

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA KNOWMEDICAL,
PARA EL PERIODO DE 2018 AL 2021**

CAROLINA TOBAR SANTA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA KNOWMEDICAL,
PARA EL PERIODO DE 2018 AL 2021**

CAROLINA TOBAR SANTA

Trabajo de grado para optar por el título de magíster en administración

**Director
Doctor Benjamín Betancourt Guerrero**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 27 de septiembre de 2018

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN	10
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.2 Formulación del problema de investigación.....	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo general.	14
1.3.2 Objetivos específicos.	14
1.4 Justificación.....	14
1.5 Marco teórico.....	16
1.5.1 Planificación.....	16
1.5.2 Pensamiento estratégico.	18
1.5.3 Direccionamiento estratégico.....	23
1.5.4 Opciones estratégicas.	27
1.6 Marco metodológico.....	35
1.6.1 Tipo de estudio.	35
1.6.2 Método de investigación.	36
1.6.3 Técnicas de recolección de información.	37
1.6.4 Fases de la investigación.....	37
1.6.5 Fuentes de información.	39
1.6.6 Proceso estratégico.....	39
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	41
2.1 Historia	41
2.2 Ficha Técnica.....	42
2.3 Organigrama.....	43
2.4 Misión.....	43
2.5 Visión	43
2.6 Valores corporativos.....	44
2.7 Principales productos que se comercializan	44
3. ANÁLISIS EXTERNO.....	47
3.1 Entorno geofísico.....	47
3.2 Entorno social y cultural.....	47
3.3 Entorno demográfico	49
3.4 Entorno ambiental	50
3.5 Entorno económico nacional	51
3.6 Entorno jurídico legal y político.....	55
3.7 Entorno tecnológico.....	57
3.8 Análisis integrado del entorno.....	59
3.8.1 Análisis del sector.	61
3.8.2 Análisis sectorial.	66
3.9 Diamante competitivo	73
3.9.1 Condiciones de los factores.....	75
3.9.2 Estrategia.....	75
3.9.3 Infraestructura.	76
3.9.4 Demanda.	76

3.9.5	Gobierno.....	77
3.9.6	Oportunidad o casualidad (azar).	77
4.	BENCHMARKING	79
4.1	Organizaciones relacionadas	79
4.2	Principales competidores.....	80
4.2.1	Medirex S.A.S.....	80
4.2.2	Johnson's & Johnson's.	82
4.2.3	Drugstore.....	83
4.3	Factores clave de éxito	83
4.4	Matriz del perfil competitivo.....	85
5.	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	91
5.1	Área comercial.....	91
5.2	Área de gestión humana	92
5.3	Área administrativa y financiera.....	94
5.4	Área gerencial.....	95
5.5	Área operaciones y logística.....	96
5.6	Evaluación Integrada de la situación interna	97
6.	ANÁLISIS DOFA.....	100
6.1	Evaluación de factores internos EFI.....	100
6.2	DOFA	102
6.3	Estrategias DOFA.....	102
7.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	104
7.1	Formulación de estrategias y diseño organizacional	104
7.1.1	Visión de la organización.....	104
7.1.2	Misión de la organización.	105
7.1.3	Objetivos organizacionales.	107
7.2	Estrategias de crecimiento Ansoff.....	109
7.3	Estrategias de Posicionamiento: Porter	110
7.4	Estrategias de diferenciación	111
7.5	Matriz BCG (Boston Consulting Group) o de crecimiento - participación	112
8.	PLAN DE ACCIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL	114
8.1	Plan de acción.....	114
8.2	Cronograma	116
8.3	Recursos y presupuesto	117
8.4	Formulación de políticas procedimientos y reglas	117
9.	SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	119
10.	CONCLUSIONES	120
11.	RECOMENDACIONES	123
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	124

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Escuelas del pensamiento estratégico	19
Cuadro 2. Ficha técnica	42
Cuadro 3. Entorno social - Knowmedical	48
Cuadro 4. Entorno económico - Knowmedical	55
Cuadro 5. Entorno legal - Knowmedical	57
Cuadro 6. Entorno político - Knowmedical	57
Cuadro 7. Entorno tecnológico - Knowmedical	58
Cuadro 8. Análisis integrado del entorno - Knowmedical	59
Cuadro 9. Procedimientos e intervenciones quirúrgicas en Colombia (2017)	65
Cuadro 10. Amenazas de posibles competidores	69
Cuadro 11. Poder de negociación de los proveedores	70
Cuadro 12. Matriz de perfil competitivo	85
Cuadro 13. Área comercial y marketing	92
Cuadro 14. Área de gestión humana	94
Cuadro 15. Área Financiera	95
Cuadro 16. Área Gerencial	96
Cuadro 17. Área de operaciones y logística	97
Cuadro 18. Evaluación integrada de la situación interna	97
Cuadro 19. Matriz de evaluación de factores internos EFI	100
Cuadro 20. Evaluación de factores externos E.F.E.	101
Cuadro 21. Matriz DOFA	102
Cuadro 22. Análisis DOFA	102
Cuadro 23. Comparación visión antigua y nueva	104
Cuadro 24. Comparación misión antigua y nueva	106
Cuadro 25. Matriz ciclo de vida de los productos	109
Cuadro 26. Análisis de situación actual	114
Cuadro 27. Objetivos de corto plazo vs actividades	115
Cuadro 28. Objetivos de corto plazo vs actividades	116
Cuadro 29. Recursos y presupuesto	117
Cuadro 30. Seguimiento al plan de acción	119

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Planificación estratégica	23
Figura 2: Objetivos de la misión corporativa	25
Figura 3: Estrategias corporativas	28
Figura 4: Alineamiento vertical.....	30
Figura 5: Alineamiento horizontal	31
Figura 6: Alineamiento Integral	31
Figura 7: Mapa estratégico genérico	32
Figura 8: Planeación estratégica funcional y operativa.....	33
Figura 9: Componentes del modelo.....	34
Figura 10: Las perspectivas del modelo integral de medición SIMEC	35
Figura 11. Proceso Estratégico para una organización.....	40
Figura 12. Organigrama	43
Figura 13. Adherus Autospray	44
Figura 14. Haemocer Plus	45
Figura 15. Duragen.....	46
Figura 16. Neuragen.....	46
Figura 17. Algunos de los principales fabricantes mundiales de dispositivos médicos	65
Figura 18. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	68
Figura 19. Diamante competitivo de Porter	73
Figura 20. Posicionamiento estratégico de Porter	110
Figura 21. Matriz de BCG.....	112

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Mercado nacional dispositivos médicos.....	54
Gráfico 2. Knowmedical valor	85
Gráfico 3. Knowmedical valor sopesado.....	86
Gráfico 4. Medirex valor	86
Gráfico 5. Medirex valor sopesado	87
Gráfico 6. JyJ valor	87
Gráfico 7. JyJ valor sopesado.....	88
Gráfico 8. Drugstore valor.....	88
Gráfico 9. Drugstore valor sopesado.....	89
Gráfico 10. Comparación radares de valor.....	89

RESUMEN

Este documento se realiza con el propósito de formular el plan estratégico en la empresa Knowmedical que permita la sostenibilidad, mejorando la organización, el plan de trabajo e incrementar la competitividad en el periodo 2018-2021. Para esto se utilizó la metodología propuesta por el Doctor Betancourt (2013), quien propone que, para desarrollar un plan estratégico en una organización, se deben tener en cuenta los siguientes pasos: (i) caracterización del entorno externo de la organización; (ii) análisis del sector de la comercialización de dispositivos y equipos médicos; (iii) construcción de un análisis Benchmarking, con los principales competidores; (iv) descripción del estado interno de la empresa Knowmedical; (v) exposición de estrategias comerciales, administrativas, logísticas, de marketing, financieras y de responsabilidad social para la empresa Knowmedical; (vi) mención del plan de acción y control para las estrategias definidas en la planeación estratégica; (vii) determinación de los indicadores para el seguimiento y control del plan propuesto.. Luego de desarrollar cada una de las fases mencionadas, se concluye que los factores de éxito, con los que cuenta la empresa, corresponden a la calidad del producto, el precio, la marca del producto, negociación con tecnología, una operación logística eficiente, el soporte técnico, la innovación en productos, el apoyo académico, un portafolio completo, finalmente, la fidelización del cliente; a partir de esto se identifica que el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico, conlleva a la empresa, al cumplimiento de sus objetivos organizacionales, convirtiéndola en una organización más competitiva.

Palabras clave: plan estratégico, dispositivos médicos, análisis situacional, benchmarking, plan de acción e indicadores.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es quizás la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa. El proceso administrativo está conformado por varios elementos, entre ellos la planeación, planeación que debe obedecer a una estrategia previamente definida, de allí que se conoce como planeación estratégica. La estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, un objetivo, una meta y, por tanto, la planeación obedece a ello. Se planea qué acciones se deben realizar y como lograr el cumplimiento de los objetivos en su totalidad (Porto, 2015).

La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto, así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

Es por lo anterior que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para Knowmedical sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque en ocasiones es olvidada o se ignora el concepto de planeación estratégica.

Por último, aclarar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas.

Es por esto que se desarrolla la Planeación Estratégica a Knowmedical, para que de manera planeada y organizada logre cumplir con los objetivos y sea rentable a lo largo del tiempo, si se pretende cumplir con esta promesa, se debe realizar un análisis completo donde se evalué

completamente el entorno de las empresas comercializadoras de dispositivos médicos y del sector de la salud en Colombia, para determinar la mejor alternativa de penetración en el mercado y de sostenibilidad de la compañía.

Con el propósito de desarrollar el plan estratégico, en este documento se desarrollan 9 capítulos, los cuales permiten plasmar, en primer lugar, los aspectos metodológicos de la investigación, en la Figura 11 se evidencia el modelo estratégico utilizado para el desarrollo de esta investigación; en segundo lugar, se realiza la contextualización de la empresa, presentando información básica que conlleva a tener una idea generalizada de las actividades que desarrolla la empresa. El tercer capítulo, se concentra en un análisis externo, teniendo en cuenta cada uno de los entornos de la empresa. Luego, en el capítulo cuatro, se lleva a cabo un análisis Benchmarking. En el quinto capítulo se hace el análisis situacional interno. El análisis DOFA se desarrolla en el capítulo 6, continuando con el direccionamiento estratégico, el plan de acción, evaluación, seguimiento y control.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Descripción del problema

El sector de la comercialización de dispositivos médicos en el Valle del Cauca es complejo, ya que se presentan varias posturas en el desarrollo económico de esta área y actualmente viene teniendo dificultades (Ramiro, 2011). Desde un enfoque netamente competitivo se ve en Cali donde existe un número importante de casas médicas (comercializadoras) aproximadamente 30 empresas, que distribuyen productos similares entre ellos y con una calidad similar, lo que dificulta un crecimiento considerable y atractivo para las empresas que venden este tipo de productos, ya que los clientes, en este caso médicos especialistas y clínicas u hospitales no tienen factores diferenciales entre los proveedores.

Knowmedical es una microempresa que actúa como agente comercial con comercializadoras externas a la región de Valle del Cauca, se desempeña como gestor comercial realizando labores de promoción, penetración y venta de dispositivos médicos para neurocirugía.

Esta microempresa, fundada en febrero de 2016, nace por dos mujeres con alta experiencia en la gestión comercial con más de 15 años en el mercado del sector salud en la comercialización de dispositivos médicos, Carolina Tobar y Patricia García instrumentadoras quirúrgicas de profesión, con la iniciativa emprendedora de crear una alternativa de negocio diferencial, con un conocimiento amplio del sector institucional de la salud de la región del Valle del Cauca, amplios conocimientos en ventas consultiva y con un relacionamiento fuerte con los clientes.

Teniendo en cuenta el alto grado de experiencia en el sector y conocimiento del mercado, se decide crear una compañía que apoye a empresas comercializadoras de dispositivos médicos que no han podido realizar una penetración y que se les ha dificultado abrir sus puertas en Cali, a pesar de las dificultades, se brinda una alternativa de negocio para que se simplifique la competitividad y facilite la apertura o crecimiento de nuevas empresas en la ciudad.

Knowmedical cuenta con tres empleadas que laboran de forma independiente, instrumentadoras quirúrgicas que realizan operación comercial, administrativa y logística, por esto que es imprescindible realizar una planeación estratégica, que genere un orden. Se determina la creación de las áreas en la compañía, y se asigna a cada una, como líder de área, estipulando a un responsable que permita la prestación de un servicio eficaz y eficiente, que posibilite el crecimiento en ventas para consolidar una compañía sostenible en el sector salud.

Actualmente, la operación es realizada por estas tres personas, quienes, pese a que tienen cargos definidos, sus funciones no están estructuradas en función de estos cargos, ni en las necesidades propias de la empresa; lo que indica que la estructura que se tiene es informal y débil, por lo que carece de bases sólidas para un buen desarrollo estratégico. Una evidencia de esto es que en la actualidad la facturación se realiza lentamente y las entregas de documentos y material se demoran hasta más de 76 horas para ser transferidos a los clientes.

Es así como el servicio no está llenando las expectativas de los clientes, ya que se presentan varias quejas a la semana por los retrasos de las entregas, por el no cumplimiento de los horarios que estipulan las clínicas para entregar el material, lo que retrasa los tiempos de esterilización y retrocesos internos de las instituciones de salud. Otra de las dificultades que se presenta, es que, al no hacer entrega a tiempo de la factura, genera básicamente dos problemas, primero el cierre de cuenta del paciente en la institución se retrasa y segundo el recaudo o cobro de estas facturas se hacen a más días de vencimiento.

Internamente Knowmedical, al no tener las funciones definidas de acuerdo al cargo, trae consigo inconformidades y desordenes lo que retrasa los tiempos y obstaculiza la operación. Se presentan recargas laborales por los mismos motivos anteriormente mencionados.

Un factor crítico que se vive actualmente es el transporte de los equipos ya que no se cumple con las normas establecidas para el traslado de dispositivos médicos.

1.2 Formulación del problema de investigación

¿Qué factores, situaciones y recursos se requieren en la formulación del plan estratégico de la empresa Knowmedical para el periodo 2018-2021?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Formular el plan estratégico de la empresa Knowmedical que permita la sostenibilidad, mejorando la organización, el plan de trabajo y aumente la competitividad en el periodo 2018-2021.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Caracterizar el entorno externo de la organización.
- Analizar el sector de la comercialización de dispositivos y equipos médicos.
- Construir un análisis Benchmarking, con los principales competidores.
- Detallar el estado interno de la empresa Knowmedical
- Exponer estrategias comerciales, administrativas, logísticas, de marketing, financieras y de responsabilidad social para la empresa Knowmedical.
- Enunciar el plan de acción y control para las estrategias definidas en la planeación estratégica.
- Determinar los indicadores para el seguimiento y control del plan propuesto.

1.4 Justificación

Con la evidencia de los problemas de Knowmedical, se decide realizar una estrategia diferencial de trabajo donde se brindan servicios como agentes comerciales, modalidad nueva en el mercado de Cali, que busca realizar el trabajo de promoción, posicionamiento, penetración, venta y crecimiento de las empresas que no están directamente en esta zona del país.

Knowmedical cuenta con una estrategia principal de venta efectiva que está basada en la visita comercial y contacto directo con el médico especialista, conociendo perfectamente el foco al que

debe llegar, la forma de relacionarse con los médicos dependiendo su estilo, área de trabajo, que permita estrechar y fidelizar la relación comercial fomentando ventas importantes.

Con la realización de la planeación estratégica, se conformará el área de Almacén y Logística, que tendrá como funciones, entregar equipos, implantes y reposiciones a los clientes de manera oportuna, eficaz y a tiempo, agendar las cirugías y los soportes que asistirán a los procedimientos quirúrgicos, también se encargara de las compras y los inventarios, manejo de proveedores y análisis de la rotación de los equipos. Esto integra equipos e implantes completos, con las certificaciones establecidas entregados en los tiempos estipulados y generando un servicio integral.

También se creará y consolidará el equipo de ventas, que sea completamente productivo y que genere el crecimiento en ventas y sostenibilidad de la compañía, ofreciendo un servicio comercial con personal calificado con seguimiento antes, durante y después de la venta integrando instrumentadores que realizaran su labor comercial en cirugía brindando apoyo técnico en los procedimientos.

Así mismo, se creará el área Administrativa que encierra las funciones de facturación y cartera, brindando servicios en línea a los clientes para garantizar el oportuno recaudo y generar un buen ciclo financiero, también se encargará de los tramites y contratos del personal, nómina y mantenimiento de un buen clima organizacional en la compañía.

Lo anterior conllevará, a que, como magister en Administración de Empresas, se apliquen los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso de formación. Sumado a esto, permite contar con herramientas administrativas que contribuyan a fortalecer, a través de la práctica, los saberes como profesional, aportando de este modo, diversas herramientas que faciliten una mejor gestión en las empresas, de modo que las directivas puedan tener un apoyo dentro de sus organizaciones, que les conlleve a ser más competitivas en el mercado.

De modo personal, se debe tener presente que los conocimientos que se adquieren durante la carrera de pre grado o pos grado, se fortalecen a través de la práctica que a diario se realice, en relación a los conocimientos adquiridos; sin duda, esto también es un aporte para el crecimiento personal, puesto que a medida que se crece en el ámbito profesional, también se fortalecen las competencias personales.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Planificación.

Hay muchas acciones que se realizan rutinariamente, ya sea en el hogar o con los amigos, en cotidianidades como salir de compras, estudiar y trabajar, sin embargo, pocas veces se es consciente de su importancia, igual sucede en la planificación de las empresas, no se estima, ni se le da la importancia a la organización de los procesos internos y externos.

Desde la perspectiva de la rutina diaria, es fácil comprender por qué se planifica, de no hacerlo, implica un alto riesgo de no poder alcanzar los objetivos propuestos, no llegar al lugar deseado o no terminar lo que se quería alcanzar, llegar a un resultado que no era el planeado. Por ello, no planificar implica tener muy posiblemente que enfrentarse a las contrariedades por intentos fallidos.

Ciertamente, la planificación ha estado presente en la vida del ser humano desde siempre, esto entre otros factores, lo distingue del animal. Dada la incapacidad del ser humano de conocer con certeza lo que sucederá en el futuro, la planificación es un intento de tener una visión del mañana y, con base en ella, buscar el mejor modo de hacerlo. Ya desde los tiempos prehistóricos, hay evidencias de que los primeros seres humanos almacenaban alimentos como muestra de planificación básica para subsistir y en la historia, se observan los diferentes ejemplos; por el hecho de no ser actividades sistemáticas, no quiere decir que no fuera planificación (Vargas, 2010).

La planificación trata de decidir qué se quiere, a dónde se quiere llegar en un tiempo determinado, las acciones que se tomarán, los medios que se utilizarán y quiénes serán los responsables de llegar hasta donde se desea. Ante la imposibilidad del ser humano de conocer el futuro, intenta mediante la planificación minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades en la búsqueda por alcanzar el futuro que se desea.

Según Alemán M. y col. (2009), plantean que hoy los modelos de negocios del mundo moderno están en continuo desarrollo, entrando en nuevas tendencias y economías, nuevas áreas industriales y hasta nuevos modelos en un entorno de alta competitividad. Es complicado abordar la definición de los cambios desde un sólo punto de vista, por lo tanto, se recomienda hacerse desde varias perspectivas. Una de éstas es la Planificación Colaborativa que ayuda al intercambio de información y contribuye al desarrollo de los procesos, de los diferentes actores que conforman una cadena de suministros.

Herrera G. (2014), plantea que existen varias formas de planear las decisiones en la cadena de suministro y que están relacionadas con la planeación de la estrategia de operaciones, la administración de la demanda, la planeación y programación de la producción, los esquemas de contratación y mecanismos de distribución. Cao, et al., (2010), plantean que la planificación conjunta es usada para alinear a los miembros y coordinar las decisiones en cuanto a reabastecimiento, inventarios, colocación y entrega de las ordenes.

Barquín (2002), menciona que la planificación es un proceso mediante el cual se precisan objetivos y se asignan recursos para su logro, utilizando determinadas técnicas que sitúan en el tiempo y en el espacio las metas que se persiguen.

Hernández (1996), define que la planificación es “un proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados”.

1.5.2 Pensamiento estratégico.

Mitzberg, Ahlstrand, & Lampel (1999), define el pensamiento estratégico como “un proceso de síntesis en el que se usa la intuición y la creatividad para crear una visión de la dirección que el negocio debe seguir”. Igualmente este autor también ratifica que es la habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica; como también la capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores y saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A su vez Mintzberg identifica y clasifica en diez opciones distintas la forma como las organizaciones enfrentan el mercado y el ambiente, al reconocer la necesidad de tomar decisiones en entornos inciertos y turbulentos donde se evidencia el apremio de tener y entender el pensamiento estratégico globalmente, es decir, a analizar el todo y las partes. Según Mitzberg, Ahlstrand, & Lampel (1999), las partes son cada escuela de pensamiento y el todo es el enfoque global que brinda el estudio de cada escuela sobre la formación de la estrategia, que finalmente considera está representada por la Escuela de Configuración, que agrupa o compendia los demás enfoques y concibe la estrategia como un proceso de transformación. Luego, cada escuela en sí misma es limitada, por lo que se debe complementar con las demás y así tener la visión holística de acuerdo con las necesidades particulares y situaciones actuales de una organización.

Las escuelas de pensamiento estratégico son enseñadas por Mitzberg, Ahlstrand, & Lampel (1999), en su texto Safari a la estrategia, guiada por la jungla del management estratégico, en donde se aborda la propuesta fundamental de cada escuela, sus premisas clave, su manera de concebir la estrategia, las herramientas que ofrece y analiza las bases disciplinares que han contribuido a la comprensión del pensamiento estratégico como un proceso constructivo que permite a los

individuos cimentar su propio conocimiento, en el cual los aspectos culturales y simbólicos son importantes para motivar el pensamiento y potenciar diversas capacidades que le permiten solucionar problemas y dominar su propia conducta.

Cuadro 1. Escuelas del pensamiento estratégico

Escuela	Base Disciplinar	Mensaje teórico	Mensaje efectivo	Concepto de estrategia	Palabras clave
Escuela del Diseño	Arquitectura como metáfora	Concordar	Pensar	La creación de estrategia como un proceso de concepción	Congruencia, competencia distintiva, realización
Escuela del Planeamiento	Planeamiento urbano, Teoría de sistemas	Formalizar	Programar (opuesto a formular)	La creación de estrategia como un proceso formal	Programa, presupuesto. Esquema, escena
Escuela del Posicionamiento	Organización Industrial (economía) y estrategia militar	Analizar	Calcular (opuesto a crear y comprometerse)	La creación de estrategia como un proceso analítico	Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis de la competencia, curva de experiencia

Fuente: Mitzberg, Ahlstrand & Lampel (1999)

1.5.2.1 Escuela de diseño.

Es la estrategia como un proceso de concepción. Esta ha sido una de las más influyentes de las Escuelas la cual surge en los años sesenta y considera la creación de la estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción, que parte del análisis de las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización para lograr una concordancia entre ellas mediante la elaboración, evaluación y puesta en marcha de una estrategia concebida desde la óptica de un solo líder que maneja toda la información y debe conocer la empresa de manera profunda, desde el nivel más bajo de la organización hasta el nivel más alto.

Su origen se atribuye a dos autores que con la publicación de los libros Liderazgo en administración (Philip Selznick, 1957, de la Universidad de California) y Estrategia y estructura

(Alfred Chandler, 1962), sentaron las bases teóricas de esta escuela, en especial Chandler, al tratar el concepto central de competencia característica que da base al concepto de competencia distintiva.

Esta Escuela formula el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) como una herramienta clave de gestión que le permite identificar las virtudes y flaquezas de la organización para encontrar sus competencias características, así como detectar las oportunidades y amenazas del entorno para tener claro los factores clave del éxito (FCE).

Además, esta escuela no reconoce el cambio en el camino, con lo cual niega la existencia de las estrategias emergentes, postura difícil de mantenerse en la administración contemporánea ante entornos cambiantes y llenos de incertidumbre.

1.5.2.2 Escuela de la planificación.

La Escuela de Planificación se desarrolla paralelamente con la Escuela de Diseño en los años sesenta y alcanza su mayor éxito en los setenta, cuando plantea la creación de la estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. Fue presentada en 1965 por H. Igor Ansoff en su texto *Corporate strategy*. A pesar de que en los años setenta llegó a tener una enorme repercusión sobre la práctica del management estratégico, posteriormente se presentaron percances importantes que la debilitaron seriamente.

La planeación estratégica se incorpora al proceso gerencial como una herramienta moderna y progresista dirigida, liderada y guiada por un cuadro de planificadores altamente instruidos, que forman parte de un departamento especializado en planificación estratégica con acceso al directivo principal. Para su aplicación, los planes son descompuestos en sub estrategias y programas, lo cual requiere de una organización o estructura adaptable para la programación.

Sin embargo, había una gran diferencia con la anterior escuela, debido a que el modelo simple e informal de la Escuela de Diseño se convirtió en una compleja secuencia de etapas que llevó a

un modelo formal de planificación y a una ejecución mecánica que quiso aproximarse a lo técnico y esquemático rígido Román (2011).

1.5.2.3 Escuela de posicionamiento.

Nació a mediados de los años setenta con Schendel y Hatten, pero su gran figura sin duda fue Michael Porter, quien en los inicios de los años ochenta surge como uno de los grandes del mundo de la estrategia al preocuparse por el comportamiento de los sectores y no sólo de las empresas individuales.

Esta Escuela acepta casi todas las premisas de las escuelas de Planificación y de Diseño, con una diferencia significativa: mientras las dos primeras no tenían límites en el número de estrategias, la de Posicionamiento argumentó que solo unas pocas valían la pena tenerse en cuenta, y las denominó genéricas. Pero al igual que las dos escuelas prescriptivas anteriores, la escuela de Porter percibió la estrategia como un proceso controlado y consciente Mitzberg, Ahlstrand & Lampel (1999).

Porter es su máximo exponente. Para él la estrategia debe basarse en la estructura del mercado en que la empresa opera. En *Competitive Advantage* desarrolla una serie de conceptos, entre los cuales su modelo de análisis competitivo, el conjunto de estrategias genéricas y su noción de cadena de valor fueron los más prominentes.

En ese modelo, identifica cinco fuerzas en el entorno de una organización que influyen en las condiciones de competencia: la amenaza de los nuevos competidores que puedan superar las barreras de entrada protectoras; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los clientes; la amenaza de los productos sustitutos y la intensidad de la competencia.

En las ventajas competitivas, en cambio, sólo ve dos, el precio y la diferenciación, las que en el marco de un determinado negocio se combinan para producir tres estrategias genéricas, liderazgo

por precio, por diferenciación y por foco. Ninguna empresa puede ser todo para toda la gente: debe construir su ventaja competitiva alrededor de una. Si no consigue hacerlo quedará "atrapada en el medio" Mitzberg, Ahlstrand & Lampel (1999).

