

CORPORACION

InterRED

**SEMINARIO TALLER DE
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

**José Guillermo Jaramillo
Consultor de Negocios**

Abril 29, mayo 9 de 1998

Bogotá, Colombia

Junta Directiva de mayo 26/98

InterRED

TALLER DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Bogotá, abril 29 a mayo 9 de 1998
Consultor: José Guillermo Jaramillo

Al seminario se invitó un grupo interdisciplinario de personas, altamente conocedor de la entidad, compuesto por miembros de la Junta Directiva, la gerencia, líderes y directores regionales de la corporación. En el taller participaron 24 personas.

CUMPLIMIENTO FRENTE A LAS EXPECTATIVAS

Expectativas de apertura

En la tarde del miércoles 29 de abril 20 asistentes presentes en ese momento establecieron sus expectativas sobre aquello que debería lograr el seminario-taller.

El cuadro que sigue presenta los campos en los cuales se centró el énfasis de las opiniones esbozadas verbalmente en seguida de la apertura, luego de la presentación de objetivos hecha por el Dr. Luis Eduardo Gómez, gerente administrativo de InterRED.

Campo de la expectativa	Opiniones	Participación
<i>TOTAL DE PARTICIPANTES que expresaron su opinión</i>	20	100%
Logros estratégicos	4	20%
Mejoramiento empresarial	7	35%
Perfeccionar el enfoque del cliente	2	10%
Cultura de planeamiento	5	25%
Mejoramiento del pensamiento corporativo	2	10%

El siguiente es el resumen de las opiniones expresadas por cada tema:

Logros estratégicos

Se espera que InterRED haga definiciones del futuro, conozca hacia donde va, logre ejecutar acciones bien planeadas, pueda disponer de lineamientos conductores e intereses y generar políticas más claras.

Mejoramiento empresarial

Lograr una identificación propia de la corporación, integrarla adecuadamente, mejorar las capacidades y la actuación en torno a cifras, no a egoísmos; formar y proyectar adecuadamente la empresa y hacer más fácil su manejo. Mejorar su posición en relación con el cliente de enlaces dedicados, encontrar la raíz de los problemas que amenazan la supervivencia.

Perfeccionamiento del enfoque del cliente

Comprender que el cliente es el fin de todo lo que se haga en InterRED, orientar mejor el trato y contactos con el cliente, mejorar los criterios aplicables a los enlaces dedicados.

Cultura del planeamiento

Lograr la visión, misión , objetivos y acciones en el plano técnico administrativo para poder responder el desafío; lograr un diseño estratégico que pueda ligar la estrategia con la operación, lograr más claridad en lo que se está haciendo, con respecto a lo que se debe estar haciendo.

Pensamiento

El seminario debe consistir en un alto en el camino para poder pensar en la organización.

Conclusión: tal como se desprende de la síntesis anterior, los participantes esperaban al término del taller mayor claridad sobre el trabajo en la organización y la forma como éste es guiado por una adecuada planeación. A continuación venía la inquietud por un rumbo correcto para los destinos de InterRED.

La visión de planeamiento de los asistentes

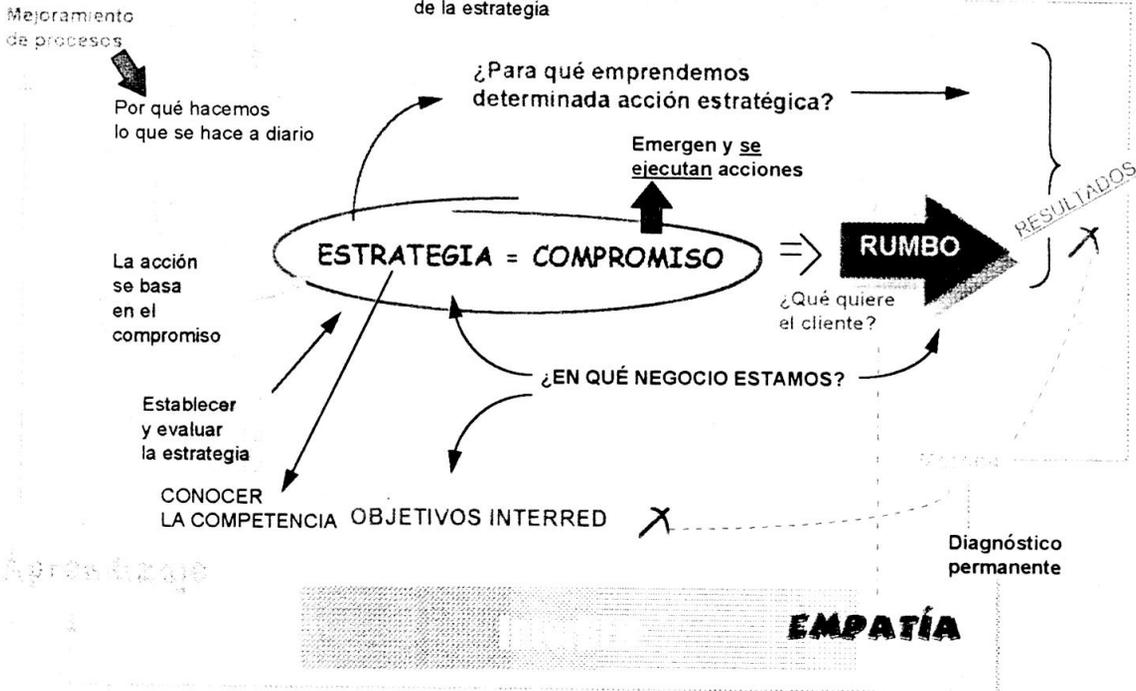
Los dos diagramas siguientes muestran sendas composiciones del pensamiento realizadas mediante una lluvia de ideas por los participantes en el seminario, y reflejan los contenidos conceptuales del grupo en torno al planeamiento estratégico.

En los ejercicios se indagó el qué y el por qué del planeamiento estratégico, de manera vinculante con las expectativas generadas por el seminario y su contenido metodológico.

¿POR QUE se hace planeamiento estratégico?

MAPA CONCEPTUAL CONSTRUIDO POR LOS PATICIPANTES

La métrica entre la visión (noción de rumbo) y los resultados logrados permite intensificar la acción diaria en la dirección de la estrategia



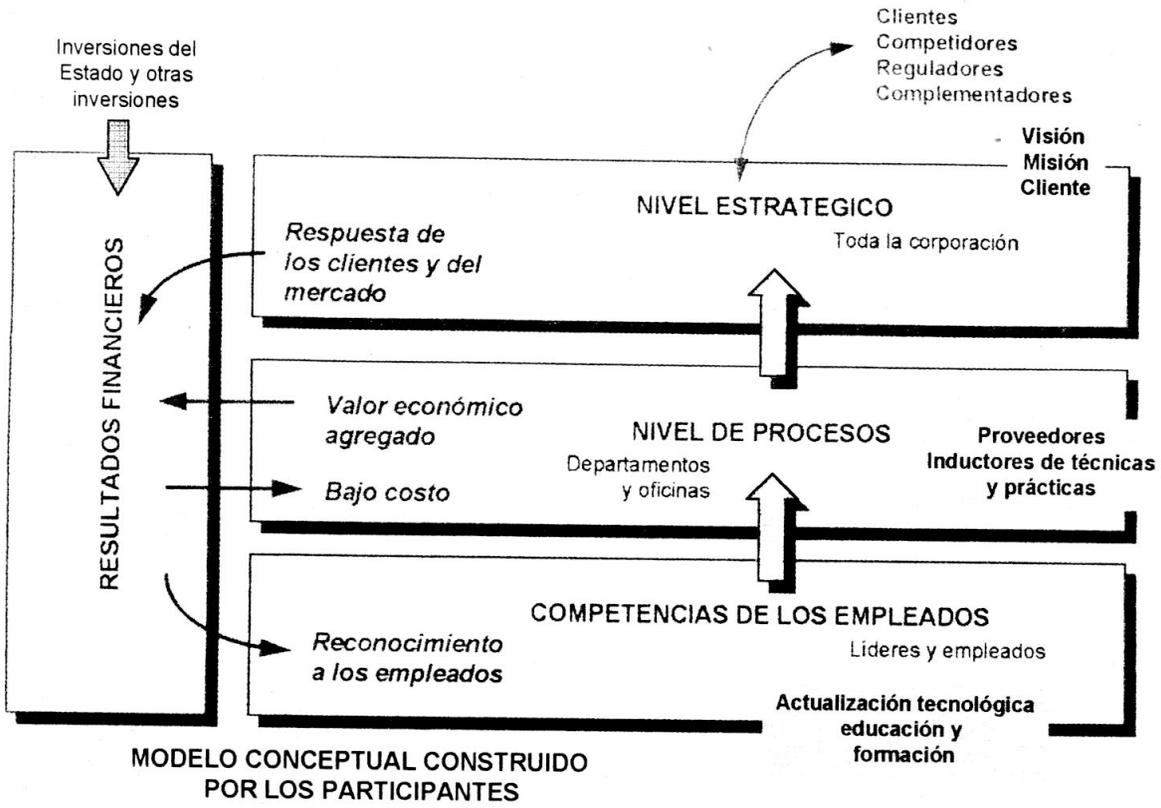
Según la construcción lograda en el diagrama colectivo anterior, se consiguieron articular los principios de "aprendizaje sobre el futuro" con las debidas correcciones al rumbo requerido, logradas a través del proceso estratégico, principalmente cifrado en el compromiso.

Las nociones de métrica y empatía son elementos vitales para la conducción correcta hacia las metas.

El principal servicio del aprendizaje como efecto de la mensurabilidad que deben tener los elementos del plan estratégico es el de mejorar los procesos.

Por otro lado, las razones detrás del ingenio necesario para hacer la composición de planes, programas, acciones fue armada de la manera representada por los cuatro bloques del diagrama de la página que sigue. Las relaciones entre los cuatro bloques, que señalan los elementos de metas financieras en rentabilidad, concreciones en el frente competitivo, accionar de los procesos y el protagonismo de los empleados implican la manera armónica de avanzar hacia el futuro, a media que se realizan los logros estratégicos.

¿CÓMO se hace el planeamiento estratégico?



MEMORIA DEL TALLER

Como resultado del seminario de planeamiento estratégico realizado entre el 29 de marzo y el 9 de mayo de 1998, en las instalaciones del Apartamentos El Chicó, de Bogotá, las siguientes declaraciones expresan los resultados del ejercicio de reflexión realizado por 25 personas, entre directores y funcionarios interdisciplinarios expresamente seleccionados para el efecto.

EL CASO DE ACCION ESTRATEGICA DE InterRED

1. Actualmente nos estamos enfrentando a una exposición abierta frente a los mercados mundiales, lo cual amplía, en cada momento, la deuda social del país: esto hace que cada vez se nos exijan aportes de mayor trascendencia para armonizar el país con el desarrollo y bienestar de sus habitantes.
2. La organización se ve enfrentada a la necesidad de dar un vuelco a sus acciones de manera tal que ellas respondan a los requerimientos que se le plantean en la misión. Debe pensar no solamente en su ampliación tecnológica, sino, a la par, en mejorar estructural y financieramente su actuación.
3. El cliente es la razón de ser del negocio e InterRED debe satisfacer sus necesidades con alta calidad en servicios de conexión y valor agregado, razón por la cual la Junta Directiva espera efectividad en el manejo de los aportes que hace a InterRED a través del cumplimiento de la misión y de que asuma, en el concierto del gobierno, la posición de interlocutor para el desarrollo de las redes telemáticas a nivel nacional.

Ante la anterior problemática, la corporación se ha concentrado en el desarrollo del negocio básico de un proveedor de servicios de Internet (ISP) sin lograr identidad con los criterios de los miembros de la corporación (socios), ni sentido de pertenencia en sus empleados, como tampoco la definición clara de políticas y estructuras ni conciencia empresarial, lo cual representa una clara ausencia de liderazgo y dirección.

¹ Las consideraciones hechas en el seminario, acerca de la pregunta de "¿Por qué es InterRED inefectiva frente al desafío?", se discriminan de la siguiente manera:

- Se ha concentrado en el negocio básico de un ISP
- No se ha logrado la identidad de los miembros para la corporación
- No hay capacidad de liderazgo y dirección
- No hay estructura y políticas claras definidas desde su nacimiento.
- No existe planeación.
- Existen deficiencias grandes en lo relacionado con el mercado

Declaración sobre el modelo de organización

Considerando a InterRED como una corporación de ciencia y tecnología altamente cohesionada, su razón social se concibe como la de una empresa de economía mixta, entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, con gestión autónoma y basada en una organización distribuida por nodos de atención.

InterRED está inscrito en el campo de su misión como un integrador tecnológico y asume que su principal regulación se basa en tratados internacionales de comunicaciones, en los reglamentos que emanen del ministerio de comunicaciones y en los señalamiento de la ley de ciencia y tecnología, además de reconocerse sujeta al control y legislación del estado colombiano.

InterRED debe tener las siguientes misión y visión:

MISION

Ser el principal promotor de la transferencia de conocimiento a través de servicios de información e infraestructuras telemáticas. En esta calidad, dinamiza, gestiona y asesora proyectos de innovación en desarrollo y uso de redes corporativas y sectoriales, con énfasis en el sector de Ciencia, Educación y Tecnología.

VISION

Teniendo en cuenta las necesidades de conectividad, comunicación, formación de masa crítica y presencia en el ciberespacio de los sectores de ciencia, educación y tecnología, al igual que las necesidades de acceso a la información por parte de la sociedad colombiana, seremos una empresa sólida e integradora, con capacidad de gestión de negocios de banda nacional e internacional, alta disponibilidad, confiabilidad y diversos niveles de seguridad para los clientes de la red. Gestionaremos directamente o mediante alianzas estratégicas productos y servicios de valor agregado, educación y tecnología. Dinamizaremos el desarrollo de intranets y extranets, brindando asesorías y consultorías y conectando puntos marginales en términos de inversión social.

OPERACIONES ESENCIALES DE INTERRED

La misión se cumple a través de las operaciones principales que siguen:

- Desarrollo integral de clientes
- Desarrollo de productos de valor agregado dentro del campo de la misión

- Servicios de asesoría y consultoría
- Liderazgo, mediante alianza de procesos críticos de innovación
- Operación y expansión de la red
- Monitoreo y fortalecimiento de los niveles de seguridad
- Monitoreo de investigación y desarrollo de tecnologías nuevas
- Monitoreo de la competencia
- Gestión del financiamiento

Para soportar adecuadamente las operaciones clave dentro de la nueva misión, InterRED especifica el desarrollo los recursos críticos que debe gerenciar, de la siguiente manera:

Recurso esencial

Caracterización

- | | |
|------------------------|---|
| Personas | Altamente especializadas, orientadas al trabajo en equipo, con visión tecnológica. La especialización está dictada por la naturaleza de los servicios agregados y esenciales que preste InterRED. |
| Energía | Disponibilidad en toda la red para garantizar la disponibilidad del servicio en todas los nodos. |
| Tecnología | Software, hardware y comunicaciones. |
| Conocimientos | Telemáticos y socioeconómicos, estos últimos en el campo de impactos que proyecta la visión de InterRED |
| Información | Sobre disponibilidad y demanda de información sectorial y sobre fuentes de financiamiento. |
| Infraestructura | Adecuada a la teleinformática. Se debe disponer de un repositorio de metadatos que facilite los accesos específicos al tipo de contenidos que gestionan los miembros de la corporación y que de lugar a oportunidades válidas de visibilidad. Disponibilidad de todos los medios de conectividad. |

Recurso esencial

Caracterización

Capital Recursos propios y de origen externo.

