generador de rentabilidad.	X			X				
4	Fidelizar clientes comunes mediante la cohesión de conceptos empresariales.		X		X		X		
5	Automatizar y optimizar más procesos para poder entregar servicios más eficientes.					X	X	X	
6	Ofertar el servicio de seguridad a los clientes como un agregado que marca diferencia sobre la competencia.	X			X		X		
7	Estrechar la comunicación cliente - empresa y crear servicios diferenciadores en el mercado.	X			X		X	X	
8	Mejorar los estándares de servicio y de negocio mediante adecuadas herramientas tecnológicas.	X				X	X	X	
9	Posicionar al Servicio de Monitoreo de Riesgo y prevención de fraudes de SEGURICARD en el mercado ecuatoriano.	X		X	X				
10	Adoptar las mejores prácticas de otros líderes para desarrollar técnicas de difusión y publicidad para seguridad, obteniendo además crecimiento de ventas.				X		X	X	
11	Aumentar la brecha entre la empresa y el resto de competidores respecto a la entrega de servicios.	X		X	X				
12	Establecer de manera permanente la importancia que tiene la seguridad al momento de seleccionar una tarjeta de crédito.						X	X	X
13	Orientar al 100% del talento humano de la empresa hacia un mismo objetivo, sustentado en una eficiente comunicación.							X	X

14	Educación a los clientes con respecto al fraude de tarjetas de crédito para disminuir el riesgo y disminuir las pérdidas.	X						X	X
15	Educación al talento humano de la empresa con respecto al fenómeno del fraude, para mejorar estándares de servicio.				X	X	X	X	X
16	Ofertar el servicio de seguridad a los clientes como una herramienta de protección y expresar la preocupación de la empresa por el bienestar del cliente.	X		X		X	X		
17	Evaluar la condición actual de lo eficiente de cada proceso, en busca de una evolución de procesos sustentada.				X	X			

**Elaborado por:** Eduardo Álvarez Badillo.

#### 4.6 PROPUESTA DE FILOSOFIA PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO

Para el fortalecimiento y el desarrollo sostenido del servicio de Monitoreo de Riesgo y Prevención de fraudes de SEGURICARD S.A., se propone diseñar lineamientos básicos para la administración de la unidad de negocio que maneja el proceso, el departamento de Monitoreo de Riesgo. Actualmente esta unidad de negocio no posee una misión y visión departamental.

Esta propuesta presenta unas definiciones de misión y visión orientadas a una mejor entrega del servicio de seguridad y que a la vez están sujetos a la filosofía empresarial actual de SEGURICARD.

##### 4.6.1 PROPUESTA DE MISIÓN

*Ser una Unidad de Negocio que entregue y promueva el uso de nuestros servicios y productos mediante la oferta de un Servicio de Seguridad y Calidad a nuestros clientes, logrando reducir las pérdidas ocasionadas a nuestra organización debido al fenómeno de fraude en tarjetas de crédito.*

##### 4.6.2 PROPUESTA DE VISIÓN



---

*Para el final del año 2008, consolidar nuestra Unidad de Monitoreo de Riesgo como el mejor Servicio de Seguridad para operadoras de tarjetas de crédito del país, apoyados por un sistema de monitoreo 24/7, por el desarrollo de scores de riesgo con características de ajuste dinámico y por el crecimiento profesional de todos y cada uno de los miembros del equipo, alcanzando así el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la organización, y destacando nuestra capacidad competitiva y de excelencia en el servicio a nuestros clientes.*



#### 4.7 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA LA OFERTA, DIFUSION Y APROVECHAMIENTO DEL SERVICIO DE MONITOREO DE RIESGO Y PREVENCIÓN DE FRAUDES EN SEGURICARD.

Gráfico 4.1