1.5.2.4 Componentes del proceso de planificación estratégica.

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados.

El estudio de Binder y Clegg (2007), plantean que los estudios deben ayudar a establecer aspectos que influyan en la toma de decisiones acertadas a partir de las experiencias ya vividas, como, por ejemplo, en el caso que se requieran recursos, y no tener éstos disponibles, una planificación adecuada apoyará al intercambio de recursos entre los agentes de la cadena de suministro.

El estudio de Li et al. (2007), plantea que, respecto a la generación de productos de calidad, la colaboración entre los proveedores y los clientes apoyará a la disminución de los costos operacionales y, por consiguiente, a la generación de procesos de colaboración más eficientes.

Para el investigador Garrido (2006), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y, por último, en cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a disposición. Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

- Lo acertado del análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades,
- La evaluación que se haya podido hacer de los competidores,
- La evolución del entorno y su consonancia con las previsiones, planes y cálculos,
- Las acciones de la competencia.

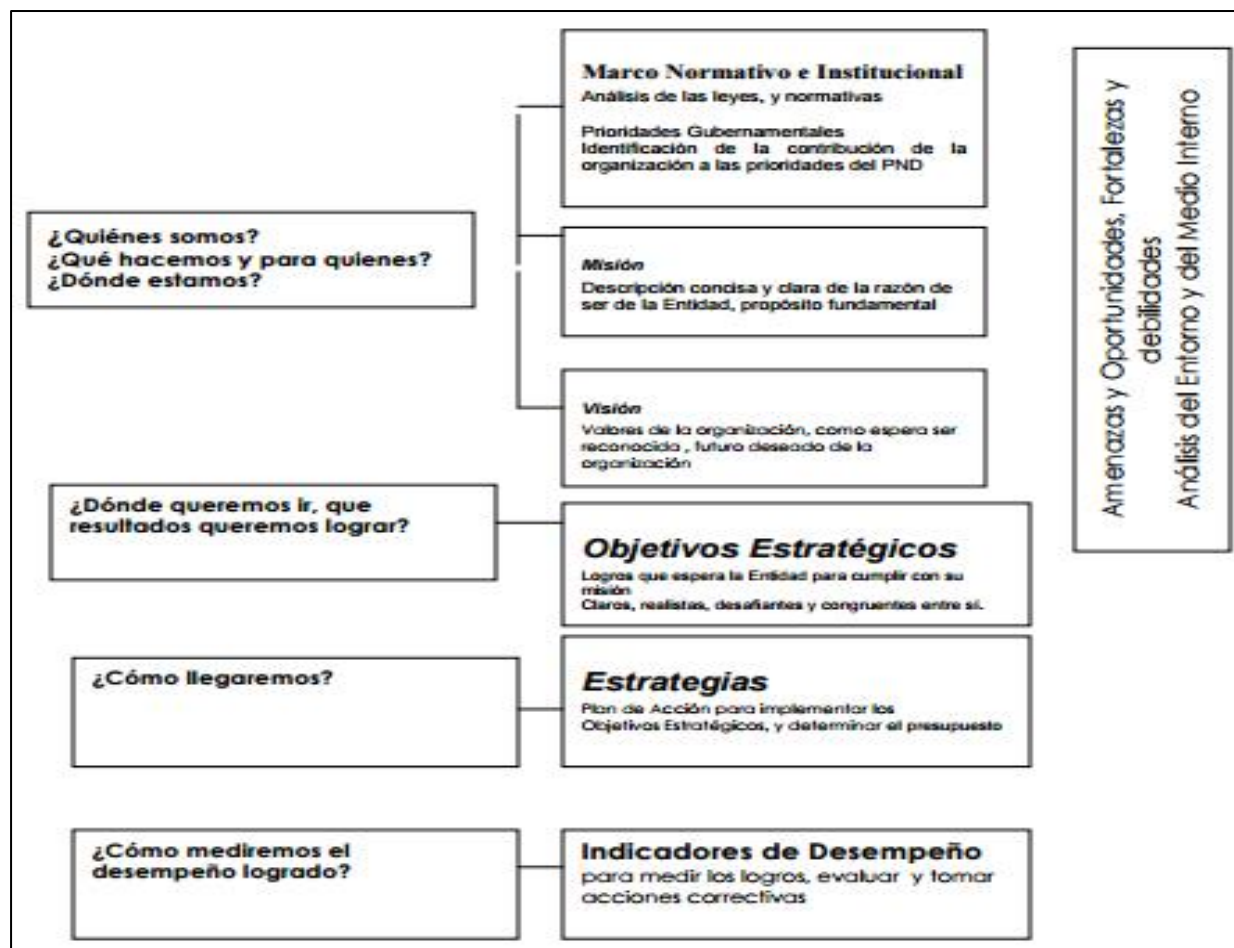


Figura 1. Planificación estratégica

Fuente: Armijo (2009)

1.5.3 Direccionamiento estratégico.

1.5.3.1 Visión corporativa.

Para Serna (2003), la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el

futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Serna (2003), define los elementos de la visión como:

- Formulación para los líderes de la organización.
- Definición de un horizonte de tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista y posible.
- Consistente.
- Difundida interna y externamente.

1.5.3.2 Misión corporativa.

Serna (2003), afirma que la misión se debe definir con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización, este será el primer paso que de la alta dirección de una institución si desea iniciar un proceso de diferenciación. Para él, “las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión”.

La misión o propósito de la organización puede dividirse en dos grandes niveles: el primario y el secundario. La misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se les dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretas, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes (Serna, 2003).



Figura 2: Objetivos de la misión corporativa

Fuente: Elaboración propia con información de Serna (2003)

De acuerdo con Serna (2003), la formulación de la visión debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la compañía?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

1.5.3.3 Objetivos corporativos.

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa (Serna, 2003).

De acuerdo con Serna (2003), en la definición de los objetivos globales deben incluirse formulaciones relacionadas con:

- Rentabilidad y utilidades (en dinero), porcentaje de ventas.
- Participación en el mercado.
- Ventas en dinero o en unidades.
- Productividad / eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo, otras.
- Tecnología / innovación: número de productos desarrollados y puestos en el mercado.
- Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad.
- Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector, en el país.
- Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.
- Calidad del producto: reclamos, devoluciones, etc.
- Servicio al cliente.
- Desarrollo del talento humano.

Objetivos globales corporativos y estrategias

Para Botero M. (2011), los objetivos y las estrategias de las áreas funcionales (Que hacer y cómo hacerlo, en Comercialización, Producción/generación y apoyo administrativo, que puede incluir el financiero) deben contribuir a que la empresa como un todo, logre cumplir su misión (que es un objetivo en sí mismo) y generar la visión que quiere tener de ella. Botero M. (2011), asegura además que esa misión (objetivo empresarial global), qué debe hacer la empresa, debe estar

acompañado de unas estrategias también globales indicando cómo hacerlo. Por tanto, los objetivos y estrategias funcionales, deben obedecer y estar supeditadas, no solamente a la misión globalmente descrita, sino a las estrategias globales.

En este sentido, los objetivos y estrategias, tanto globales como funcionales, tienen el propósito de lograr crecimiento. Una empresa debe necesariamente crecer (crecimiento de actividad reflejado en ventas/ingresos) por lo menos al ritmo de la inflación, para compensar el aumento de los costos que crecen en promedio para mantener sus utilidades y rentabilidad.

1.5.4 Opciones estratégicas.

1.5.4.1 Las estrategias corporativas.

De acuerdo con Wheelen, Hunger & Oliva (2007), la estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional.

Gómez G (2005), afirma que la estrategia corporativa representa el nivel más alto, permite definir el tipo de empresa que se quiere ser, los negocios en que se quiere operar, y la ponderación relativa de las unidades de negocio. Andrews (1980), expuso una posición, donde combinó los conceptos de Drucker y Chandler y definió la estrategia como el patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes esenciales para lograrlos, al definir en qué clase de negocios está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser.

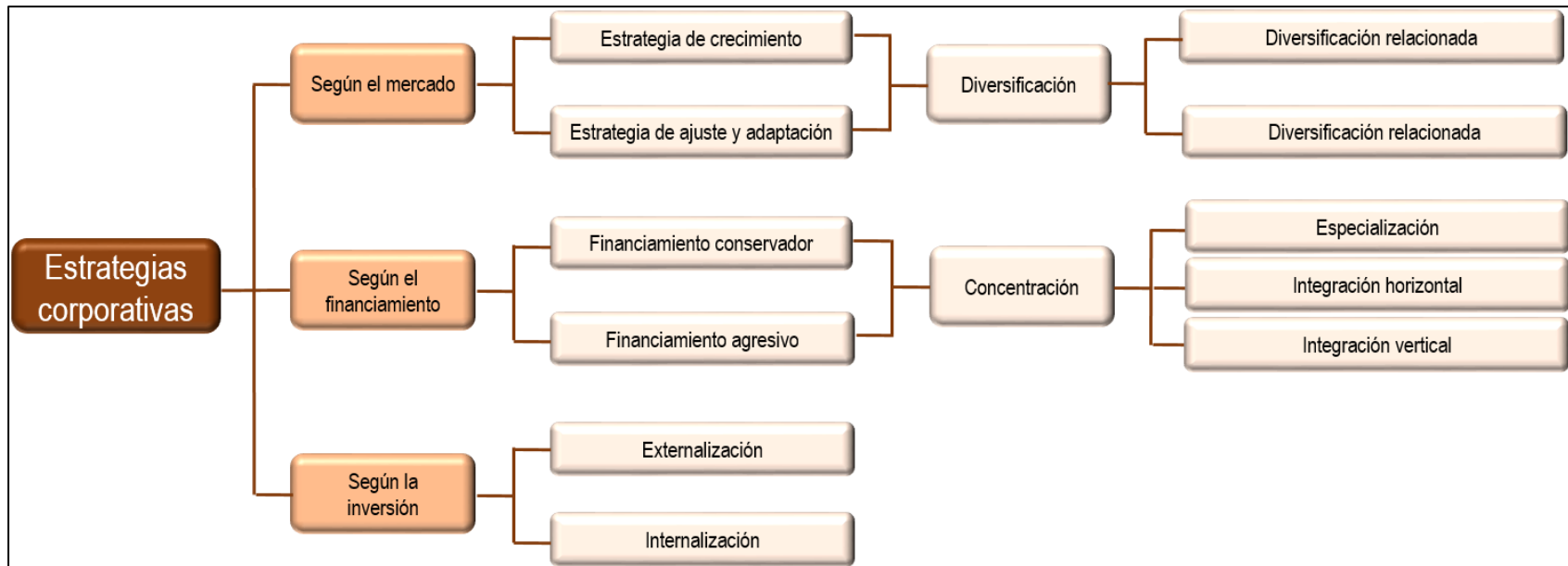


Figura 3: Estrategias corporativas

Fuente: (Giacomozzi, Sepúlveda, & Rojas, 2009)

1.5.4.2 Formulación estratégica.

Puerta (2007), considera que pensar estratégicamente es pensar en los supuestos teóricos e históricos que permiten una acción estratégica, es decir, cuáles son los acontecimientos que circunscriben a la organización en un momento determinado cuando decide actuar en función de un futuro o posibles escenarios. Puerta (2007), además informa que el pensamiento estratégico es sobre las ideas, trata las teorías, concepciones, corrientes de pensamiento en torno a la estrategia. Trata sobre los fundamentos de como una organización formula sus estrategias. Por otro lado, considera que pensar estratégicamente se centra en un contexto específico, en un momento en particular a través de herramientas o enfoques y en los acontecimientos de la experiencia organizacional. Puede que no den lugar a la construcción de nueva teoría, pero brindan una gran cantidad de información sobre experiencias particulares.

En este sentido Gerstein (1988), expone que lo esencial es cambiar el punto de vista propio para el desarrollo del pensamiento estratégico. Además, que la estrategia puede verse de dos modos, relacionados entre sí, pero hasta cierto punto, diferentes: En primer lugar, cabe verla como un conjunto de intenciones a menudo expresadas en forma de un plan estratégico. En segundo lugar, el plan estratégico se desarrolla como un enunciado de la visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus operaciones, de sus metas y objetivos y de los programas y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente competitivo previsto.

Según Morrissey (1996), el pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas, es el juicio basado en la experiencia, su propósito es ayudar al empresario a explotar los desafíos futuros e incorporar valores, misión, visión y estrategia. El autor también afirma que la importancia de los pensadores estratégicos, los cuales son clásicamente los presidentes de unidad, cuya figura es importante para asignar responsabilidades de planeación, tratase del director general, jefes de

división, entre otros. La responsabilidad siempre será identificar claramente la dirección de su empresa y entregar resultados que satisfagan al consejo de administración de la misma.

1.5.4.3 Alineamiento estratégico.

Para Serna (2003), el alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Para el, existen tres tipos de alineamiento: vertical, horizontal e integral. Serna (2003), los define de la siguiente manera:

Alineamiento vertical: Conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa. (Ver Figura 4).

Alineamiento horizontal: Busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello, las empresas definen la cadena del valor del negocio, identifican sus procesos clave y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente. (Ver Figura 5).

Alineamiento integral: Cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados (Ver Figura 6).



Figura 4: Alineamiento vertical
Fuente: (Serna, 2003)



Figura 5: Alineamiento horizontal

Fuente: (Serna, 2003)



Figura 6: Alineamiento Integral

Fuente: (Serna, 2003)

Mapas estratégicos

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia (Kaplan & Norton , 2001).

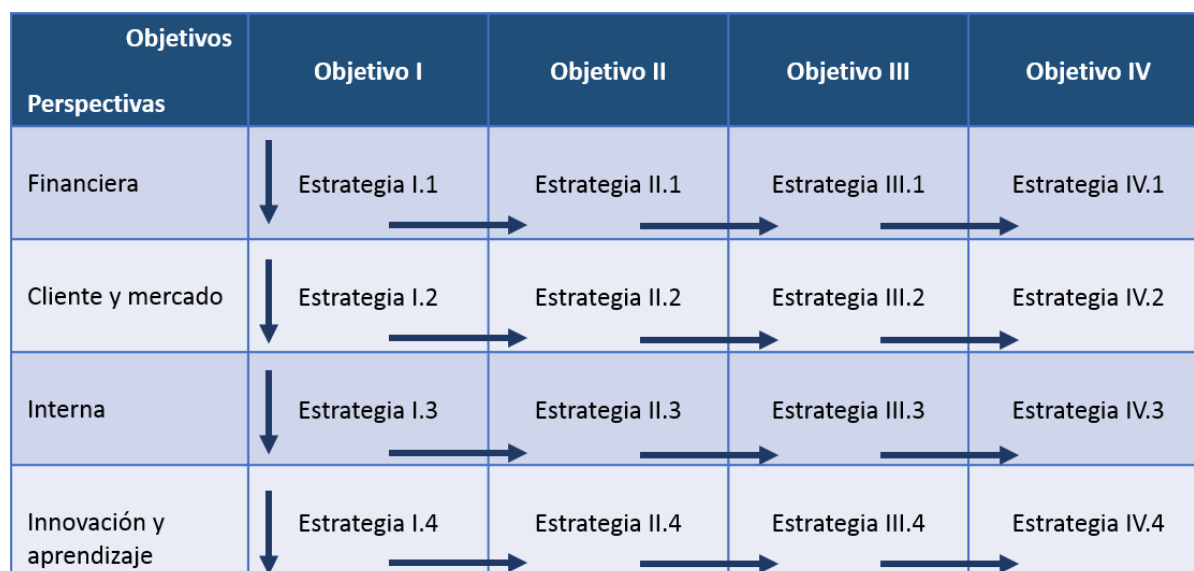


Figura 7: Mapa estratégico genérico

Fuente: (Serna, 2003)

1.5.4.4 Planeación estratégica funcional y operativa

Para Serna (2003), en relación a la planeación estratégica funcional, cada unidad funcional o estratégica de negocio, debe realizar su propia planeación estratégica, como consecuencia, las unidades de finanzas, mercadeo, administración, recursos humanos, producción, informática, entre otros, deben formular su propio plan estratégico. Así mismo, en la planeación estratégica operativa, se incluyen las áreas como contabilidad, servicios de mercadeo y ventas entre otros (Ver Figura 8).

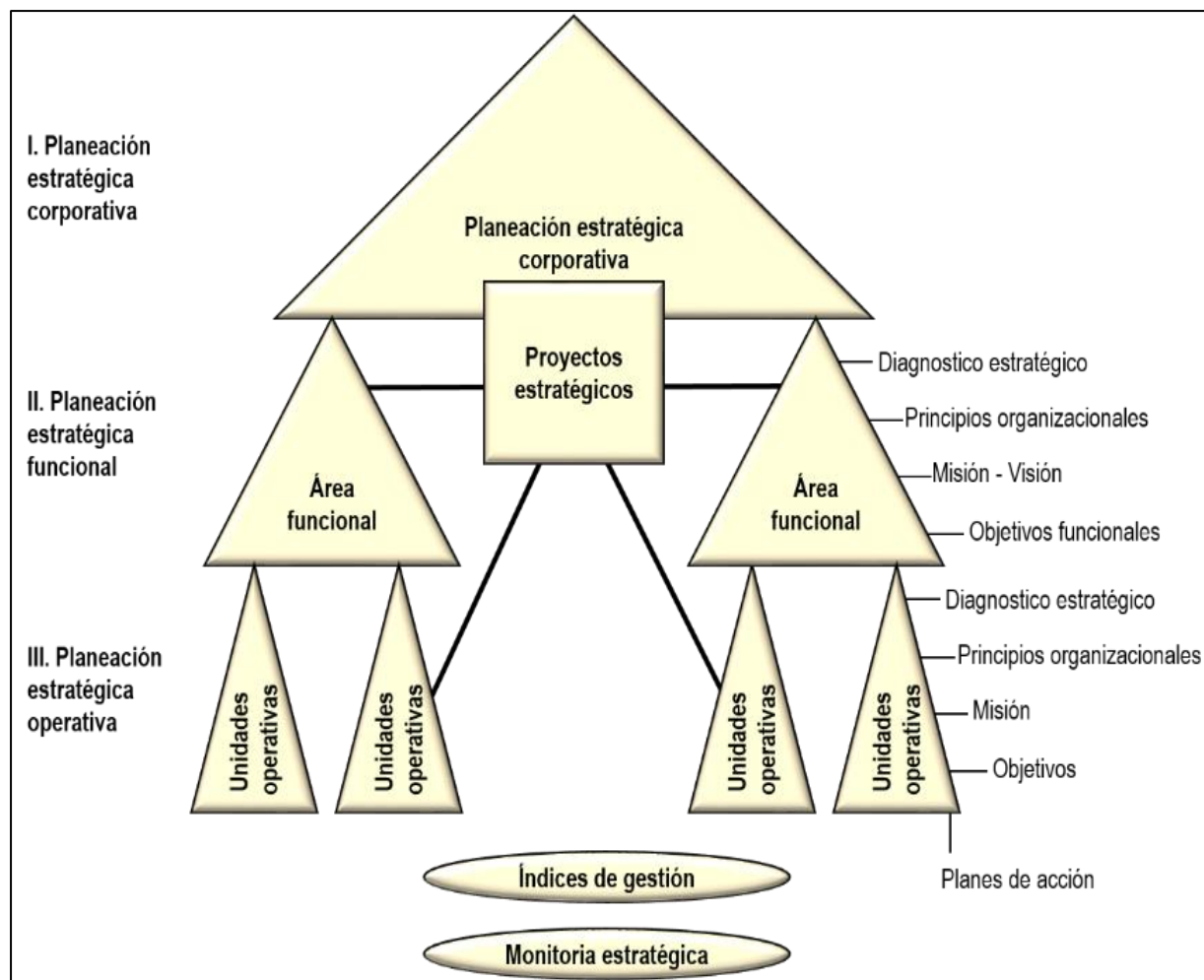


Figura 8: Planeación estratégica funcional y operativa

Fuente: (Serna, 2003)

1.5.4.5 Sistema Integrado de Medición de Gestión (SIMEG).

Serna (2003), afirma que un sistema integrado de medición de gestión SIMEG, es un conjunto de indicadores medibles derivados de un plan estratégico, que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados, lo que finalmente permite determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

De acuerdo con Vaquiro & Usme (2004), la gestión debe ser vista como un proceso en donde el esfuerzo individual y del grupo se coordina y orienta al logro de la misión. Comprende todas las actividades que implican el establecimiento de objetivos, planes y de los factores claves de éxito;

a éstos últimos se les diseñan los indicadores los cuáles deben tener definido su rango de gestión, lo cual hace posible la evaluación en los niveles estratégico, táctico y operativo según sea el caso.

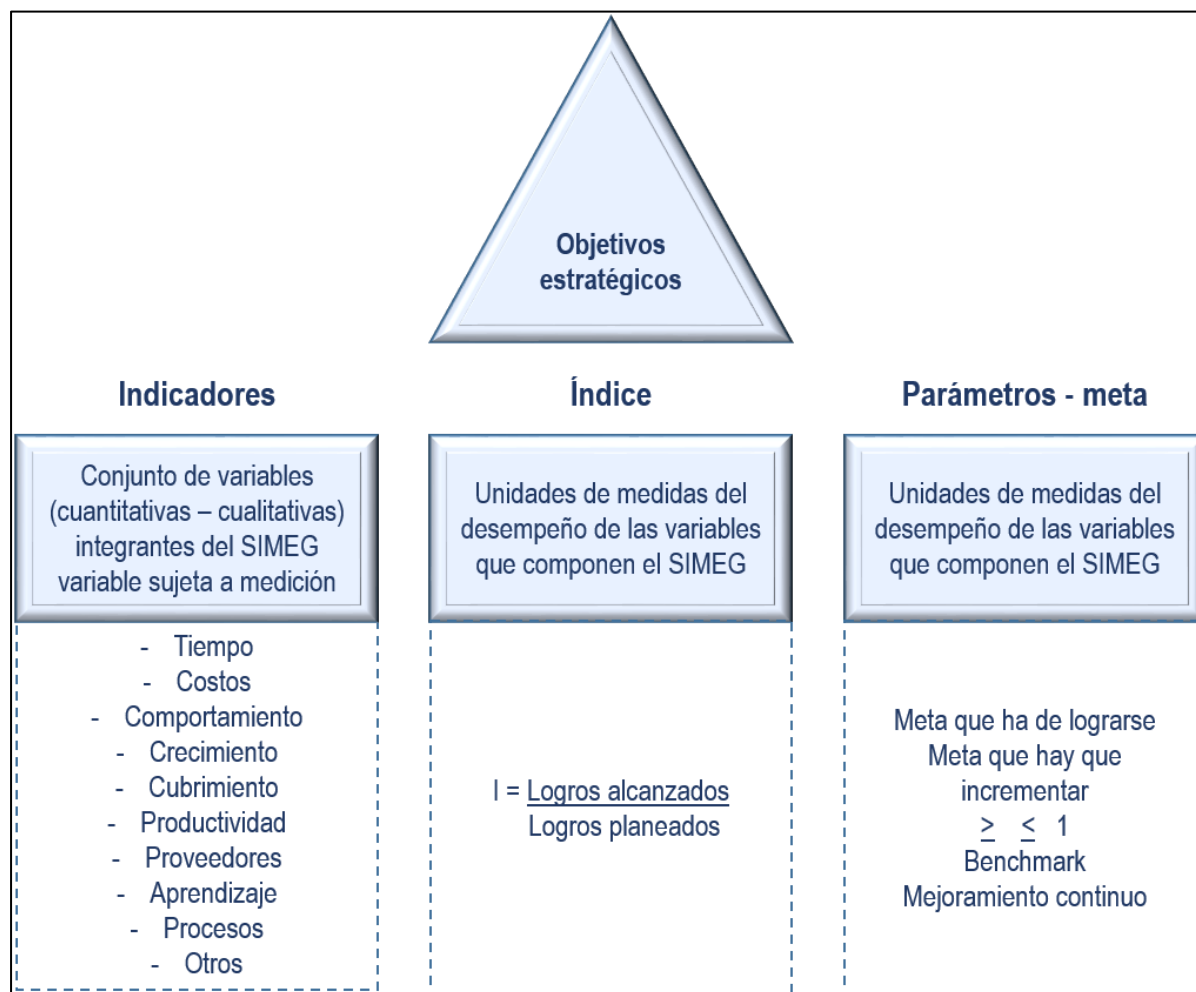


Figura 9: Componentes del modelo

Fuente: (Serna, 2003)

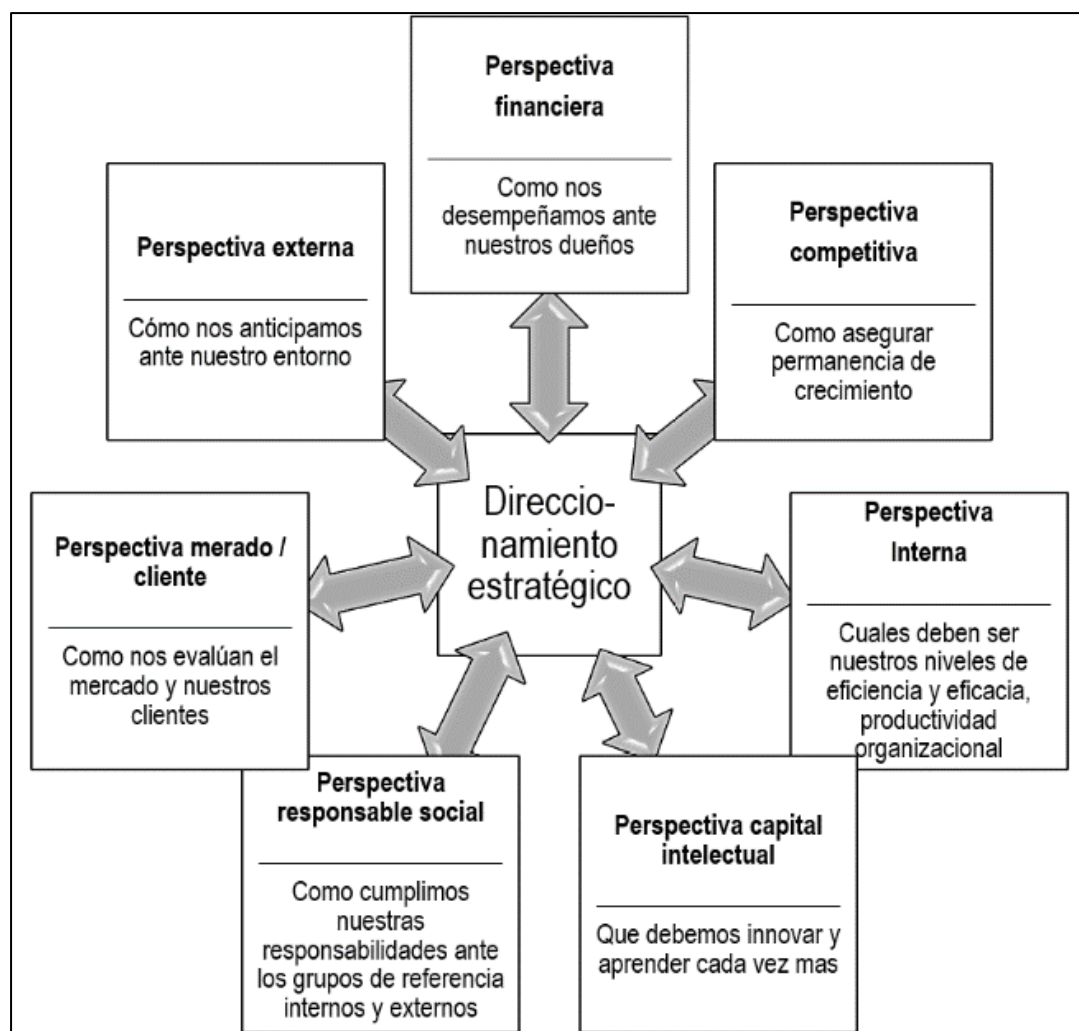


Figura 10: Las perspectivas del modelo integral de medición SIMEC

Fuente: (Serna, 2003)

1.6 Marco metodológico

1.6.1 Tipo de estudio.

Para desarrollar este estudio, se llevará a cabo, dos tipos de estudios: descriptivo y exploratorio. Con esto se espera brindar solución a la problemática planteada para la empresa Knowmedical, estos se describen a continuación.