Ambiente Control de la ciberpolución de información irrelevante en el sistema.

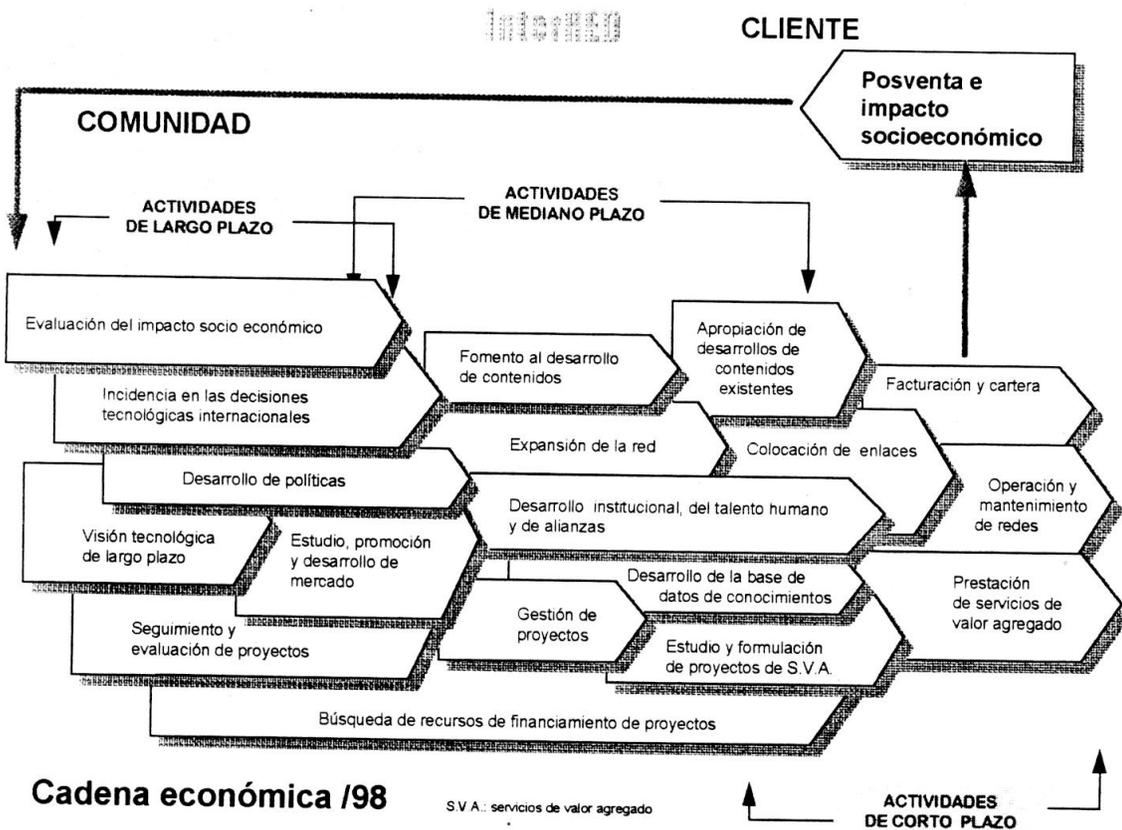
Modelo de dirección Proactivo, descentralizado, flexible y cohesivo.

Insumos Canales de software y hardware

Las anteriores declaraciones fueron consignadas a partir de la aplicación del modelo sistémico de estructura, funciones y operaciones (EFO) de InterRED, el cual puede apreciarse en el apéndice 1.

Estructuración del trabajo: cadena económica

La entidad considera que debe acometer actividades de largo y mediano plazo compatibles con su cadena económica:



Las veinte actividades indicadas en el diagrama de la página anterior deben estructurarse en forma de procesos mediante los cuales se dé curso a los servicios de valor agregado.

Las instituciones y empresas suelen concentrarse en el corto plazo: hacen, si pueden, lo urgente y no atienden lo importante. La cadena económica permite establecer en un diagrama, de manera concatenada, a través de "escamas" superpuestas e interactivas, las actividades previas, de mediano y largo plazos, necesarias para garantizar la racionalidad en la intervención del corto plazo.

La cadena económica retroalimentada permite comprender la naturaleza cíclica del proceso de trabajo, en cuanto a tener en cuenta, en términos de mensurabilidad y reflexión, los resultados provocados.

El siguiente cuadro caracteriza los distintos eslabones de la cadena económica o de valor agregado.

Actividad de valor agregado	Caracterización
Actividades de largo plazo	
Evaluación del impacto socioeconómico	Medición y definiciones diagnósticas del desempeño de InterRED en cuanto a los logros en términos de misión y visión estratégicas, en cuanto a al liderazgo de sus miembros como corporación y respecto de los fines económicos y sociales para la cual fue creada.
Visión tecnológica de largo plazo	Disponer de las técnicas y herramientas necesarias para considerar de manera permanente los escenarios posibles en los cuales pueda materializarse el futuro de InterRED y valorarlos en consecuencia. La visión debe ser una preocupación de tipo cultural, ya que es necesario que todos los trabajadores dispongan de competencias al respecto.
Actividades con alcance a los tres plazos	
Actividad de valor agregado	Caracterización
Búsqueda de recursos de financiamiento de procesos	Tareas ligadas con el desarrollo de proyectos propios, de miembros corporativos y/o de clientes en términos de aprovechar la posición de privilegio de InterRED para facilitar el flujo del financiamiento.

Actividades de largo y mediano plazos

Actividad de valor agregado	Caracterización
Desarrollo de políticas	La corporación debe establecer políticas duraderas y específicas a ejecuciones y comportamientos de mediano plazo y asegurarse de su adecuado cumplimiento.
Seguimiento y evaluación de proyectos.	La organización por proyectos constituye un método de trabajo afín con la naturaleza tecnológica de la empresa. En este nivel se desarrollan tareas clásicas de análisis, evaluación y diagnóstico de proyectos en marcha.
Incidencia en las decisiones tecnológicas internacionales	Dentro de las consideraciones de debida anticipación, realizar tareas concretas de participación en foros internacionales en los cuales se hacen definiciones claves para el futuro de la industria en la cual colocan a InterRED sus servicios y productos.
Estudio, promoción y desarrollo de mercado	Trabajos orientados al estudio y la segmentación del mercado, lanzamiento de productos, constitución y mantenimiento del portafolio de servicios y productos, análisis de experiencias y criterios del cliente, promoción, formación de imagen y posicionamiento de InterRED.

Actividades en el mediano plazo

Fomento al desarrollo de contenidos	Principalmente entre los miembros de los sectores Ciencia, Educación y Tecnología, con miras a aumentar el atractivo del flujo de conocimientos hacia los clientes, de que se ocupa la corporación.
Expansión de la red	Operaciones tecnológicas de aumento de capacidad.
Gestión de proyectos	Tareas integrales de concepción, diseño, elaboración, validación y contribución sinérgica a la consecución y facilitación de proyectos en el campo de la misión.

Actividades de mediano y corto plazos

Actividad de valor agregado	Caracterización
Apropiación de desarrollos de contenidos existentes	Actividades relacionadas con la construcción de metadatos útiles a las referencias de acceso a contenidos disponibles entre los miembros de la corporación, clientes y otras fuentes de los mismos.
Colocación de enlaces	Proceso que va desde el ofrecimiento de servicios conectividad hasta el cierre de ventas. Comprende, además, el ciclo de tareas técnicas específicas de las operaciones necesarias para llevar a cabo la instalación de equipos y la activación de señales para los clientes dedicados y conmutados. Los enlaces dedicados toman mayor tiempo para su desarrollo.
Desarrollo institucional, del talento humano y de alianzas	Trabajo en desarrollo de capacidades de la organización, de técnicas adecuadas al perfil de competencias de los empleados, de crecimiento horizontal y vertical de la gestión de cargos, afianzamiento de valores, aprendizaje y motivación al desempeño. Acciones tendientes a la consecución y aseguramiento de alianzas estratégicas mediante las cuales se puedan cristalizar los servicios de valor agregado.
Desarrollo de la base de conocimientos	Tareas de estructuración humana y tecnológica de esquemas de organización de conocimientos, métodos de construcción y opciones de transferencia de los mismos y utilización como valor agregado para el repositorio de datos que soporta el flujo de contenidos.
Estudio y formulación de proyectos de S.V.A.	Actividades clásicas en estudio y formulación técnica de proyectos en servicios de valor agregado (S.V.A.)

Actividades de corto plazo

Actividad de valor agregado	Caracterización
Prestación de servicios de valor agregado	Momento de implementación en cuanto a la entrega (o instalación) de productos y/o prestación de servicios en tiempo real.

Operación y mantenimiento de redes

Tareas técnicas de los centros de operación, servicios conexos al cliente, gestión de la red y mantenimiento técnico de todos los componentes a cargo de InterRED.

Impacto socioeconómico

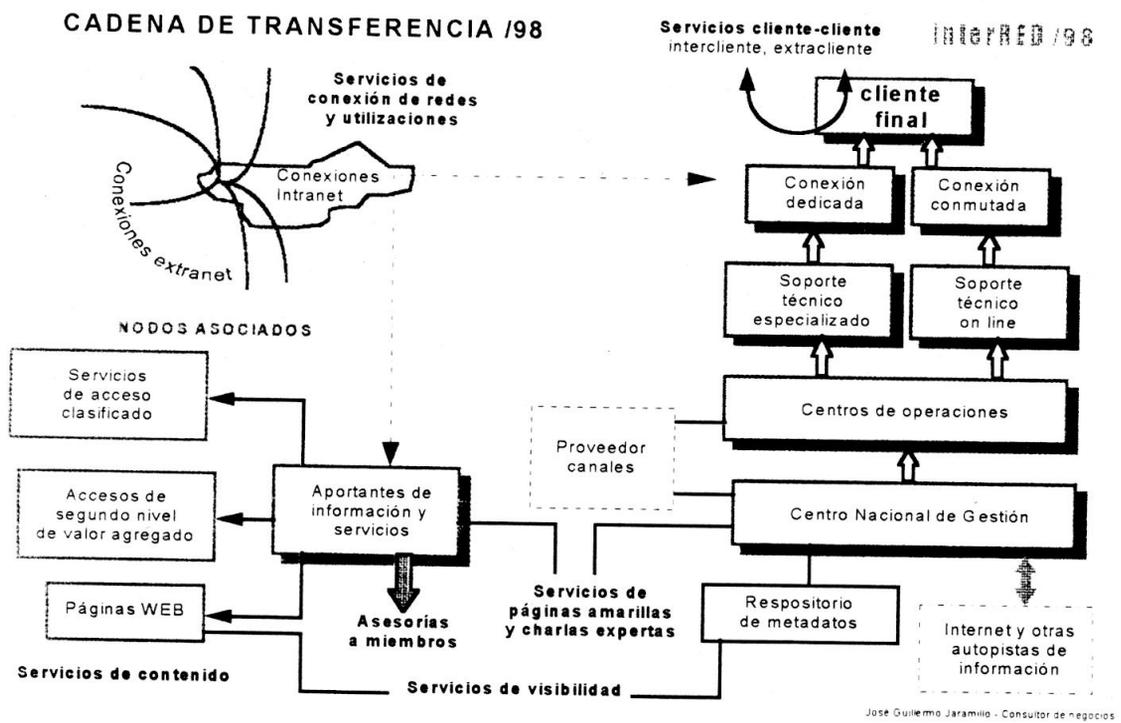
Este eslabón expresa la reacción del entorno objeto de la misión en las dimensiones que competen al compromiso estatal, en el campo de la misión de InterRED.

Facturación y cartera

Actividades de facturación, cobro, recibo de pagos y gestión del ciclo de cartera de todas las edades en que incurran los clientes de InterRED.

CADENA DE TRANSFERENCIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La cadena corresponde a un diagrama de bloques explicativo de la forma como una organización enfrenta y resuelve sus requerimientos operacionales.



La cadena debe dar indicación de la infraestructura relevante, el esquema de producción o generación de los productos o servicios, los canales de distribución (en el caso de InterRED, la red externa de capacidades) y la forma organizada como el producto o servicio es construido y despachado o ejecutado, respectivamente.

15

Los tamaños y posición de los bloques no tienen significación ni jerarquía, solamente la conectividad (indicada por flechas) y los colores de marco y de fondo tiene relevancia.

Determinación de flujos esenciales de valor agregado, FEVA en la cadena de transferencia

El propósito central de la cadena de valor es el de permitir la visualización de los flujos esenciales de valor agregado, FEVA, gracias a lo cual no sólo se establecen las opciones estratégicas de InterRED, sino que se puede establecer el modelo de organización basada en procesos que dé lugar a la estructura de InterRED.

Los FEVA son determinados por la complejidad física de una organización para conectarse de manera sistémica en relación con el entorno, de manera que logre competitivamente la entrega de valor agregado en sus productos y servicios.

Breve presentación de cada uno de los flujos esenciales de VALOR AGREGADO.

Los FEVA pueden trazarse con facilidad sobre la cadena de transferencia. Ellos indican de qué manera natural o sistémica existen en el contexto tensiones necesidad-satisfacción que justifican la existencia de acciones institucionales o negocios y por lo tanto organizaciones que agreguen valor a través de su atención y seguimiento.