1.6.1.1 Descriptivo.

El estudio descriptivo, es para Sampieri, Fernández & Baptista (2010), un método, donde el investigador tiene el propósito de describir fenómenos, situaciones, contextos y diferentes eventos

donde se deben especificar sus características y la manera como se manifiestan. En este sentido, a través de este estudio se busca detallar de manera clara, los fenómenos que se presentan al interior de la empresa Knowmedical, en torno a su estructura organizacional.

1.6.1.2 Exploratoria.

En cuanto a la investigación exploratoria, Sampieri, Fernández & Baptista (2010), afirman que consiste en examinar un problema de investigación, previamente planteado, acerca del cual no existen muchos estudios previos, lo que también contribuye a familiarizarse con fenómenos desconocidos, en la medida en que se profundiza en diferentes temas que permitan generar nuevos conocimientos respecto al tema de investigación,

1.6.2 Método de investigación.

teniendo en cuenta que se espera realizar un proceso que permita explicar fenómenos, estableciendo relaciones entre los hechos, enunciando leyes que expliquen porque ocurren ciertos acontecimientos, se utilizará el método deductivo y analítico.

1.6.2.1 Método deductivo.

Para Sampieri, Fernández & Baptista (2010), este es uno de los métodos más utilizados, cuando se quiere lograr conclusiones precisar acerca de diversos fenómenos. para eso se hace un análisis que va de lo general a lo particular.

1.6.2.2 Método analítico.

Este método permite descomponer un todo, en sus partes o elementos principales, para descubrir las causas, la naturaleza y los efectos que estos producen sobre el objeto de estudio. Uno de los asuntos fundamentales en este estudio, consiste en conocer la naturaleza de los fenómenos y el objeto que se desea estudiar, con el propósito de lograr comprender su esencia. Según Sampieri, Fernández & Baptista (2010), este método conlleva a profundizar en el objeto de estudio, con el

fin de comprender mejor su comportamiento, explicar, hacer analogías y establecer nuevas teorías (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

1.6.3 Técnicas de recolección de información.

Para recolectar la información relacionada con este estudio, se obtuvo información derivada de la observación y experiencia, así como de un análisis documental.

1.6.3.1 Observación y experiencia.

Para Benguria, Alarcón, Valdés, Pastellides & Gómez (2010), la observación es una estrategia elemental que complementa el método científico. Es así como con este método, es posible recolectar información por medio de un proceso riguroso de investigaciones. Esto también conlleva a describir diferentes situaciones que permiten contrastar hipótesis, a través de un método científico. Para efectos de esta investigación, la observación se llevó a cabo a través de reuniones con los directivos de la organización, quienes brindaron datos esenciales que permitieron hacer el desarrollo de la investigación.

1.6.3.2 Análisis documental.

En cuanto al análisis documental, Rodríguez (2014), afirma que existe una gran multiplicidad y diversidad de documentos, lo que permite construir un gran arsenal de fuentes, tanto primarias como secundarias, las cuales parecen ser inagotables. En estas fuentes se encuentran recogidas y reflejadas, desde tiempos muy remotos, diferentes estados de la investigación, que reflejan la realidad acerca de determinados acontecimientos, convirtiéndose en datos claves para estructurar y dar solución a esta problemática.

1.6.4 Fases de la investigación.

Las fases para el desarrollo de esta investigación, giraron en torno a un proceso estratégico; para lo cual se toma como fundamento, lo escrito por el Doctor Betancourt (2013), quien afirma que existen numerosos enfoques y modelos para construir un Plan de Desarrollo Estratégico, los cuales

se diferencian entre sí, en relación a su forma y procedimiento; no obstante, los componentes básicos que conforman el proceso de Planeación Estratégica, continúa siendo el mismo.

Es así como, para llevar a cabo el propósito de esta investigación, se hará uso del modelo propuesto por Betancourt (2013), en su libro *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*; donde muestra la integración de diferentes fases del proceso de planeación estratégica. Aquí, la planeación se interpreta como una herramienta practica que facilita la gestión, el crecimiento y el éxito de la organización, dándole instrumentos para que los directivos puedan realizar su gestión.

Dado lo anterior, a continuación, se muestran las fases necesarias para desarrollar esta investigación, a través de la aplicación de la metodología presentada por el Dr. Benjamín Betancourt.

1.6.4.1 Fase 1: Análisis interno y externo.

En este paso se investigará el comportamiento del mercado en el sector, lo que permitirá determinar la participación de la empresa en dicho sector; esto le ayuda a tener en clara su posición frente a la competencia. Del mismo modo, será posible determinar las variables que afectan directamente el comportamiento interno de la empresa.

Con este análisis es posible determinar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, lo que contribuiría a conocer la acción más adecuada a las necesidades de la misma. Esto sin duda, es un elemento fundamental para llevar a cabo el planteamiento del direccionamiento estratégico de la empresa, lo que permite estructurar la misión, visión, principios y objetivos de la organización

1.6.4.2 Fase 2: Formulación de estrategias.

Luego de hacer el análisis interno, se procede a plantear los respectivos procesos que contribuirían significativamente a la creación de estrategias, las cuales surgieron de la Matriz

DOFA, donde se hace el cruce cada una de las variables relacionadas con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

1.6.4.3 Fase 3. Formulación de planes de acción e indicadores de control.

En esta fase se tendrán en cuenta las estrategias definidas, y se procede a definir los indicadores de control, direccionados hacia las estrategias y por ende a la compañía. para esto es necesario utilizar el modelo de *Balanced Score Card (BSC)*, o cuadro de mando integral, lo que permite tener una mejor visión y control de las estrategias.

1.6.5 Fuentes de información.

1.6.5.1 Fuentes primarias.

Personal directivo

Empleados directos e indirectos vinculados con la empresa

1.6.5.2 Fuentes secundarias.

Las principales fuentes de información secundarias utilizadas corresponden a diferentes textos de autores que gozan de reconocimiento académico por sus valiosos aportes a los conceptos de planeación estratégica, direccionamiento estratégico, la estrategia en áreas diferentes a la empresarial. Esta bibliografía se muestra al final de este documento.

1.6.6 Proceso estratégico.

Existen numerosos enfoques y modelos para construir un Plan de Desarrollo Estratégico. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que conforman el proceso de Planeación Estratégica.

En el grafico 1, se puede observar esquemáticamente en conjunto el modelo al que se ha hecho referencia y los diferentes componentes del proceso que se propone seguir en este texto, instrumentándolo paso a paso como una vía para orientar y facilitar la elaboración de cada una de las partes que la componen. Esos componentes son:

- Caracterización e historia de la organización.
- Análisis del entorno general
- Análisis del sector de la salud
- Referenciación (Benchmarking)
- Análisis interno
- Análisis estratégico DOFA
- Direccionamiento estratégico
- Implementación estratégica y plan de acción
- Seguimiento y control
- Retroalimentación

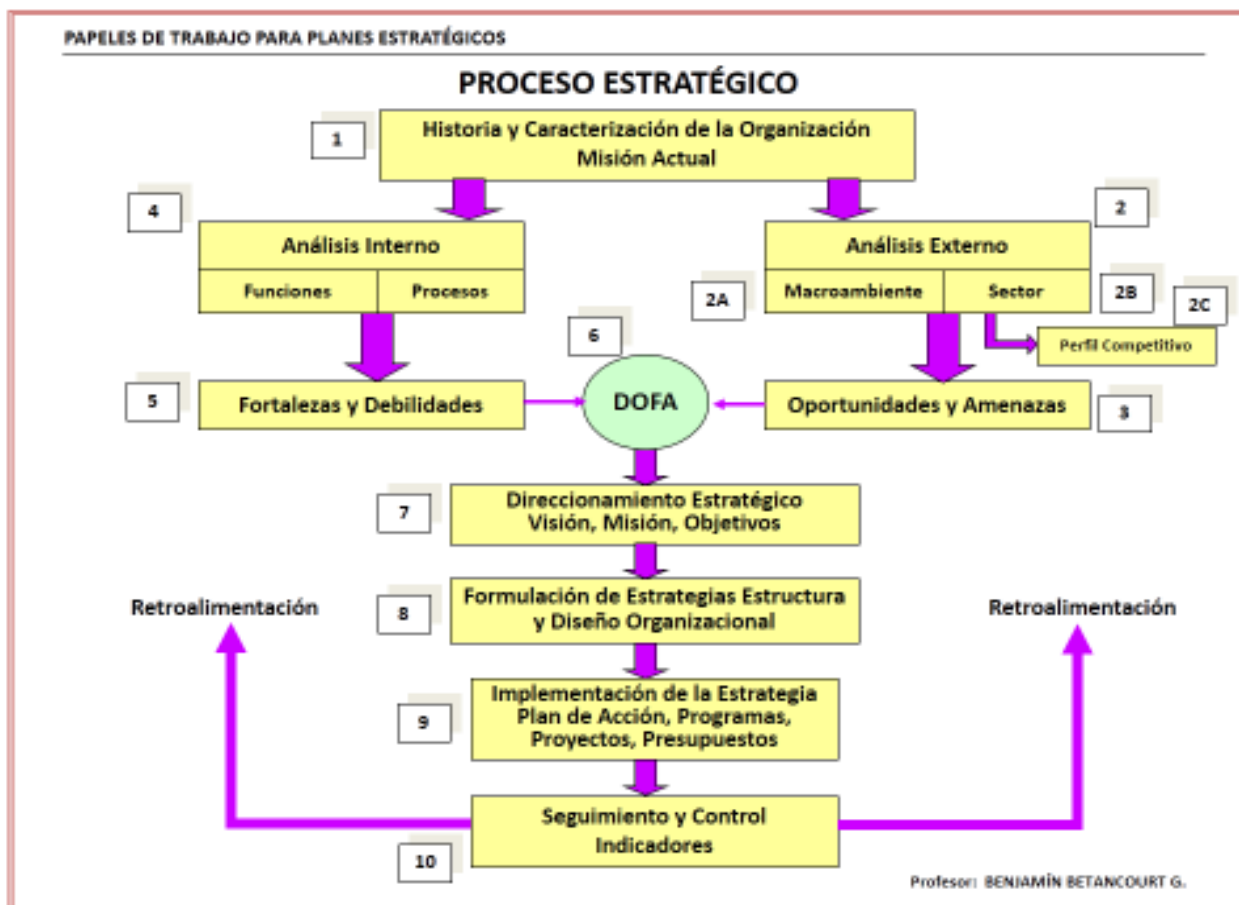


Figura 11. Proceso Estratégico para una organización.

Fuente: (Betancourt, 2013)

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Historia

Knowmedical es una compañía que nace en la ciudad de Cali, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia a los 18 días del mes de Febrero del año (2016), a partir del amplio conocimiento y alta experiencia comercial y administrativa en el sector de la salud, con la iniciativa emprendedora de crear una alternativa de negocio diferencial y soportada de la experiencia por más de 10 años, con un conocimiento amplio del sector institucional de la salud de la región, amplios conocimientos en ventas por varios años y con un relacionamiento fuerte con los clientes.

Knowmedical, una compañía joven que nació de la necesidad emprendedora de dos profesionales de la salud, aunque sus labores nacieron en febrero de 2016, se evidencia por supuesto grandes falencias en todas sus operaciones. Es una compañía que presta sus servicios comerciales y logísticos a una compañía originaria de la ciudad de Barranquilla, donde sus funciones principales son venta y distribución de dispositivos médicos para ortopedia y Neurocirugía. Teniendo en cuenta su alto grado de experiencia en la ciudad de Cali y conocimiento del mercado, deciden crear una estrategia diferencial de trabajo donde brindan servicios como agentes comerciales, modalidad nueva en el sector de Cali, que busca realizar el trabajo de posicionamiento, penetración y crecimiento de empresas que no están directamente en esta zona del país (Knowmedical, 2018).

Con este proyecto se realiza la primera alianza comercial con una empresa de Barranquilla llamada Insumedical, donde las funciones establecidas en el mercado serían promocionar, promover, potencializar y penetrar el mercado del Valle del Cauca, teniendo como foco principal la ciudad de Cali, Popayán y eje Cafetero. Knowmedical cuenta con tres colaboradoras, representantes comerciales, con amplia experiencia y que actúan como fuerza de ventas. Los productos en los cuales hace foco de venta Knowmedical son sustitutos óseos, regenerador de

nervio de última generación de la marca Integra representada en Colombia por Insumedical, Integra es el segundo banco de huesos más grande e importante del mundo. La principal estrategia de venta está basada en la visita comercial y contacto directo con el médico especialista basándose en su alta experiencia y reconocimiento en el mercado (Knowmedical, 2018).

Al estar compuesta esta organización por tres personas emprendedoras, todas las funciones se realizan de forma manual presentando falencias al momento de la prestación de los servicios ya que no son oportunos para las entidades de salud cuando son requeridos en forma de urgencias.

Knowmedical cuenta con una estrategia principal de venta efectiva que está basada en la visita comercial y contacto directo con el médico especialista, conociendo perfectamente el foco al que debe llegar, la forma de relacionarse con los médicos dependiendo su estilo, área de trabajo, que permita estrechar y fidelizar la relación comercial fomentando ventas importantes. En el sector de dispositivos médicos de Valle del Cauca existen empresas muy sólidas y con muchos años de experiencia en este mercado, lo que exige a Knowmedical crear procesos de competitividad en el sector (Knowmedical, 2018).

2.2 Ficha Técnica

Cuadro 2. Ficha técnica

Empresa	Knowmedical
NIT	900942314-4
Representante legal	Patricia García
Dirección	Calle 18 · 69 – 100
Teléfono	3138908130
Sitio Web	www.knowmedical.co
Servicios Principales	Comercialización y ventas de dispositivos médicos
Ciudades de atención	Cali, Popayán, Buga y Palmira.
Empresas del Grupo	Knowmedical consultoría – Insumedical
Contacto	Patricia García – Carolina Tobar – Karen Bastidas

Fuente: (Knowmedical, 2018)

2.3 Organigrama



Figura 12. Organigrama

Fuente: (Knowmedical, 2018)

La junta directiva de Knowmedical está compuesta por tres socias quienes son Patricia García, Carolina Tobar y Karen Bastidas, las tres profesionales en el campo de la salud y en administración de Empresas. Teniendo en cuenta que es una empresa pequeña, realizan diversas funciones, encargándose de la parte administrativa, igualmente del área de almacén y logística donde cumplen las funciones de entrega y recogida de material quirúrgico de las instituciones de salud donde se realizan las ventas. Así mismo la principal función de las tres empleadas se basa en la gestión comercial, quienes están divididas por zonas y puedan abarcar toda la ciudad de Cali y sus alrededores (Knowmedical, 2018).

2.4 Misión

Impulsar el crecimiento de las empresas en el departamento del Valle del Cauca, actuando como agentes comerciales externos, mediante una oferta diferencial en el servicio y de conocimiento a los médicos de las instituciones (Knowmedical, 2018).

2.5 Visión

Lograr en el 2020 una alianza comercial estrecha con una compañía reconocida en el país por su calidad e innovación, estimulando el crecimiento mutuo (Knowmedical, 2018).

2.6 Valores corporativos

- **Disciplina:** Actuar de forma ordenada y planeada en la ejecución de nuevos negocios para nuestros aliados comerciales.
- **Experiencia:** contamos con más de 15 años de experiencia en el sector de la salud en el área administrativa y comercial.
- **Gestión Comercial:** contamos con una estructura comercial desarrollada a través de las buenas relaciones que hemos adquirido con las instituciones y médicos de la ciudad.
- **Honestidad:** Trabajamos con lealtad y claridad, buscando armonía en las relaciones personales, laborales y comerciales.
- **Innovación:** Trabajamos con un nuevo esquema comercial, brindando nuevas alternativas a las compañías que quieren penetrar el mercado de Cali (Knowmedical, 2018).

2.7 Principales productos que se comercializan

Adherus Autospray

Marca: Hyperbranch

Descripción: Adherus Sellante Quirúrgico, es un Hidrogel sintético compuesto de Polietilenglicol y Polietilenamina que permite lograr un sellado quirúrgico hermético reduciendo en gran medida, el riesgo de fistulas de LCR en cirugías de cráneo y de columna (Insumedical Ltda., 2016).



Figura 13. Adherus Autospray
Fuente: (Insumedical Ltda., 2016).

Haemocer Plus

Marca: Biocer

Descripción: es un hemostático basado en polisacáridos de origen vegetal (almidón extraído de la fécula de la papa) para apoyar la hemostasia en cirugía, es decir, que minimiza el sangrado en los pacientes (Insumedical ltda., 2016).



Figura 14. Haemocer Plus

Fuente: (Insumedical ltda., 2016).

Duragen

Marca: Integra

Descripción: Implante absorbible de colágeno de color blanco para la reparación y restauración de defectos de la duramadre. (membrana que recubre el encéfalo y la medula).

- Blando, Maleable, No friable, Porosa, Fácil de manipular, No pirógena.
- Un solo uso superficial para reparación de defectos de la duramadre resultantes de lesiones traumáticas, excisiones, contracciones, retracciones o reducciones (Insumedical ltda., 2016).

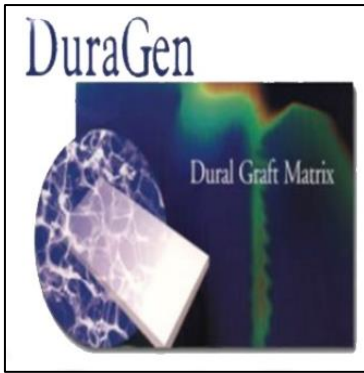


Figura 15. Duragen

Fuente: (Insumedical Ltda., 2016).

Neuragen

Marca: Integra

Descripción: Implante absorbible diseñado para la reparación de nervios periféricos

- Tubo de colágeno de tipo I
- Es semi-permeable
- Proporciona un entorno de protección y un conducto para la regeneración axonal través de un

hueco del nervio

Biocompatible y reabsorbido por completo (Insumedical Ltda., 2016).

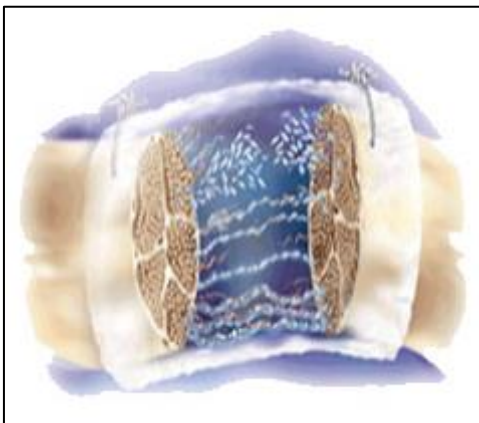


Figura 16. Neuragen

Fuente: (Insumedical Ltda., 2016).

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1 Entorno geofísico

Knowmedical se encuentra localizada en la Ciudad de Santiago de Cali que es un municipio colombiano, capital del departamento del Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada de Colombia. Está situada en la región Sur del Valle del Cauca, entre la cordillera occidental y la cordillera central de la Región Andina. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Cali, junto con los municipios aledaños a esta. Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América.

La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional. esta compañía entonces queda ubicada en este municipio en la Calle 18 # 69-100 del barrio la Hacienda al sur de esta ciudad.

3.2 Entorno social y cultural

El crecimiento urbano (más de dos millones de personas) que ha puesto a la ciudad de Santiago de Cali en el tercer lugar después de la capital del país y Medellín, la recesión económica nacional y otros factores originados en la problemática social del país, han hecho que la ciudad empiece el siglo XXI con profundas crisis, como otros centros urbanos colombianos.

En la actualidad la población de Cali y su entorno se enfrenta a varias dificultades entre ellas la contaminación del aire, es debida en gran parte a la cantidad de automotores, a su lenta movilidad, y a la baja calidad de la gasolina empleada.

Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afro-colombiana, aproximadamente un 24%, lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra. La influencia afro-colombiana en

la cultura caleña es evidente en los aspectos musicales, por ejemplo, la ciudad es reconocida por sus orquestas de música salsa.

La ola delincriminal que se vive en la actualidad es preocupante, el desacierto en la elección de los dirigentes de la ciudad, la falta de seguridad, la reducción de suministro de gasolina al orden por parte del alcalde, el deterioro de la ciudad, la falta de conciencia ciudadana y hoy por hoy se ha perdido eso que nos distinguía con otras ciudades y es que la gente dejó de ser cívica, y esto debido a la pérdida de los intereses comunes donde se trabaja para el bienestar del pueblo.

Encerrando también en el entorno social se encuentra el nivel de accidentalidad automotriz de la ciudad afectando directamente el negocio de Knowmedical, teniendo en cuenta que los productos son usados generalmente en procedimientos de cráneo que abarca entre otros los traumatismos craneoencefálicos causados por accidentes de alto impacto como los automovilísticos en la mayoría de casos de moto, ya que según un informe mensual de eventos de tránsito de la secretaria de tránsito de la ciudad de Cali el 50.5 % de los eventos incluyen agentes motorizados.

Cuadro 3. Entorno social - Knowmedical

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
NIVEL DE ACCIDENTALIDAD EN LAS EMPRESAS EN COLOMBIA: El promedio de accidentes de trabajo en Colombia el año pasado fue de 62 cada hora, esto es 1.487 diarios, lo que significa 543.079 accidentes de trabajo calificados ocurridos en el país en 2014. Sin embargo, los reportados fueron 656.817. En el caso de las enfermedades laborales, por esta causa murieron el año pasado 2 personas, según los procesos calificados. Entre tanto, las muertes reportadas fueron 51. fuente: mintrabajo.gov	O				X
NIVEL DE ACCIDENTALIDAD AUTOMOVILÍSTICA EN COLOMBIA: Durante cuatro años consecutivos, las cifras de muertes por accidentes de tránsito se han mantenido, sin que se haya logrado una reducción. De hecho, en algunas de las ciudades principales han aumentado. El año pasado hubo 6.219 fatalidades y este año, entre enero y noviembre, la cifra llegó a las 5.172 muertes y 33.982 personas lesionadas. El año pasado hubo 6.219 fatalidades y este año, entre enero y noviembre, la cifra llegó a las 5.172 muertes y 33.982 personas lesionadas.	O				X
DESEMPLEO EN COLOMBIA: Colombia inicio 2016 con un desempleo de 11.9%, lo que genera que un gran número de colombianos no aportan al régimen contributivo de la salud, lo que quiere decir, que el estado debe garantizar más recursos para cubrir el régimen subsidiado.	A		X		

ARL- USUARIOS CUBIERTOS DE RIESGOS LABORALES: las ARL hacen parte del sistema general de seguridad social integral de Colombia instituido mediante la ley 100 de 1993 donde se reglamenta que todos los empleados deben estar cubiertos por una entidad especial que cubra todos sus accidentes y enfermedades laborales. Pero en Colombia los índices de empleados no cubiertos son preocupante.	A				X
---	---	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

3.3 Entorno demográfico

Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE (2017). El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.

De acuerdo con las estadísticas anuales de la Secretaria de Salud Pública Municipal (2005) la tasa bruta de natalidad (TBN) de la ciudad es de 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0). En cuanto a las estadísticas por mujer, la tasa global de fecundidad (TGF) es 1,9 hijos por mujer, lo cual es bajo comparado con el promedio del país (2,6). La TGF es muy sensible al estrato socioeconómico de la madre: en el estrato social bajo se da valor promedio (2,1), en el medio es de 1,9 y en el estrato alto es de apenas 1,2. En cuanto al estado civil de las madres caleñas: el 58% viven en unión libre con su pareja, el 23% están casadas y el 17% son madres solteras.

En cuanto a la mortalidad infantil, la ciudad tiene una tasa de mortalidad infantil (TMI) de 12 por cada 1.000 niños nacidos vivos, muy por debajo del promedio del país (26) y aún más abajo

del promedio mundial (54). La TMI ha venido en caída desde la década de 1970 cuando sobrepasaba las 50 muertes por cada 1.000 nacimientos.

Los caleños tienen 71,9 años de esperanza de vida al nacer, muy parecido al promedio nacional (72,0) y 5 años más que el promedio mundial. La tasa bruta de mortalidad (TBM) es de 6,5 muertos por cada 1.000 habitantes, mayor que la de Colombia (5,0), y muestra un incremento en más de un punto comparada con el promedio de la década de 1980. El 20% de estas muertes son violentas: homicidios, suicidios o accidentes involucrando vehículos motorizados.

3.4 Entorno ambiental

En Colombia, las cuatro principales ciudades que más contaminan debido a las emisiones atmosféricas que ellas se originan equivalentes al 33% son: Bogotá, Medellín Cali y Bucaramanga. El país es catalogado a nivel mundial como uno de los más mega diversos dentro de un grupo de 14 naciones que cuenta con índice de biodiversidad en la tierra, dado que sólo ocupa el 0,22% de la superficie terrestre y contiene el 10% de las especies reconocidas en el planeta.

Entre la década del 2000-2010 la cobertura de los bosques en el país pasó de 56,5% a 51,4%, convirtiendo a las áreas que han sido deforestadas en campos para la ganadería y áreas agrícolas, pero dicho deterioro también se debe a que las actividades de extracción minera, cultivos ilícitos y extracción de maderas tropicales que van ocasionando daños ambientales muchas veces irreversibles. Uno de los indicadores más claros del planeta frente a la falta de planificación adecuada para explotar los recursos sin deteriorar de manera altamente negativa es que “la cobertura de bosques global”, descendió en 1,4 millones de km² entre los años 1990 y 2010. En el mismo informe (V Informe Nacional de Biodiversidad de Colombia ante el Convenio de Biodiversidad Biológica. CINARA) (2018), se afirma que los daños ambientales en el país equivalen al 3,4% del PIB.

Dentro de este informe también se reconocen cinco “motores” que han transformado tanto positiva como negativamente el desarrollo sostenible de Colombia frente a los recursos naturales que dan paso para que se generen actividades de tipo económico, tecnológico e industrial. El primero de los motores hace referencia a cambios que se han producido en el uso del suelo, el segundo se encuentra integrado por la disminución, pérdida o degradación de elementos de los ecosistemas nativos y agro-ecosistemas, el tercero establece invasiones biológicas, el cuarto alude a la contaminación y toxificación del agua y el quinto se refiere a el cambio climático.

3.5 Entorno económico nacional

Debido a la actual paridad del peso frente al dólar, los precios de productos importados, como dispositivos médicos, plásticos y petroquímicos, se han ajustado entre 10 y 15 por ciento, lo que vulnera al sector. Se debe tener, un plan de estímulos enfocado a la industria nacional, motivada igualmente por la expectativa creada ante el alza en las tasas de interés de nuestro país (Excelsior, 2015).

También es evidente que el precio de la divisa afecta las empresas comercializadoras de dispositivos médicos ya que gracias al país en desarrollo que es Colombia, no cuenta con la infraestructura para la producción de estos productos, es decir todos deben ser importados de estados Unidos, Europa, Asia y China.

Los dispositivos médicos han sido considerados de gran importancia para la atención sanitaria y la mejora de la salud de la población mundial. En Colombia, mediante el Decreto 4725 de 2005 “Por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano” se establece el marco normativo para este tipo de tecnologías en salud (Ministerio de Salud Colombia, 2018).

Así mismo el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Reconocida con la sigla INVIMA. Es una entidad pública del orden nacional, de carácter científico y tecnológico,

con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud, adscrito al Ministerio de la Protección Social y con sujeción a las disposiciones generales que regulan su funcionamiento. ejecuta las políticas formuladas por el Ministerio de la Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de: medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos, elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.

El registro sanitario en Colombia da al titular o su importador la facultad de comercializar los productos amparados en el registro en cualquier establecimiento de comercio en Colombia, es importante para el empresario porque este hace parte del activo intangible de la empresa, brinda mayor competitividad en el mercado y hace más fácil el posicionamiento de la empresa y sus productos.

Adicional a lo anterior, el registro sanitario Invima es de alta importancia para grandes y pequeños empresarios, ya que los productos que se distinguen en el mercado con registro sanitario Invima dan al consumidor final la confianza y certeza de que se trata de un producto de calidad y es la herramienta más importante para generar el desarrollo y la evolución de la empresa.

Generalmente, el tiempo estimado de emisión del registro sanitario 2 meses; sin embargo, se ha evidenciado que la mayoría de veces los registros Invima se demoran mucho más del tiempo estimado, retrasando la comercialización de los dispositivos médicos (Invima, 2012).

Adicionalmente, la puesta en práctica de la ISO 9001:2008 permite la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los procesos de una organización. A su vez, esto mejora la capacidad de las operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Al mejorar los sistemas de gestión de calidad de la organización, podrá aumentar positivamente su rentabilidad. Si demuestra que está realmente comprometido con la calidad de los productos y

servicios, podrá transformar la cultura empresarial, ya que, como resultado, los empleados entenderán la necesidad de mejorar continuamente. Existe una política del gobierno orientada a que las empresas comercializadoras de dispositivos médicos obtengan certificaciones en calidad, esto con el fin de mejorar las actividades económicas en el país (SGS Salud y Seguridad, 2015).

Otro factor importante en el entorno económico son las políticas de Salud diseñadas por el gobierno nacional y que abarcan el conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas comercializadoras de dispositivos médicos.

Los dispositivos médicos han sido considerados de gran importancia para la atención sanitaria y la mejora de la salud de la población mundial. En Colombia, mediante El Decreto 4725 de 2005 “Por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano” se establece el marco normativo para este tipo de tecnologías en Salud.

En términos generales, se ha percibido un crecimiento del mercado nacional de dispositivos médicos, entre los años 2010 y con la proyección al 2019; tal como lo muestra el Grafico 1.



Gráfico 1. Mercado nacional dispositivos médicos

Fuente: (ANDI, 2018)

Dentro de los dispositivos médicos se encuentran las tipologías: consumibles, sobre medida y equipos biomédicos (Ministerio de Salud, 2015). Sin embargo, el tema de la regulación de precios por parte del estado nacional es de gran importancia para el mercado de Knowmedical, el Ministro de Salud y Protección Social, Alejandro Gaviria Uribe, anunció que por primera vez en Colombia se implementará la regulación de precios a dispositivos médicos, es decir a artículos, máquinas e instrumentos, implantables o no invasivos, que son utilizados por los profesionales de la salud en la prestación de los servicios médicos.

El primer dispositivo que será objeto de esta regulación en el país será el estent coronario medicado, un elemento implantable que facilita el flujo sanguíneo en los casos de estrechamiento arterial, y al mismo tiempo, libera fármacos para evitar futuras obstrucciones. Actualmente, un estent coronario medicado se negocia en promedio en el mercado por un valor de \$5.000.000 y es recobrado al Fondo de Solidaridad y Garantía del Sistema de Salud (Fosyga, 2016); hasta por \$6.500.000, mientras que en países como Chile y Canadá cuesta cerca de \$3.000.000. Gracias al régimen de control directo de precios, los colombianos podrán acceder a estos dispositivos a un valor máximo de \$3.200.000, lo que significa una reducción del 36% en el precio para los pacientes, y un ahorro cercano a los \$14 mil millones al año para el sistema de salud.

Este tema de la regulación de precios es muy importante, debido a que varias empresas comercializadoras de dispositivos médicos para realizar los incentivos a doctores no éticos deben recobrar estos insumos muy altos para lograr tener un margen de rentabilidad adecuado (Fosyga, 2016).

Cuadro 4. Entorno económico - Knowmedical

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
TASA DE CAMBIO: debido a la actual paridad del peso frente al dólar, los precios de productos importados, como dispositivos médicos, plásticos y petroquímicos, se han ajustado entre 10 y 15 %, lo que vulnera al sector.	A	X			
AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: el sector de la salud se caracteriza por ser un mercado con una demanda enorme lo que conlleva a que muchas empresas quieran participar en este, teniendo en cuenta que a nivel mundial hay muchas de estas industrias que quieren llegar a Colombia.	A	X			
ESTRATEGIAS DE COMPETIDORES: en la actualidad la alta demanda y la entrada de nuevos competidores han obligado a crear estrategias distintivas que impulsen el crecimiento en ventas, hay competidores muy agresivos donde a través de inversiones altas logran la primera opción con algunos clientes.	A	X			
CORRUPCIÓN Y CONTRABANDO EN DISPOSITIVOS MÉDICOS: los altos índices de rentabilidad de estos productos generan susceptibilidad a la corrupción y más en este sector, sin embargo, el contrabando no es muy usual ya que se trata de productos que intervienen con la vida de las personas.	A		X		
SITUACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR SALUD: Los recursos destinados al sector salud cada vez son menos abundantes, adicional con el aumento del régimen subsidiado y disminución del contributivo. Sumando la corrupción en las entidades públicas y en las EPS hacen que la situación financiera de la salud esté en crisis donde provienen los recursos de esta compañía.	A	X			

Fuente: Elaboración propia

3.6 Entorno jurídico legal y político.

En este entorno podemos enfocarnos en productos sustitutos que son principalmente los de origen chino a los que equivalen los de bajo precio, sin embargo, el principal productor de dispositivos médicos fue Estados Unidos, que tuvo una participación en el mercado de 36.6%, seguido por China, con el 18.8%; Alemania, con el 7.1%; Japón, con el 5.6% y Suiza con el 4% del total de la producción. México produjo alrededor del 1.65% del valor total de la producción de Dispositivos Médicos en el mundo en 2012.

El aumento de la importación de equipos y dispositivos médicos chinos conlleva a una difícil situación para la venta de los otros productos de diferentes orígenes, ya que como es conocido

mundialmente los productos asiáticos son vendidos a precios muy inferiores donde es muy difícil competir.

En Colombia las compras externas de los equipos médicos, vienen presentando un panorama positivo, debido a que las importaciones durante 2013 llegaron a los USD 28 millones, es decir un 26% más que el valor registrado en 2012. En relación con el volumen, entre 2012 y 2013 las importaciones se incrementaron un 28%, al pasar de 2.033 a 2.595 unidades que ingresaron al país.

Con respecto a los proveedores de equipos médicos para Colombia, CVN confirma que Estados Unidos lidera el ranking con el 23% de las importaciones, debido a que en 2013 se negociaron USD 6 millones, lo que además representa un incremento del 21% en las importaciones desde el país norteamericano. Por su parte, Corea del Sur ocupa el segundo lugar al presentar una participación del 15% y China el tercero con el 14%. En cuanto a Alemania que en el 2012 ocupaba el segundo lugar, puede decirse que bajo dos posiciones al representar el 13% del mercado. Sin embargo, las importaciones desde allí se incrementaron un 14% en el último año. (Dian Colombia, 2016).

Cuadro 5. Entorno legal - Knowmedical

VARIABLE	A/O	A M	Am	om	O M
AGENTES PRESTADORES DE SALUD EPS-IPS: Las entidades prestadoras de Salud EPS nombradas legalmente por el Estado administran el régimen contributivo, condicionan y tienen servicios inoportunos para los usuarios, son los autorizadores de los dispositivos médicos.	A		X		
REGULACIONES Y NORMATIVAS DEL INVIMA: El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Reconocida con la sigla INVIMA. Es una entidad pública del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud, adscrito al Ministerio de la Protección Social y con sujeción a las disposiciones generales que regulan su funcionamiento. ejecuta las políticas formuladas por el Ministerio de la Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de: medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos, elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.	O				X
CERTIFICACIONES EN SALUD: La puesta en práctica de la ISO 9001:2008 permite la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los procesos de una organización. A su vez, esto mejora la capacidad de las operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Si demuestra que está realmente comprometido con la calidad de los productos y servicios, podrá transformar la cultura empresarial, ya que, como resultado, los empleados entenderán la necesidad de mejorar continuamente.	O				X

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6. Entorno político - Knowmedical

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
SISTEMA DE SALUD Y POLÍTICAS EN SALUD EN COLOMBIA: Los dispositivos médicos han sido considerados de gran importancia para la atención sanitaria y la mejora de la salud de la población mundial. En Colombia, mediante El Decreto 4725 de 2005 “Por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano” se establece el marco normativo para este tipo de tecnologías en salud.	O				X

Fuente: Elaboración propia

3.7 Entorno tecnológico

La actualización de este aspecto es muy importante ya que la tecnología es parte fundamental en el avance de los dispositivos médicos , junto con la innovación es una prioridad para las empresas del sector , en este mundo globalizado donde las tecnologías van de la mano del sector salud a través de congresos y seminarios impulsando nuevos retos para el tratamiento de las enfermedades a los especialistas , generando necesidades para aplicar estas nuevas tecnologías

innovadoras, amarradas de estudios donde comprueban que las enfermedades se han ido terminando gracias a nuevos cambios tecnológicos o en su defecto actúan como prevención para estas.

Hasta el momento, la evaluación de tecnologías en salud, con su enfoque multidisciplinario parece tener algunas respuestas al estado y a la mejora de la calidad de vida de los pacientes. La experiencia internacional de sistemas que han dedicado recursos exclusivos a la investigación exhaustiva en este tema ha arrojado resultados favorables. La creación de agencias de evaluación de tecnología y la aplicación práctica de los resultados de su trabajo parecen demostrar que la evaluación tecnológica influye de manera positiva en los resultados de los sistemas.

El Ministerio de la Protección Social (MPS) de Colombia ha definido las tecnologías en salud como el conjunto de medios técnicos y de procedimientos puestos a disposición por la ciencia, la investigación y los operadores del sector salud para sus elecciones de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación.

Cuadro 7. Entorno tecnológico - Knowmedical

VARIABLE	A/O	A M	Am	om	O M
TECNOLOGÍA EN DISPOSITIVOS MÉDICOS: Los dispositivos médicos son esenciales para que la prevención, el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación de enfermedades y dolencias sean seguros y eficaces. El logro de los objetivos de desarrollo del milenio, depende de que se fabriquen, regulen, planifiquen, evalúen y adquieran dispositivos médicos de buena calidad y tecnología de punta.	O				X
TECNOLOGÍA EN EMPRESAS DEL SECTOR SALUD: disminuir los errores médicos, mejorar la atención y prestación de los servicios, reducir costos, realizar compras asertivas son algunas de las ventajas que se pueden obtener con la sistematización de los procesos.	O				X

Fuente: Elaboración propia

3.8 Análisis integrado del entorno

Cuadro 8. Análisis integrado del entorno - Knowmedical

Variables clave	Relación con el sector de dispositivos médicos	Justificación y tendencia	Impacto sobre la compañía knowmedical
Tasa de cambio	La mayoría de los dispositivos médicos son importados lo que vulnera el sector ya que en los últimos años esta moneda tuvo un alza muy importante y esto afecta directamente los precios del producto.	La tendencia del incremento de la tasa del dólar es el alta, como ha golpeado todas las empresas del sector las instituciones de salud han disminuido sus compras, es en general una crisis económica que afecta todo el sector.	Debido al incremento del valor del dólar en Colombia, se han disminuido los márgenes de rentabilidad de la compañía ya que solo hasta inicios del año se podían modificar los precios a los clientes.
Amenazas de productos sustitutos	El sector de comercialización de dispositivos médicos a nivel mundial viene incrementándose, la alta rentabilidad de estos productos hace que sea un mercado muy atractivo y que las grandes empresas productoras quieran llegar a todos los países.	En los últimos años han llegado al país un gran número de marcas y empresas con distintos tipos de dispositivos médicos, incluyendo las compañías chinas con precios muy bajos respecto a los ya manejados en el mercado.	La competencia aumenta con la llegada de productos sustitutos, aunque en algunas ocasiones de más baja calidad, pero a menos precio lo que es un factor importante para los clientes, sin embargo, Knowmedical debe enfocar sus estrategias de venta en la justificación de la calidad de sus productos que contribuyen a la mejora de la calidad de vida de sus pacientes.
Estrategias de competidores	Como en todos los sectores y mercados las compañías realizan diferentes tipos de estrategias para alcanzar sus metas, sin embargo, en el sector de la salud en Colombia existen un alto grado de corrupción y de estrategias no éticas de los competidores.	La tendencia en el mercado con los competidores y sus estrategias tiene un pronóstico negativo. La necesidad de algunas compañías por cumplir sus metas a cambio de políticas no éticas tiende a empeorar la situación, la regulación de precios y el mercado chino afectan esta situación.	Knowmedical es una compañía que comercializa productos europeos y norteamericanos, lo que conlleva a manejar precios de acuerdo a la calidad de sus dispositivos, es necesario afianzar la labor comercial para realizar alianzas a largo plazo con los clientes.
Situación financiera del sector salud	La salud hace parte de uno de los más grandes e importantes sectores de la economía colombiana, por ello viene sufriendo una serie de transformaciones en las que se ha pretendido incluir una mejora en la información financiera y de costos que se genera. Sin embargo, las entidades encargadas de la vigilancia, regulación y control no han logrado aplicar con rigor la normatividad vigente en la materia, la cual obliga desde el año 1993 a que todas las entidades prestadoras	La tendencia de la crisis del sector salud en Colombia, conlleva a manejar tiempos de cartera a más de 200 días, las empresas deben tener financieramente un soporte enorme para dar la espera a los recaudos, teniendo en cuenta que un gran porcentaje de los recursos de los comercializadores de la salud dependen del estado directamente.	La compañía Knowmedical al actuar como agente comercial debe garantizar el recaudo de la facturación a las compañías a quien presta el servicio. Es necesario informar sobre la crisis del sector a las compañías para que los tiempos de recaudo sean de acuerdo al negocio.

Variables clave	Relación con el sector de dispositivos médicos	Justificación y tendencia	Impacto sobre la compañía knowmedical
	de servicios de salud en Colombia tengan un sistema de costos.		
Agentes prestadores de salud eps-ips	Los agentes prestadores quienes son los clientes de Knowmedical son regulados directamente por el Estado y por ende de este provienen todos los recursos. Las EPS e IPS se encuentran negociando los dispositivos médicos de más bajo precio con el fin prestar el servicio a un mayor número de pacientes.	Existen en este momento de crisis en el sector unas ponencias en el congreso que sugieren terminar con las Entidades Prestadoras de Salud y que todos los servicios sean prestados por el estado, lo que implica un gran cambio en el sector de comercialización de equipos y dispositivos médicos.	Lo clientes potenciales y estratégicos de Knowmedical son las IPS y EPS, sin embargo, podría rotar el sistema a una dependencia total de Estado.
Regulaciones y normativas del invima	A partir del nuevo sistema de seguridad social en Colombia (1993) que consagra la equidad y la obligatoriedad como fundamentos del servicio público, se analiza si la formulación y la implementación de la política farmacéutica favorecen la accesibilidad, la disponibilidad y el uso racional de los medicamentos, contribuyendo a la equidad en salud, creando al Invima.	En los últimos años con la entrada de productos chinos que no cumplen con normas internacionales como FDA, se ha encrudecido el Invima en la autorización de nuevos dispositivos médicos en Colombia, lo que conlleva a que no sea tan fácil para muchas empresas importar y vender estos tipos de productos en nuestro País.	Las regulaciones del Invima obligan a que Knowmedical cumpla con todas las normas para vender sus productos y ayuda para que sus competidores sea más difícil comercializar cualquier producto.
Nivel de accidentalidad automovilística en Colombia	En el 2011, en Colombia, se registraron 5.792 muertes derivadas de accidentes de transporte, cifra que señala un incremento de 1,5 % frente al número de casos registrados para el 2010, y hubo 40.806 víctimas de lesiones no fatales para un aumento de 3,6 % en relación con el año inmediatamente anterior. (Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, 2011)	La tendencia del nivel de accidentalidad tiende a la baja, ya que el Gobierno nacional está enfocado en disminuir estas cifras que afectan mucho la vulnerabilidad de la población.	Para la compañía es muy importante el tema de los accidentes en Colombia, teniendo en cuenta que la mayoría de los pacientes necesitarían un dispositivo médico o implante que ayude a su recuperación, sin embargo, es necesario la participación del Gobierno en este tema porque los niveles son muy altos.
Tecnología en dispositivos médicos	Como la tecnología médica afecta a la estructura, al proceso y a los resultados de la atención sanitaria, influye considerablemente en el logro de mejoras en esta esfera. Es uno de los sectores donde más tecnología de punta se aplica a nivel mundial.	La tecnología médica se inspira en muchos campos de la ciencia y se desarrolla continuamente a medida que los nuevos descubrimientos hallan una aplicación en la atención sanitaria. El sector de la salud en relación con los dispositivos médicos tiene tendencia a innovar y avanzar constantemente, a medida que se descubren nuevas	Las empresas proveedoras del sector salud en dispositivos médicos deben ajustarse a la vanguardia de la tecnología y en los avances, sin embargo, según la tecnología afecta directamente el precio del producto lo que conlleva a que en países como el nuestro no se puedan manejar todas las tecnologías de punta.

Variables clave	Relación con el sector de dispositivos médicos	Justificación y tendencia	Impacto sobre la compañía knowmedical
		enfermedades y soluciones a estas.	
Tecnología en empresas del sector salud	La implementación de tecnología en las empresas del sector salud afecta directamente la atención de los usuarios junto con las EPS e IPS, lo que conlleva a que estas compañías se esfuercen en implementar nuevos procesos que cumplan con las necesidades de sus clientes.	La tendencia conlleva a que todas las empresas se certifiquen con las normas ISO en salud, a que mejoren sus procesos ya que impactan directamente la salud de los pacientes.	Knowmedical es una compañía que trabaja constantemente en la mejora de sus procesos, debe empezar con las certificaciones para quedar acorde con sus competidores directos.

Fuente: Elaboración propia

3.8.1 Análisis del sector.

3.8.1.1 Composición del sistema de salud.

El sistema en salud está compuesto básicamente por tres entes:

El Estado (Ciudadano): Quien actúa como Usuario-Beneficiario del sistema y cumple deberes y responsabilidades acorde con las reglas y principios del SGSSS.

El Estado (Gobierno): actúa como ente de coordinación, dirección y control. Sus organismos son: El Ministerio de la Salud y Protección Social (Colombia), la Comisión de Regulación en Salud (CRES) que reemplazó al Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS) por la Ley 1122 de 2007, y la Superintendencia Nacional de Salud que vigila y controla a los actores del sistema (Ministerio de Salud, 2014).

Los aseguradores: Son entidades privadas que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el estado en forma de prima anual denominada Unidad de Pago por Capitación -UPC-. Son las entidades promotoras de salud (EPS) y las administradoras de riesgos laborales (ARL).

Los prestadores: son las instituciones prestadoras de salud (IPS), son los hospitales, clínicas, laboratorios, etc. que prestan directamente el servicio a los usuarios y aportan todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad, los profesionales

independientes de salud (médicos, enfermeras/os, etc.) y los transportadores especializados de pacientes (ambulancias). (Ministerio de Salud, 2014)

En el Sistema general de Seguridad Social en Salud de Colombia las entidades responsables de administrar los riesgos relacionados con salud por enfermedad general o por enfermedad y accidentes laborales son:

Entidades promotoras de salud (EPS): su función es organizar y garantizar, la prestación de los servicios de salud que se encuentran en el POS (Plan Obligatorio de Salud) y son las responsables de la gestión de riesgos derivados de la enfermedad general o no ocupacional. Es posible vincularse a salud por medio de dos modelos de aseguramiento, mediante el sistema del régimen contributivo y el de régimen subsidiado, en el primero están vinculados todos los empleados y empleadores con capacidad de pago quienes hacen un aporte mensual para salud y pensión y el régimen subsidiado cubre a todas las personas pobres y vulnerables en donde los servicios de salud están amparados con los recaudos de solidaridad de los demás entes participantes en el sistema. La EPS contributiva o la EPS subsidiada son las responsables de la afiliación, el registro de los afiliados y el recaudo de sus aportes.

Las EPS contratan la prestación de los servicios de salud con las IPS (hospitales, clínicas, laboratorios, etc.). La Superintendencia de Salud define cuales organizaciones privadas califican como empresas promotoras de salud (EPS) basándose en la infraestructura, capital, número de usuarios afiliados, funcionalidad y cubrimiento. Las EPS deben garantizar a sus afiliados el POS y para cumplir con esa obligación deben conformar una red de servicios con sus propias instituciones de salud o contratando servicios con otras empresas prestadoras de salud o IPS.

Administradoras de riesgos Laborales (ARL): son las responsables de cubrir los eventos derivados de riesgos ocupacionales o de trabajo y todo empleador tiene la obligación de afiliar a sus empleados a una ARL. El valor total del aporte le corresponde al empleador. Con esa afiliación

se cubren todos los gastos de salud que ocasionen los accidentes o enfermedades laborales, así como el pago de los días de incapacidad. La atención de los accidentes o enfermedades será realizada por la EPS a la que se encuentre afiliado quien cobrará los gastos ocasionados a la ARL.

3.8.1.2 Comercialización de dispositivos médicos en el sector Salud.

La demanda de dispositivos médicos tiene una tendencia creciente, en Colombia país donde existen altas tasas de Morbilidad en su población, junto con altos índices de Accidentes de tránsito y laborales, hacen del sector salud un mercado muy apetecido por la industria.

En el mundo existen alrededor de 27.000 fabricantes de dispositivos médicos, dedicados a manufacturar cerca de 10.000 categorías diferentes de productos para el uso clínico y la salud. Entre otras categorías, el segmento de los metálicos ocupa un importante lugar. El mercado demanda toda clase de instrumental quirúrgico, mobiliario, partes ortopédicas y componentes para equipos y tecnología hospitalaria. Sin embargo, la oferta no alcanza a suplir la gran demanda que actualmente hay de estos productos en los países en vías de desarrollo como los latinoamericanos y, por supuesto, Colombia. El 90 por ciento de los elementos médicos que se venden a nivel nacional son de origen extranjero.

En suma, es una industria que plantea retos, pero sobre todo oportunidades. Simplemente, hay que ver el crecimiento y el mercado, en una sociedad que día tras día exige más productos para la salud (CVN, 2016)

Factores como el aumento de la población de la tercera edad en países desarrollados, y la alta prevalencia de enfermedades crónicas, han generado en las dos últimas décadas una significativa expansión de la industria mundial de los dispositivos médicos, en especial aquellos fabricados con la mejor tecnología del sector metalmecánico.

Al igual que la fabricación de los dispositivos médicos, este mercado también está en continuo crecimiento. Para el período 2007 – 2010 la tasa de crecimiento anual compuesta fue de 7,9 %, a

pesar de la crisis económica mundial. En el 2012 el comercio de aplicaciones médicas alcanzó los US\$ 307,7 billones, que como lo revela el informe ‘World Medical Market Forecasts to 2017’, equivale a aproximadamente a US\$ 50 por habitante.

Cerca del 80 por ciento de estos ingresos mundiales por ventas, corresponden a productos médicos de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y China; y de ese total, 11% se reparte entre un buen número de Pymes.

Estados Unidos es el principal consumidor de dispositivos con un 50% del total mundial. Seguido muy de cerca por Alemania, Francia y Reino Unido.

Otro importante comprador de materiales para el diagnóstico médico está en el Medio Oriente, el cual demanda continuamente equipos de alta gama médicos y de diálisis, pues el cada vez más creciente nivel de vida, hace que los habitantes de los 12 países que integran esta región, padezcan de altos niveles de colesterol, presión. Por su parte, el más reciente informe de exportaciones totales del DANE para febrero de 2013, revela que en las exportaciones de dispositivos médicos para el 2012, Colombia tuvo una participación del 0.14% y el valor FOB fue de US\$82 millones. En el caso de las importaciones para el mismo período, la participación fue de 3,00 por ciento, aumentando 0,01 con respecto al año inmediatamente anterior, mientras el valor FOB llegó a los US\$1.741 billones (DANE, 2016).