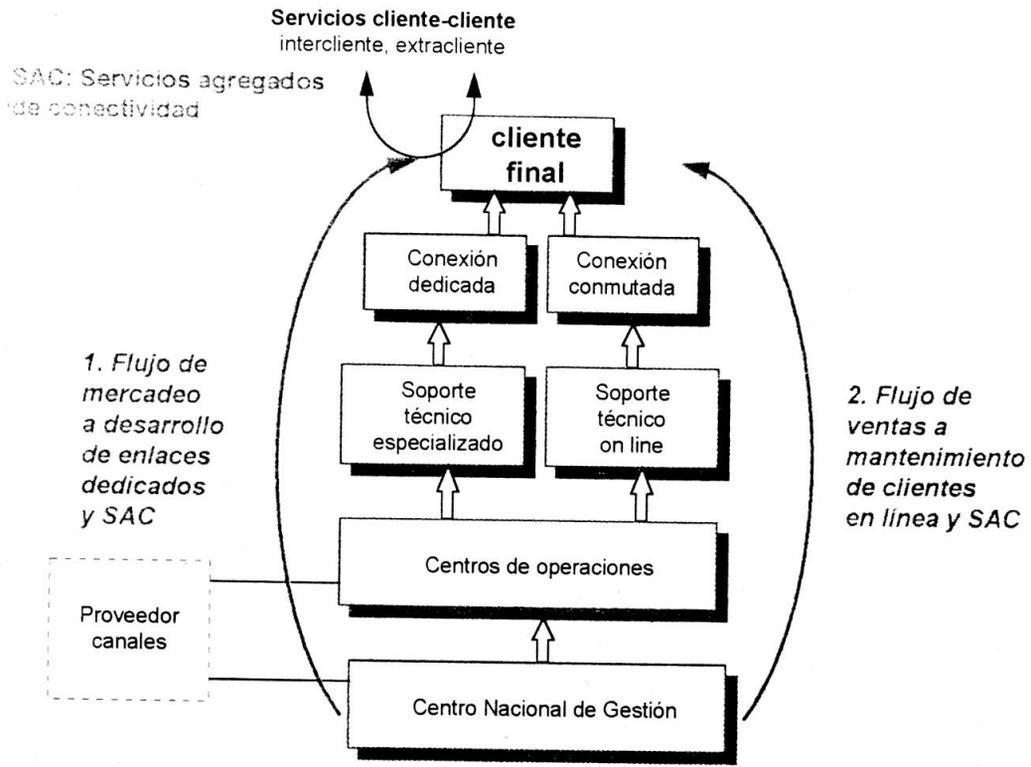
InterRED determinó en el seminario de planeamiento estratégico, en los siguientes diagramas los flujos esenciales de valor agregado, los FEVA fundamentales por aspectos relevantes de la cadena de transferencia, los cuales le permiten identificar sus principales opciones estratégicas y determinar su portafolio de servicios, lo mismo que los posibles clientes y mercados a los cuales pueda acceder.

1. Flujo de mercadeo a desarrollo de enlaces dedicados y SAC (servicios agregados de conectividad).

El diagrama de la página siguiente presenta dos flujos, de los cuales, el del lado izquierdo es el que concierne a los enlaces dedicados. Los bloques comprendidos entre los puntos de origen y destino del flujo son aquellos que entrega InterRED en calidad de IPS.

Los bloques comprenden la operación de red durante la utilización del servicio. La flecha roja representa el flujo esencial de valor agregado (FEVA), que tiene origen

en la tarea de mercadeo, promoción, negociación y contratación de un enlace dedicado.



FLUJOS DE VALOR ESENCIAL AGREGADO FEVA (1)

Las iniciales SAC, de la expresión "servicios agregados de conectividad" incluyen las diversas iniciativas vislumbradas durante el ejercicio estratégico, tales como facilitar al cliente servicios de videoconferencia, enlaces y circuitos especiales, asignaciones de capacidades mayores de ancho de banda, etc.

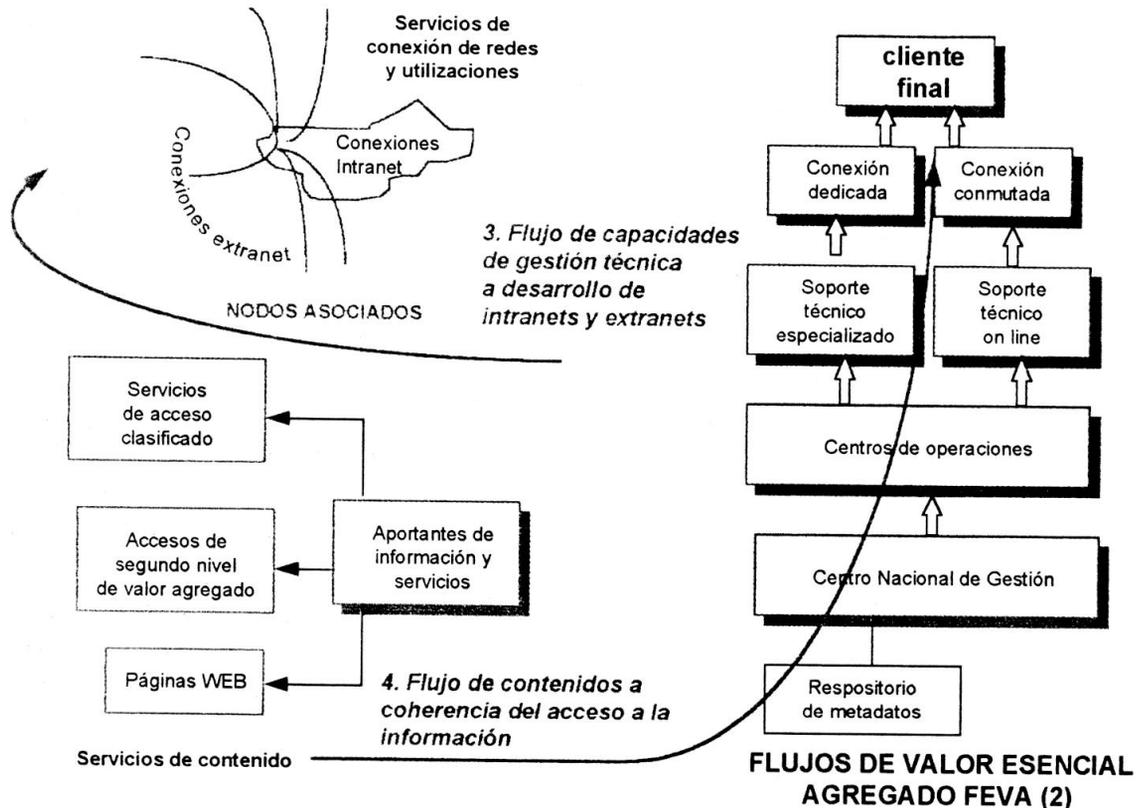
2. Flujo de ventas a mantenimiento de clientes en línea y SAC.

El segundo flujo mostrado por el diagrama anterior presenta a los clientes conmutados, para los cuales las capacidades de último tramo (última milla o kilómetro) dependen de operadores locales de telefonía, lo cual simplifica la habilitación y activación del servicio.

Se ha denominado con la palabra "ventas" un esquema de trabajo de menor amplitud en términos comerciales que el trabajo de "mercadeo", destinado a enlaces dedicados. Este flujo tiene los mismos rangos e interpretaciones y contempla SAC.

3. Flujo de capacidades de gestión técnica a desarrollo de intranets y extranets

En la parte alta del diagrama se conectan las capacidades técnicas de los miembros de InterRED quienes pueden, en términos de alianzas estratégicas, combinar la habilidad promotora de la corporación con sus propias destrezas y conocimientos para desarrollar negocios de valor agregado, mediante el desarrollo de proyectos de intranet y extranet de terceros o de los mismos miembros.



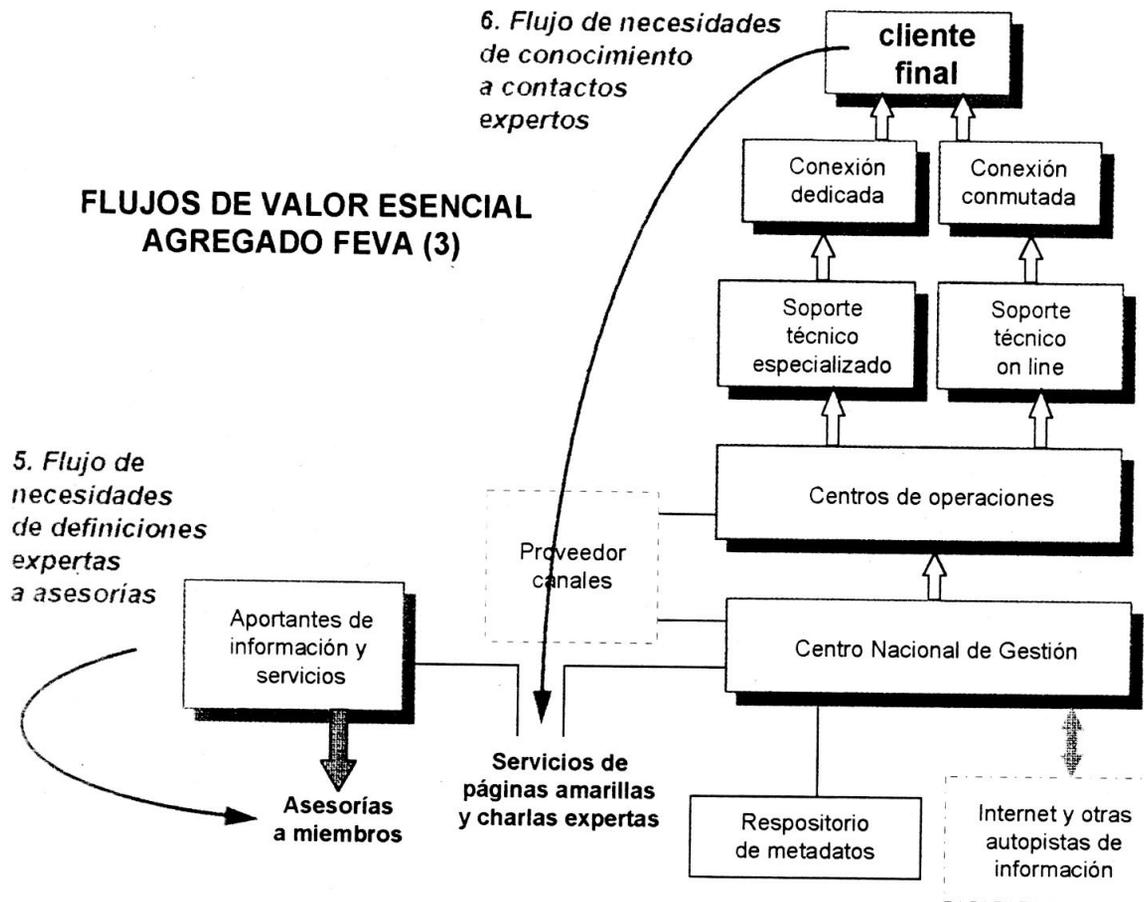
4. Flujo de contenidos a coherencia del acceso a la información

Específicamente por tratarse de una corporación en los campos de ciencia, educación y tecnología, se supone que existen contenidos de enorme interés para públicos muy específicos, incluyendo las comunidades científica y académica. El concepto de *coherencia de contenidos* refleja la necesidad de disponer de motores de búsqueda muy específicos y bien diferenciados mediante los cuales InterRED agregue valor a los accesos normales que se pueden ejecutar hoy día.

Este flujo tiene un mercado muy interesante a nivel de estudiantes, colegios, instituciones tecnológicas y aun empresas comerciales.

5. Flujo de necesidades de definiciones experta a asesorías.

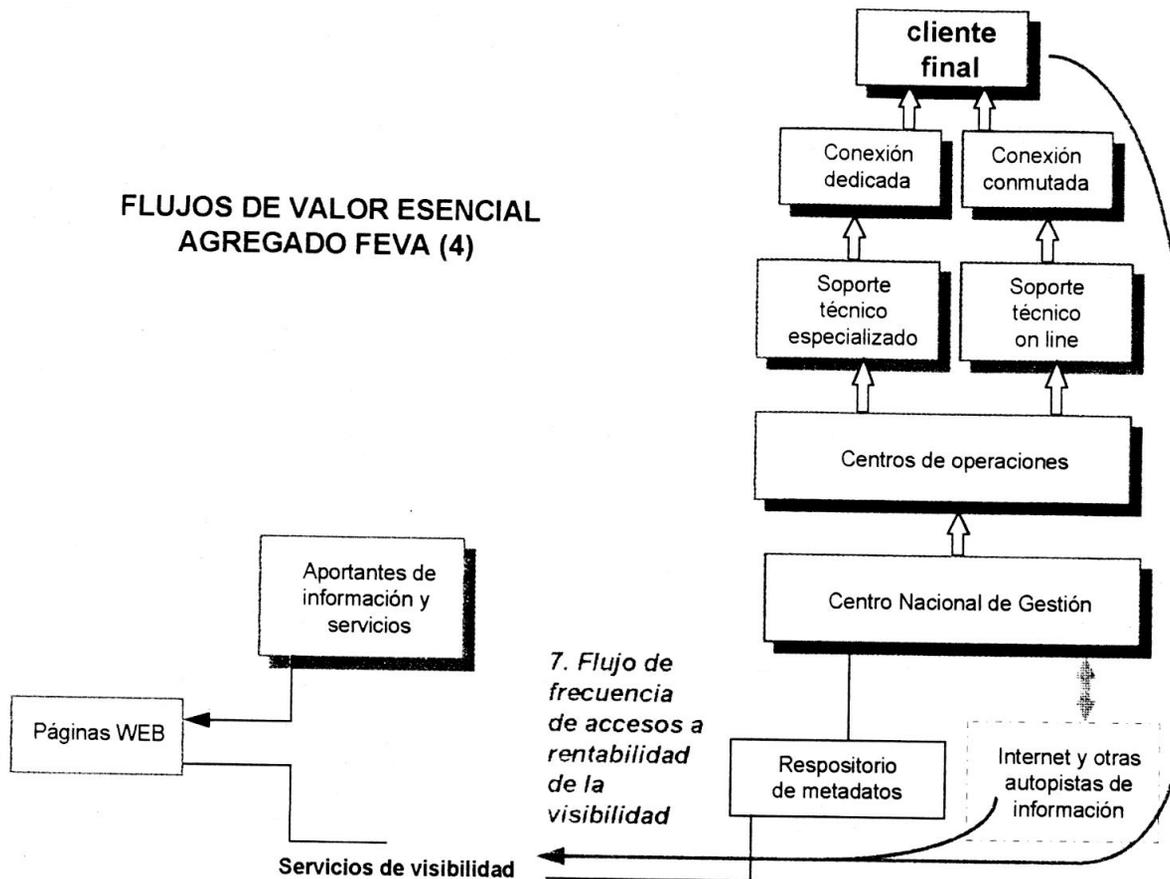
Existe un mercado grande de consultoría el cual puede ser mediatizado por InterRED al vincular las capacidades de sus miembros y asociados a la información en el ciberespacio con el desarrollo de proyectos en diversas materias. InterRED funciona como un polarizador e incubador de dichas interacciones.



6. Flujo de necesidades de conocimiento a contactos expertos

Gran parte de los expertos del país se concentran en los sectores de Ciencia y Tecnología y Educativo, los cuales son miembros naturales de InterRED. Se pueden desarrollar con dichos expertos y aun otros, particulares, para hacer consultas en tiempo real o en modo diferido que contribuyan a resolver problemas y a balancear dilemas de muchos clientes potenciales.