Figura 17. Algunos de los principales fabricantes mundiales de dispositivos médicos

▪ Johnson & Johnson – Estados Unidos
▪ GE Healthcare – Estados Unidos
▪ Siemens Healthcare – Alemania
▪ Medtronic – Estados Unidos
▪ Baxter International – Estados Unidos
▪ Covidien – Irlanda
▪ Philips Healthcare – Países Bajos
▪ B Braun – Alemania
▪ Olympus – Japón
▪ Smith & Nephew – Reino Unido
▪ Abbott – Estados Unidos

Fuente: Informe de la OMS

Finalmente, tal como lo muestra el Cuadro 9, los productos más comercializados, corresponden a la categoría de nariz, boca y faringe, seguido por el sistema tegumentario; de otro lado, los productos con menos demanda, son los relacionados con el sistema hemático y linfático, así como los del sistema endocrino y auditivo.

Cuadro 9. Procedimientos e intervenciones quirúrgicas en Colombia (2017)

CATEGORIA	NÚMERO DE PERSONAS ATENDIDAS
NARIZ, BOCA Y FARINGE	2.382.960
SISTEMA TEGUMENTARIO	637.191
SISTEMA DIGESTIVO	416.382
SISTEMA REPRODUCTOR FEMENINO	412.639
SISTEMA OSTEOMUSCULAR	235.585
SISTEMA VISUAL	125.591
SISTEMA URINARIO	92.392
SISTEMA CIRCULATORIO	92.001
SISTEMA RESPIRATORIO	61.141
SISTEMA NERVIOSO	45.269
SISTEMA REPRODUCTOR MASCULINO	33.547
SISTEMA AUDITIVO	14.695
SISTEMA ENDOCRINO	14.298
SISTEMA HEMATICO Y LINFATICO	11.828
TOTAL	4.575.519

Fuente: (ANDI, 2018)

3.8.1.3 Organización Mundial de la Salud.

Los países de América Latina y el Caribe son mercados emergentes importantes para los equipos y dispositivos médicos y en varios de ellos este sector tiene un crecimiento anual de 10%. Con pocas excepciones, los países importan más del 80% de sus equipos y dispositivos médicos.

Esta situación preocupa cada vez más a los ministerios de salud, que han reconocido la importancia de la regulación de los equipos y dispositivos médicos y la armonización internacional de los requisitos regulatorios. En el marco de la reforma del sector salud, esto forma parte del fortalecimiento de la rectoría de los ministerios y de su función como autoridad reguladora para garantizar la seguridad, la eficacia y la calidad de los equipos y dispositivos médicos usados por la población.

Desde 1994, la Organización Panamericana de la Salud ha venido trabajando con los países de América Latina y el Caribe en el establecimiento y el fortalecimiento de la regulación de los equipos y dispositivos médicos, con la cooperación técnica de la Oficina de Equipos y Dispositivos Médicos de Canadá. La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) de los Estados Unidos, y el Emergency Care Research Institute (ECRI), y los Centros Colaboradores de la OPS/OMS, se han unido en esta actividad. (Organización panamericana de la salud, 2000).

3.8.2 Análisis sectorial.

El sistema de salud en Colombia hace parte del Sistema Social regulado por el gobierno nacional, por intermedio del Ministerio de la Salud y Protección Social (Colombia) y del Ministerio de Trabajo, bajo mandato constitucional y delegado en parte al sector privado. Es un sistema basado en oferta y demanda, que tiene como principal objetivo la sostenibilidad financiera de los capitales privados que se invierten en él, enfrentando la salud de la población a un mercado de prestación de servicios, de esta forma la salud de sus afiliados es tan solo un efecto colateral y no el objetivo del sistema de salud colombiano.

Actualmente las empresas privadas encargadas de administrar el sistema de salud de Colombia se encuentran entre las más rentables, mientras que la salud de la población va en franca desmejora. El sistema general de seguridad social de Colombia integral vigente en Colombia está reglamentado por la Ley 100, expedida el 23 de diciembre de 1993. Colombia para el año 2000 se encontraba en el puesto 41 de 191 países, por su desempeño general del sistema de salud según un informe de la Organización Mundial de la Salud.

La transformación de la salud ha logrado importantes avances en cuanto a cobertura de la población, se pasó de tener una salud pública, a tener una combinación acompañada del sector privado, aunque se debe notar que en algunas regiones del país se encuentran con unos porcentajes por debajo de las expectativas esperadas, y aun se sigue trabajando en varios frentes para poder cumplir con la cobertura total ya que la demanda de los afiliados aumenta cada día más.

Uno de los retos más importantes para reducir el gasto público en el sector de la salud, está en la estandarización de los precios para los servicios hospitalarios, nivelación de precios en los medicamentos, programas de prevención, eficiencia en los servicios, entre otros. Actualmente se llevan numerosas investigaciones para el mejoramiento del sector salud y de sus servicios, se vienen empleando distintos análisis, como la distancia al prestador más cercano, el tiempo del trayecto, el nivel de la IPS, la cobertura y la eficiencia de estas instituciones, especialmente en las regiones con mayor número de habitantes.

Otro enfoque que se le da al estudio del sector son los índices de mortalidad y morbilidad, pero en este tema aún se encuentran vacíos y cifras no acordes a la realidad del país, es por esta razón que el Centro de estudios económicos regionales (CEER) del banco de la república, inicio una línea de investigación para evaluar a cada región por separado y determinar en realidad las necesidades de la población, para así poder determinar un programa más eficiente en la prestación de los

servicios de salud, para que este cambio se pueda dar, se deben involucrar a los actores políticos y reforzar las normas.

La incorporación de reformas en la salud es de vital importancia y debe ser un tema primordial en el congreso de la república ya que existe una ambigüedad en este tema, como se mencionó anteriormente se está trabajando en la cobertura, pero existe una problemática y es el crecimiento en la utilización de los servicios de régimen subsidiado, donde se muestra una multiplicación de personas accediendo a este y aumentando el gasto público en unas cifras que pueden llegar a ser alarmantes. Es decir, mientras el acceso del régimen contributivo es de 3,6% entre 1997 y 2012, el régimen subsidiado es del 26% en el mismo tiempo, esto lo afirma Ayala en una investigación del sector salud que realizó para el banco de la república en este mismo año (Ayala, 2014).

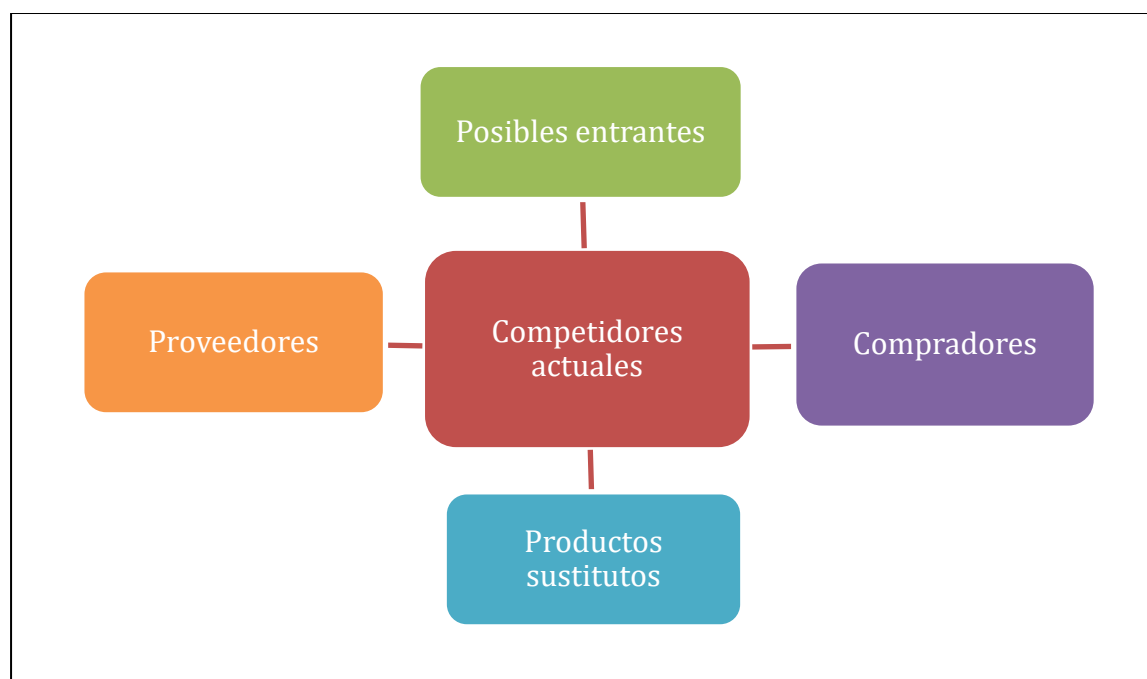


Figura 18. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

3.8.2.1 Posibles entrantes

Cuadro 10. Amenazas de posibles competidores

AMENAZAS DE POSIBLES ENTRANTES				
INDICADOR	SI(+)	MEDIO	NO(-)	COMENTARIO
La oferta de productos a las instituciones del sector es suficiente para cubrir la demanda	X			El número de competidores es suficiente, ofreciendo productos en la misma escala de competencia
Hay diferencias significativas en la característica de los productos		X		Existen productos que manejan las mismas indicaciones, lo que diferencia realmente entre uno y otro es la calidad y reconocimiento de marca
El servicio oportuno en la entrega de materiales es determinante para la decisión de compra	X			Definitivamente es un factor importante en la decisión de compra, ya que el tiempo de respuesta es fundamental sobre todo en las cirugías de urgencia
Hay dificultades para cumplir con el mercado de Cali		X		Factores como los faltantes de un producto de alta rotación puede ocasionar dificultades, impidiendo cumplir con los despachos y solicitudes
Todos los competidores cumplen con la documentación reglamentario			X	No todos tienen la documentación reglamentaria.

Fuente: Elaboración Propia

El mercado de Cali en el sector de la salud es muy amplio lo que posibilita la entrada de otros competidores, pero se debe tener en cuenta que deben tener características importantes que les permitirá la entrada y con toda la documentación reglamentaria, como los registros de Invima de los productos que se van a comercializar, precios competitivos, propuestas comerciales atractivas para las instituciones, servicio logístico y despachos a tiempo que la institución lo reglamente, Soporte intraquirurgico especializado que le permita al especialista tener la seguridad de colocar bien el implante. Si se cumple con estos requerimientos podemos decir que el grado de entrada es alto, pero para mantenerse y creer en el mercado deben enfocarse en el arduo trabajo y servicios comerciales que les permita crear un reconocimiento y confiabilidad que se necesita para posicionarse en las instituciones y crear relaciones a largo plazo con los especialistas.

3.8.2.2 Proveedores.

Es un factor de análisis si la proporción del valor aumenta por los proveedores, ya que en el sector de la salud en este momento es una de las causas de mayor preocupación porque la mayoría compra en dólares y las alzas han sido muy representativas lo que dificulta mantener el precio al cliente.

Los proveedores han tenido que ceder y aumentar los plazos de pago, teniendo en cuenta esta crisis económica en Colombia. Además, conocen perfectamente la cantidad de productos que ofrecen en el mercado, poniendo en riesgo fácilmente las negociaciones y estableciendo tarifas estándares en lo que más puedan.

Cuadro 11. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
INDICADOR	SI(+)	MEDIO	NO(-)	COMENTARIO
Los costos de los productos ofrecidos son estándares, más que únicos o diferenciales		X		El costo de las cirugías básicamente se encuentra estandarizado, pero no los productos o implantes y no existe un control para estos precios.
Se puede cambiar rápidamente de proveedores por un costo más benéfico.	X			Existen cada vez más diferentes empresas que ofrecen productos con similares características y costos bajos.
Mi compañía es importante para mis proveedores	X			Se tiene una gran ventaja y es el amplio conocimiento del mercado de cali que poseemos
Puedo disminuir los precios ofertados			X	La calidad de los productos ofertados es directamente proporcional al precio.

Fuente: Elaboración propia

3.8.2.3 Competidores

La rivalidad de competencia es compleja, no por la cantidad de competidores, sino por el tipo de estrategias de negociación que muchos utilizan, ya que son estrategias enmarcadas en la corrupción y eso dificulta la gestión transparente de los demás agentes involucrados en el mercado, también existen empresas con un respaldo financiero mayor, muchas de estas son multinacionales

que son capaces de brindar a los clientes unas propuestas comerciales mucho más atractivas, ofreciendo descuentos más altos por compras también altas.

El tema de los competidores es complejo, como se menciona posteriormente casi todas las compañías están enfocándose en la innovación para realizar la diferenciación en el mercado, cada una enfocada en diferentes temas, pero con el mismo objetivo, aumentar las ventas y posicionarse en el mercado.

Sin embargo, se deben atacar todos los frentes, ya que los factores juegan un papel muy importante, es decir, para algunas instituciones el tema precio es fundamental, para otras es la decisión del médico especialista y para otras son los valores agregados que le pueden ofrecer a la institución.

3.8.2.4 Compradores

El grado de presión es muy alto, ya que las instituciones buscan comprar al menor precio y muchos de los competidores acceden a bajar estos a cambio de un mayor volumen, esto se inicia como una estrategia de los mismos proveedores por el afán de entrar al mercado y posicionarse rápidamente en las instituciones de la ciudad. Ellos tienen la libre elección de pedir el producto que necesiten a cualquiera de las empresas que oferten estos productos, se debe documentar y establecer la implementación de un modelo comercial que facilite la negociación y fidelización para minimizar el riesgo de salida en una negociación.

Las instituciones de salud de la Ciudad de Cali y en general del Valle del Cauca y sus alrededores buscan a sus proveedores como aliados estratégicos para que el crecimiento sea mutuo, generan estrategias brindando todo el volumen a su proveedor a cambio de bajos precios o en su defecto solicitado otros tipos de apoyo que pueden ser equipos médicos costosos, rebate al final de año, entre otros apoyos.

Es importante resaltar que se debe conocer muy bien las importantes y reconocidas instituciones de la ciudad porque es de vital importancia asegurar el recaudo a tiempo, ya que al momento de negociaciones grandes y con precios bajos la cartera no debe exceder los 90 días.

Las instituciones grandes y reconocidas de la ciudad son la Clínica Amiga que pertenece a la EPS S.O.S de Comfandi, la fundación Valle del Lili, el Centro médico Imbanaco, la Clínica Nuestra señora de los Remedios, clínica de Occidente, clínica Versailles, entre otras.

3.8.2.5 *Productos sustitutos*

Existe una alta variedad de productos en una de nuestras líneas de negocio que se puede comparar y son los sustitutos óseos, hay varios competidores que manejan productos similares que pueden llegar a sustituir los nuestros, pero hay algo a favor y es que se cuenta con otra línea de productos que hace la diferencia porque es la única compañía en el mercado, lo que dificulta a los demás la entrada a las instituciones.

¿Qué tan atractivo es este segmento en la industria? Se puede decir que es muy atractivo, ya que los índices de morbilidad son muy altos y la población enferma cada vez es mayor, esto en cuanto al volumen del mercado, si lo vemos en cuanto a la rentabilidad del negocio podemos decir que el porcentaje de utilidad es muy tentador y superior a otros negocios.

Sin duda existe un conglomerado de productos sustitutos es bastante amplio, pero la diferenciación debe estar en la calidad y servicio para ser diferenciadores en el mercado, la incorporación de nuevas tecnologías en los productos establecerá sin duda una diferenciación y la optimización en el servicio repuntaría en el mercado como una empresa eficiente.

El conocimiento en el sector, la terminación del conflicto, el apoyo al emprendimiento y los márgenes de utilidad que se pueden llegar a tener, hacen de este mercado un negocio muy atractivo para muchas personas y empresas.

Por eso constantemente se evidencia un crecimiento de competidores con productos similares que tienen alta demanda, los competidores prefieren ingresar productos similares de procedencia china, coreana, india, entre otros países que no son potencia mundial en dispositivos médicos y que ofrecen precios muy accesibles al mercado colombiano.

3.9 Diamante competitivo

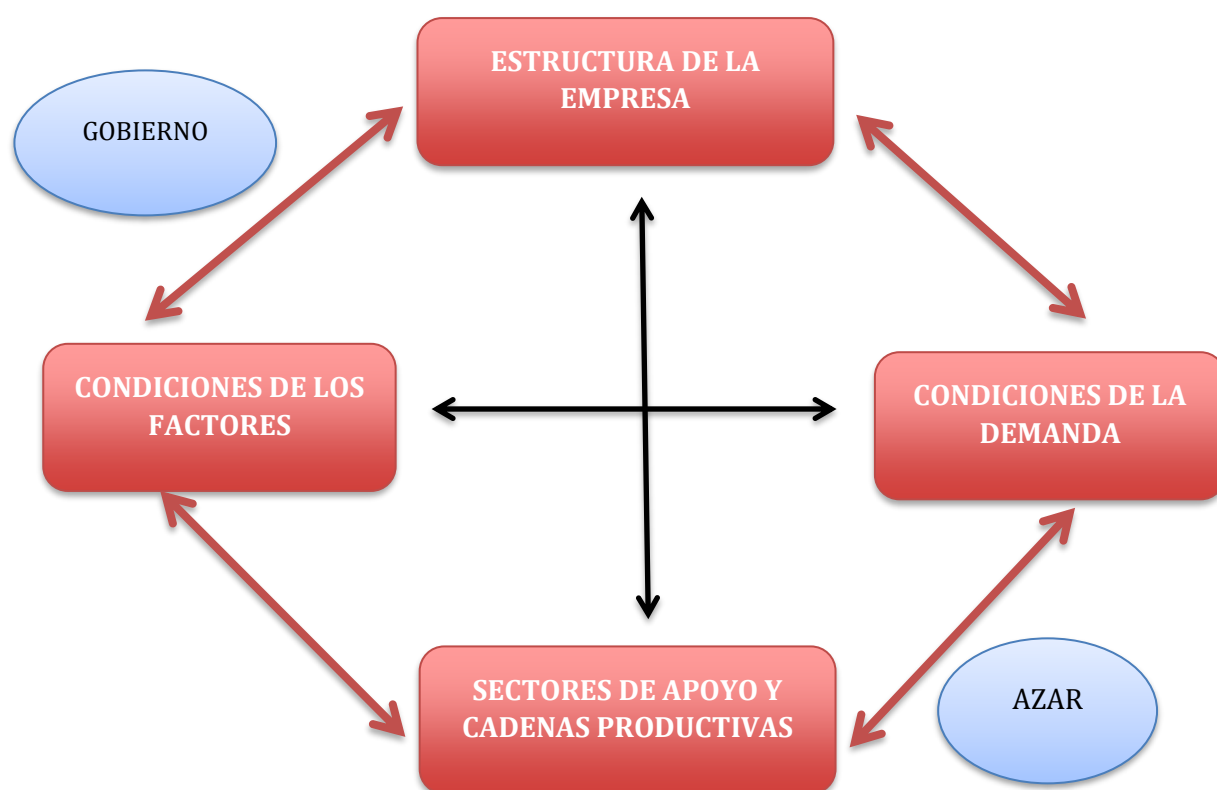


Figura 19. Diamante competitivo de Porter

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Porter

En 1990, el teórico estadounidense Michael Porter ya era conocido por sus aportes a la gestión empresarial. Su teoría de la ‘Cadena de valor’ era estudiada en las escuelas de negocios más importantes del mundo y aplicada en muchos sectores de la economía, en los cuales ya anticipaba el éxito que luego alcanzaría.

Sin embargo, sus inquietudes sobre la competitividad le llevaron a plantear un nuevo modelo de análisis conocido como el Diamante de Porter.

Se trata de un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o, incluso, una empresa sea realmente competitivos.

Porter pensó inicialmente que sería una contribución para los países, pero con el paso del tiempo se dio cuenta de que los beneficios de su esquema se presentaron sobre todo en el plano empresarial y en ciertas regiones o comunidades.

En el diamante, Porter hace referencia en los factores que las empresas pueden controlar, porque este autor afirmaba que las que compiten son las empresas y no los países, pero aparece el Gobierno como un factor importante en la competitividad de las mismas.

El diamante de Porter sugiere que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas que permiten que, por ejemplo, una marca se consolide como la primera de su campo.

No obstante, lo interesante del esquema no son los factores en sí mismos, que por otra parte son más bien conocidos y no sugieren ningún aporte; lo que realmente supuso una innovación fue la relación entre ellos.

Al igual que con el esquema de las ‘Cinco fuerzas de Porter’, su autor busca con esta propuesta que los países (y las empresas) sean capaces de identificar las causas de su alta competitividad; en el caso contrario, la idea es analizar las razones de por qué no tienen ventajas competitivas y qué soluciones pueden aplicar al respecto.

3.9.1 Condiciones de los factores.

Las empresas comercializadoras de dispositivos médicos, deben estar registradas en cámara y comercio, en la DIAN y en secretaria de salud, así como los profesionales que presten los servicios de soporte técnico quirúrgico, están obligadas a inscribirse ante la secretaria de salud departamental, para las personas de cargos administrativos no necesitan ningún tipo de responsabilidad frente a algún ente reglamentario diferente al de la ley ciudadana de Colombia. Las profesiones más calificadas para este ejercicio son del área de la salud, especialmente la profesión de instrumentación quirúrgica, profesión que viene ofreciendo una apertura en otros campos, no solo en el quirófano sino en el área comercial y administrativa, siendo la profesión preferida en un proceso de selección para este tipo de empresas.

Aplicando la teoría de Porter en su diamante competitivo es necesario crear ventajas competitivas de Knowmedical para realizar la diferenciación con los otros competidores y así marcar una pauta importante para el posicionamiento de la compañía en el sector.

3.9.2 Estrategia.

La empresa ha evaluado arduamente, las estrategias que implementa en el mercado para enfrentar a los competidores y anticipar acciones de negociación, garantizando la sostenibilidad en el mercado y la diferenciación frente a los competidores, incluyendo estrategias de confiabilidad y servicio distintas para crear una imagen propia.

Se considera importante enfocar la estrategia de diferenciación en el servicio y en comercializar productos innovadores a nivel mundial, que no sean comercializados en el país.

El tema del servicio es un factor fundamental ya que se está hablando se cumplir con factores que intervienen directamente con la salud de los seres humanos, la eficacia y eficiencia son de vital importancia para cumplir a tiempo con los requerimientos de las instituciones de salud que necesitan prestar el mejor servicio a sus pacientes.

3.9.3 Infraestructura.

Knowmedical es una compañía muy joven para tener oficinas como tal, pues los costos de alquiler e infraestructura son demasiado altos, pero existen empresas colaboradoras para emprendedores jóvenes con una modalidad que se tomó y se llama coworking: “El coworking (en español cotrabajo, trabajo cooperativo o trabajo en cooperación) es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores, y pymes de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos. El trabajo cooperativo fomenta las relaciones estables entre profesionales de diferentes sectores que pueden desembocar en relaciones cliente-proveedor. En todo caso es frecuente que se genere un sentimiento de pertenencia a una comunidad, más allá de las vinculaciones efectivas, entre los trabajadores que frecuentan los espacios de coworking” (ID Accion, 2013).

3.9.4 Demanda.

El nivel de exigencia del sector, es indiscutiblemente alto, ya que los productos y servicios que ofrecen, es para el cuidado, recuperación y solución de la integridad de una persona, siendo la salud la fuente principal de vitalidad en el ser, cubrir las exigencias de los especialistas y ser aliados de solución es el reto principal para la empresas del sector, internamente se debe implementar estrategias suficientemente exigentes, creando una atmosfera lo suficientemente amplia para poder suplir la demanda externa, en cuanto más exigente seamos mejor se lograra suplir las necesidades externas.

Teniendo en cuenta la crisis por la que generalmente pasa el sector salud en Colombia el estado genera planes para bajar los costos de los servicios de salud, en ese sentido abarca entonces los planes que se generan con el fin de darle atención inmediata a los casos y así poder evacuar de manera rápido los pacientes de las instituciones, esto conlleva a que las empresas del sector deben

realizar estrategias enfocadas en brindar servicio las 24 horas y así ayudar a disminuir los costos para el gobierno

Para este caso de demanda donde es necesario la rapidez en el servicio se pueden implementar estrategias de consignación de los productos en las instituciones para disminuir un poco el desgaste logístico de la compañía que esto conlleva, pero igualmente es necesario tener un servicio de soporte técnico disponible para brindar la asesoría del instrumentador quirúrgico en el procedimiento para la colocación del producto.

3.9.5 Gobierno.

Los aportes del gobierno en el sector salud destina aproximadamente el 7% del PIB de 900 Billones de pesos aproximadamente y es una cifra insuficiente ya que la crisis del sector es grave y no se están cumpliendo los derechos fundamentales para todos los ciudadanos del país.

Según la OMS Organización Mundial de la Salud, se afirma que el porcentaje promedio para los gastos e inversiones tanto públicas como privadas en el sector de la salud, debe ser superior al 10% del PIB, para que los servicios de salud de una nación sean aceptables, esta cifra muestra la dificultad que Colombia tiene.

Sin embargo, Porter se refiere al gobierno es a la dirección de la compañía, hasta qué punto la gerencia está dispuesta a invertir y a apoyar la innovación en la compañía.

Es de vital importancia que la dirección de la compañía este completamente alineada con la innovación que es la diferenciación que la organización puede llegar a tener frente a sus competidores y que su objetivo sea que sus clientes le den prioridad a la compañía diferenciadora.

3.9.6 Oportunidad o casualidad (azar).

La actual transformación social que está atravesando el país, con el reciente acuerdo de paz, pone a las empresas del sector a cambiar sus estrategias, ya que la guerra significaba una cifra importante en todas las organizaciones que ofrecían productos de salud, porque la cifra de soldados

de guerra era tan alta, que a veces no se podía cubrir con la demanda de ciertas instituciones que manejaban estos pacientes, tenemos un ejemplo muy claro, el hospital militar de Bogotá que tenía una capacidad para atender 800 pacientes de guerra, en tiempos de conflicto no había como atender a este gran numero, hoy en día 2018, no hay un solo paciente por esta causa, desplazando también ciertos productos que el mercado ofrecía para suplir estas necesidades.

Hoy se piensa de manera distinta, las empresas del sector de la salud, piensan en traer productos para combatir enfermedades sistémicas y/o de traumatismos por accidentes de tránsito o laborales.

En este mundo globalizado donde la competencia cada vez es mayor es necesario que las empresas Innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores. Es por ello que es necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado.

Hay que tener claro la importancia que tiene la innovación hoy en día, para crear nuevos y mejores recursos y para obtener mayores beneficios tanto económicos, sociales, tecnológicos, de prestigio etc.

Sin embargo, como la tendencia mundial es a la innovación todas las empresas del sector están apuntando a ello lo que conlleva a que el azar pueda interferir en la estrategia de la compañía.

4. BENCHMARKING

4.1 Organizaciones relacionadas

Los Clientes de Knowmedical son las principales IPS de cada ciudad, así mismo sus principales médicos y algunos distribuidores. Se conoce como instituto prestador de salud, en su sigla IPS, todas las instituciones en Colombia que prestan los servicios médicos de consulta, hospitalarios, clínicos y de cuidados intensivos. Una IPS es contratada por las entidades promotoras de salud - EPS para que cumpla con los planes y servicios que estas ofrecen (promueven) a sus usuarios; son entonces las EPS, las que cancelan todos los gastos médicos que sus pacientes generen a las IPS.

Las principales instituciones de salud, clientes de Knowmedical son, en primer lugar, la Clínica Nuestra Señora de los Remedios, la cual pertenece a la organización religiosa San José de Gerona; en segundo lugar, el Centro Médico Imbanaco, líder en Latinoamérica, en la prestación de servicios de salud; finalmente, la Clínica de Occidente.

Distribuidores:

Entre los principales distribuidores se encuentran:

IV nivel: actúa como operador logístico de los pacientes afiliados a Emssanar, institución que pertenece al régimen subsidiado y que alcanza unas ventas promedio mensual de 20 millones de pesos entre los productos parche de duramadre duragen, sustitutos óseos y equipo para craneoplastia neuropro.

Sermeqs: es un distribuidor, cuyas ventas son aproximadamente de 20 millones de pesos en sustitutos óseos.

Representaciones Hospitalarias Feya: sus principales compras son el kit de drenaje para neurocirugía.

Principales EPS:

Las principales EPS del país son: Coomeva EPS, Servicio Occidental de Salud, Comfenalco, Sura y Farmasanitas; sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, las negociaciones se hacen a través de las instituciones prestadoras de Salud.

Operadores logísticos y ARL:

En este segmento de clientes se encuentra Audifarma, un cliente a nivel nacional que tiene contratos con instituciones reconocidas en el país y que su principal objetivo consiste en abastecer a la institución de todas sus necesidades. En cuanto a ARL, se encuentran: Sura ARL, Colmena, Positiva y Seguros la Equidad, entidades donde se tiene convenio con ARL positiva y que se cubre un porcentaje de pacientes en algunas instituciones.

4.2 Principales competidores.

Los principales competidores de Knowmedical son empresas las importadoras de dispositivos médicos que tienen como su principal foco, sustitutos óseos y parches de Duramadre, entre estos se destaca Medirex, Jhomson y Jhomson, La Instrumentadora, Drugstore, entre otros.

Los principales competidores, los cuales manejan productos muy similares y tienen las mismas metas son Medirex, Jhomson y Jhomson y Drugstore, los cuales se analizarán a continuación.

4.2.1 Medirex S.A.S.

Esta empresa fue fundada el 11 de noviembre del año 2001, por iniciativa de la Doctora Jenny Carranza quien ingreso a trabajar en Proclin con Midas Rex, luego trabaja con Medtronic y en este año se constituye la empresa, la cual año a año, se ha ido constituyendo como una de las empresas líderes en el mercado de los dispositivos médicos.

Medirex se encuentra a la vanguardia, abierto a los cambios tecnológicos, originados en nuevas investigaciones, nuevos retos y problemas. Las estrategias y la planificación de Medirex SAS son flexibles y adaptativas, esta singularidad le da una ventaja competitiva porque permiten cambiar

sus lineamientos en caso de renovación de un producto, o la aplicación de nuevas tecnologías que cambien sustancialmente un producto o lo renueven por completo, nada en esta empresa es rígido y esa flexibilidad le augura adaptarse incluso en tiempos de crisis, pueden rediseñar la imagen de un producto, si es necesario en poco tiempo, porque cuentan con los recursos disponibles para realizar estas modificaciones. Una de sus características importantes para esta organización es la eficiencia; ofreciendo un servicio de calidad a sus clientes y manteniendo al corriente de sus innovaciones a su mercado directo como indirecto

Es una empresa importadora, distribuidora y comercializadora de dispositivos médicos de calidad, suministrando soluciones y apoyo tecnológico a las diferentes especialidades médicas. Esta empresa también tuvo representación exclusiva en Colombia de la marca Medtronic hasta el año 2017, líder en la industria de los dispositivos médicos en el mundo, cuentan con dos certificaciones ISO 9001 e ISO 13485. Actualmente están manejando solo de la marca Medtronic el parche de Duramadre llamado comercialmente durapair.

La marca de la cual tienen representación ahora es LifeNet Health en osteobiologicos donde sus principales ventajas, consiste en que ayuda a salvar vidas y restablecer la salud de miles de pacientes cada año. Son el proveedor más confiable de soluciones para trasplantes en el mundo, desde la obtención de órganos hasta innovaciones inéditas en tecnologías de bioimplantes y terapias celulares: un líder en el campo de la medicina regenerativa, al mismo tiempo rinde honores a los donantes y profesionales de cuidados de la salud que facilitan el proceso de sanación.

Esta empresa alcanza ventas anuales aproximadamente de 12.000 millones de pesos, contando con sedes en las principales ciudades del país y en la actualidad son los líderes en el mercado de los productos Osteobiologicos. Finalmente, los productos competidores directos para

Knowmedical son el parche de Duramadre, el equipo de craneoplastía y los sustitutos óseos que entran en la línea de Osteobiologicos.

4.2.2 Johnson's & Johnson's.

Es una empresa estadounidense, fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de cuidado personal, perfumes y productos para bebés fundada en el año 1886. La sede de la empresa está situada en New Brunswick, Nueva Jersey, Estados Unidos. La empresa incluye unas 230 empresas filiales con operaciones en más de 57 países. Sus productos se venden en más de 175 países. Las marcas de Johnson & Johnson son numerosas en medicamentos y suministros de primeros auxilios.

J&J ganó en el tercer trimestre 3,000 millones de dólares o 1.05 dólares por acción, en comparación con los 3,200 millones o 1.15 dólares por acción, del mismo periodo del año anterior. Esta compañía es la más fuerte a nivel mundial al ser una organización que maneja el portafolio más completo realiza su principal estrategia comprometiendo todos sus productos en todas sus líneas para abastecer todas las instituciones grandes y reconocidas del país.

Johnson & Johnson tiene presencia en Colombia hace 50 años con tres áreas de negocio: dispositivos médicos, consumo y farmacéutica. Históricamente han tenido producción en Colombia para atender no solo este mercado, sino también América Latina. Hoy Colombia es un mercado muy importante y tiene uno de los crecimientos más acelerados de la región. Hace dos años iniciaron la construcción del Centro Global de Servicios y están haciendo la apertura oficial con la vinculación de 200 empleados.

Cuenta con tres áreas muy similares, en este momento la más grande en Colombia es la de dispositivos médicos, con una participación del 36%, seguida de consumo con 34% y farmacéutica con 30%. Sin embargo, en las ventas globales de 2017, el área farmacéutica representó US\$36,3 billones (47%); dispositivos médicos US\$26,6 billones (35%) y consumo US\$13,6 billones (18%).

Los principales productos de Johnson's, con lo que compite la compañía Knowmedical es el parche de duramadre duraform y el portafolio de Osteobiologicos, entre ellos la matriz ósea en putty dbx.

4.2.3 Drugstore.

Compañía importadora y distribuidora de dispositivos médicos en Colombia. Cuenta con varios aliados estratégicos internacionales, poseen un portafolio completo en toda la gama de Ortopedia y Neurocirugía, llevan aproximadamente 8 años en el mercado, sus ventas alcanzan los 6000 millones en el año. Son representantes exclusivos de marcas muy importantes a nivel mundial, están ubicados en las principales ciudades del País, su principal enfoque está en el precio bajo hacia las instituciones grandes comprometiendo básicamente todo el volumen de estas.

Su principal aliado es Hands Biomed proveedor de matriz ósea y osteológicos en todas sus presentaciones provenientes de Corea. Tienen un portafolio completo donde manejan líneas como columna, trauma, medicina deportiva, reemplazos articulares y osteobiológicos. El principal producto competidor con la compañía Knowmedical es Surefuse sustituto óseo en putty que equivale al producto Osig.

4.3 Factores clave de éxito

Calidad del producto: la calidad en los dispositivos médicos es de vital importancia, ya que son implantes utilizados en humanos y es por esto que no debe existir ningún parámetro que afecte este concepto. Todas las compañías deben garantizar el cumplimiento de las normas de calidad.

Precio: En una economía de libre mercado, el precio es fijado por la Ley de la oferta y la demanda. Bajo esta ley, el precio no sólo representa el costo del producto o el servicio y la Rentabilidad esperada por el inversionista, sino que es afectado por el exceso o defecto de oferta-demanda, puesto que cuando la oferta excede la demanda, los precios en este mercado de la salud deben ser muy competitivos ya que el sector está muy golpeado por la crisis económica.

Marca del producto: la importancia de comercializar una buena marca consiste en poder brindar los especialistas todos los estudios soportados para garantizar que sus procedimientos serán completamente exitosos y que los pacientes mejoraran su calidad de vida.

Negociación con tecnología: una de las tendencias del mercado de dispositivos médicos en Colombia y estrategias de otros competidores ha sido la capacidad de negociación con tecnología. Es decir, que la compañía comercializadora apalanca a la institución brindándole cualquier equipo tecnológico que necesite a cambio de aumento en ventas de los dispositivos médicos.

Operación logística eficiente: la efectividad en el servicio de las compañías proveedoras del sector salud se debe implementar con un buen servicio, cumpliendo con las necesidades de los clientes para el manejo de las urgencias.

Soporte técnico: el acompañamiento pre y pos venta de un asesor técnico comercial en los quirófanos que garantice la seguridad y manejo del implante es de vital importancia para lograr posicionamiento de las compañías y sostenibilidad del negocio.

Innovación en productos: la tecnología va a la van guardia de la evolución y así mismo en el sector médico y de dispositivos, es por esto la importancia de innovar en desarrollo y tecnología de implantes que garanticen la mejoría de los pacientes.

Apoyo académico: la educación continuada a los profesionales de la salud se debe incentivar constantemente para contribuir con prestaciones de servicios de la mejor calidad.

Portafolio completo: para realizar negociaciones de largo plazo con grandes instituciones de la salud se debe reforzar constantemente en el portafolio para cumplir con todas las necesidades de los clientes.

Fidelización de clientes: la importancia de la rentabilidad y la sostenibilidad de la compañía dependerá de las estrategias que se implementen para realizar negociaciones a largo plazo que garanticen la fidelización de los clientes más importantes.

4.4 Matriz del perfil competitivo

Cuadro 12. Matriz de perfil competitivo

factores claves de éxito	Peso		Knowmedical		Drugstore		Medirex		Johnson's & Johnson's	
			valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	valor	valor sopesado
1. Calidad del producto	30%	0,3	3,5	1,05	1	0,3	2,5	0,75	3,5	1,05
2. Precio	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	1	0,1
3. Marca del producto	5%	0,05	3	0,15	1	0,05	3,5	0,175	2,5	0,125
4. Negociación con tecnología	15%	0,15	2	0,3	1	0,15	4	0,6	3	0,45
5. Operación Logística eficiente	10%	0,1	3,5	0,35	1	0,1	2,5	0,25	3	0,3
6. Soporte técnico	5%	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
7. Innovación en productos	5%	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	2	0,1
8. Apoyo académico	5%	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	2,5	0,125
9. Portafolio completo	5%	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	2	0,1
10. Fidelización de clientes	10%	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Total	100%			2,8		1,5		3,125		2,8

Fuente: Elaboración propia

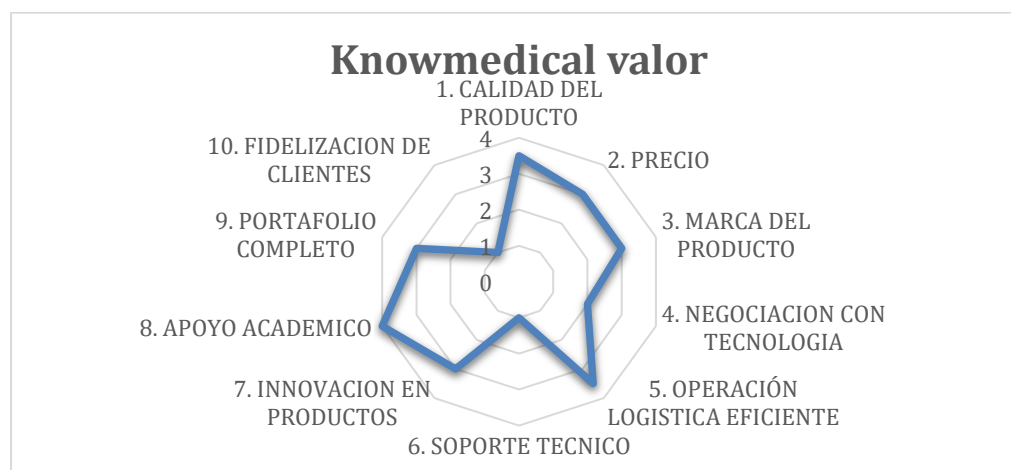


Gráfico 2. Knowmedical valor

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 3. Knowmedical valor sopesado

Fuente: Elaboración propia

Knowmedical debe enfocar sus estrategias en los puntos más débiles de la evaluación, son tres variables que sus competidores muestran mayores ventajas, en el soporte técnico debe establecer protocolos de asistencia quirúrgica y socializarla con los clientes. Fidelización de clientes, es uno de los principales focos estratégicos por tal motivo debe hacer hincapié en esto. Y en negociación con tecnología, se debe establecer políticas de consumo viables para que Knowmedical pueda brindar este servicio.

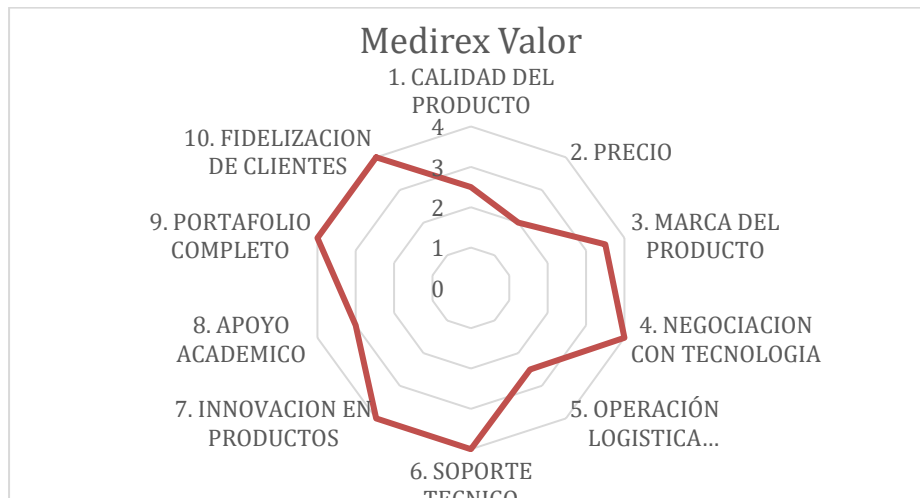


Gráfico 4. Medirex valor

Fuente: Elaboración propia

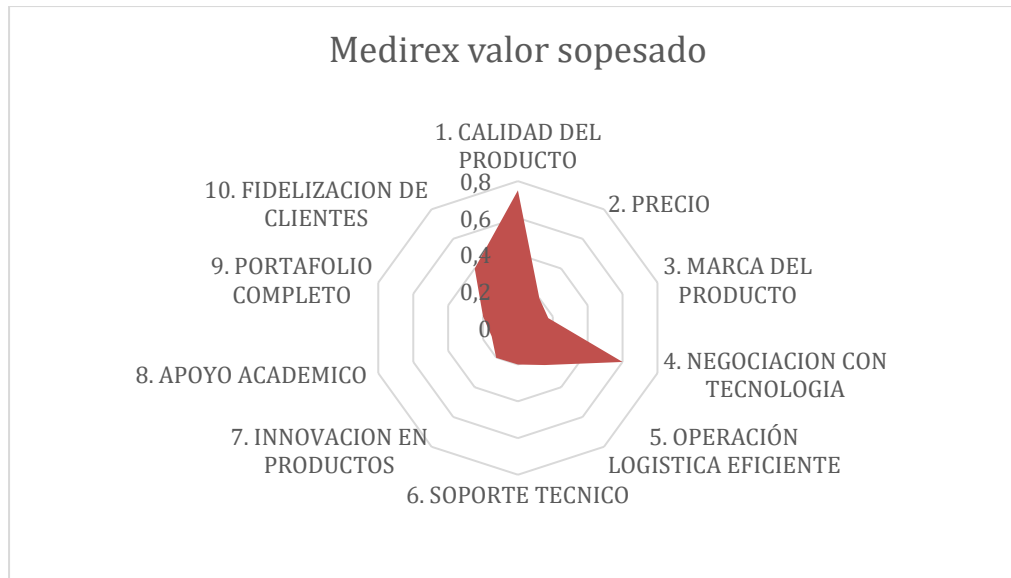


Gráfico 5. Medirex valor sopesado

Fuente: Elaboración propia

Medirex como se puede observar en las gráficas es el líder del mercado, sus puntos débiles son en algunas ocasiones precio alto y operación logística deficiente.

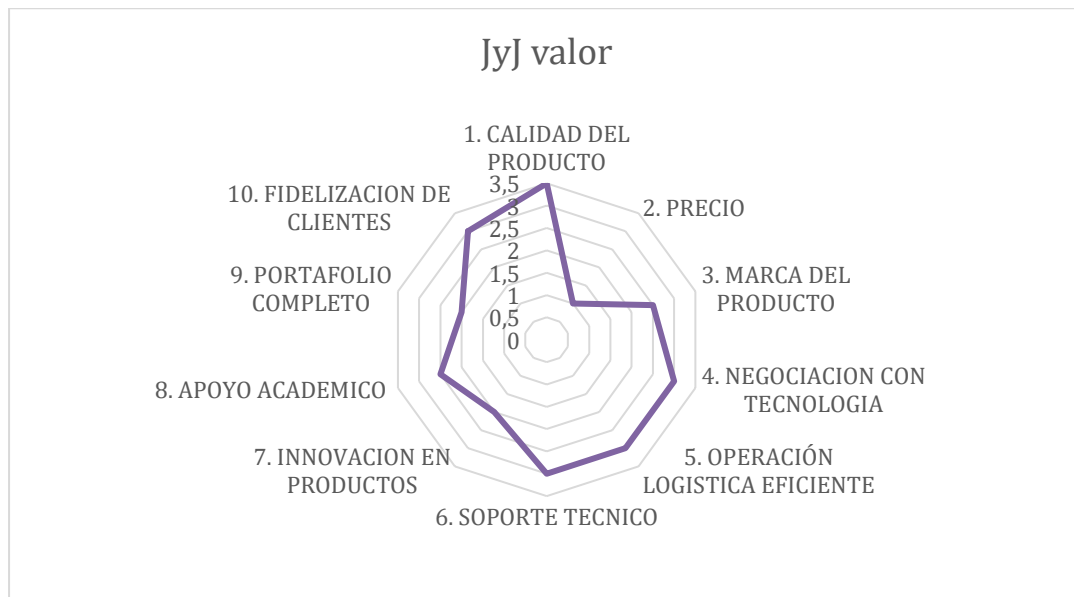


Gráfico 6. JyJ valor

Fuente: Elaboración propia

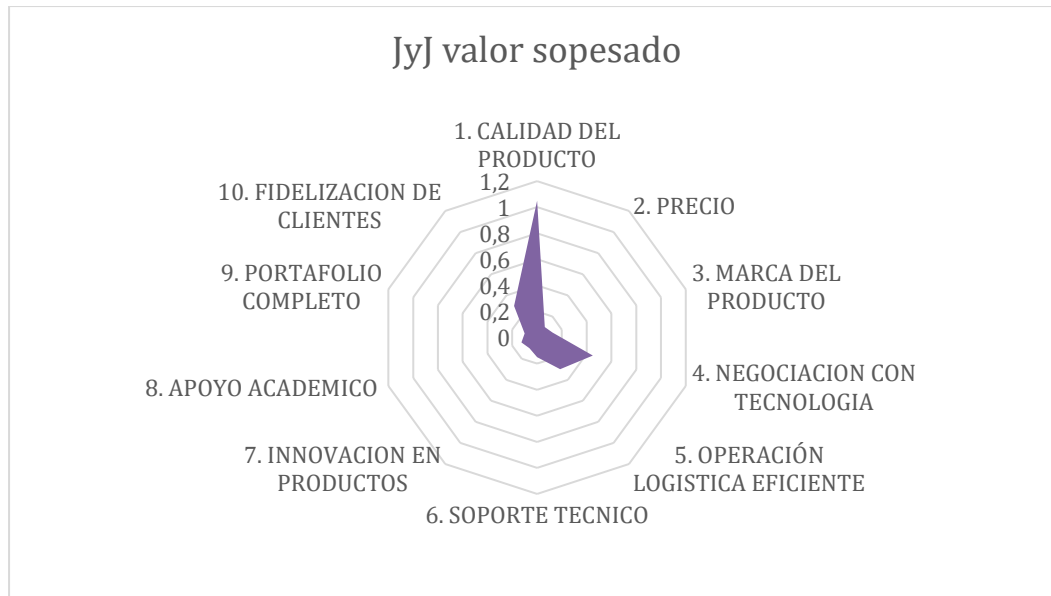


Gráfico 7. JyJ valor sopesado

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el otro competidor JyJ presenta precios no competitivos respecto al mercado, igualmente no manejan apoyo académico lo que genera una gran oportunidad para Knowmedical.



Gráfico 8. Drugstore valor

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 9. Drugstore valor sopesado

Fuente: Elaboración propia

Drugstore es una compañía enfocada solo en el precio bajo, así que ese no es el foco de mercado de Knowmedical.

Al realizar la comparación de las compañías competidores del mercado se evidencia los puntos donde están las debilidades y ventajas que afectan directamente la planeación de Knowmedical.

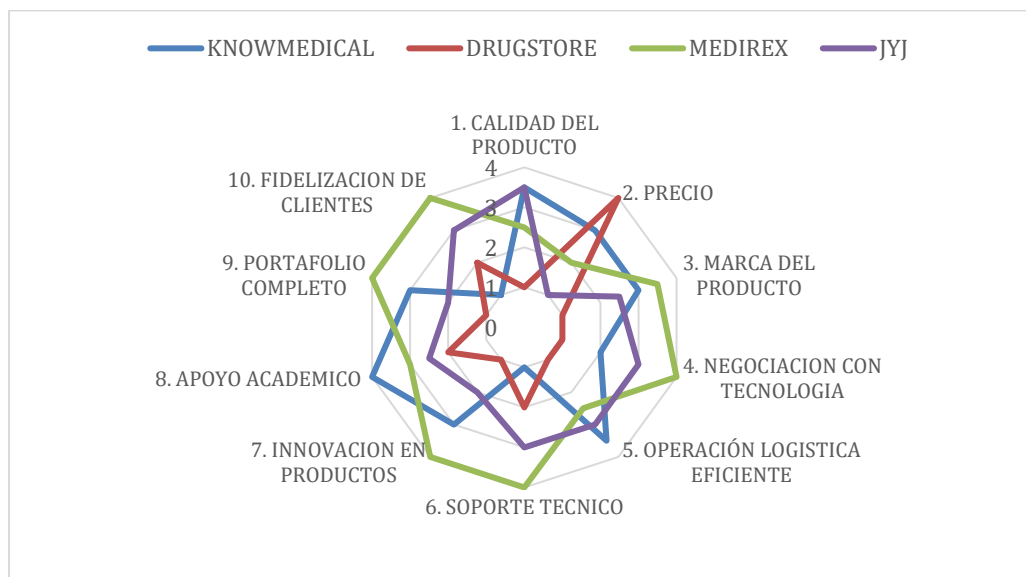


Gráfico 10. Comparación radares de valor

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de Benchmarking realizado, la empresa que se convierte en una amenaza para Knowmedical, es Medirex, puesto que presenta fortalezas en la mayoría de sus áreas,

teniendo como gran fortaleza, la fidelización de sus clientes, lo cual se convierte en punto clave para el crecimiento de las ventas de la empresa, por ende, de su competitividad. Así mismo, Medirex tiene como gran fortaleza la innovación de sus productos, puesto que, a partir de allí, pueden ser más competitivos dentro del mercado de dispositivos médicos.

Finalmente, el respaldo tecnológico con que cuenta la organización Medirex, permite que la empresa se posicione en el mercado en la medida que es confiable para sus clientes, aún más, si se tiene en cuenta que el tema de la salud, requiere una gran responsabilidad por parte de su proveedor, puesto que está en juego la vida de sus pacientes.

No obstante, es pertinente hacer algunas recomendaciones a Knowmedical para su mejoramiento organizacional:

- Crear estrategias que conlleven a la fidelización de los clientes, puesto que, de este modo, podrá tener un mayor posicionamiento en el mercado.
- La empresa debe, también hacer uso de la tecnología en diferentes procesos, con el fin de ser más eficientes en los procesos tanto administrativos como comerciales.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

El análisis interno de Knowmedical que es una compañía joven, se enfoca en estudiar las debilidades, fallas o puntos a mejorar y las fortalezas del negocio, puntos positivos como lo es el manejo comercial.

5.1 Área comercial

La principal área es la comercial y el crecimiento en ventas de la compañía a quien le están prestando sus servicios, a través de un potente equipo de ventas auto dirigido. El área de ventas se enfoca en la relación con el cliente, y en brindarles una excelente asesoría, satisfaciendo las necesidades y brindando soluciones amigables para los casos quirúrgicos complejos que los neurocirujanos manejan en su día a día. Uno de los principales “plus” de mercadeo para fortalecer el crecimiento de ventas es el apoyo académico que se le ofrece a los especialistas, a través de cursos, congresos, seminarios, donde se participa con una muestra comercial y donde los doctores asisten a charlas de actualización en los procedimientos y avances de su especialidad.

Como herramientas comerciales, el área de marketing proporciona ayudas audiovisuales como brochure donde se plasman las ventajas competitivas de los productos, complementando la visita médica. Aunque la competencia ya ha involucrado en la gestión comercial herramientas tecnológicas como apoyo comercial, esto impacta al cliente ya que es más real ver los beneficios de los productos en un video, en una simulación en tiempo real, donde el comercial es ayudado por estas herramientas tecnológicas. Otra debilidad es que aún no se han establecidos ciclos de visita, lo que hace que no se tenga claro la frecuencia con la que se visitan los doctores y si se está abarcando a todos los neurocirujanos de Cali.

Una fortaleza en la gestión de negociación, es la flexibilidad en las condiciones comerciales al cierre del negocio, ya que se le presenta al cliente una propuesta que se adapte a las condiciones del cliente.

Los principales mercados de la compañía son las instituciones de salud públicas y privadas del valle del Cauca, encontrando como foco principal los neurocirujanos y ortopedistas de cada institución.

Como clientes estratégicos se encuentran el Centro médico Imbanaco, Fundación Valle del Lili, Clínica Nuestra señora de los Remedios, entre otros, de los cuales La empresa a la que representa equivale aproximadamente a una participación del 1% en ventas en cada institución, teniendo en cuenta que es un trabajo comercial muy joven y que se está culminando apenas con la etapa de introducción al mercado.