Al interior de este flujo, InterRED desarrolla con sus miembros páginas amarillas y mecanismos de acceso y concertación que permitan dar curso al flujo de conocimientos.



7. Flujo de frecuencia de acceso a rentabilidad de la visibilidad

InterRED puede aprovechar el incremento de accesos logrados por los otros servicios de interés científico, educativo y de facultador de transferencia de conocimientos para hacer rentables los espacios de contacto en el ciberespacio para efectos promocionales y de beneficio comercial de sus asociados.

Declaración sobre los FEVA

El valor agregado por InterRED depende de su capacidad para articular acciones como integrador de tecnología y agente de conocimientos que permitan:

- Ejercer liderazgo y la capacidad aglutinante que le corresponden en el campo de su misión
- Ser un integrador que vincule necesidades con servicios tecnológicos

- Competir adecuadamente en términos de precios y servicios estándares con sus competidores en beneficio del valor agregado a sus clientes y socios.
- Diferenciarse de ser un ISP.
- Además de dominar su nicho natural de acción, profundizar en las oportunidades que brindan la revolución de la información en red.
- Desarrollar adecuadamente el valor agregado económico de los productos y servicios.

SEÑALAMIENTOS ORGANIZACIONALES

InterRED debe procurar organizarse de una manera armónica y sinérgica alrededor de sus valores agregados, en lo cual debe destacar procesos cruciales que permitan dar lugar a una empresa de alto desempeño.

a. Según los flujos esenciales de valor agregado

Creando procesos esenciales al nivel de estructura de la organización que permitan:

- El flujo económico de operaciones de extensión de la infraestructura, capacidades de operación y sostenimiento de las redes a disponibilidad en materia de conectividad para sus clientes.
- El desarrollo de vínculos de valor agregado y sinergia con sus miembros y otros actores importantes del sector ciencia, educación y tecnología, para armar alianzas estratégicas que permitan implementar diversos proyectos.
- Establecer líneas de acción que den lugar a mantener el liderazgo como interlocutor del gobierno y como actor proactivo en el nivel internacional, teniendo como efecto la disposición de información y perspectivas claves para liderar el auge de la industria que le es específica en el país.
- Disponer de capacidades propias para adquirir o desarrollar software y esquemas de datos sobresalientes en la facilidad de acceso, la identificación de necesidades de los clientes de información y asesoría con las fuentes de capacidad disponibles en los miembros corporativos.

b) Según la cadena económica

- Dando cabida a actividades clave que permitan la anticipación necesaria para garantizar su accionar de corto plazo.
- Estructurando adecuadamente el trabajo con proyectos
- Dando lugar al aprendizaje organizacional continuo mediante la adecuada realimentación de la cadena.

LA ESTRATEGIA

EL PROPOSITO ESTRATEGICO

La ambición estratégica de InterRED se cifra en la identificación hecha en el curso del seminario de posibilidades clave de explotación de los flujos esenciales de valor agregado que abarca el campo de la visión de InterRED.

En el seminario se consideraron 7 opciones estratégicas:

FEVA 1 Y 2: Valores agregados en conectividad

1. Clientes de enlaces conmutados

Opción: considerar la conexión como valor agregado

Caracterización: Ir con la tendencia que probablemente terminará en entregar la conexión como servicio de valor agregado a otros productos nucleares

Mercado: fuertemente competido, actualmente bajo guerra de precios.

Desarrollo:

- Mantener los precios del mercado, teniendo en cuenta su fluctuación en éste.
- Desarrollar servicios de valor agregado como productos nucleares
- Tener precios por paquetes de oferta de valor agregado

2. Clientes de enlaces dedicados

Opción: ir hacia la masificación de los enlaces dedicados

Caracterización: cambiar la estrategia de precios por volumen de conexiones

Valoración: El mercado está maduro, ya que el margen de utilidad es mínimo en Colombia

Desarrollo del servicio:

- Bajar tarifas
- Aplicación y definición de tarifas conjuntamente con el desarrollo de los SAC (servicios agregados a clientes, ejemplo, videoconferencias).

- Sacrificar precio por volumen, teniendo en cuenta que la diferencia de ingresos la deben compensar los SAC

FEVA 3. Valores agregados en intranets y extranets

Opción: hacer mercadeo de redes virtuales

Caracterización: ofrecer servicios de redes privadas. Aprovechar el cubrimiento nacional de la red CETCOL.

Valoración: el mercado se considera en una etapa primaria; la penetración se debe lograr trabajando con organizaciones que tengan presencia nacional y sectorial

Desarrollo: inicialmente, proceder a la adaptación tecnológica nacionalización de los servicios para luego incidir en la reglamentación (EDI, Transacciones, Etc.) y alianzas (para lograr soluciones de último kilómetro. Este esfuerzo puede consolidarse mediante el desarrollo de redes virtuales privadas y públicas especializadas y redes virtuales públicas y privadas sectorizadas

FEVA 4. Valores agregados en transferencia de contenidos

Opción: se logra a través de dos procesos, **diseñar servicios de visibilidad y lograr el acceso a bases de datos nacionales e internacionales**

Caracterización: los servicios de visibilidad consisten en:

- Anuncios publicitarios
- Dominios de personas naturales
- Hosting temporal

El acceso a bases de datos nacionales e internacionales se logra mediante:

- Alianzas con propietarios de bases de datos
- Participación en los ingresos captados

En general los servicios de visibilidad son un catalizador para generar la el flujo de contenidos (transferencia de conocimientos) y el valor agregado conexo para InterRED y sus miembros.

Valoración: Mercado naciente, por explotar dentro del concepto CETCOL

- Por cantidad de consultas
- Por cantidad de bases de datos

Escenarios centrales, relevantes al confinamiento del intento estratégico de InterRED

Los participantes construyeron cuatro escenarios centrales que reducen el espectro de posibilidades incluidas en el confinamiento del futuro posible que producen los escenarios extremos.

Escenario 1 Inercial con riesgo monopolista

Colombia difícilmente puede remontar la fuerza de los acontecimientos que la han conducido a la situación actual, en la cual siguen siendo válidos los preceptos de un gobierno sostenible no obstante la continua crisis en orden público. La situación es recesiva, con alto desempleo, riesgos de devaluación y una inflación persistente. Dentro de este marco de riesgo de no gobernabilidad, las presiones y la poca masa crítica del mercado hacen clara la necesidad de conceder el campo de la conectividad, en términos de ISP, a Telecom.

No obstante lo anterior, los clientes tienen cierta orientación al valor agregado en cuanto a sus preferencias en el ciberespacio. La cultura sigue predominantemente presionada por la necesidad, razón por la cual los productos y servicios, que por otro lado sólo pueden ser se valor agregado, ya que la conectividad será suministrada por el monopolio, deban mantenerse iguales o sujetarse a refacciones adaptativas menores.

Los negocios más viables son, en este escenario, los de tipo adaptativo. Existe la necesidad, para competidores con el perfil de InterRED de depender de recursos mixtos.

Escenario inercial con riesgo monopolista Comportamiento de las variables clave	
Variable relevante	Tendencia al interior del escenario
Recursos humanos	Deberán especializarse en servicios de valor agregado
Reglamentación EDI	Aumentará la reglamentación en SVA.
Innovación y estandarización tecnológica	Tiende a desarrollarse lentamente en el campo de los pocos SVA permisibles.
Organización	Creciente y moderado.
Desarrollo de productos personalizados	Incipiente
Derechos intelectuales	Tenderá a aumentar el control
Alianzas estratégicas	Aumentan hacia un mayor valor agregado

Escenario inercial-monopolista, valoración de opciones, continuación...

Opción estratégica	Valoración
Transferencia de contenidos	No hay cabida para este S.V.A. <ul style="list-style-type: none"> • Los propietarios de las bases de datos perderían el interés en realizar alianzas con la corporación
Asesorías	Crecimiento entre lento moderado <ul style="list-style-type: none"> • Pueden establecerse los perfiles de los posibles aliados. Se pueden consolidar nuevos servicios. Es vital que se de el desarrollo del talento humano.
Contactos con expertos	Mucho riesgo para el desarrollo <ul style="list-style-type: none"> • Es posible que se puedan mercadear contactos expertos. El monopolio puede estar en mejores condiciones de hacerlo.
Visibilidad	Puede derivar en crecimiento moderado, lento o dependiente <ul style="list-style-type: none"> • Se pueden definir estrategias de mercado y producto. Se pueden plantear alianzas estratégicas al monopolio para vincular al sector ciencia, educación y tecnología, logrando en ello ciertos resultados económicos.

Conclusión: si este escenario se presenta, InterRED no sólo perdería el nicho de que tiene en su actual negocio y debería desarrollar algunos servicios de valor agregado. No obstante, dadas las restantes consideraciones del escenario, es posible que el fruto de dichos servicios sea muy pobre para hacer viable a la entidad.

En esencia, la opción monopolística obligaría a considerar seriamente la liquidación de la corporación.

Escenario 2 Inercial con recesión y sin monopolio

El campo regulatorio discurre con vientos de favorabilidad al sostenimiento o proliferación de la actual competencia, no obstante el clima recesivo y la persistente crisis social persistentes en el orden público. Las preocupaciones del colombiano medio están negadas para incitarlo a formar parte de la sociedad del conocimiento.

La óptica del cliente se basa en aprovechar la ventaja que le otorgue la lucha competitiva. La información de interés es genérica.

Los productos tienden a permanecer tal como se conocen actualmente y, en general, la industria tiende a la adaptación tecnológica, esto es, a desarrollar mejoramientos tecnológicos forzados para no entrar en obsolescencia. Los servicios serán copiados o adaptados de otros competidores con el riesgo de guerra en los precios.

Para competidores como InterRED se supone estar sustentados por una inversión mixta, de tipo dependiente, ya que no lograría la autosuficiencia a través de la venta de servicios propios. La competencia está restringida y opera basada en alianzas.

Los supervivientes característicos en este escenario se caracterizan por su capacidad de despliegue de la "efectividad reactiva", es decir de la manera como se desenvuelvan en las contingencias permanentes.

Inercial con recesión y sin monopolio Comportamiento de las variables clave	
Variable relevante	Tendencia al interior del escenario
Recursos humanos	Especialidad integral progresiva
Perfil del cliente	Predominará el conformista, abarca todos los sectores
Servicios de valor agregado	Se mantendrán incipientes
Desarrollo tecnológico	No habrá
Alianzas estratégicas	En aumento
Tecnología de navegación y construcción inteligente	No habrá
Apertura del sector de telecomunicaciones	Incipiente
Reglamentación EDI	No habrá
Estandarización más innovación	Parcial
Consolidación de redes corporativas	No habrá

Comportamiento potencial de los públicos relevantes en el escenario inercial con recesión y sin monopolio

El gobierno: Mantiene las reglas de juego, pero no actúa como promotor

Colciencias e Icfes:	Pueden cambiar las políticas, como aportantes tendrán dificultades de mantener el compromiso, dada la crisis general de finanzas del gobierno
Telecom:	Puede seguir interesado en extender su dominio
Telefónicas locales y conglomerados con ambiciones:	Forman parte de las alianzas, entrantes y salientes de la industria
Proveedores:	Tienen pocas posibilidades de crecimiento por el enfoque adaptativo de los usos tecnológicos. Se orientan a la solución de problemas.
Comunidad académica:	Mantiene su ambigüedad.

Valoración de opciones estratégicas en el escenario inercial no monopolista

Opción estratégica	Valoración
Servicios de conectividad (dedicada y conmutada)	Se trabajará en términos de supervivencia, con oportunidades de crecimiento moderado. <ul style="list-style-type: none"> • Es válida la estrategia de precio por volumen. Se deben desarrollar los servicios de valor agregado. Es necesario tener políticas agresivas de mercadeo y publicidad. El control de costos es forzoso.
Desarrollo de intranets y extranets	Conservación <ul style="list-style-type: none"> • Tiende a desarrollarse lentamente en intranets e incipientemente en extranets sectoriales. Competencia incipiente.
Transferencia de contenidos	Existe apoyo <ul style="list-style-type: none"> • Se reactivan las alianzas con los propietarios de las bases de datos.
Asesorías	Crecimiento lento, con tendencia a sostenerse <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de falencia en servicios propios, lentamente se especializarán los recursos humanos.
Contactos con expertos	No hay viabilidad para el negocio de contactos expertos <ul style="list-style-type: none"> • Sin sociedad de conocimientos y con crisis social grande, las personas se orientan a satisfacer necesidades más fundamentales que la de adquirir conocimientos

Valoración de opciones, escenario inercial no monopolista, continuación...

Opción estratégica	Valoración
Visibilidad	<p>Crecimiento moderado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede buscarse apertura al mundo de paginas Web, buscando relacione precio/volumen. Se pueden adaptar los productos existentes de valor agregado.

Conclusión: en este escenario, el cual proyecta a los tres años del rango, de modo claro la actual situación del país, InterRED deberá efectuar ajustes importantes a su pensamiento estratégico, debido a que se verá envuelto en permanentes contingencias y sujeto a la amenaza de desaparecer. Los S.V.A. ofrecen una tabla moderada de salvación. Es crítica la maniobra en que debe efectuar en los servicios de conectividad, principalmente por el riesgo de convertirse en la fuente única de ingresos a un plazo más corto de lo razonablemente imaginable.

InterRED sobreviviría sobre consideraciones de extrema productividad interna, eficiencia de la organizacional y efectividad estratégica, enorme cohesión con sus asociados y la explotación correcta y oportuna de situaciones de conveniencia.

Escenario 3 Medias aguas

La regulación de la industria mantiene un esquema de injerencia en el sector tal que da lugar a un proceso subsidiado de masificación del servicio. El gobierno es básicamente sostenible, mantiene congelada al nivel actual la situación de orden público y consigue abordar una política social coherente.

En este ambiente socioeconómico predomina el principio de que quienes logren la ventaja competitiva podrán hacer rentable el trabajo con base en productos específicos.

Habrà lugar para una razonable innovación en los servicios y diversificación de los productos, gracias a las iniciativas de aprovechamiento al máximo de la disponibilidad tecnológica que emerge de las condiciones anteriores.

Se plantea una apertura restringida del sector, polarizada por las alianzas. La disponibilidad de recursos es dependiente, esto es, InterRED no sobrevive con su régimen actual de gasto en caso de que tenga que hacerlo por su propia cuenta.

Los competidores privilegiados por este sistema son aquellos que se orienten hacia una efectividad oportuna en cuanto al adecuado logro de ventajas relativas.

Escenario inercial no monopolista	
Comportamiento de las variables clave	
Variable relevante	Tendencia al interior del escenario
Recursos humanos	Orientados a la especialización integral
Tecnología	Habrà una tasa razonable de renovaci3n
Perfil del cliente	Predominarà un comportamiento exigente y abarcarà todos los sectores
Servicios de valor agregado	Se moveràn hacia la diversificaci3n y especializaci3n
Desarrollo tecnol3gico	Es acelerado
Alianzas estrat3gicas	En aumento
Tensiones oferta y demanda	Crecientes
Tecnología de navegaci3n inteligente	No habrà
Apertura del sector de comunicaciones	Se manifestarà en forma restringida
Reglamentaci3n EDI	No habrà
Estandarizaci3n e innovaci3n	Nacientes
Consolidaci3n de redes corporativas	Incipiente
Calidad de servicios	Predominarà el conformismo
Legislaci3n en propiedad intelectual	Inexistente

Comportamiento potencial de los pùblicos relevantes en el escenario medias aguas

- El gobierno:** Papel activo, dada su fortaleza frente pretensiones monopolistas y su sesgo social
- Colciencias e Icfes:** Mantendràn su apoyo a iniciativas tecnol3gicas para incendiar la cultura de la informaci3n
- Telecom:** Juega obligado
- Telef3nicas locales y conglomerados con ambiciones:** Forman parte de las alianzas, entrantes y salientes en la industria
- Proveedores:** Resultan crìticos como facultadores del aprovechamiento tecnol3gico, lo cual favorece su rol

como aliados. La evolución de los acontecimientos es promisorio con respecto a las circunstancias actuales y pueden ser definidores.

Comunidad académica: Deben polarizarse hacia una participación más activa en el terreno de los contenidos.

Valoración de las opciones estratégicas en el escenario de medias aguas

Opción estratégica	Valoración
Servicios de conectividad (dedicada y conmutada)	Oportunidad de crecimiento moderado <ul style="list-style-type: none"> Desaparece el cliente conmutado. Debe realizarse un mercado agresivo orientado a los servicios de valor agregado. Sigue siendo válida la estrategia de precio por volumen.
Desarrollo de intranets y extranets	Conservación <ul style="list-style-type: none"> Tiende a desarrollarse lentamente en intranets e incipientemente en extranets sectoriales. Competencia incipiente.
Transferencia de contenidos	Puede lograrse la consolidación de este S.V.A. <ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de las alianzas.
Asesorías	Servicio naciente, por disponerse de mayor cantidad de opciones. <ul style="list-style-type: none"> Pueden consolidarse los servicios alrededor de la imagen corporativa y valiéndose de alianzas. El apoyo externo favorecerá hacer énfasis en este campo.
Contactos con expertos	Hay viabilidad, con riesgo <ul style="list-style-type: none"> Se puede fortalecer un mecanismo de desarrollo de este tipo de servicios
Visibilidad	Crecimiento <ul style="list-style-type: none"> Apertura del mercado de hosting por el aumento de personas en la red. Mayor desarrollo en las áreas de servicios, ciencia, educación y tecnología.

Conclusión: el escenario es propicio a avances significativos en la visión planteada en este escenario. La inversión de tiempo y esfuerzo en productos de valor agregado sería recompensada si se actúa de manera práctica y oportuna.

El señalamiento clave del escenario consiste en que no se puede seguir pensando en ingresos importantes provenientes de la conectividad, principalmente la conmutada, razón por la cual debe profundizarse en los servicios agregados.

Escenario 4 Florecimiento

La economía es francamente afluente, lo que da lugar al crecimiento en la escala de valores agregados. La situación de apertura da lugar a una disminución del valor del servicio.

El país entra en una franca negociación de paz y puede desarrollar una política sectorial consistente, lo que de hecho hace.

La cultura comercial estará basada en el cliente.

Las circunstancias de inversión y florecimiento general permitirán adoptar sin dificultad el estado de arte en tecnología, lo cual propiciará una oportuna diversificación de productos y una alta innovación en servicios.

El gobierno mantiene inversiones que estimulan la tecnología en el sector ciencia, educación y tecnología; no obstante el negocio permite la independencia de fuentes de ayuda. Es viable un desarrollo proactivo en medio de la apertura nacional.

El escenario favorece la habilidad empresarial y la innovación en la industria.

Escenario de florecimiento	
Comportamiento de las variables clave	
Variable relevante	Tendencia al interior del escenario
Recursos humanos	Evolucionarán hacia la especialización integral
Tecnología	Favorecerá la renovación de punta
Perfil del cliente	Será exigente, abarcará todos los sectores
Desarrollo tecnológico	Se acelera
Alianzas estratégicas	Aumentarán
Relaciones oferta, demanda	Prevalecerá el equilibrio en el rango del escenario
Tecnología de navegación inteligente	Logrará niveles incipientes
Apertura del sector de comunicaciones	Será franca
Reglamentación EDI	Se iniciará dentro del escenario

Valoración de opciones en el escenario medias aguas. continuación...

Variable relevante	Tendencia al interior del escenario
Estándares de innovación	Se mantendrán en desarrollo
Consolidación de redes corporativas	Se mantendrán en desarrollo
Calidad de servicios	Privará la excelencia
Legislación sobre propiedad intelectual	Se dará en términos de política sectorial.

Comportamiento potencial de los públicos relevantes en el escenario de florecimiento

El gobierno:	Interesado en regular en favor del sector
Colciencias e Icfes:	Por conveniencia se mantienen lejos de la modificación de sus políticas actuales
Telecom:	No tiene opciones de extender sus dominios al sector
Conglomerados con ambiciones:	Estudiarán seriamente la posibilidad de aprovechar la confusión y convergencia generada por el crecimiento exponencial de la industria de telecomunicaciones y servicios conexos.
Telefónicas locales	Operan de acuerdo con la conveniencia del mercado, pero no resultan favorecidas por la preferencia sectorial del gobierno
Proveedores:	Trabajan en un mercado creciente y demandado. Pueden entrar nuevos actores.
Comunidad académica:	Se siente atraída por la oportunidad de extender sus servicios

Valoración de las opciones estratégicas en el escenario de medias aguas

Opción estratégica	Valoración
Servicios de conectividad (dedicada y conmutada)	<p>Se daría un crecimiento rápido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sigue siendo válida la tendencia de precio por volumen. Se deben desarrollar los servicios de valor agregado en términos de mercadeo proactivo. InterRED se debe aplicar a la innovación tecnológica de productos y servicios. Las políticas deben ser de eficiencia y eficacia. Se deben desarrollar las fuentes de financiamiento.

Valoración de opciones en el escenario de florecimiento, continuación...

Opción estratégica	Valoración
Desarrollo de intranets y extranets	<p>Conservación, buscando refinarla para acelerar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dispara con un alto riesgo de no poder dar respuesta oportuna. Surge una alta competencia por parte de los conglomerados y proveedores de tecnología.
Transferencia de contenidos	<p>Se logra la misión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla la organización inteligente de la información.
Asesorías	<p>Se logra el servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen buenas oportunidades para contraer alianzas y desarrollar asesorías. El mercado afluyente contribuye al éxito del servicio.
Contactos con expertos	<p>No hay riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El enlace de contactos expertos origina el fortalecimiento de la cultura.
Visibilidad	<p>Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es posible la masificación del servicio de hosting y lograr una alta participación en el mercado. La publicidad y mercadeo en la red puede crecer específicamente para el sector ciencia, tecnología y educación.

Conclusión: este escenario favorece la visión de InterRED, de manera especial. En caso de darse, implicará la necesidad de medirse con competidores dotados de apetitos desmesurados y otras iniciativas inesperadas.

Esta consideración favorece el énfasis en un persistente esfuerzo de visión estratégica.

Creencias sobre las opciones por cada producto, en todos los escenarios

En el seminario se trabajó directamente la expectativa sobre el posible éxito de cada producto, para todos los escenarios. Las siguientes declaraciones expresan las apreciaciones realizadas.

Conectividad dedicada y conmutada

Desaparece por naturaleza en el escenario monopolístico. En el no monopolístico, pero recesivo, que implica sacrificar precio por buscar volumen hay un gran riesgo de no rentabilidad. Pierde su importancia como servicio central en los escenarios que favorecen los servicios de valor agregado.

Desarrollo de intranets y extranets

Esta iniciativa puede darse en todos los escenarios; no obstante solo a nivel de conservación del expertise e desarrollar este tipo de negocios. Es importante, de todas formas, refinar la idea.

Transferencia de contenidos

En el escenario más bajo no hay posibilidades. En los sucesivos, tiene opciones. Es importante refinar y emprender esta acción.

Asesorías

En los escenarios mediocres es posible que la lentitud de desarrollo de este producto no lo haga recomendable. No obstante tiene opción en todos los escenarios.

Contactos expertos

El servicio no resulta viable en los escenarios mediocres. No obstante se recomienda abordar el estudio de factibilidad

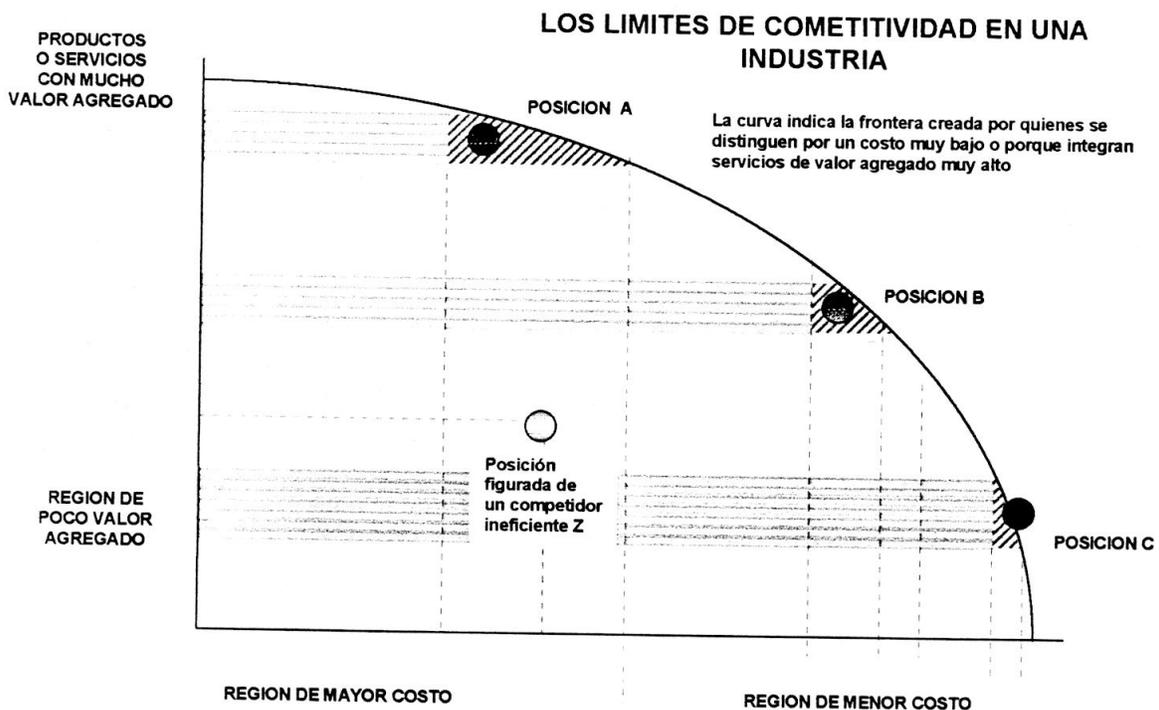
Visibilidad

El producto funciona en todos los escenarios. Es recomendable una rápida adopción de proyectos en esta área.

LA ESCOGENCIA ESTRATEGICA

En términos de la posición relativa externa entre competidores en una industria, la curva que ilustra el diagrama que sigue representa la frontera de la competitividad y, a lo largo de ella, en términos de diferenciación en la relación de servicios/costo, las oportunidades de escogencia que los distintos competidores tienen. El competidor A posee un alto valor agregado, por el cual puede cobrar un alto precio. El competidor C posee un bajo valor agregado, pero ofrece precios muy bajos, lo cual le da una ventaja para los segmentos de necesidad que los clientes puedan atender dentro de un adecuado grado de satisfacción.

Escogencia de una posición de costo y servicio para los servicios clave del portafolio de InterRED



La posición B es intermedia entre los dos extremos.

El competidor Z está rezagado, ya que ofrece poco valor agregado a precios considerablemente altos con respecto a aquellos que cobraría la competencia. Por ejemplo B, ofrece ostensiblemente más valor agregado por menor precio. Los competidores A, B y C están en sus adecuados nichos de competitividad y en ese punto tienen ventajas relativas que les permiten a los tres prosperar en un mercado activo.

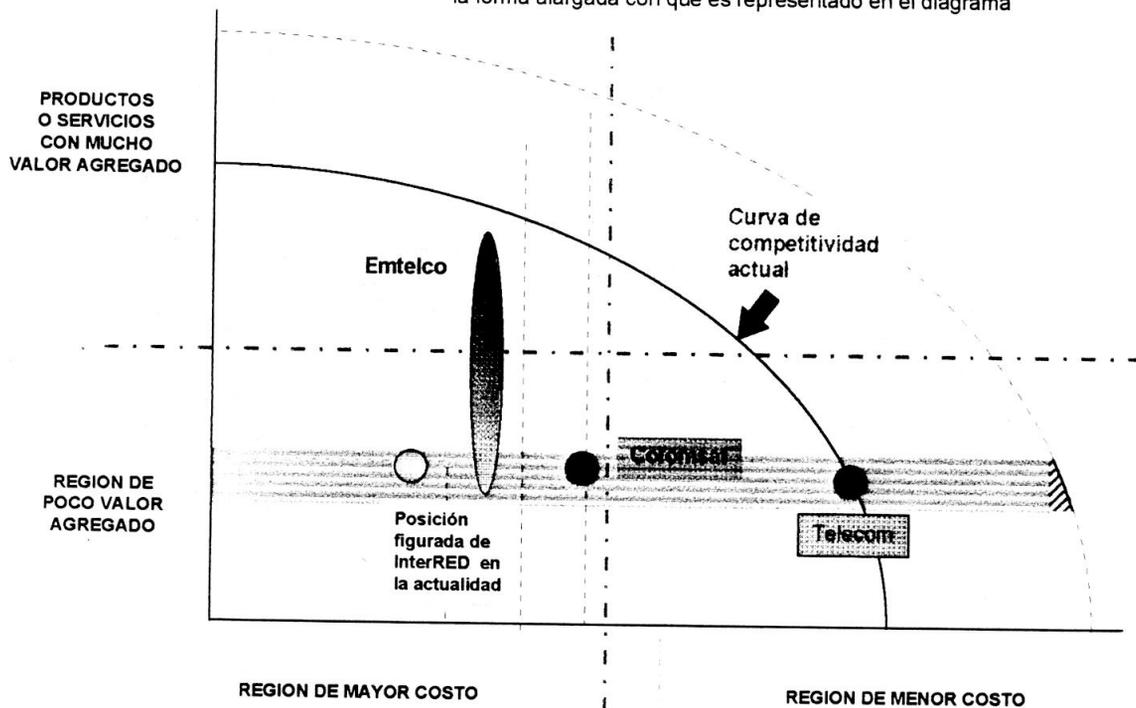
A partir de este esquema los participantes hicieron algunas consideraciones de escogencia relevantes a InterRED.

Situación competitiva actual

El diagrama que sigue presenta la curva de competitividad a la fecha trazada por los asistentes al seminario. Emtelco y Telecom mantienen la frontera actual (línea continua) con respecto a Colomsat e InterRED. La línea discontinua implica el límite que fácilmente puede desarrollarse en los escenarios 3 y 4 ya estudiados (y aun, con cierta dificultad, en el 2, si los competidores bajan el precio fuertemente gracias a que pueden hacer economía de escala en costos o bien si aumentan los valores agregados.

POSICION ACTUAL DE COMPETIDORES DIRECTOS DE InterRED

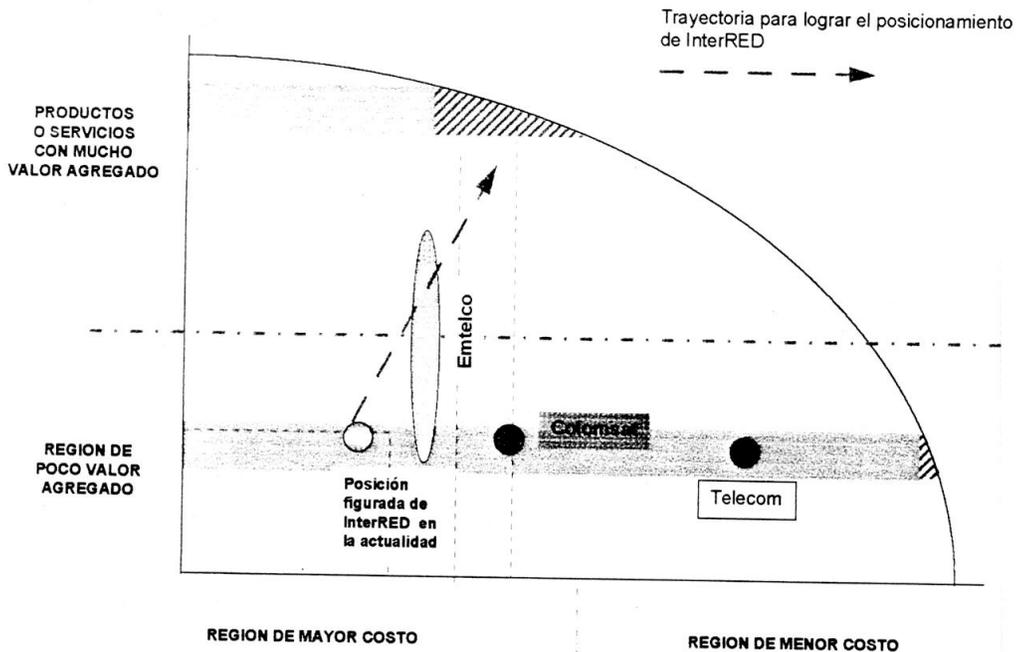
Emtelco cubre una gama amplia de servicios, de allí la forma alargada con que es representado en el diagrama



Escogencia estratégica de posición competitiva por InterRED

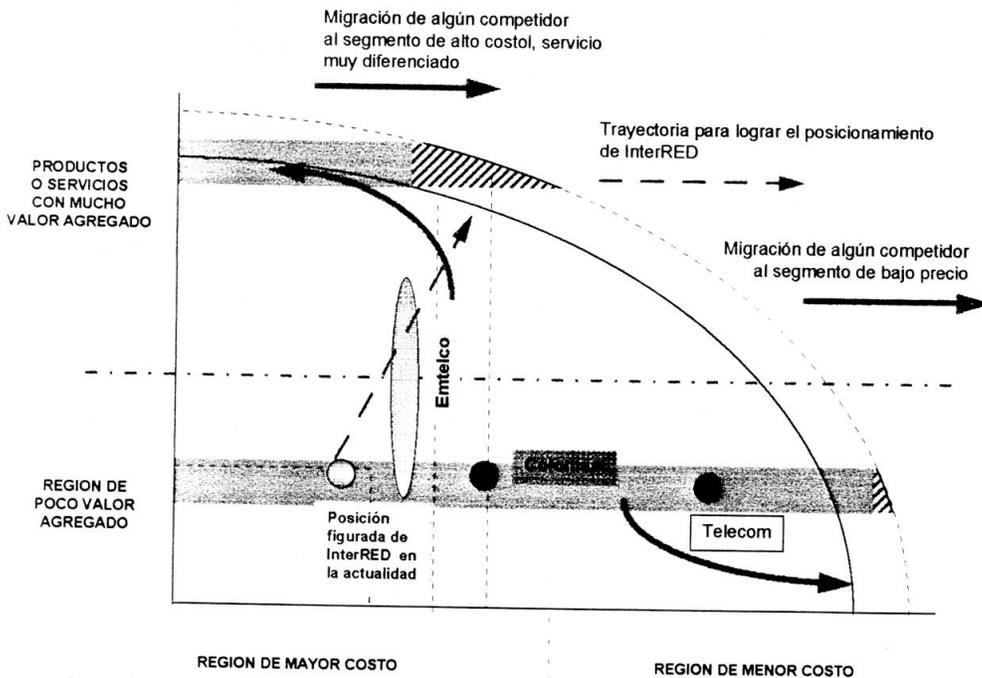
A lo largo del seminario los participantes desarrollaron visiones y conocimientos alrededor de las opciones estratégicas y de la posibilidad que tiene InterRED de abordar servicios integrales más altos para sus clientes. Por esta razón puede desplazarse hacia un nuevo nicho, de menor costo relativo y mayor atractividad en los servicios de valor agregado. Este movimiento está indicado por la flecha roja, a trazos discontinuos en el diagrama de la página que sigue.

ESCOGENCIA ESTRATEGICA DE InterRED



Reposicionamiento de la industria

A menos que todos los rivales converjan innecesariamente sobre la posición escogida por InterRED, lo que conduciría a una competencia intensificada e innecesaria, ciertos actores podrían migrar a posiciones menos centrales.



Esto ocurre normalmente cuando alguien fuerte, representativo en la industria elige la posición media. Bajo los supuestos anteriores, las líneas verde y azul del diagrama de la página siguiente indican la evolución de la industria en el mediano plazo.

EL DESARROLLO INIMITABLE DE RECURSOS INTERNOS A LA ORGANIZACION

Las capacidades nucleares derivan su nombre del hecho de estar alojadas y ocultas en el centro o núcleo de la organización. Corresponden a desarrollos lentos de la capacidad humana, cultural y técnica de la organización, gracias a las cuales una empresa exhibe desempeños extraordinarios frente al estándar de una industria y aun por fuera de ella. Desde 1990, con Prahalad y Hamel como pensadores representativos de este enfoque, se ha constituido la visión de la estrategia basada en el desarrollo sobresaliente de recursos inimitables que otorguen la ventaja competitiva.

En esta parte del seminario, InterRED identificó las capacidades deseadas para lograr y mantener una ventaja relevante frente a sus adversarios, con los siguientes resultados:

Capacidades nuclear deseadas

Segmento de desarrollo del sector de ciencia educación y tecnología

⇒ ***Ser dinamizador y gestor de proyectos en el campo de la misión para crear una masa crítica de recursos conductores a la diferenciación competitiva de InterRED***

Segmento productos y servicios

⇒ ***Como integrador de soluciones ser inimitable en crear, explorar e identificar necesidades de conectividad y valor agregado de los clientes y articularla con esquemas adecuados de outsourcing.***

Segmento corporativo

⇒ ***Lograr sistemática e iterativamente proyectos clave a través del cuidado de asociaciones con los miembros corporativos especialmente productivas para los clientes.***

Segmento intra-gobierno

⇒ ***Ser el interlocutor proactivo más expedito de iniciativas gubernamentales en el campo de competencia de la teleinformática.***

Segmento tecnología

⇒ ***Disponer de una competencia evidentemente mayor de explotación y aprovechamiento de la tecnología disponible y ofrecida***

Las capacidades nucleares, por su carácter inimitable, toman tiempo en formarse —no se pueden comprar—, se forman alrededor de la capacidad de los trabajadores y el equipo directivo, en términos de comunicación, coordinación y largo desempeño y requieren un especial enfoque estratégico de largo plazo.

Análisis de brechas frente a las capacidades nucleares

InterRED no dispone ni tiene en formación, dentro de su actual rumbo estratégico, ninguna de las competencias enunciadas, pero considera que las que ha planteado están a su alcance.

Las falencias actuales marcan la distancia que existe para lograr el arraigo de las capacidades nucleares, así:

Segmento de desarrollo del sector de ciencia educación y tecnología

⇒ ***No dispone de habilidades***

Segmento productos y servicios

⇒ ***Ha ejecutado servicios relevantes sólo por accidente.***

Segmento corporativo

⇒ ***Puede considerarse en cero***

Segmento intra-gobierno

⇒ ***Algo en imagen y cierta receptividad para públicos iniciados en el gobierno***

Segmento tecnología

⇒ *Elementos básicos a nivel operativo*

La distancia entre la situación actual en capacidades de organización y despliegue con las vislumbradas, necesarias para acometer el desafío se reconoce como muy grande. No obstante InterRED emprenderá inmediatamente, de manera estratégica, las transformaciones y mejoramientos necesarios para lograr la ventaja que se ha propuesto a través del presente ejercicio de pensamiento, visión y compromiso.

A través de los enunciados anteriores InterRED establece la naturaleza de los desempeños sobresalientes que garantizarán su éxito, el tipo de esquemas que se deben medir y las capacidades sobre las cuales se deben lograr destrezas avanzadas y ventaja sostenible.

LAS ACCIONES ESTRATEGICAS

InterRED examinó un repertorio de seis acciones conductoras a los objetivos ya señalados por la escogencia estratégica, el énfasis en recursos críticos para lograr la ventaja sostenible, compatibles con un amplio rango de viabilidad en los escenarios centrales.

1. Planear el movimiento necesario para lograr la posición competitiva deseada
2. Comenzar a desarrollar negocios de valor agregado con los asociados
3. Llenar la brecha en el desarrollo de funciones EFO
4. Desarrollar las opciones estratégicas
5. Avanzar en el desarrollo necesario para lograr las capacidades nucleares
6. Obtener el compromiso cultural y la impregnación de la estrategia en toda la organización

A continuación se caracterizan y explican estas acciones

1. Planear el movimiento necesario para lograr la posición competitiva deseada

Definir los caminos que posibilitan la consolidación y posicionamiento de InterRED frente a los nichos de mercado.

⇒ Como responsable se señala a la dirección de la organización quien debe poner en marcha el mecanismo de planeamiento estratégico.

- El plazo para presentar el estudio (de tarifas y productos) es de 30 días a partir de la aprobación de la presente memoria.

2. Comenzar a desarrollar negocios de valor agregado con los asociados

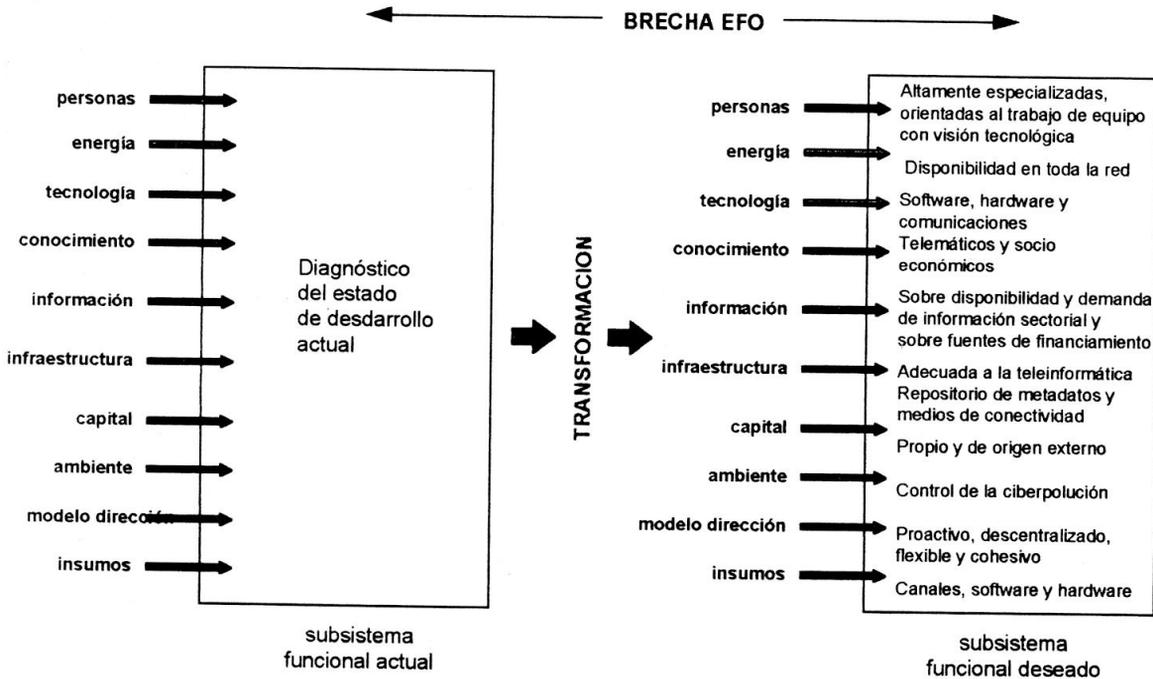
Prestar soluciones integrales. Buscar el fortalecimiento del mercado frente a la competencia. Complementar los recursos disponibles (financieros, humanos, de conocimiento, técnicos, etc.).

⇒ Responsable: la subdirección técnica

- Plazo: la definición del perfil del aliado, la averiguación y presentación de aliados debe darse en el primer año, a partir de la fecha de aprobación de esta memoria.

3. Llenar la brecha en el desarrollo de funciones EFO

El modelo EFO plantea, en el bloque de la derecha del siguiente dibujo, la forma como debe desarrollar InterRED sus recursos. La caja de la izquierda requiere un diagnóstico, posterior a este seminario, para determinar la brecha con respecto al estado ambicionado de capacidad. Una vez se establezcan en cada uno de los diez recursos críticos las diferencias, se deben allanar las diferencias de manera armónica con el desarrollo de la estrategia y del plan subyacente.



Lo anterior, con énfasis en lograr una comunicación interna eficiente (horizontal y verticalmente), dirigir todos los esfuerzos para que converjan sobre el mismo fin. Evitar el desgaste excesivo (eliminar la duplicación).

⇒ Responsable: el subdirector administrativo

- Diagnóstico en un mes, definición de flujos de información y áreas relacionadas con las respectiva interacción en 3 meses, a partir de la aprobación de la memoria.

4. Desarrollar las opciones estratégicas

Comenzar el desarrollo de nuevos servicios que fortalezcan la corporación y consoliden a los que actualmente preste.

⇒ Responsable: la dirección ejecutiva

- Se compromete a desarrollar esta actividad en forma prioritaria, indelegable e inaplazable con énfasis en presentar resultados en un plazo no superior a 30 días a partir de la aprobación de esta memoria.

5. Avanzar en el desarrollo necesario para lograr las capacidades nucleares

Abordar nuevos mercados a partir de componentes y capacidades comunes. Fortalecer, frente a los cambios en el campo de acción, a la organización. Lograr personal calificado y procesos internos bien definidos.

⇒ Responsable: subdirector administrativo

- Definir la estructura adecuada de organización (teniendo en cuenta la opción de alianzas estratégicas), en 2 a 3 meses, inicialmente.
Debe constituirse en un proceso de revisión y adaptación permanentes.

6. Obtener el compromiso cultural e impregnar la estrategia en toda la organización

Unificar la organización en términos de la dirección que debe tener cada uno de los esfuerzos. Aumentar la dedicación del empleado.

⇒ Responsable: talento humano

- Plazo: Comenzar la enseñanza de la razón de ser de la organización y de sus procesos a la mayor brevedad.
Cada vez que entra nuevo personal o hay cambios en la misión, visión y estrategias efectuar el mismo procedimiento.

RECOMENDACIONES BASICAS

1. El enfoque sistémico utilizado durante el taller, dentro de la presente metodología, indica siete flujos esenciales de valor agregado que deben constituir el centro de atracción para el estudio de movimientos tácticos y estratégicos y la concepción de productos y servicios. También son indicativos en el caso de una eventual reorganización de la InterRED.
2. Los escenarios considerados constituyen un buen elemento de desarrollo cognitivo sobre el futuro. En esta calidad arrojan luz sobre el grave desafío que enfrenta la corporación en circunstancias socioeconómicas y de accionar gubernamental tal como las que hoy subsisten.
3. La necesidad de reorientarse hacia servicios de valor agregado que comprometen el estrechamiento de relaciones y la generación de alianzas económicas con sus miembros, permite conceptualizar a InterRED como una organización basada en información y conocimientos, con una capacidad de operacionalización y cristalización de productos y servicios cimentada en las habilidades y voluntad de sus asociados.
4. Existen suficientes razones para establecer un proceso de urgencia estratégica y de cambio de mentalidad de la dirección y en general de toda la organización para abordar de manera lúcida la problemática planteada por el conjunto de opciones estratégicas, posibles productos de valor agregado, modificación de políticas en tarifas, mejoramiento de procesos y de la capacidad humana, mediante la herramienta de planeamiento estratégico.

Esto significa: tomar los elementos de planeación que arroja el presente seminario y formular planes y programas en todos los plazos consistentes con las acciones arriba señaladas.

Debe atenderse de manera crítica el movimiento armónico hacia los diferentes logros mediante una adecuada atención al progreso de las vertientes de avance estratégico, procesos de la organización, capacidades humanas y resultados financieros, tal como se expresa en el diagrama "*¿Cómo se hace el planeamiento estratégico*" disponible en la introducción del presente documento.
5. Las opiniones tomadas a los participantes establecen el deseo de seguir adelante con las visiones logradas en el seminario, para transformar a InterRED (ver comentarios individuales en el apéndice 3).

6. Las declaraciones al término del evento traen a la coyuntura de visionamiento estratégico y de concienciación de la misión, el enorme aporte del compromiso expresado por la junta directiva, la gerencia y los líderes presentes en el seminario, de apoyar un proceso de mejoramiento radical del comportamiento de InterRED en cuanto a sus deberes sociales y empresariales, tal como se lee en el apéndice 3. Este compromiso debe ser privilegiado, extendido y mantenido a lo largo del esfuerzo que necesariamente se debe llevar a cabo para generar el cambio deseado.

Finalmente, cree el consultor, la construcción conceptual realizada a lo largo de todo el seminario es coherente y arroja los elementos necesarios en cuanto a misión, visión, organización, procesos, productos y servicios, acciones estratégicas y posicionamiento competitivo que facilitan las respuestas necesarias al ejercicio de poner en marcha el planeamiento y con él un nuevo rumbo para InterRED, según el confinamiento de los distintos escenarios contemplados.

José Guillermo Jaramillo, consultor de negocios
Bogotá, mayo de 1998

Apéndice 2

Tendencia de las variables clave que afectan a cada uno de los flujos esenciales de valor agregado.

Los participantes en el taller, por grupos, escogieron tendencias relevantes a la eventual evolución del futuro para cada opción estratégica (la cual fue construida, como ya se vio, para cada FEVA).

1 y 2			
CAMPO FEVA: conectividad de clientes dedicados y conmutados			
Variable clave	Tendencia prevista hacia el futuro		Observaciones
Tarifas del mercado	En disminución		
Disponibilidad de ancho de banda	En aumento		
Tecnología	En renovación permanente		
Recursos humano	Cada vez más especializado e integral		
Perfil del cliente	Progresivamente más exigente, y diseminado en todos los sectores		En el caso del cliente conmutado la exigencia subirá hasta cierto momento y luego descenderá
Demora en la implementación de enlaces	Mínima en dedicados Inmediata en conmutados		
Fuerza de la competencia	Se intensificará gradualmente		
Servicio de valores agregados de conectividad, SAC	Cada vez más hacia la diversificación y la especialización.		
Variables clave convertidas en incertidumbres			
Capacidad de compra	Aumenta	Disminuye	Se mantiene

3		
FEVA: intranets y extranets		
Variable clave	Tendencia prevista hacia el futuro	Observaciones
Desarrollo y consolidación de redes corporativas en la gran empresa	Hacia la autosuficiencia	

Variable clave	Tendencia prevista hacia el futuro	Observaciones
Desarrollo y consolidación de redes en la mediana empresa	Se prevé lento para el primer año y acelerado en el segundo y tercer años	
Evolución de la reglamentación de EDI y transacciones electrónicas	El proceso se está iniciando y culminará en 1 o 2 años.	
Construcción de sistemas de TPF abiertos	Improbable desarrollo para el primer año, pero tendrán desarrollo lento en el tercer año.	
Innovación y estandarización tecnológica y seguridad, colectividad y otras.	Evolución continua con picos de adopción tecnológica	
Apertura del sector de las telecomunicaciones	Inminente en el lapso de un año	
Consolidación gremial del sector de servicios de valor agregado	Lento pero necesario a 2 años	

4		
FEVA: acceso a contenidos		
Variable clave	Tendencia prevista hacia el futuro	Observaciones
Organización de la información inteligente	Aumenta la necesidad de selección y clasificación de la información para facilitar el acceso a ella.	de motores de búsqueda empresa. El desarrollo de empresas en búsqueda de información es una incertidumbre
Tiempo de acceso	Optimación progresiva y racionalización del uso del servicio.	
Costos de acceso	Reducción progresiva por tráfico en los canales de comunicación.	

Variable clave	Tendencia prevista hacia el futuro	Observaciones
Desarrollo de nuevas tecnologías	Integración de servicio sobre la red (voz, datos, video, etc.)	ATM, voz sobre IP La legislación colombiana es una incertidumbre
Relevancia de la información	Necesidad progresiva para el usuario final	

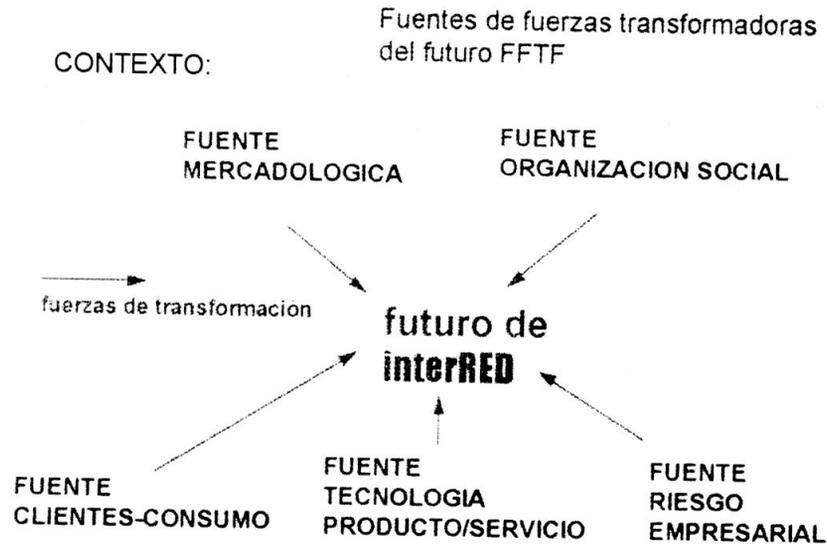
5 CAMPO FEVA: demanda de asesorías		
Variable clave	Tendencia prevista hacia el futuro	Observaciones
Masificación del uso en servicios	En aumento	
Conocimiento técnico	En continuo crecimiento	Especialización en la formación
Oferta demanda de los clientes	Creciente	Mayor en servicios de valor agregado
Integridad del servicio	Creciente	
Desarrollo tecnológico	Acelerado	
Costo tecnológico	Comportamiento oscilante	
Alianzas estratégicas	En aumento	
Calidad del servicio	Normas cada vez más exigentes	Por la diversificación del servicio.

6 CAMPO FEVA: contactos expertos		
Variable clave	Tendencia prevista hacia el futuro	Observaciones
Necesidades de conocimientos específicos	Crecimiento exponencial	
Escuela de conocimientos operando frente a la oferta y demanda de servicios; calidad de la oferta	Evoluciona en equilibrio, y estándares muy altos	Estrategia de negociación
Capacidad de gestión para establecer alianzas	Crecimiento exponencial	

Variable clave	Tendencia prevista hacia el futuro			Observaciones
Evaluación de índices de penetración	Especialización cada vez mayor			Hacia genética, robótica, biotecnología, medio ambiente, agua
Variables clave convertidas en incertidumbres				
Escuela de conocimiento científico	Los científicos van a compartir sus conocimientos	Sólo guardan sus conocimientos científicos	Unos sí y otros no (guardan los conocimientos)	La necesidad apremia

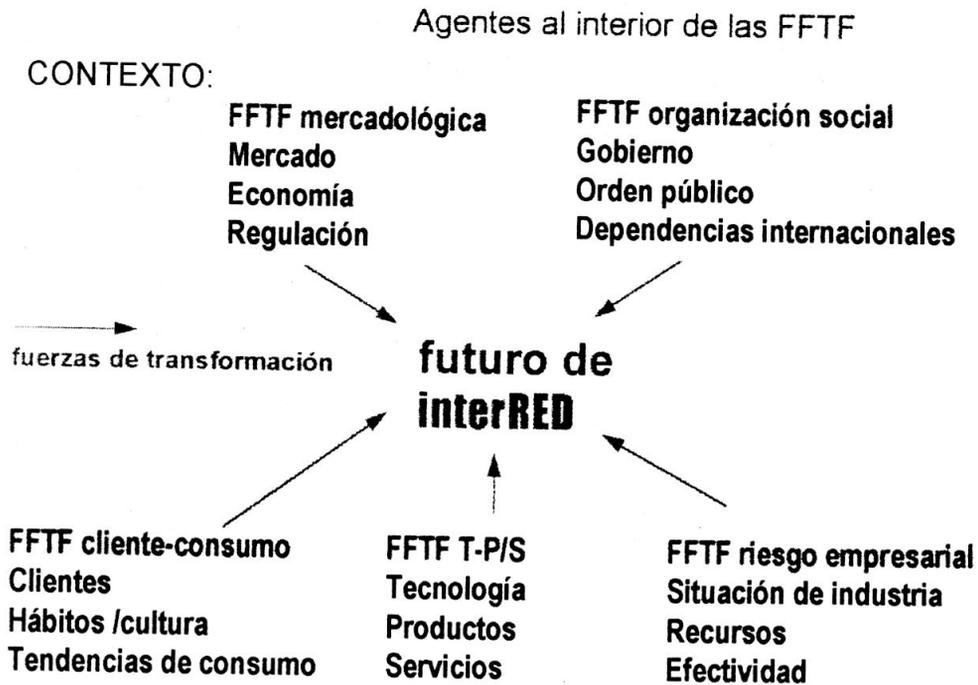
7				
CAMPO FEVA: explotación de la rentabilidad de la visibilidad				
Variable clave	Tendencia prevista hacia el futuro			Observaciones
Demanda de ancho de banda en canales de comunicación	Incremental			Mayores costos fijos de canales de comunicación, A mayor número de servicios, mayor demanda y mayores ingresos
Cultura de información	Incremental			El aumento de la cultura de la información implica mayor y mejor acceso a contenidos y servicios
Tecnología de navegación y construcción inteligente	Cada vez busca generar productos más simples y eficientes			Satisfacer las necesidades del usuario
Desarrollo de productos personalizados	Satisfacer las necesidades del usuario individual			Exige identificación más precisa de mercados
Variables clave convertidas en incertidumbres				
Legislación de la propiedad intelectual	Hace muy complejo el tratamiento de contenidos	Facilita el flujo de contenidos	Declara de a los conocimientos de pertenencia universal	

Establecimiento de incertidumbres críticas



Los escenarios pueden constituirse a partir de distintas manifestaciones, fundamentalmente distintas de las FFTF.

Fuentes de incertidumbre crítica



Bajo el supuesto de nuestra ignorancia sobre el desencadenamiento de situaciones que pueden operar en un sentido u otro, concebimos cinco fuentes de

fuerzas transformadoras del futuro, FFTF, las cuales enmarcan de manera amplia la acción de InterRED. El diagrama que sigue es ilustrativo de la incidencia del comportamiento desconocido de dichas fuentes.

Los cuadros que siguen presentan la forma como los asistentes definieron dichas fuerzas:

FFTF: Mercadológica				
Incertidumbre crítica	Estadio posible 1	Estadio posible 2	Estadio posible 3	Estadio posible 4
Predominio en el esquema competitivo	Fortalecimiento de la competencia (calidad)	Existencia de un monopolio	Crecimiento de la escala de valor	Sectorización de nichos de mercado académico y comercial
Capacidad de compra en la economía	Comportamiento recesivo (inflación, desempleo, devaluación)	Pauperización (degradación de estratos)	Disminución del valor del servicio	Proceso subsidiado en masificación del servicio
Regulación Contenido de la normatividad	Monopolio	Limitación del ingreso al mercado de nuevos prestadores de servicios	Subsidio de algunas empresas	Libre mercado

FFTF: Organización social				
Incertidumbre crítica	Estadio posible 1	Estadio posible 2	Estadio posible 3	Estadio posible 4
Gobierno	Hace sostenible a InterRED	Neutro frente a InterRED	Es favorecedor de InterRED	No permite siquiera un estado sostenible
Orden Público	Proceso de paz, se congela la crisis	Hay iniciativas internacionales	Severo agravamiento de la guerra	Hay proceso de paz
Dependencias internacionales	Se incrementan	Se extinguen		
Sociedad del conocimiento	Se manifiesta incipientemente	No existe	Hay una cultura del conocimiento perjudicial	Hay una cultura del conocimiento benéfica

FFTF: Cliente - Consumo				
Incertidumbre crítica	Estadio posible 1	Estadio posible 2	Estadio posible 3	Estadio posible 4
Clientes	Interesados en el atractivo ciencia/educación /tecnología	Indiferentes al esquema de atractivo ciencia/educación /tecnología	Comportamiento ambiguo	
Hábitos, cultura	Ventaja competitiva Hay una preferencia adecuada en el ciberespacio por los conocimientos. Los clientes pagan el valor agregado	Empujado por la necesidad. No existe una preferencia significativa en el terreno de los conocimientos. Es difícil costear el valor agregado	Esnobismo. El interés por los conocimientos pierde atractivo. El valor agregado no es reconocido	
Tendencias en el consumo Dilema calidad/ cantidad	El mercado prefiere productos genéricos	El mercado prefiere productos específicos		

FFTF Tecnología, productos y servicios				
Incertidumbre crítica	Estadio posible 1	Estadio posible 2	Estadio posible 3	Estadio posible 4
Capacidad de actualización tecnológica del país	Adopción	Adaptación	Aprovechamiento	Obsolescencia y desestandarización
Desarrollo de productos y servicios	Permanecen los actuales	Se diversifican	Se reduce el número de productos	

FFTF: Riesgo empresarial				
Incertidumbre crítica	Estadio posible 1	Estadio posible 2	Estadio posible 3	Estadio posible 4
Niveles de apertura	Ninguna, hay monopolio	Restringida por alianzas	Hay apertura nacional	Hay apertura internacional
Disponibilidad de recursos	Ninguna	Total, propia, autosuficiente	Mixta, independiente	Mixta dependiente
Interred se ve obligada a desarrollar actividades	De forma oportuna	Proactivamente	Reactivametrne	Como bombero

Protagonistas con excesivo poder

Protagonista	Posición	Actuación adversa al propósito estratégico de InterRED	Poder
Gobierno	Regulador	Bajo presión puede regular a favor de un monopolio	
Colciencias	Complementador	Puede ejercer cambios de política	muy alto
Miembros corporativos	Complementador	Pueden argumentar incompatibilidades. Pueden apartarse por falta de atractivo	muy alto
ICFES	Complementador	Puede ejercer cambios de política	medio
Telecom	Complementador	Aplicación de la posición dominantes actual. Como resultado de una modernización.	muy alto
Proveedores de conectividad y tecnología	Proveedor	Pueden integrarse verticalmente invadiendo el nicho de ISPs	alto
Telefónicas locales	Complementador	Renuencia a ser complementadores	bajo
Sector académico	Clientes	Dejan de ser aliados sinérgicos	bajo
Conglomerados económicos con ambiciones		Competencia desleal	alto

Los elementos anteriores se sintetizaron en los diversos escenarios contemplados en el cuerpo de la memoria.

APENDICE 3

CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS SEGUN LA EVALUACION HECHA AL TERMINO DEL EVENTO

Al cabo de los cinco módulos mediante los cuales se llevó a cabo el taller, los participantes fueron invitados a expresar su opinión acerca cómo deben aplicarse los resultados, qué compromiso personal se tiene con la misión, visión y estrategia logradas y acerca de la calidad de la conducción del evento.

El siguiente cuadro contiene de manera textual, la totalidad de los comentarios recibidos al final del evento.

Qué debe hacer InterRED con los resultados de este taller	Cuál es mi compromiso personal de acuerdo con el aprendizaje logrado
Jaime Vélez	
<p>Me parece que los resultados del seminario ilustran apropiadamente la percepción de la empresa lograda por un grupo de personas capaces y comprometidas con el proyecto de InterRED.</p> <p>Creo que se debe realizar un esfuerzo adicional para conciliarlas con el escenario actual de InterRED y llevar a cabo el Plan Estratégico que resulte de esta confrontación.</p>	<p>Como director de la corporación es mi compromiso usar estos elementos para fijar el rumbo y llevar a buen puerto a la corporación, aunando mi esfuerzo con el del resto de empleados y directivos</p>
<p>Sobre el taller: Me parece un ejercicio efectivo y asombrosamente apacible para encontrar futuro y aprender de los propios errores en un ambiente de crítica constructiva, respetuosa y eficaz.</p>	
Luis Eduardo Gómez	
<p>Debe adoptarlo como política fundamental de la Corporación. Debería seguirlo desarrollando y tomarlo como una medida de su gestión.</p>	<p>Llegar al mayor nivel de realización posible el desarrollo del seminario y convertirlo en acciones</p>
<p>Sobre el taller: Me pareció:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Muy adecuada la metodología b. Excelente la participación c. Muy bien dirigido el taller d. Las conclusiones son las adecuadas e. El diagnóstico realista 	

Qué debe hacer InterRED con los resultados de este taller	Cuál es mi compromiso personal de acuerdo con el aprendizaje logrado
Sandra Teresa Marín Castro	
<p>La corporación debe hacer la divulgación a nivel interno sobre la planeación de lo que vamos a ser de ahora en adelante y concientizar a sus empleados y miembros del compromiso que debemos adquirir. Una vez seamos todos conscientes de lo que queremos, se deben comenzar a implementar las acciones estratégicas encaminadas al logro de los objetivos propuestos.</p> <p>Adicionalmente, se debe hacer un feedback permanente, de tal forma que podamos mejorar lo planteado de acuerdo con los resultados parciales.</p>	<p>Mi compromiso es llevar a cabo las acciones necesarias en el Centro de Operaciones de Cali, encaminadas a alcanzar las metas y competencias deseadas para la corporación.</p>
<p>Sobre el taller: Fue bastante enriquecedor, creo que sin la guía que tuvimos nos hubiéramos tardado demasiado en llegar a las conclusiones finales.</p>	
Mauricio Mahuendas Mayo	
<p>Según los resultados que arroja este seminario, es un claro estado crítico ante una realidad que vive la corporación, la cual requiere un cambio radical en sus políticas. Entonces, por consiguiente la corporación debe tomar la decisión de unificar esfuerzos para salir de lo que hasta hoy hemos estado.</p>	<p>De dedicación, participación, liderazgo, compañerismo y lo principal es cumplir con los objetivos trazados en el plan estratégico.</p>
<p>Sobre el taller: Muy gratificante en la medida en que el seminario aporta mucho para el cambio radical que necesita.</p>	
Luis Carlos Gómez, delegado permanente UIS-J.A.	
<p>Analizar la propuesta en la junta directiva para su refinamiento final e iniciar su ejecución inmediata.</p>	<p>Promover un espíritu de cambio en procura de la misión definida, liderando los procesos y proyectos necesarios para el éxito de la corporación.</p>
<p>Sobre el taller: Interesante. Es un alto en el camino para la reflexión.</p>	
José Darío Ferro, contador InterRED	
<p>InterRED con el resultado del seminario debe ante todo divulgarlo entre sus colaboradores y empezar a llevar a efecto todo lo necesario a fin de lograr que la organización continúe en forma dinámica y efectiva.</p>	<p>Mi compromiso personal de acuerdo al aprendizaje logrado es el de trabajar con responsabilidad teniendo presente que lo que se planeó es un objetivo permanente con el cual debo colaborar en forma permanente y desinteresada.</p>

Sobre el taller: El seminario fue verdaderamente interesante ya que nos aclaró el norte de la corporación y a título personal me enriqueció en algo novedoso.	
Qué debe hacer InterRED con los resultados de este taller	Cuál es mi compromiso personal de acuerdo con el aprendizaje logrado
Luz Mary Rodríguez	
En el momento en que InterRED reciba el documento final del ejercicio realizado en estos días inmediatamente presentarlo a junta directiva para que se tomen y adopten los cambios institucionales inmediatos. Ya se tienen definidos los caminos ahora lo que se tiene que hacer es implementarlos.	Colaborar al máximo en la reestructuración de InterRED, comenzar con la integración al interior de la institución, unidos es más fácil salir adelante.
Sobre el taller: Excelente	
José Gabriel Román	
El seminario vislumbró las acciones que la corporación debe tener en cuenta para lograr los objetivos deseados. Creo que debe empezar a trabajar en estas acciones, asignar responsabilidades, establecer rápidamente las políticas y procedimientos que le permitan cumplir los objetivos en el campo de la MISION y la VISION.	Mi inmediato compromiso es ser multiplicador de los conceptos, acciones y comportamientos establecidos en este seminario de planeación. En el corto plazo ser partícipe y colaborador en el diseño de políticas y/o acciones encaminadas al cumplimiento de la MISION.
Sobre el taller: Creo que fue bastante interesante, tanto por la importancia que este tendrá en el desarrollo de la organización, como por la metodología en él empleada.	
Alberto Restrepo Velásquez	
Con los resultados o semillas de laboratorio gestadas en el seminario InterRED las debe revisar lo más pronto posible en la misma tierra abonada que es la misma corporación, aprovechando toda la experiencia que ya tiene con las nuevas reestructuraciones formará la InterRED deseada.	Mi compromiso estará siempre en apoyar las decisiones o resultados del seminario para así poder armar el rompecabezas de la nueva InterRED
Sobre el taller: Todo esto es nuevo para mí y me ha ayudado para mi propia formación persona, he aprendido cosas nuevas y las aprovecharé. Gracias profesor Guillermo ¡excelente trabajo!	

Qué debe hacer InterRED con los resultados de este taller	Cuál es mi compromiso personal de acuerdo con el aprendizaje logrado
Silvia Helena Vélez	
<p>InterRED debe dirigir sus esfuerzos a generar servicios para compensar la baja de tarifas en sus enlaces dedicados y conmutados con la oferta y mercadeo de servicios especializados y personalizados de los clientes y asociados. Esto implica desde el diseño de estructura organizacional, manejo y conocimientos en el área técnica, desarrollo de personas, productos y servicios, estrategias de mercadeo y capacitación del personal de InterRED.</p>	<p>Mi compromiso es el de soportar, crear, planear, dirigir, ejecutar (gestión) todo lo relacionado con el Mercadeo y Ventas de los servicios (SAC), conocer el entorno y necesidades del cliente para transmitirlo a la parte técnica y demás áreas para directamente involucrarlos en el proceso y "ganar fidelidad del cliente hacia InterRED".</p>
<p>Sobre el taller: El seminario fue excelente, su metodología y práctica en la definición de metas, procesos y posibles desarrollos.</p>	
Hugo S. Triana.	
<p>El resultado debe ser presentado ante la Junta Directiva con miras a definir o adoptar el plan estratégico y las políticas necesarias que enmarquen el desarrollo de las actividades de la corporación.</p>	<p>Al igual que el compromiso durante el desarrollo del seminario fue el de pensar en función de la corporación y propender por el éxito del seminario, en la medida de las posibilidades, el esfuerzo será encaminado al logro de los retos planteados y adoptados oficialmente, garantizando seguimiento a lo establecido.</p>
<p>Sobre el taller: El seminario es muy adecuado, enriquecedor, intenso y agotador. En términos generales, excelente.</p>	
Mauricio Rojas	
<p>Operacionalizar los resultados lo antes posible.</p>	<p>Contribuir en la definición de servicios y productos de asesoría e información. Contribuir en la formación y consolidación de la "Visión" estratégica de la corporación.</p>
<p>Sobre el taller: En términos generales me pareció apropiado para los objetivos propuestos.</p>	
Omar Segura	
<p>La planeación estratégica proporciona los elementos básicos para trazar el camino hacia los objetivos fundamentales de la organización.</p>	<p>Mi compromiso personal y profesional es hacer que mi labor al interior de la Corporación, represente en forma clara en importante, un aporte impulsado en el proceso de cambio que deberá provocar la planeación estratégica.</p>

Sobre el taller: El seminario es rico en concepto y productivo en objetividad. Es decir, nos aclara el panorama en cuanto al rumbo de la empresa. Pero debo decir que su desarrollo es bastante complejo y requiere un gran esfuerzo por parte de todos nosotros.

Rolf Grau

- Revisar en y en lo necesario adaptar (aunque no debe ser) y aprobar resultados.
- Definir indicadores del éxito de la ejecución.
- Definir lo antes posible responsables y fechas para los diferentes elementos de la planeación estratégica.
- Definir mecanismos de control de ejecución y medidas a tomar para en el caso en el que (y para quien) no se cumpla con las metas puestas, volverlos efectivos.
- Retroalimentar la versión de planeación con los primeros resultados/efectos de la introducción de la misma para luego aplicarle las modificaciones necesarias

Sobre el taller: Muy interesante la metodología

- Falta de dirección del seminario en diferentes momentos por parte del asesor.
- Falta de aclaración del objetivo de algunos de los elementos del seminario y aclaración de algunos términos.
- Agradable presentación y manejo

Qué debe hacer InterRED con los resultados de este taller	Cuál es mi compromiso personal de acuerdo con el aprendizaje logrado
Sin nombre (1)	
Lo primero que debe hacer InterRED en este momento es poner en práctica todos los propósitos que se plantearon en este seminario que todos	Que cada una de los integrantes de la Corporación nos pongamos la ropa de trabajo, nos unamos, colaboremos y saquemos a InterRED adelante.
Sobre el taller: En este seminario se aprendió muchas e interesantes cosas, siendo una de las persona que llevo poco tiempo en la corporación, llenó mis expectativas frente al trabajo.	
Sin nombre (2)	
Debe plantear las políticas tendientes a impulsar la realización de las estrategias planteadas e iniciar inmediatamente su renovación, tanto tecnológica como en el talento humano.	Mi compromiso personal es tratar de encontrar soluciones a los problemas actuales de la Corporación y sobretodo ser una fuente de ideas y oportunidades que nos permita ofrecer servicios de valor agregado, tal y como nos lo hemos propuesto. Además, estaré vigilante de las necesidades de nuestros clientes actuales y posibles para que seamos capaces de ofrecerle una solución integral de forma oportuna e integral. Motivar el personal a mi cargo para que se sienta comprometido tanto con la institución como con su misión y visión.
Sobre el taller: Excelente.	

La metodología permite encontrar nuestras falencias y tender a corregirlas y sobretodo ayuda a encontrar nuevas rutas y soluciones que ayudan a la empresa a salir de su situación actual.	
•	Colaborar en que la Junda Directiva sea elemento catalizador y no frenador del proceso. Apoyar a las demás áreas que lo requieren en la medida que pueden
•	

Preparó: J.G. Jaramillo