Entre los productos más exitosos se encuentra el sellante de duramadre Adherus, único en el mercado e innovador producto, de tal modo que se deben la mayoría de las estrategias están creadas para crecer en ventas de este producto.

Cuadro 13. Área comercial y marketing

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Plan de mercadeo: Existe material de mercadeo como brochures. Se puede reforzar más un poco las campañas de mercadeo.	D		X		
Plan de mercadeo: herramientas tecnológicas como apoyo a la gestión comercial	D	X			
Asesores comerciales: posee un Departamento de Ventas constituido por un Director comercial y dos representantes de ventas quienes realizan la labor comercial.	F				X
Bases de datos: no poseen bases de datos ni segmentación del mercado	D	X			
Precio: ofrece precio muy competitivo atractivo para realizar grandes negocios	F				X
Plaza: se realiza visita médica consultiva, llegando con un mensaje claro a los médicos y evaluando la cobertura y la frecuencia.	F			X	
Producto: posee un portafolio de productos especiales, y algunos son únicos en el mercado además representan una marca líder a nivel mundial.	F			X	
Promoción: se realiza promoción continua de los productos, pero no existe planeación por ciclos.	D	X			

Fuente: Elaboración propia

5.2 Área de gestión humana

El área de gestión humana de Knowmedical, está conformado por un Director de Gestión humana y dos asistentes de talento humano, que apoyan los procesos de selección, contratación,

que en el caso de los instrumentadores de soporte técnico aún no se ha formalizado por medio de un contrato, lo que ocasiona falta de compromiso dando como resultado la inestabilidad y rotación de personal.

Las debilidades principales de este departamento se centran en la ausencia de procesos como la realización de evaluaciones de desempeño, planes de mejoramiento continuo, programas de crecimiento personal como coaching, mejoramiento de clima organizacional, entre otros, ya que son muy importantes para el crecimiento de una organización, porque fundamentan las bases de los colaboradores y por ende las de la empresa.

Los programas de capacitación son una fortaleza, ya que son unos planes completos en cuanto al conocimiento sobre producto, venta consultiva y manejo objeciones.

Existe una preocupación en el departamento ya que, por ser una compañía pequeña, los conflictos interpersonales son más notorios y no se cuenta con un acompañamiento constante en la solución de los problemas.

Por ser una compañía joven se evidencia falta de personal para realizar algunas funciones, lo que genera excesivo trabajo para las otras personas.

Generalmente se hacen planes de capacitación para los instrumentadores quirúrgicos, se encuentra debilidad en planes de capacitación a los demás colaboradores.

Cuadro 14. Área de gestión humana

VARIABLE	F/D	DM	Dm	Fm	FM
Selección de Personal: se realiza selección de personal a través de entrevistas informales por parte de la administración.	D		X		
Rotación de personal: las personas son inestables porque no existe un contrato laboral, solo se ofrecen comisiones por venta y recaudo.	D	X			
Capacitación y formación: se brinda capacitación e inducción a la fuerza de ventas.	F				X
Trabajo en equipo: existe relación, confianza y disposición desde la gerencia hacia el empleado	F				X
Tipo de contrato: no existe un contrato, es decir, que lo empleados no tienen vinculación directa con la empresa.	D	X			
Incentivos: las comisiones de ventas son atractivas y están ligadas al cumplimiento de metas	F				X
Clima Organizacional: existe muy buena Relación con el Equipo de trabajo, ofreciendo un buen lugar donde desarrollarse profesionalmente.	F				X

Fuente: Elaboración propia

5.3 Área administrativa y financiera

El área administrativa y financiera está en cabeza de la gerente general de la compañía, que se encarga de todos los procesos de pago de proveedores, cobros de cartera, planeación de gastos y pago de nómina.

La debilidad yace en que no se lleva un proceso contable mensual, existe una asesora contable que presta sus servicios para realizar los balances, los estados de resultados y liquidación de impuestos, pero la contabilidad mensual no se lleva en un programa contable sino en una hoja de Excel.

Knowmedical no cuenta con oficina, el manejo de la empresa y las instalaciones están adecuadas en el apartamento de una de las socias.

Cuadro 15. Área Financiera

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Recaudo de Cartera: los recaudos de cartera son muy lentos, después de 90 días, ya que algunos de los recursos provienen de las transacciones del gobierno y la crisis de la salud ha traído grandes dificultades a las entidades prestadoras del servicio.	D	X			
Distribución de ingresos: existe control para determinar estados de ganancias o pérdidas. Igualmente se tiene clara mente destinado los conceptos donde se utilizarán los recursos.	D	X			
Autofinanciación: no hay disposición de recursos para inversión	D	X			
Liquidez: es una empresa joven. Aun no existe liquidez en esta compañía.	D	X			
Ventas: Las cifras de ventas han ido creciendo paulatinamente y la compañía se encuentra en el mercado más posicionada.	F				X
Capital de trabajo: El capital de trabajo de Knowmedical son 22 millones de pesos.	F			X	
Rentabilidad: sobre los activos o en las ventas: La comisión brindada por la compañía Insumedical es del 7,5% a la venta y el 7,5% al recaudo.	F				X

Fuente: Elaboración propia

5.4 Área gerencial

El área gerencial está conformada por la junta de socias, quienes llevan el liderazgo de la compañía, las decisiones se toman en medio de una reunión, donde se plantean los puntos a tratar y se define en consenso la solución.

En cada reunión se lleva un acta, donde se escriben los puntos tratados, los compromisos y las tareas, posteriormente se envía a través de correo electrónico para socializar y formalizar los resultados de la junta. El cronograma de reuniones se acordó realizar mensual. No se cuenta con planeación estratégica, no se han definido las metas a mediano y largo plazo, el direccionamiento de la compañía es incierto ya que no se tiene definido el panorama futura y nuevas alianzas con otras compañías.

Knowmedical como compañía no cuenta con un sistema de manejo de información que facilite el crecimiento y la organización interna de cada una de las áreas de la compañía.

La gerencia propicia un buen clima laboral y a su vez motiva a sus colaboradores, son los mismos propietarios de la compañía lo que hace que las decisiones sean tomadas en tiempo real.

Los sistemas de control en la compañía no están bien definidos, no se realiza seguimiento a todos los procesos, no se han establecido indicadores de ningún tipo, los resultados son analizados de forma manual entre los socios.

Cuadro 16. Área Gerencial

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Planeación: en la empresa no están creados los procesos por área, ni cuenta con un sistema de información.	D	X			
Misión y Visión: existe Misión y Visión claramente establecidas en esta compañía, igualmente sus valores y objetivos.	F			X	
Asignación de presupuestos y recursos: existe distribución y procesos contables	D	X			
Existe Organigrama y mapas de cargos: existe esta distribución a pesar de que es una empresa lineal.	F			X	

Fuente: Elaboración propia

5.5 Área operaciones y logística

El área logística es un área crítica ya que no se cuenta con el personal idóneo para realizar estas funciones, las representantes de ventas son las encargadas de realizar esta labor de acuerdo a una distribución que se realizó de clientes por zonas.

La recepción de mercancía la hace una empresa de mensajería donde entrega los productos que envían desde barranquilla a la casa donde se estableció como sede principal para la logística.

Entre las operaciones que encierra el área de almacén y logística están: recepción de mercancía, almacenamiento, contabilización, inventarios, entrega a los clientes diariamente, recogida de las instituciones, radicación de facturas.

No se cuenta con un lugar adecuado para el almacenamiento de implantes.

Los tiempos de entrega a los clientes es ineficiente, ya que la reposición de los productos depende de la empresa aliada que está en Barranquilla, y existen variables externas actuales que demoran el proceso y afectan los tiempos de entrega, como son los retrocesos y contratiempo que viven las empresas de mensajería.

Otra debilidad es que la empresa de Barranquilla a la cual le hacemos la gestión comercial en Cali, no cuenta con un proceso asertivo de compras, lo que dificulta la buena rotación de los productos, ya que se vende un producto e inicia a manejar una buena rotación y no contamos con una reposición inmediata, porque las compras no están planificadas.

Los inventarios se realizan de forma manual y se envía la información a Insumedical en Barranquilla, donde realizan la comparación del sistema con las unidades físicas que se tienen en Cali.

Cuadro 17. Área de operaciones y logística

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Productividad: el nivel de productividad de las personas es en termino alto	F				X
Tiempo de entrega de los pedidos: la operación se maneja de acuerdo a los tiempos estipulados por el cliente	D	X			
Tiempos de Reposición: las reposiciones llegan a la ciudad de Cali en un plazo menor a dos días	D	X			
Control de inventarios: no se realiza sistematizado	D	X			
Rotación de inventarios: las ventas aun no son alta, razón por la cual hace que el inventario tenga una baja rotación.	D	X			
Almacenamiento de productos: no se cumplen con todas las especificaciones de almacenamiento.	D	X			

Fuente: Elaboración propia

5.6 Evaluación Integrada de la situación interna

Cuadro 18. Evaluación integrada de la situación interna

Variable clave	Situación actual	Impacto sobre la empresa
Alta rentabilidad en la venta de los productos	Este tipo de compañías, pueden manejar una rentabilidad alta, ya que la regulación en el precio de estos productos no se ha establecido, lo que hace que el precio pueda ser alto para todas las empresas del sector.	Es positivo porque se puede incrementar el valor del producto en un alto porcentaje, donde cubre todos los gastos administrativos, permite dejar un rubro para apoyo educativo a los doctores y además dejar una muy buena utilidad superando el 25%
Reconocimiento de marca	En el mercado del Valle del Cauca, se ha hecho una labor de penetración de todo el portafolio de productos de la compañía, donde la empresa se ha posicionado al mismo nivel de competidores con mayor trayectoria en Cali.	Es gratificante ver el resultado del trabajo realizado durante estos 18 meses de labor comercial, donde se evidencia un reconocimiento de marca y donde los productos se han podido incluir en todas las instituciones donde la especialidad de Neurocirugía se maneja.

Precios competitivos	Comparados con las empresas donde se manejan productos similares, los precios son altos, porque se debe incluir todos los rubros de apoyos académicos que se le otorgan a los doctores para su formación y muestra un aumento en el precio final.	Se evidencia una desventaja, ya que, si nos comparamos con las multinacionales, nuestros precios llegan a hacer mucho más altos y no podemos realizar negociaciones globales como lo hacen este tipo de empresas que manejan varias especialidades.
Productos de alta tecnología	En el Valle del Cauca todas las empresas manejan tecnología similar en este tipo de dispositivos, la diferenciación se establece en la negociación que se haga con los clientes, en el servicio que presta y en la relación.	Se manejan productos de alta tecnología, donde algunos productos muestran una diferenciación importante con respecto a la competencia, y nos posiciona con estos productos como empresa innovadora.
Certificaciones de calidad	Actualmente se vienen implementando toda la reglamentación y procesos que se deben construir para poder certificarse.	Es importante para la organización interna de la compañía ya que agiliza los procesos y mejora el servicio, pero no es un factor decisivo para la elección de proveedores de los clientes.
Procesos de capacitación y entrenamiento	Se cuenta con un cronograma de actualización y capacitación, pero se puede tener mejoras ya que no es muy efectivo, pues no se cumplen las fechas del cronograma y no hay una metodología establecida para la ejecución del mismo.	Con las capacitaciones que se han desarrollado, se evidencia que no abarcan con todos los conocimientos necesarios para prestar un servicio adecuado en cirugía y una venta efectiva.
Falta de sistematización en los procesos	Se presentan inconvenientes con todos los procesos de la compañía, pues no se cuenta con un sistema que engrane toda la operación del negocio y arroje indicadores que ayuden a los directivos en la toma de decisiones. Se trabaja con aplicaciones por separado de contabilidad, planillas de inventario, hojas de cálculo, lo que dificulta la operación.	A medida que crece el negocio, las dificultades aumentan notablemente y los clientes lo perciben de forma negativa, lo que impacta notablemente en la imagen de la compañía.
Poca fuerza de ventas	Debido a la multifuncionalidad del personal, ya que todos, intervienen en las actividades, como radicación de documentación, entregas de material, la visita médica como tal no está haciendo toda la cobertura y frecuencia adecuada para cubrir todo el número de doctores que se deben visitar al mes.	Genera más espacio para que la competencia se posicione más con sus productos y logren mayores negociaciones.
Gerencia sin capacidad de decisión.	Por ser una agencia comercial, las decisiones del negocio de comercialización de dispositivos médicos, las toma la empresa a la que le hacemos el trabajo comercial, lo que ralentiza las respuestas a los clientes.	Es una situación compleja ya que los clientes necesitan respuestas a tiempo y este proceso en nosotros es más largo de lo usual.
Despachos demorados	Varios factores intervienen en el proceso de despachos, como es el stock que la sede principal tenga, el pedido del material, la rotación de los productos y los envíos, hacen que los despachos tengan un proceso largo y demorado para la llegada de los productos a la sede de Cali.	La reposición de los productos a las instituciones es demorada, lo que ocasiona cancelación de una cirugía, pérdida de ventas y mala imagen en el sector.
Falta de bases de datos y	Al no tener un sistema las bases de datos no son confiables puesto que se digita mal, se	Muestra a la compañía como anticuada y por debajo de los competidores que ya han

material de mercadeo.	omiten datos y la información no es confiable. Con respecto al material de merchandising es pobre y nada innovador	implementado herramientas tecnológicas como CRM
Cobertura a nivel nacional	La compañía viene creciendo y llegando a otras ciudades a través de agentes comerciales y/o distribuidores, la costa atlántica sigue siendo la región de mayores ventas, pero se debe tener en cuenta que llevan más de 25 años realizando un arduo trabajo en esta zona.	Impacta en mayores ventas, reconocimiento nacional. El posicionamiento específicamente en el valle del cauca ha sido satisfactorio en solo 18 meses, los productos y la marca de la empresa se ha posicionado positivamente.

Fuente: Elaboración propia

6. ANÁLISIS DOFA

6.1 Evaluación de factores internos EFI

Cuadro 19. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
1. Alta rentabilidad en la venta de los productos	0,1	4	0,4
2. reconocimiento de marca	0,1	4	0,4
3. precios competitivos	0,1	4	0,4
4. Productos de alta tecnología	0,15	4	0,6
5. certificaciones de calidad	0,05	3	0,15
6. procesos de capacitación y entrenamiento	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
1. falta de sistematización en los procesos.	0,15	1	0,15
2. poca fuerza de ventas	0,15	1	0,15
3. gerencia sin capacidad de decisión.	0,05	1	0,05
4. despachos demorados	0,05	1	0,05
5. falta de bases de datos y material de mercadeo.	0,03	2	0,06
7. cobertura a nivel nacional	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2,6

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados: la organización está utilizando las fortalezas significativas para continuar en el mercado, se debe hacer un plan de acción respecto a las debilidades; tal como lo evidencia la ponderación realizada, las principales fortalezas tienen que ver con la alta rentabilidad de la venta de los productos, los precios competitivos, el reconocimiento de marca y los productos de alta tecnología. Por el contrario, las principales debilidades, apuntan hacia una falta de sistematización en los procesos, un equipo de ventas débil, la demora en los despachos y una gerencia sin capacidad de decisión. A partir de lo anterior, es pertinente afirmar que la empresa requiere con urgencia, de la búsqueda de estrategias acorde con el contexto organizacional, de tal forma que se puedan aprovechar las oportunidades.

Cuadro 20. Evaluación de factores externos E.F.E.

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E.F.E			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO%	CALIFICACION	PESO MODERADO
OPORTUNIDADES			
1. poca competencia	0,02	3	0,06
2. alto volumen de pacientes	0,15	4	0,6
3. alta morbilidad de pacientes	0,15	4	0,6
4. no existe regulacion de precios	0,1	4	0,4
5. crecimiento del mercado	0,03	3	0,09
6.mercado variable y exigente	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
1. Estrategias de competidores.	0,05	1	0,05
2. situacion financiera del sector salud	0,05	1	0,05
3. amenazas de nuevos competidores	0,05	2	0,1
4. perdida de distribucion de la marca	0,05	2	0,1
5. tasa de cambio	0,1	2	0,2
6. politicas en sector salud (EPS-IPS)	0,15	1	0,15
7. corrupcion en sector salud	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,65

Fuente: Elaboración propia

Interpretación del Resultado: la organización está aprovechando las oportunidades significativas del entorno y genera capacidades de respuesta impactando de una forma positiva el mercado. En cuanto al análisis externo de la empresa, fue posible identificar que una de las principales oportunidades, tienen que ver con el alto volumen y morbilidad de los pacientes, esto seguido por el hecho de que no existe regulación de los precios. De otro lado, las principales amenazas se relacionan con la tasa de cambio, las políticas del sector, la corrupción, la pérdida de distribución y la posible entrada de nuevos competidores. Es importante entonces que la empresa conozca cada una de estas falencias, para que, de acuerdo a su capacidad interna, pueda contrarrestarlas, siendo entonces eficiente en cada uno de sus procesos.

6.2 DOFA

Cuadro 21. Matriz DOFA

FORTALEZAS F1- Asesoría comercial especializada F2 - Productos innovadores F3 - Trabajo en equipo F4 - Alta rentabilidad F5 - Productos de alta tecnología F6 - Precio F7 - Conocimiento de mercado y sector.	DEBILIDADES D1 - Gerencia sin capacidad de decisión D2 - Falta de sistematización en los procesos. D3 - No existen bases de datos D4 - Logística D5 - Recurso humano D6 - Cobertura a nivel nacional D7 - Liquidez.
OPORTUNIDADES O1 - Implementación en tecnología. O2 - Instituciones reconocidas nacionales. O3 - Nuevos mercados O4 - Crecimiento del mercado O5 - Poca competencia O6 - No existe regulación de precios.	AMENAZAS A1 - Nuevos competidores A2 - Productos sustitutos A3 - Políticas internacionales A4 - Pérdida de distribución A5 - Corrupción en el sector A6 - Situación financiera del sector A7 - Políticas en el sector

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Estrategias DOFA

Cuadro 22. Análisis DOFA

ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
F2, F4, O3, O4: Aprovechar la alta demanda y rentabilidad, para incrementar los márgenes de ganancia.	F7, D6: Ganar espacio en el mercado, sobre los competidores, gracias al posicionamiento de marca y organización.
F6, F7, O4: Incrementar las ventas, gracias al reconocimiento de marca y el consecuente aumento de mercado, que permita lograr un rápido posicionamiento de la compañía en el mercado	F5, D3: Participar en convocatorias de proveedores de las instituciones de Cali, apoyados por las certificaciones de calidad, de almacenamiento y todos los requisitos regulatorios del sector.
F5, F6, O1: Penetrar en el mercado variable y exigente, gracias a los precios competitivos y los productos de última tecnología.	F3, D5: Concientizar y enfatizar al personal interno para que lleve un mensaje al personal externo, sobre las buenas prácticas éticas y dar frente a la corrupción del sector.
F1, F3, O3: Proyectar nuevos mercados, como el Eje Cafetero y Popayán, con los productos innovadores y de última tecnología.	F6, D7: Realizar alianzas estratégicas que permita asegurar el recaudo de la cartera, como consecuencia del conocimiento que se tiene del sector.
ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
D6, O1: Implementar una plataforma de procesos sistematizado y tecnológico que permita hacer una diferenciación en servicio, esto, dada la poca competencia en algunos de los productos del portafolio	D2, A1, A2: Implementar un sistema tecnológico donde se establezca control, seguimiento y relacionamiento con el cliente

O4, D6: Implementar un modelo logístico integral para lograr cubrir una alta demanda de pacientes.	D5, A7: Establecer una junta directiva y normas para toma de decisiones que no intervengan en la operación ni en los objetivos de la compañía.
O6, D6: Aumentar el número de personas encargadas de las ventas, gracias a que no hay regulación de precios y el margen de rentabilidad es muy bueno.	D6, A7: Implementar un departamento de mercadeo consolidado y con ciclos de promoción en productos se contrarresta las estrategias de los competidores.
O3, D6: Prestar un mejor servicio, llegando a nuevos mercados, apoyado por la contratación de un auxiliar de distribución.	D4, A2: Garantizar una logística eficiente que conlleve a contrarrestar los competidores entrantes.

Fuente: Elaboración propia

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 Formulación de estrategias y diseño organizacional

7.1.1 Visión de la organización.

Knowmedical cuenta con una alta experiencia en el campo de las ventas en el sector salud del Valle del Cauca.

Su futuro está enfocado a posicionar y contribuir con el crecimiento en ventas de empresas que quieran penetrar el Valle del Cauca y que comercialicen dispositivos médicos.

Su principal estrategia está dirigida con su equipo de ventas, que a través de su alta experiencia y relacionamiento con las principales instituciones de Salud del mercado ha logrado crear alianzas estratégicas.

La visión de Knowmedical también está en poder comercializar sus propios productos e importar dispositivos médicos lo que conllevaría a aumentar el margen de rentabilidad y a ser una empresa completamente independiente en toma de decisiones.

Cuadro 23. Comparación visión antigua y nueva

Visión (antigua)	Visión (nueva)
Lograr en el 2020 una alianza comercial estrecha con una compañía reconocida en el país por su calidad e innovación, estimulando el crecimiento mutuo.	Para el 2022 posicionarse como una empresa que produce, importa y comercializa dispositivos médicos, de alta calidad en la ciudad de Cali, Eje cafetero y Popayán.

Fuente: Elaboración propia

Con el ánimo de crecer como organización, tal cómo se evidencia en el cuadro anterior, la empresa con su nueva visión busca ampliar su portafolio de productos, incluyendo marcas propias, importadas y nacionales, lo que le permitirá incursionar en nuevos mercados; trayendo consigo el crecimiento de la empresa.

7.1.2 Misión de la organización.

Somos una organización que actúa como agente comercial donde su filosofía es ayudar y participar en el crecimiento y posicionamiento de otras compañías en el mercado del Valle del Cauca, estamos basados en los principios de disciplina, compromiso e integridad

Nuestros principales productos son dispositivos médicos innovadores orientados a la regeneración ósea y tisular que mejoran la calidad de vida de los pacientes, y permiten una óptima recuperación disminuyendo los riesgos post operatorios y los tiempos quirúrgicos ya que son de fácil colocación, estos productos están dirigidos a un segmento del mercado de la salud en las especialidades de Neurocirugía, Ortopedia y maxilofacial.

Queremos ser reconocidos como una organización que contribuya con el posicionamiento de las empresas comerciales interesadas en penetrar el mercado del Sur Occidente Colombiano, ofreciendo innovación al mercado no solo en los implantes sino en los servicios, y estar en estrecha relación comercial con las instituciones más reconocidas de Cali, instituciones prestadoras de Salud, distribuidores y EPS de la ciudad, Eje cafetero y Popayán.

Aportamos un sistema tecnológico que engrana todos los procesos de la compañía, facilitando la prestación de los servicios, ya que existe un módulo basado en el relacionamiento con el cliente (CRM), esta aplicación permite visualizar y analizar cada uno de los movimientos que el cliente ha tenido en nuestra organización, detectando consumos, frecuencia y con esta información crear estrategias independientes de fidelización a largo plazo. Con este sistema se desarrolló una plataforma de consulta para cada cliente, donde se puede visualizar los pedidos que han tenido, los consumos, las facturas y la cartera pendiente, facilitando la gestión de la cartera y la administración de los recursos financieros.

Nuestro principal motivo de trabajo es la estabilidad y buena remuneración de nuestros colaboradores, con alta motivación y compromiso constante, impulsando el crecimiento profesional y personal.

Nuestro enfoque de responsabilidad social está dirigido en prestar nuestros servicios a la comunidad más vulnerable o régimen subsidiado, para que estos pacientes logren mejorar su calidad de vida.

También se busca que por medio de nuestro sistema tecnológico se pueda disminuir el uso de papel contribuyendo con la preservación del medio ambiente y eficacia en los procesos incentivando a realizar todas las transacciones de forma virtual.

Crearemos alianza estratégica con las sociedades de las diferentes especialidades médicas, participando en los eventos de estas y contribuyendo con la educación continuada para los médicos especialistas.

Cuadro 24. Comparación misión antigua y nueva

Misión (antigua)	Misión (nueva)
Impulsar el crecimiento de las empresas en el departamento del Valle del Cauca, actuando como agentes comerciales externos, mediante una oferta diferencial en el servicio y de conocimiento a los médicos de las instituciones.	Queremos ser reconocidos como una organización que contribuya con el posicionamiento de las empresas comerciales interesadas en penetrar el mercado del Sur Occidente Colombiano, ofreciendo innovación al mercado no solo en los implantes sino en los servicios, logrando una estrecha relación comercial con las instituciones más reconocidas de Cali, instituciones prestadoras de Salud, distribuidores y EPS de la ciudad, Eje cafetero y Popayán.

Fuente: Elaboración propia

La nueva misión se genera con el ánimo de ser mediadores entre las empresas productoras y los clientes, por esto se espera realizar un plan de mercadeo agresivo, teniendo en cuenta que esta es una de las áreas más fuertes de la empresa; de este modo se aprovechara el potencial de la organización para posicionarse en el mercado.

7.1.3 Objetivos organizacionales.

7.1.3.1 Objetivos de crecimiento.

- Contribuir a la penetración en el mercado de las compañías que no tienen presencia en la ciudad de Cali y de esta forma aportar al crecimiento de las compañías aliadas y al crecimiento individual también.
- Generar demanda a través de Knowmedical contribuyendo con el reconocimiento de marca y posicionamiento en el mercado.
- Alcanzar unas ventas de 200 millones de pesos mensual en la ciudad de Cali en las instituciones reconocidas como son Fundación Valle del Lili y Centro Médico Imbanaco.

7.1.3.2 Objetivos de innovación.

- Implementar una plataforma virtual a través de un programa (CRM) para generar relacionamiento con los clientes, y que a través de este nuestros principales usuarios puedan realizar solicitudes y transacciones virtuales.
- Crear campañas innovadoras de Mercadeo para promocionar todos los productos del portafolio, estimulando la diferenciación y la rotación de todas las referencias.
- Desarrollar una app para los Smartphone de los médicos y que puedan consultar todos los productos del portafolio.
- Crear una categorización con los clientes, incentivando a la elección de la empresa como solución a sus necesidades.

7.1.3.3 Objetivos financieros.

- Promover las compras asertivas de acuerdo a las referencias de mayor rotación del inventario.
- Mantener un recaudo sano de cartera máximo a 90 días, para garantizar el flujo de caja.

- Aumentar la rentabilidad de la compañía, bajando costos administrativos y logísticos con la implementando de la plataforma tecnológica de relacionamiento con el cliente.

7.1.3.4 Objetivos de responsabilidad social.

- Realizar donaciones a pacientes con bajos recursos que requieran algunos de nuestros productos.
- Incentivar a la disminución de consumo de papel e impresión, teniendo una conciencia ecológica responsable.
- Establecer relaciones estables y de equidad con los grupos de interés con los que se relaciona la empresa.
- Transmitir el valor social al mercado, promoviendo las buenas prácticas éticas, sociales, económicas y ecológicas.

7.1.3.5 Objetivos de calidad.

- Comercializar productos de la más alta tecnología contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los pacientes.
- Cumplir con las certificaciones de calidad, mejorando las condiciones en procesos actuales.
- Desarrollar los perfiles de cada cargo, documentándolos y estableciendo funciones y roles.

7.1.3.6 Objetivos de Productividad

- Crear un plan de formación y capacitación con el fin de mejorar la competitividad, desarrollando las habilidades comerciales en los asesores.
- Especificar las funciones de cada proceso con para garantizar el desarrollo de la actividad de la empresa.
- Realizar una distribución por zonas en el departamento comercial y logístico, para disminuir los tiempos de desplazamiento y aumentar la efectividad del personal.

7.2 Estrategias de crecimiento Ansoff

En la primera fase de la estrategia lo que buscamos es iniciar la penetración en el mercado de Cali, llegando a las instituciones de mayor reconocimiento para la promoción de los productos actuales de la compañía, en la segunda fase llegaremos con productos nuevos a las mismas instituciones buscando una diferenciación haciéndonos ver como una compañía especializada.

Posteriormente y cuando ya hayamos tenido un posicionamiento en Cali, nos iremos a la tercera fase de la estrategia que es penetrar nuevos mercados, llegando a ciudades del eje cafetero y Popayán manejando la misma estructura.

Cuadro 25. Matriz ciclo de vida de los productos

KNOWMEDICAL CALI - EJE CAFETERO		"ABC Segmentacion"	PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES							PRODUCTOS NUEVOS	
			sellante adherus	sustitutos	protector de nervio	neuropro	duragen	haemocer	kit drenaje	sellante transesfenoidal	esponja hemostatica
T R O A D I C I O N A L E S											
		Centro medico Imbanaco	x		x		x			x	x
	Cali	Cl Remedios			x					x	x
		Cl Occidente	x		x					x	x
		Iv nivel		x		x	x			x	x
		Cl comfenalco	x	x						x	x
		cl desa	x				x			x	x
		distribuidores	x	x			x		x	x	x
		fundacion club noel	x				x	x		x	x
MERCADOS NUEVOS	Pereira	clinicas privadas	x	x	x		x	x		x	x
	Armenia	clinicas privadas	x	x	x		x	x		x	x
	Manizales	clinicas privadas	x	x	x		x	x		x	x
	Popayan	distrbuidor	x	x	x		x	x		x	x
	Buga	hospital san jose	x	x	x	x	x	x		x	x

Fuente: Elaboración propia

7.3 Estrategias de Posicionamiento: Porter

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO PORTER		
	bajo-costo	Diferenciacion
amplio	LIDERAZGO DE COSTOS	DIFERENCIACION
ALCANCE		
estrecho	ENFOQUE BASADO EN COSTO	ENFOQUE BASADO EN DIFERENCIACION
	segmentos excesivamente atendidos	segmentos muy poco atendidos

Figura 20. Posicionamiento estratégico de Porter

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las estrategias de Porter, se considera el enfoque para esta compañía de forma especializada teniendo en cuenta el sector y los segmentos de Mercado, la diferenciación con calidad, innovación y tecnología, es de gran importancia para el sector de la salud, dada la complejidad de las indicaciones de los pacientes. Lo importante es poder brindar una solución al especialista con el objetivo de crear un reconocimiento por la comercialización de insumos de última tecnología.

Además, brindar seguridad en los procesos optimizando los tiempos de respuesta con la implementación del software especializado CRM que integra todas las áreas de la compañía y brinda una plataforma virtual para los clientes.

7.4 Estrategias de diferenciación

En calidad

Una de las primicias de los clientes es que encuentren los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades, es por ello que queremos globalizar en un todo no solo la calidad en el producto sino también en los procesos, brindando además un excelente servicio.

Knowmedical garantizara que todos los productos que sean comercializados cuenten con los parámetros establecidos de calidad como son estudios científicos, autorización de FDA, certificaciones de Calidad, y evaluación de proveedores, que los implantes que se comercialicen sean de una fábrica americana o europea ya que son países que han trabajado a lo largo de los años en innovar en productos de salud de alta tecnología.

Tecnología I+D

Las innovaciones en crear valor en las relaciones comerciales actuales con los clientes se dan no solo por la frecuencia en las visitas comerciales, sino en cómo el cliente puede interactuar con la compañía por medio de otros agentes como son las páginas web, la plataforma virtual, aplicaciones app, estudios científicos, y temas de interés que le aporte valor a los clientes.

Como se viene explicando, las nuevas tecnologías han marcado una pauta interesante en el crecimiento empresarial, por tal motivo muchos de los esfuerzos de la compañía se van a ver reflejados en el desarrollo de las aplicaciones virtuales para consulta de los clientes.

7.5 Matriz BCG (Boston Consulting Group) o de crecimiento - participación



Figura 21. Matriz de BCG

Fuente: Elaboración propia

Producto estrella: el parche de duramadre Duragen, es el producto con más demanda en el sector Neurocirugía, ya que para todos los procedimientos es requerido, este producto cuenta con un precio que conlleva a un margen de rentabilidad bajo, pero que con gran demanda se puede convertir en producto para venta cruzada e impulsar los demás productos del portafolio.

Producto dilema: en este segmento encontramos el sellante de duramadre Adherus, donde no se evidencia mayor participación en el mercado por su alta tecnología y su precio un poco elevado, el margen de rentabilidad de este producto es alta, en este segmento también encontraríamos los protectores de nervio.

Producto “vaca lechera”: encontramos aquí el producto osiq sustituto óseo son productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta. Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Producto “perro”: Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros». Son verdaderas trampas de liquidez, ya que, debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros, en este segmento encontramos la vertebroplastia.

8. PLAN DE ACCIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

8.1 Plan de acción

Cuadro 26. Análisis de situación actual

N.º	Problema	Causa	Efecto	Solución (plan)
1	Cada una de las socias realiza actividades en pro del mejoramiento de la empresa, pero garantizan el éxito ni la funcionalidad de la empresa.	La empresa no cuenta con manuales de funciones definidos.	No es posible ejercer un buen control sobre las personas que laboran en la empresa, pues no se tienen definidas las responsabilidades.	Se debe elaborar un manual de funciones, que permita definir los cargos. Para lo cual se contratará los servicios de un profesional que conozca del tema y pueda brindar la asesoría indicada en este tema.
2	No existe una información actualizada acerca de las finanzas de la empresa, que facilite la toma de decisiones acerca del futuro de la empresa.	No existe una persona responsable del manejo contable, tampoco se cuenta con un sistema contable que permita tener la información al día.	No es posible tener conocimiento acerca de las utilidades de la empresa, tampoco se tiene certeza del inventario existente en la empresa.	Se debe adquirir un sistema de información contable y contratar a una persona, que haga las veces de auxiliar administrativa y se encargue de realizar, entre otras, la función de tener al día toda la información financiera de la empresa.
3	Capacidad de distribución insuficiente, para la demanda que se genera en la empresa.	No existe un plan de distribución realizado, que sea acorde a la capacidad de la empresa y a la demanda de los clientes.	Se pierde en ocasiones, la oportunidad de negociar con nuevos clientes, incluso en ocasiones no es posible atender a los clientes ya existentes.	Realizar un plan de distribución acorde a las necesidades de la empresa, donde quienes realizan la distribución, tengan como único objetivo, proveer oportunamente los productos a sus clientes. De ser el caso, también se contratará a un mensajero que realice las entregas.
4	Espacio inadecuado para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.	La empresa funciona en un apartamento, por lo que no se cuenta con el espacio adecuado para desarrollar las diferentes funciones, tanto administrativas como operativas.	Ausencia de coordinación de las actividades, no es posible tener un orden adecuado en las diferentes actividades.	Es necesario alquilar una oficina donde se puedan desarrollar las diferentes actividades, siendo esta la sede principal de la empresa.
5	No se cuenta con una capacitación actualizada de los diferentes productos que	No se realizan capacitaciones de manera regular para los colaboradores de la empresa.	No es posible brindar información actualizada a los clientes, acerca de los productos que se ofrecen.	Es necesario realizar un cronograma de capacitaciones, con temas acorde a las necesidades del mercado, con esto, el personal podrá brindar información concreta y actualizada a los

N.º	Problema	Causa	Efecto	Solución (plan)
	se comercializan.			clientes, generando así, confianza en sus productos.
6	Al ofrecer los productos, no se cuenta con un material que sirva de guía, para ilustrar los productos que se comercializan y para hacer la presentación de la empresa.	Ausencia de un catálogo y video interactivo de los productos que se comercializan.	Los agentes de venta, en algunas ocasiones puede no recordar alguna característica de los productos. Así mismo, algunos clientes pueden no comprender con precisión lo que se les quiere decir acerca de los productos.	Se debe diseñar un catálogo, donde se puedan describir cada uno de los productos, sus funciones, características, beneficios, etc. También es interesante realizar un video interactivo para la presentación de la empresa.
7	La fuerza de ventas no cuenta con actividades que respalden su gestión.	No se tienen planificadas acciones que contribuyan a la comercialización de los productos.	Se puede perder un mercado potencial, dada la ausencia de reconocimiento en el mercado.	Desarrollar actividades que sirvan de apoyo para la fuerza de ventas. Entre ellas, reuniones con médicos y demás interesados en los productos.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 27. Objetivos de corto plazo vs actividades.

N.º	Objetivo	Actividad
1	Direccionar todas las funciones en pro del mejoramiento de la organización.	Diseñar las funciones de cada una de las socias de la empresa.
2	Organizar la documentación contable y el inventario de la empresa.	Adquirir un sistema de información contable.
3	Distribuir de manera eficiente los productos, de tal modo que se satisfaga a cabalidad las necesidades de los clientes.	Establecer un plan de distribución, acorde a la capacidad de la empresa.
4	Brindar una adecuada organización a cada una de las actividades que realiza la empresa, contando con un lugar adecuado.	Alquilar una oficina para la operación de la empresa.
5	Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente.	Establecer un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa.
6	Generar un material que sirva de apoyo para la fuerza de ventas.	Diseñar un catálogo de todos los productos y servicios
7	Brindar apoyo a las actividades comerciales de la empresa.	Desarrollar actividades que vinculen a médicos y clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Cronograma

Cuadro 28. Objetivos de corto plazo vs actividades.

N	Objetivo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Direccionar todas las funciones en pro del mejoramiento de la organización.												
2	Organizar la documentación contable y el inventario de la empresa.												
3	Distribuir de manera eficiente los productos, de tal modo que se satisfaga a cabalidad las necesidades de los clientes.												
4	Brindar una adecuada organización a cada una de las actividades que realiza la empresa, contando con un lugar adecuado												
5	Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente.												
6	Generar un material que sirva de apoyo para la fuerza de ventas.												
7	Brindar apoyo a las actividades comerciales de la empresa.												

Fuente: Elaboración propia

8.3 Recursos y presupuesto

Cuadro 29. Recursos y presupuesto

N :	Actividad	Recursos	Presupuesto	Presupuesto anual	Responsables
1	Diseñar las funciones de cada una de las socias de la empresa.	Definición de funciones	\$0	\$0	Patricia García
2	Adquirir un sistema de información contable.	Sistema de información contable.	\$2.000.000	\$2.000.000	Carolina Tobar
3	Establecer un plan de distribución, acorde a la capacidad de la empresa.	Categorización de los clientes Estadísticas de ventas	\$0	\$0	Patricia García Carolina Tobar Karen Bastidas
4	Alquilar una oficina para la operación de la empresa.	Oficina acorde a las necesidades de la empresa	\$500.000 (mensuales)	\$6.000.000	Patricia García
5	Establecer un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa.	Expertos en el tema	\$500.000 (por 4 capacitaciones)	\$2.000.000	Karen Bastidas
6	Diseñar un catálogo de todos los productos y servicios	Lista de los productos Características de todos los productos Lista de precios	\$2.500.000	\$2.500.000	Carolina Tobar
7	Desarrollar actividades que vinculen a médicos y clientes potenciales.	Lugar para realizar los eventos Protocolo del evento	\$1.500.000 (por 3 actividades)	\$4.500.000	Patricia García Carolina Tobar Karen Bastidas
Total presupuesto				\$17.000.000	

Fuente: Elaboración propia

8.4 Formulación de políticas procedimientos y reglas

La empresa en el proceso de implementar el sistema de información, para organizar los procesos internos, establece unos procedimientos integrales para llevar a cabo el desarrollo de las actividades planeadas anteriormente. Las políticas a implementar son:

Para cualquier requerimiento de compra se establece solicitar tres cotizaciones como mínimo, con el fin de evaluar los precios del mercado, la calidad y trayectoria de las empresas y seleccionar la mejor alternativa para la compañía.

Se realizará un control de entradas y salidas de inventario para garantizar los recursos de la compañía únicamente por medio del sistema de información.

La existencia del departamento de calidad garantizara a la compañía el correcto almacenamiento de los productos de acuerdo a las normas establecidas por el ministerio de salud.

Dar respuesta a los clientes en un plazo máximo de 5 días hábiles, con el fin de prestar un buen servicio y clasificar el tipo de sugerencia de los clientes.

9. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Cuadro 30. Seguimiento al plan de acción

Objetivos de corto plazo	Actividades	Indicadores estándares	Meta	Responsable
Direccionar todas las funciones en pro del mejoramiento de la organización.	Diseñar las funciones de cada una de las socias de la empresa.	Número de funciones de la empresa / Número de funciones distribuidas entre las socias de la empresa.	100%	Patricia García
Organizar la documentación contable y el inventario de la empresa.	Adquirir un sistema de información contable.	Documentos contables / Documentos sistematizados	90%	Carolina Tobar
Distribuir de manera eficiente los productos, de tal modo que se satisfaga a cabalidad las necesidades de los clientes.	Establecer un plan de distribución, acorde a la capacidad de la empresa.	Productos solicitados / Productos entregados	90%	Patricia García Carolina Tobar Karen Bastidas
Brindar una adecuada organización a cada una de las actividades que realiza la empresa, contando con un lugar adecuado.	Alquilar una oficina para la operación de la empresa.	Lugar adecuado para desarrollar las actividades	100%	Patricia García
Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente.	Establecer un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa.	Personal de la empresa / Personal capacitado	80%	Karen Bastidas
Generar un material que sirva de apoyo para la fuerza de ventas.	Diseñar un catálogo de todos los productos y servicios	Material adecuado para apoyar las ventas	100%	Carolina Tobar
Brindar apoyo a las actividades comerciales de la empresa.	Desarrollar actividades que vinculen a médicos y clientes potenciales.	Número de asistentes a las actividades realizadas / Número de cliente como resultado de las actividades	90%	Patricia García Carolina Tobar Karen Bastidas

Fuente: Elaboración propia.

10. CONCLUSIONES

La empresa Knowmedical en la actualidad hace parte del sector de la salud, un sector que en la actualidad está en crecimiento y ha cobrado una gran relevancia, puesto que la prestación de este tipo de servicios, es vital para el bienestar de los individuos. De este modo, la empresa contribuye para que los servicios que salud que reciben las personas, sean de óptima calidad, gracias a sus productos.

La estructura básica de la empresa puede ser considerada como una empresa pequeña, que cuenta con una jerarquía básica, conformada por pocas personas, sin embargo, en la actualidad no se cuenta con una estructura organizacional definida, que permita re direccionar los objetivos de la empresa y enfrentarse de este modo a nuevos desafíos y metas que le permitan a la empresa tener un mayor crecimiento a nivel local, así como una expansión a nivel nacional.

Luego de hacer los respectivos análisis, de acuerdo a la metodología establecida para el desarrollo de esta investigación, la cual corresponde a la planeación estratégica; fue posible definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; esto, luego de hacer un estudio de los factores internos y externos. Sin duda, esto será determinante para influir en el desarrollo y crecimiento de la empresa, puesto que le brinda las herramientas para enfrentar los cambios actuales y al mismo tiempo le permite aprovechar diferentes oportunidades que se dan en el mercado.

Así las cosas, fue posible identificar que una de las principales fortalezas de Knowmedical, consiste en que tiene la capacidad para brindar asesoría comercial especializada, además de ofrecer productos innovadores; esto le permite a la empresa tener una mayor rentabilidad, en la medida en que ofrece productos a un módico precio y con un gran conocimiento del mercado en el que ofrece sus productos.

Al hacer el análisis de benchmarking, se tuvieron en cuenta tres empresas, a las que se consideran competidoras directas, estas son: Drugstore, Medirex, Jhomson y Jhomson; de estas, la que generó el mayor puntaje fue Medirex, donde el principal aspecto que tiene un mayor valor sopesado es la calidad del producto; razón por la cual, Knowmedical, tiene el gran desafío de brindar productos de excelente calidad que le permita ser competitivo y ganar una participación significativa en el mercado.

En términos generales, los factores de éxito que se lograron identificar en este análisis, corresponden a la calidad del producto, el precio, la marca del producto, negociación con tecnología, una operación logística eficiente, el soporte técnico, la innovación en productos, el apoyo académico, un portafolio completo, finalmente, la fidelización del cliente.

Según el benchmarking realizado, se considera que los aspectos que debe mejorar la empresa, corresponden principalmente a la fidelización al cliente, el soporte técnico, la marca del producto, complementar su portafolio e innovar en los productos. Así mismo, al realizar el análisis interno de Knowmedical, se pudo establecer que las mayores fortalezas de la organización, corresponden, en primer lugar, a que cuenta con asesores comerciales capacitados, puesto que posee un departamento de ventas que está constituido por un director comercial y dos representantes de ventas quienes poseen las competencias necesarias para asumir esta labor. En segundo lugar, se tiene el precio, el cual es muy competitivo y resulta atractivo para realizar grandes negociaciones.

A través de los objetivos estratégicos, se busca el mejoramiento de cada uno de los procesos, esto conllevará al mejoramiento de la capacidad competitiva de la empresa, en la medida en que contará con las herramientas esenciales para enfrentar nuevos desafíos, fundamentado en la capacidad potencializada de cada una de sus áreas. Así mismo, los objetivos estratégicos le permitirán ver más allá de sus limitaciones, en la medida en que genera nuevas expectativas de crecimiento y desarrollo empresarial.

Por tanto, la planeación estratégica realizada para Knowmedical, tiene en cuenta distintos factores que influyen en la fuerza de la industria, entre ellos, las ventajas competitivas y la fuerza financiera. De este modo, la formulación estratégica se encamina a un plan de acción operativo, bajo la responsabilidad de los directivos de la empresa, quienes son los encargados de llevarlo a cabo. De este modo, el alineamiento estratégico, conformado por las distintas áreas de la empresa, permite desarrollar los objetivos organizacionales.

Es importante entonces que, al realizar la planeación estratégica, para el mejoramiento organizacional de Knowmedical, se tenga en cuenta, tanto el área funcional, como operativa; para a partir de ahí, establecer las acciones que se deben tomar para cada una de ellas. De este modo. Es así como, el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico, le permitirá a la empresa ser más eficientes en el desarrollo de sus funciones y labores, lo que le conlleva al cumplimiento de sus objetivos organizacionales, convirtiéndola en una organización más competitiva.

11. RECOMENDACIONES

Knowmedical debe establecer parámetros que contribuyan a su correcto funcionamiento, para esto la empresa se debe enfocar en su misión, visión y objetivos, puesto que solo así se garantizaría que sus esfuerzos se dirijan hacia una perspectiva correcta.

Sumado a esto, para el desarrollo de cualquier plan estratégico, todos los colaboradores deben ser partícipes; por lo que es necesario realizar una reunión de socialización con todo el personal, donde se les dé a conocer el plan de acción diseñado, mostrándoles su importancia y motivándoles a contribuir para su desarrollo; esperando de este modo que todos contribuyan significativamente para su implementación.

También es fundamental que los colaboradores estén motivados para realizar sus diferentes funciones, dado cuando existe un buen incentivo, se esfuerzan por hacer las cosas bien. De ahí, que para que el plan de acción genere los resultados esperados, se requiere la colaboración incondicional de todos los implicados en los procesos.

El clima laboral también es importante, puesto que constituye uno de los elementos básicos para el buen desempeño de los colaboradores, por tanto, el crear estrategias que conlleven a mejorar el clima laboral, debe ser una de las prioridades por parte de la gerencia de recursos humanos. Esto implica, tener un mayor enfoque en cada uno de los objetivos y estrategias planteadas.

De este modo, Knowmedical, debe tener clara su cultura corporativa, independientemente de su tamaño, puesto que, para llegar a ser una empresa competitiva, requiere tener un enfoque claro y un orden establecido que conlleve a que cada uno de los colaboradores sepan hacia donde se dirigen y, por ende, encaminen sus acciones hacia actividades que generen competitividad dentro del sector al que pertenece su empresa.

12. BIBLIOGRAFÍA

- ANDI. (2018). *Cámara de dispositivos médicos e insumos para la salud*.
- Andrews, K. (1980). *El concepto de Estrategia de la Empresa*. España: Universidad de Navarra.
- Armijo, M. (2009). *Planificación estratégica*.
- Ayala, J. (2014). *La salud en Colombia: más cobertura, pero menos acceso*”, *Documento de trabajo sobre Economía Regional*, Núm. 204, Banco de la Republica, Cartagena.
- Barquín, M. (2002). *Dirección de Hospitales, Séptima edición*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Benguria, S., Alarcón, B., Valdés, M., Pastellides, P., & Gómez, L. (2010). *Métodos de investigación en educación especial*. Unam. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Observacion_trabajo.pdf
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas*. Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- Binder, M., & Clegg, B. (2007). Enterprise management: A new frontier for organizations. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 409-430.
- Botero, J. (2011). *Modelo de direccionamiento estratégico PyMES*. Bogotá D.C.: Universidad EAN. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2764/modelo%20de%20direccionamiento%20estrategica.pdf?sequence=2>
- Cao, M., Vonderembse, M., Zhang, Q., & Ragu-Nathan, T. (2010). Supply chain Collaboration: conceptualization and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613-6635.
- CVN. (31 de 3 de 2016). <https://www.cvn.com.co/tienda/cvn-news/news-health-and-care-8a-publicacion/>. Recuperado el 2 de 4 de 2016
- DANE. (2016). www.dane.gov.co.
- DANE. (2017). *Información estadística*. Obtenido de www.dane.gov.co
- Dian Colombia. (2 de 09 de 2016). <http://encolombia.com/medicina/saludymedicina/importaciones-equipos-medicos/>. Recuperado el 13 de 03 de 2017
- Excelsior. (15 de 07 de 2015). *Jose Cardenas Todas las noticias*. Recuperado el 11 de 03 de 2017, de <http://josecardenas.com/2015/07/el-dolar-caro-ya-afecto-a-la-industria-canacindra/>

- Fosyga. (31 de 08 de 2016). *Fondo de Solidaridad*. Recuperado el 20 de 03 de 2017, de www.fosyga.gov.co
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. España: Mc Graw Hill.
- Gerstein, M. (1988). *Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Giacomozzi, A., Sepúlveda, E., & Rojas, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios Gerenciales*, 37-53. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n113/v25n113a03.pdf>
- Gómez, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Barcelona España: Norma.
- Hernández, C. (1996). *Planificación y programación*. Editorial EUNED.
- Herrera, G. (2014). Análisis de Modelos de Planificación Colaborativa en la Cadena de Suministros: Una Revisión de la Literatura. *12th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*.
- ID Accion. (10 de 2013). *ID acción Business new*. (E. digitales, Editor) Recuperado el 7 de 12 de 2016, de idnews.idaccion.com: <http://idnews.idaccion.com/la-fiebre-del-coworking/>
- Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, B. D. (2011). *Muertes y lesiones no fatales por accidentes*. Bogotá.
- Insumedical Ltda. (2016). *Descripción de los productos*. Obtenido de <http://insumedical.com/Mobile/detalle-producto/haemocer-plus/2>
- Invima. (20 de 01 de 2012). https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=991&Itemid=326. Recuperado el 11 de 03 de 2017
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Knowmedical. (2018). *Información Institucional*. Santiago de Cali.
- Li, W., Humphreys, P., Yeung, A., & Cheng, T. (2007). The impact of specific supplier development efforts on buyer competitive advantage: an empirical model. *International Journal of Production Economics*, 106(1), 230- 247.
- Ministerio de Salud. (23 de 7 de 2014). Recuperado el 31 de 4 de 2016
- Ministerio de Salud. (1 de 10 de 2014). Recuperado el 31 de 3 de 2016
- Ministerio de Salud. (04 de 08 de 2015). *MINISALUD*. Recuperado el 11 de 03 de 2017, de www.minisalud.gov.org.
- Ministerio de Salud Colombia. (2018). *Dispositivos médicos y equipos biomédicos*. Bogotá.

- Mitzberg, Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.ds.
- Morrissey, G. (1996). *Pensamiento estratégico*. España: Edit. Prentice Hall. Hispanoamericana SA.
- Naciones Unidas para el desarrollo. (2018). *V Informe Nacional de Biodiversidad de Colombia ante el Convenio de Biodiversidad Biológica*. Obtenido de http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/environment_energy/v-informe-nacional-de-biodiversidad-de-colombia-ante-el-convenio.html
- Organización panamericana de la salud. (2000). Equipos y dispositivos médicos. *126 a Sesión del comité ejecutivo*, 3.
- Porto, J. (01 de 06 de 2015). Recuperado el 11 de 03 de 2017, de <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- Puerta, R. (2007). *En Torno al Pensamiento Estratégico Organizacional*. Maracaibo, Venezuela: Escrea Publicidad.
- Ramiro, G. (2011). (s. d. Colombia, Productor) Recuperado el 11 de 03 de 2017
- Rodríguez, H. (2014). *Diseño de un plan de mantenimiento preventivo para instalaciones industriales de bombeo de agua potable*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Área de Ciencias Administrativas y de Gestión.
- Román, O. (2011). La estrategia como un proceso mental. *Gestión & Desarrollo*, 8(1), 17-50.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación, Quinta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica, Octava Edición*. Bogotá D.C.: 3R Editores.
- SGS Salud y Seguridad. (30 de 04 de 2015). <http://www.sgs.co/es-ES/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx>. Recuperado el 11 de 03 de 2017
- Vaquiroy, A., & Usme, O. (2004). Diseño e implantación de un Sistema Integral de Medición y Gestión. *Scientia et Technica*, 183-188.
- Vargas, J. L. (12 de 6 de 2010). <http://www.cendeisss.sa.cr/posgrados/modulos/modulo7gestion.pdf>. Recuperado el 30 de 4 de 2016
- Wheelen, T., Hunger, J., & Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson.