

Información Importante

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

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

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

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Plan Prospectivo Estratégico para ORTHOSANDER - ortopedica de Santander para el año 2017		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Andrea Carolina Aguilar Villarreal		
	Luz Helena Mejía Enciso		
	Danilo Chacón Villamizar		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	dofa		cuadro de mando integral
	mefi		delphi
	mefe		porter
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>En el presente proyecto podemos encontrar un plan prospectivo para la empresa ORTHOSANDER (Ortopédica de Santander) que identifica de manera clara que la visión de la empresa es alcanzable a cinco años, en el proyecto se va a conocer el entorno de la empresa Orthosander, dando así una visión más amplia del proceso que debe continuar la empresa para el manejo de su marca y poder ser fuerte y reconocida en el mercado de los productos ortopédicos. Esto con el fin de re direccionar la empresa en un enfoque más estratégico creando acciones a corto, mediano y largo plazo las cuales contribuirán a la generación de valor, aumento en su rentabilidad y creando un posicionamiento sostenible en el mercado.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA ORTHOSANDER – ORTOPEDICA
DE SANTANDER PARA EL AÑO 2017**

ANDREA CAROLINA AGUILAR VILLARREAL

LUZ HELENA MEJIA ENCISO

DANILO CHACON VILLAMIZAR

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA

BUCARAMANGA 2013

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA ORTHOSANDER – ORTOPEDICA
DE SANTANDER PARA EL AÑO 2017**

ANDREA CAROLINA AGUILAR VILLARREAL

LUZ HELENA MEJIA ENCISO

DANILO CHACON VILLAMIZAR

TESIS

DARIO SIERRA ARIAS

DIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA

BUCARAMANGA 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	8
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
MARCO TEORICO	11
1. DEFINICION DE SISTEMA	22
RESEÑA HISTORICA	22
ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	22
1.1 VISION	25
1.2 MATRIZ DE MACROSEGMENTACION	25
1.3 MISION	25
1.4 FILOSOFIA	25
1.4.1 Valores	25
1.4.2 Políticas	26
1.4.3 COMPETENCIAS ESENCIALES	26
Limitantes	26
Ventaja Competitiva	27
2. ANALISIS DEL SISTEMA	28
2.1 ANALISIS DE COMPETITIVIDAD	28
2.1.1 Diagnostico Estratégico	28
2.1.1.1 Análisis de variables internas (Debilidades y fortalezas)	28
2.1.1.2 Análisis de variables internas (Análisis de pasado presente y futuro)	29
2.1.1.3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI	31
2.2 ANALISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO	33
2.2.1 Análisis de la atraktividad.	33
2.2.1.1 Cinco Fuerzas de Porter	33

2.2.1.2 Matriz de atractividad y competitividad	34
2.2.1.3 Mapa Estratégico de los Competidores	42
2.2.1.4 Identificación de Competidores	45
3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	46
3.1 ANALISIS DE MACRO ENTORNO	47
3.1.1 MARCO PESTEL	47
3.1.1.1 MATRIZ DE EVALUACIONES DE FACTORES EXTERNOS MEFE	49
3.1.1.2 DETERMINACION DE FACTORES EXOGENOS	50
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	54
4.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	54
4.2 OBJETO DEL PROBLEMA	54
4.3 OBJETIVO DEL PROBLEMA	54
4.4 DESCRIPCION DE LA SITUACION DEL PROBLEMA	54
4.5 DELIMITACIONES	54
5. ANALISIS ESTRUCTURAL	55
5.1 ANALISIS DE VARIABLES ESTRATEGICAS (MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA)	55
5.2 IDENTIFICACION DE FACTORES DE CAMBIO	58
6. ANALISIS DE ACTORES SOCIALES	64
6.1 IDENTIFICACION DE LOS ACTORES SOCIALES	64
6.2 CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ASOCIADOS	65
6.3 MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVO	66
6.4 ANALISIS DE LOS OBJETIVOS CONVERGENCIA DIVERGENCIA AMBIVALENCIA	67
6.5 IDENTIFICACION DE ALIANZAS ENTRE ACTORES SOCIALES	69
6.6 IDENTIFICACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS	72
6.7 DETERMINACION DE GRADO DE PODER DE LOS ACTORES SOCIALES	73

6.8 RELACION DE PODER ENTRE ACTORES	74
6.9 PREPARACION PARA LA NEGOCIACION	76
7. ANALISIS DE FUTUROS	78
7.1 METODO DELPHI	78
7.2 ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIA	82
7.3 EJES DE PETER SWARTZ	83
7.4 CONSTRUCCION DE ESCENARIOS (OPTIMISTA, PESIMISTA Y ALTERNOS)	84
7.5 CONSTRUCCION Y ANALISIS DE ESCENARIO DESEABLE	86
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	87
8.1 ANALISIS MORFOLOGICO DE LAS VARIABLES AL 2017	87
8.2 CONSTRUCCION DEL ESCENARIO APUESTA	88
8.2.1 FORMULACION DE ACCIONES PARA LA ELABORACION DEL ESCENARIO APUESTA	93
8.3 FORMULACION Y CONSTRUCCION DE ARBOL DE PERTINENCIA	100
8.4 MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD	107
8.4.1 FORMULACION DE ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA	115
8.4.2 FORMULACION DE ACCIONES DE EJECUCION A MEDIANO PLAZO	116
8.5 CORRELACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS-OBJETIVOS ESTRATEGICOS	117
8.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	118
9. CONCLUSIONES	119
10. RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFIA	122

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Análisis de Entorno estratégico	13
Figura 2. Matriz de Macrosegmentación	25
Figura 3: Factores de Cambio Endógenos	28
Figura 4: Árbol Marc Giget	29
Figura 5: MEFI	31
Figura 6. Cinco Fuerzas de Porter	33
Figura 7. Matriz de Atractividad y Competitividad	34
Figura 08. Análisis de Atractividad	40
Figura 09. Mapa de Competidores	45
Figura 10. Matriz de Perfil Competitivo	46
Figura 11. MEFE	49
Figura 12. Variables	55
Figura 13. Matriz Relacional	56
Figura 14. Mapa de Influencias directas, indirectas y desplazamientos	57
Figura 15. Identificación de Actores	64
Figura 16. Objetivos Asociados	65
Figura 17. Actores vs Objetivos	66
Figura 18. Grupo de Actores Convergencia	67
Figura 19. Alianzas y Enfrentamientos	69
Figura 20: Conflictividad	72
Figura 21. Grado de Poder de Actores	73
Figura 22. Clasificación de Actores	74

Figura 23. Relación de Poder entre actores	75
Figura 24. Poder de Negociación	76
Figura 25. Eventos elaborados	78
Figura 26. Eventos e hipótesis	79
Figura 27. Analisis de Eventos Originales	81
Figura 28. Analisis de Escenario Tendencial	82
Figura 29. Ejes de Peter Schwartz	84
Figura 31. Matriz Importancia y Gobernabilidad	113
Figura 32: Plano cartesiano ubicación de las acciones	114

IINTRODUCCION

*“El saber apreciar la belleza; el encontrar lo mejor en los demás;
el dejar este mundo...*

*Bien sea por medio de un hijo sano, un hermoso jardín
o de una empresa social redimida.*

*El saber que por lo menos otra persona ha vivido,
una mejor vida gracias a la nuestra.*

*Eso es el haber triunfado.”*WALDO EMERSON

Por estar la mayor parte del tiempo en contacto directo con una sociedad nacional y departamental muchas veces, deshumanizada por el caos que vivimos en nuestro país; el nuevo profesional que mas oportunidad tiene de conocer sus éxitos y dificultades y de aportar estrategias que ayuden a la solución del problema social que vivimos los Colombianos.

Nuestro trabajo tiene como objetivo fundamental hacer un plan prospectivo que contribuya a encontrar y estudiar en todos sus contextos de la empresa el potencial humano que permita desarrollar toda la estrategia siguiendo unos pasos enfocados al posicionamiento y la productividad.

Así estos grandes hombres y sus historias tan importantes cuestionaron positivamente nuestro trabajo: En Colombia, un hombre pierde la vista pero ha aprendido a mirar con el corazón impulsándose a escalar las montañas más altas del mundo. En Chile, un hombre no encontró en sus huesos de cristal un impedimento para salir adelante y regalarle al mundo su inteligencia y conocimientos. En México un joven que nace sin extremidades, hoy adapta aparatos para darles mejor vida a otras personas con discapacidad. También un deportista mexicano ha puesto el nombre de su país en lo más alto del pódium, a pesar de haber perdido la movilidad de sus piernas por la poliomielitis que le afecto en su niñez.

El departamento de Santander está generando cada vez mas condiciones favorables para salir adelante y apoyar a las micro-empresas que se han especializado en productos diferenciadores que promueven la innovación y las condiciones estos índices favorables hacen de nuestro trabajo con ORTHOSANDER, (Ortopédica de Santander);

todo el potencial para que entidades departamentales y nacionales proporcionen ayuda técnica en el desarrollo de una línea de productos de alta calidad.

Las empresas especializadas con un toque diferenciador harán que su comercialización y difusión llegue a un mercado más específico y especializado que no requiera grandes inversiones de capital para alcanzar las metas y la realización y penetración presupuestada.

Se plantea en este estudio que con innovación, método y trabajo socio-económico se pueda llegar a obtener ventajas en el departamento, logrando aportes significativos para estar en el país buscando clúster que provean parte de los materiales indispensables para el ensamble de cada producto, haciendo que cada vez estos puedan tener un valor agregado, identificando los proveedores idóneos que tengan la mejor oferta en calidad y cumplimiento que permitan a la empresa concentrar sus esfuerzos en diseño y tecnología para ser competitiva y líder en el mercado.

Las condiciones del país y de sus regiones son importantes para promover la distribución; pero debemos buscar alternativas de nuevos puntos estratégicos del país que permitan la cercanía al cliente para ofrecer su posventa y el posicionamiento de marca. Respecto a este tema de distribuir y comercializar efectivamente productos se ve una excelente posibilidad en la venta por internet para esto se cuenta con la página de la empresa con bajos costos y la actualización permanente e implementación de pedidos y ventas, ampliarían el mercado llegando en muy corto tiempo a la cobertura nacional en internacional.

Uno de los intereses de esta empresa es lograr un posicionamiento a través de sus productos más reconocidos como son las sillas de ruedas sobre medidas, productos reconocidos por el bien que proporcionan bienestar a sus clientes discapacitadas temporal o permanentemente.

Bucaramanga no representa una ventaja en cuanto a distribución debido a las vías terrestres tan complejas.

La firma de los tratados de libre comercio han incentivado la comercialización de productos del exterior en nuestro país, pero pocas empresas nacionales del sector han identificado la posibilidad de tener acceso fácil a un mercado mundial, donde los costos de transporte cada vez son menores, los trámites más sencillos y los sobrecostos más bajos de esta manera llegar a competir en un mercado tan llamativo e interesante se convierte en otro objetivo alcanzable. A continuación podemos encontrar

un plan prospectivo para la empresa ORTHOSANDER (Ortopédica de Santander) que identifica de manera clara que la visión de la empresa es alcanzable a cinco años, contando con la iniciativa de su propietario, empleados y sociedad en general; solo faltaría la guía que indique como dirigir sus esfuerzos e inversiones a corto tiempo y fortalecer sus productos exitosos y estimular la innovación que sumada a la tecnología y aplicación de la biomedicina arrojaran los resultados de productos de la mejor calidad con mayores valores agregados en diseño, precio y calidad.

En la presente tesis se va a conocer el entorno de la empresa ORTHOSANDER, dando así una visión más amplia del proceso que debe continuar la empresa para el manejo de su marca y poder ser fuerte y reconocida en el mercado de los productos ortopédicos. Esto con el fin de re direccionar la empresa en un enfoque más estratégico creando acciones a corto, mediano y largo plazo las cuales contribuirán a la generación de valor, aumento en su rentabilidad y creando un posicionamiento sostenible en el mercado.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan Prospectivo Estratégico para la empresa ORTHOSANDER, que pueda incrementar el reconocimiento de la empresa en su mercado de comercialización generando así la posibilidad de aumentar su market share, su capacidad competitiva y disminuir así su capacidad ociosa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir la razón de ser de ORTHOSANDER.
2. Analizar el sistema en cual se desenvuelve “la empresa”, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.
3. Identificar y establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para ORTHOSANDER.
4. Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.
5. Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de ORTHOSANDER.
6. Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto (2017).
7. Construir cuadro de mando integral para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégico

MARCO TEORICO

PROSPECTIVA

La prospectiva es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tener sobre las acciones que el hombre quiera emprender.

Bertrand de Jouvenel (1964), uno de los iniciadores en Francia y en el mundo de la reflexión prospectiva, explicaba que había dos maneras de comprender el futuro: Como una realidad única. Como una realidad múltiple.

Lo atienden como una realidad única: los adivinos, los profesores, los oráculos y todos los que consideran que existen destino que decide y marca los hechos de la vida el cual es inviolable, ciego e inmodificable.

Por tanto, la investigación acerca del futuro para poder lograr la construcción de “nuestro” futuro es una obligación, un deber y una demanda de las generaciones siguientes. De alguna manera, es un capítulo de la RESPONSABILIDAD SOCIAL de todos y cada uno de nosotros, para nosotros y para quienes nos seguirán.

La Prospectiva es la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible, y en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada Prospectiva Estratégica constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management modernos ¹

ANALISIS DE VARIABLES INTERNAS

Este análisis pretende representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados.

En este análisis se simula un árbol con sus diferentes partes, las raíces (Competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).

Análisis de variables internas (Debilidades y Fortalezas)

Adicionalmente con los arboles de competencias de pretende establecer una radiografía de la empresa, que permita las competencias técnicas, el saber hacer (Raíces), la capacidad de producciones (tronco) y la líneas de productos, comercialización y mercado (Ramas o frutos) evolución de la organización y hacia donde es su tendencia.

¹ www.esyes.com.ar/index.php?option=com_content&view=acreditacion.unillanos.edu.co/

Lo anterior permite establecer factores que aceleren el desarrollo competitivo de la organización (fortalezas) y factores que retarden desarrollo competitivo de la organización (debilidades) de las raíces, del tronco y de las ramas.

Análisis de variables internas (Análisis del pasado, presente y futuro)

Análisis de variables internas o árbol de competencia de MARC GIGET, identifica los tres estados de una organización: en su historia, Actualidad y Futuro, esto permite observar la evolución de la organización y hacia donde es su tendencia.

Gracias a esta herramienta dentro de esta tesis tendremos la oportunidad de enfrentar las competencias estratégicas de la organización con el fin de poder tener una visión clara de las estrategias a seguir teniendo como antecedente la evaluación de debilidades y fortalezas y la valoración de pasado, presente y futuro de la organización.

MATRIZ DOFA

La Matriz DOFA, es utilizada para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. Su finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades que existen en el medio de la industria donde se encuentra. Mediante la utilización de la DOFA, se evalúan Objetivos Estratégicos que se obtienen a corto plazo en cada uno de los factores involucrados, como son, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (factores Internos y Externos) para la organización ORTHOSANDER.²

Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.³

La MEFI es el paso siguiente después de tener dentro de la matriz DOFA, factores Internos y externos que influyen en el desempeño de la organización; consiste en evaluar en primera instancia la situación interna (MEFI), de la empresa, debilidades y

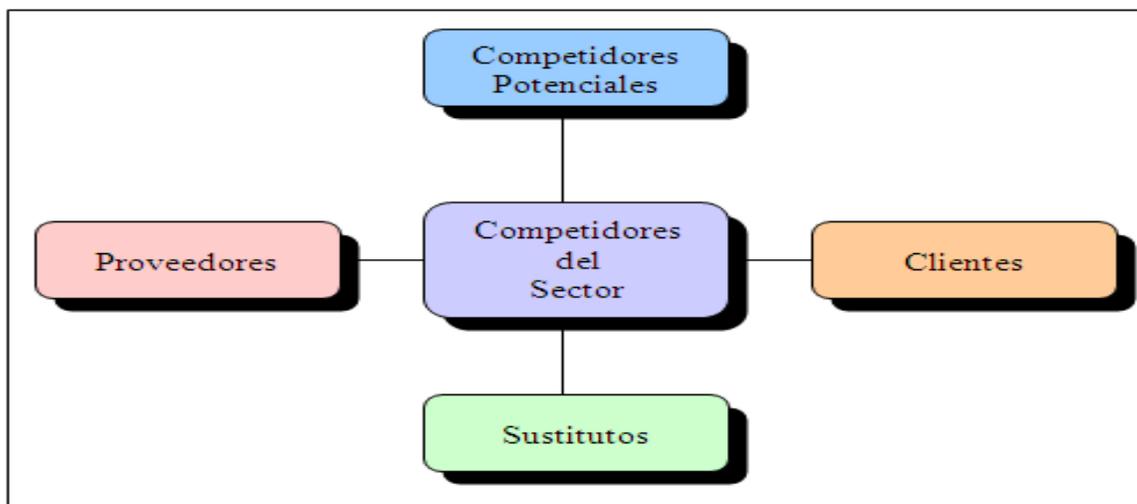
² Fuente: www.gestiopolis.com

³ <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>)

fortalezas, una vez identificados y calificados estos factores (se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, El total de todos los pesos debe sumar 1.0, después se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores indicando una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4).), se comparan los pesos ponderados determinando si las fuerzas internas de la empresa en su conjunto son favorables o desfavorables o si lo es su medio ambiente interno, esto con el fin de indicar la importancia relativa del medio para alcanzar el éxito en la industria de ortopedia de la empresa ORTHOSANDER.

ANÁLISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO-5 FUERZAS DE PORTER

Figura 1: Análisis del entorno estratégico



Fuente: Grafica tomada de la Clase de Prospectiva y Estrategia Ciclo de la Especialización de Gerencia Estratégica de Octubre de 2012.

La imagen anterior muestra el modelo expuesto por Michael Porter un modelo orientado a evaluar la conducta de las empresas dentro del sector y rendimiento de la industria, según Porter, está regido por 5 fuerzas las cuales comprenden:

1. Rivalidad entre los competidores: Para un organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
2. Poder de Negociación con los compradores: Los compradores ejercen control cuando existen pocos compradores se debe tener en cuenta los siguientes factores que

inciden en el poder de negociación: Alto valor de la negociación, facilidad para sustituir el proveedor, buena información sobre costos del bien o servicio y los precios en el mercado, cultura de renegociación de los precios (descuentos).

3. Amenaza De Productos Sustitutos: Es la posibilidad de ofrecerle al consumidor satisfacer las necesidades con nuevas opciones. También cuando los precios en la industria se incrementan adquieren niveles relativamente altos para la economía, se crea un incentivo para la creación de productos sustitutos.

4. Poder negociación de proveedores: Refleja la capacidad de fijar niveles de precio y calidad, para evitar el mayor control sobre la industria, puesto que pueden absorber el rendimiento del sector. El poder de los proveedores se refleja cuando pueden controlar los recursos claves de la industria o cuando los productos son de difícil sustitución. 5. La entrada de nuevas empresas en la competencia: esta depende del sector, la estructura y los factores claves de competencia en el sector, la rentabilidad y la tasa de crecimiento del sector son incentivos para la entrada de nuevos competidores.⁴

MAPA ESTRATEGICO DE COMPETIDORES

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

Adicionalmente los mapas estratégicos proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Esto hace que ORTHOSANDER tenga una amplia visión sobre el mercado, sobre los procesos en los que la organización es fuerte y en los que tiene aspectos de mejora, esto hará que a futuro pueda revisar su nivel de operación, y de esta manera poder prepararse para reaccionar a obstáculos futuros, puestos por la competencia.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, de la siguiente manera

⁴ SANABRIA TIRADO, RAÚL, Formulación Estratégico – Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Unidades: 2007 127-128-129p
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0 = sin importancia 1.0 = muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave	3 = Fortaleza menor
2 = Debilidad menor	4 = Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.⁵

Esta herramienta ayuda a identificar a ORTHOSANDER el competidor más fuerte y el más débil dentro del mercado, de manera subjetiva, lo que da la posibilidad de establecer las fortalezas agudizarlas y mejorar las debilidades de la empresa frente a sus competidores.

ANALISIS DE MACRO ENTORNO

MARCO PESTEL

La matriz PESTEL proviene de las siglas de Factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales.

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.⁶

⁵ http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm

⁶ http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

DETERMINACION DE FACTORES EXOGENOS

Los factores exógenos son todos aquellos que se encuentran en el exterior de ORTHOSANDER y hacen posible identificar las amenazas y visualizar las oportunidades.

Los proveedores, clientes, entidades de salud, profesionales de la salud, gobierno forman un entorno dentro del cual identificamos cinco factores principales: ECONOMICOS, POLITICOS, GEOGRAFICOS, TECNOLOGICOS Y SOCIALES.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

Para elaborar esta matriz se identifican 10 oportunidades y 10 amenazas y se asigna una peso siendo 1.0 de mayor importancia y 0.0 ninguna importancia, luego se califica a ORTHOSANDER con una calificación del 1 al 4 de acuerdo a la respuesta de la empresa frente al factor siendo 1. Respuesta débil, 2. Respuesta media, 3. Respuesta por encima de la media, 4. Respuesta adecuada o superior.

Con el Marco PESTEL ORTHOSANDER tendrá la oportunidad de reconocer el entorno en el que se mueve y que es lo que la hace fuerte o débil dentro de este, sabiendo de antemano su posición y el nivel actual de la empresa.

ANALISIS ESTRUCTURAL

Análisis de variables estratégicas Motricidad y dependencia

Por medio de esta herramienta identificamos el nivel de motricidad es decir influencia de cada variable sobre el comportamiento de las demás y la dependencia que es el resultado de la suma de las columnas , obtenemos el grado de subordinación de cada variable sobre las demás de esta manera identificamos las variables críticas para el proceso prospectivo.

En la matriz relacional utilizamos la escala de puntuación

Motricidad 0 a 100 siendo 100 la máxima motricidad posible, y 0 la menor motricidad.

En la presente Tesis esta matriz es indispensable para tener claro cuáles son las variables que tienen mayor grado de importancia en la consecución de los objetivos de la empresa ORTHOSANDER.

ACTORES SOCIALES

Son grupos sociales que identificamos para determinar el grado de poder que cada uno puede ejercer hacia la empresa.

Con esta herramienta identificamos los principales actores, sus principales intereses internos y externos, sus perfiles y mecanismos de poder.

Los actores que identificamos con mayor importancia son: Proveedores, competidores, clientes, entidades financieras, empleados, gobierno, entidades públicas de salud, entidades privadas de salud, organizaciones sin ánimo de lucro, médicos.

OBJETIVOS ASOCIADOS

Relacionamos los actores con las variables claves, identificando la forma cada actor responde en defensa de sus propios intereses.

Se analizan las siguientes posiciones:

POSICION DE LOS ACTORES FRENTE A LOS OBJETIVOS: Ubicamos la posición, favorable, desfavorable o neutra de cada uno de los actores frente a los objetivos.

ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTOS ENTRE GRUPOS DE ACTORES: Con esta herramienta identificamos los grupos de actores que muestran posiciones favorables o desfavorables frente a los objetivos.

CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS ENTRE ACTORES: En los campos de batalla se puede presentar diferentes posiciones de los actores respecto a los objetivos, con esta herramienta ordenamos de mayor a menor los actores que convergen en los mismos objetivos.

PODER ENTRE LOS DIFERENTES ACTORES: Capacidad que tiene un actor de doblegar la voluntad de otro, para calificar se establecen los siguientes puntajes 0 a 9 poder débil, 10 a 39 bajo poder, 40 a 69 medio poder y 70 o más, alto poder.

ANALISIS DE FUTUROS

Todo este análisis sirve para crear escenarios futuros y mediante trazabilidad se puede lograr observar la trayectoria de los escenarios actuales a los futuros propuestos. Los más utilizados son: el método Delphi, análisis del escenario tendencial, ejes de Peter Swartz, Construcción de escenarios (optimista, pesimista, alternos) y Construcción y análisis del escenario deseable.⁷

⁷ PASOS PARA EL DESARROLLO DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO EN LA ESPECIALIZACION DE GERENCIA ESTRATEGICA. INSTITUTO DE POSTGRADOS. UNIVERSIDAD DE LA SABANA

METODO DELPHI

El método DELPHI consiste en obtener información, por medio de preguntas referentes a las hipótesis, analizar un sector o área de la empresa y elegir los expertos que tengan conocimiento sobre la materia.⁸

- **Elaboración de Eventos:** Se convierten las variables estratégicas en eventos donde se describe la situación actual de cada variable y que se esperaba en un año horizonte.
- **Convertir Eventos en Hipótesis:** Se formulan preguntas para cada evento, para establecer las probabilidades de ocurrencias de cada evento.
- **Análisis de Eventos- Hipótesis:** Se le formulan las preguntas a los expertos conocedores del modelo de negocio de la empresa ORTHOSANDER.

Se tendrá en cuenta para justificar e influir en las respuestas las tendencias y rupturas mundiales. Cuando un evento arroje dudas en el resultado, se analiza la calificación del experto y si su coeficiente de variación es mayor a 30%, se debe convocar a los expertos y reabrir el debate sobre el mismo.⁹

En la presente Tesis, se tomaron variables claves que pueden ser determinantes en el éxito de ORTHOSANDER proporcionando un análisis más real de las hipótesis propuestas a los expertos.

ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL

El análisis del escenario tendencial indica para donde va la organización, según los eventos probables y muy probables, identifica que se hizo y que se dejó de hacer, para que sucediera cada escenario, y se debe definir las causas por las cuales la organización llegó al Escenario y las consecuencias que trajo esa causa en la organización.

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS (OPTIMISTA, PESIMISTA, ALTERNOS)¹⁰

⁸ MIKLOS TOMAS, TELLO María Elena, Planeación Prospectiva, Editorial Limusa S.A, Grupo Noriega - Editores México 1995 117-118p

⁹ PROCEDIMIENTO DELPHI, Concepto tomado de la Clase de Prospectiva y Estrategia Ciclo II de la Especialización de Gerencia Estratégica de Julio de 2012.

¹⁰ PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA PROMITEC EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DE LA MALTODEXTRINA NAT- BIO PARA EL AÑO 2014

CONSTRUCCION DE ESCENARIO APUESTA

El escenario apuesta es el escenario más conveniente desde el punto de vista de la organización, este implica mejoras y en algunos casos, situaciones de ruptura con respecto al escenario probable.

Para detallar el escenario apuesta se utiliza la metodología del Árbol de Pertinencia el cual tiene como fin crear la opción estratégica y esta es la finalidad de la investigación prospectiva.

En la investigación prospectiva son necesarios los propósitos ya que son quienes guían las acciones para llegar a la opción estratégica y cada propósito se logra alcanzando unos objetivos que conforman el escenario apuesta. La forma de llegar al objetivo es por medio de acciones estratégicas. Todo este proceso se visualiza en el presente.

Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta Las acciones se logran explotando las fortalezas y oportunidades, resolviendo las debilidades y disminuyendo las amenazas de la empresa.¹¹

MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

La utilización de la herramienta Matriz de Importancia y Gobernabilidad, permite priorizar e identificar las acciones a corto, mediano y largo plazo, se aplicó la técnica para calificar la funcionalidad de las acciones identificadas obteniendo el siguiente resultado en la tabla:

Para realizar la calificación se tuvo en cuenta dos razones:

- La importancia es el grado de influencia de cada acción en la consecución del respectivo objetivo.

Escala de valoración de Importancia

- 30, Importancia Débil
- 70, Importancia Moderada
- 100, Importancia Fuerte

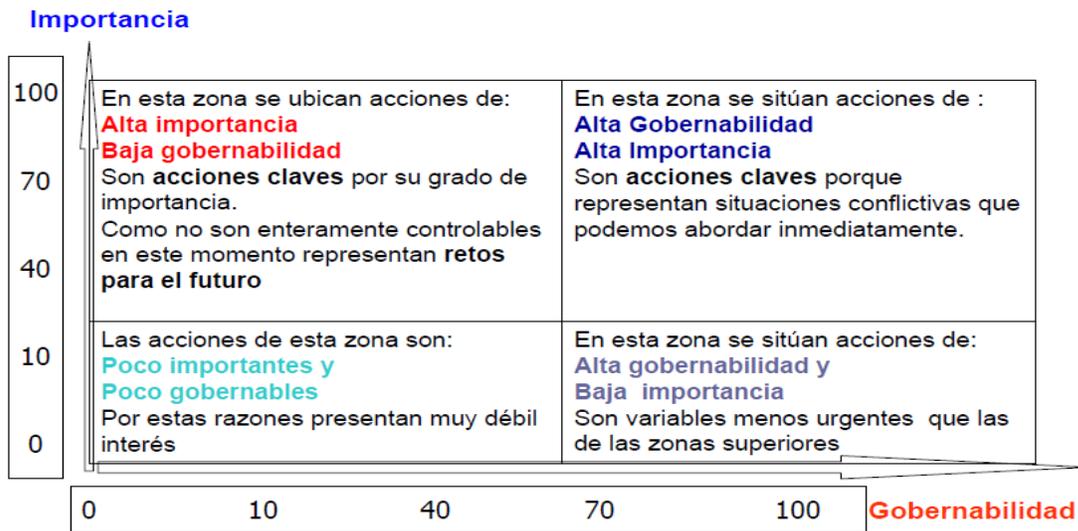
- La gobernabilidad es el grado de control que los actores sociales de la organización puedan tener sobre cada acción.

¹¹ ESCENARIO APUESTA: Concepto tomado de la Clase de Prospectiva y Estrategia Ciclo II de la Especialización de Gerencia Estratégica de Julio de 2012

Escala de Valoración de Gobernabilidad

- 30, Gobernabilidad Débil
- 70, Gobernabilidad Moderada
- 100, Gobernabilidad Fuerte

Posteriormente se grafican los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas a las acciones para identificar las acciones más importantes según especificaciones de la misma.



Fuente: Grafica tomada de la Clase de Prospectiva y Estrategia ciclo de la Especialización de Gerencia Estratégica de Octubre de 2012.

Este Análisis ayuda en la presente Tesis a verificar cuales son las acciones que deben ejecutarse inmediatamente, lo que le da la posibilidad a ORTHOSANDER de ser objetiva en la ejecución de estrategias generando mejoras en los procesos que lo ameritan con suma urgencia y que de no ser tenidos en cuenta rápidamente pueden generar conflicto dentro de la organización.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una herramienta que destacó por su carácter disruptivo en la gestión empresarial al combinar la visión tradicional de la gestión empresarial con una visión global que

escapa a la propiamente financiera, introduciendo una visión más a largo plazo de la gestión del negocio y que escapa a las propias variables de negocio.

En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, etcétera. Que ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global interconectada.

Según KAPLAN y NORTON es una herramienta para Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y departamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.¹²

¹² **KAPLAN ROBERT S. Y DAVID P.NORTON**, The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Editorial Planeta .Edición latinoamericana 2011.

1. DEFINICION DEL SISTEMA.

RESEÑA HISTORICA

ORTHOSANDER nace en el año de 1.991, Juan Gamboa Ortopeda de profesión busca encontrar una respuesta inmediata a la necesidad de superación e integración plena a la sociedad de personas con algún tipo de discapacidad física.

Es cuando nace esta empresa Santandereana al servicio de la ortopedia técnica, especializándose en la ortopedia y en la protésica externa. Se inicia con productos como sillas de ruedas y con el tiempo se incursiona en todo tipo de herramientas para deambular.

Trabaja con productos de primeras marcas mundiales y fabrica productos propios como la línea de silla de ruedas deportivas que han abierto las posibilidades de comercialización en todo el mundo.

Desde hace mas de 10 años el Sr. Juan Gamboa su propietario fundador y su equipo de 13 colaboradores integran una empresa de fabricación de soluciones para personas discapacitadas, con la más alta tecnología, y las tendencias más recientes, para brindar a sus clientes la comodidad y facilidad de uso en sus productos.

ANTECEDENTES

En 1780, Jean- André Velen establece el primer instituto ortopédico, que viene a ser en realidad el primer hospital consagrado al tratamiento de las deformidades congénitas esqueléticas de los niños en especial. Por esta razón se le considera el padre de la ortopédica por el establecimiento de su hospital y sus tratados al respecto. Es una realidad que en los campos de batalla con el transcurrir del tiempo se han ido desarrollando todos los campos de la medicina específicamente, el de las especialidades relacionadas con la cirugía reconstructiva y la ortopédica.

La tracción y el entablillamiento fueron desarrollados en la Primera Guerra Mundial. El uso de clavos endomedulares para tratar las fracturas del fémur y de la tibia fue iniciado por el Dr. Kirchner de Alemania. Esto hizo que en la Segunda Guerra Mundial, los soldados alemanes heridos se recuperaran rápidamente, en relación con los soldados de la OTAN. Esto condujo definitivamente a una aceptación y uso más extenso en la fijación intramedular de fracturas en el resto del mundo.

Fue en los años 70 en que el grupo norteamericano Seattle Harborview generalizó la fijación endomedular sin abrir la fractura. Este éxito norteamericano se refinó en la guerra de Vietnam. Sin embargo la contribución más importante la hizo Gavril Ilizarov en la URSS.

Este científico ruso con la ayuda de la bicicleta, ideó fijadores externos con agujas tensadas como los rayos de una bicicleta. Con este equipo, alcanzó la curación, la realineación y alargamiento de un gran número de fracturas.

Durante el decenio de 1950 a 1960, Toronto-Canadá, se convirtió en el centro de la cirugía ortopédica ya que, liderado por el eminente cirujano Roberto L. Harris.

Fue en los años 70 que, Macintosh, inicio el reemplazo de la rodilla usando tecnología similar, a la de los pacientes con artritis reumatoide. Los reemplazos comunes están ahora disponibles para muchas otras articulaciones realizadas en hombro, codo, muñeca, dedos y tobillo.

Las prótesis ortopédicas, en suma son aparatos que apoyados por alineaciones estáticas y dinámicas, son diseñadas para funcionar con la calidad y comodidad de un miembro natural y normal. Esta solución alternativa a los problemas busca a ayudar a las personas niños y adultos.

En la época de la primera guerra mundial estas prótesis, eran confeccionadas con materiales bastante rígidos, como madera.

En la actualidad existe prótesis con materiales maleables, como el acrílico y el nylon, su textura no se diferencia mucho de los miembros y partes naturales del cuerpo humano, incluso son adicionados al cuerpo humano con aditamentos que los hacen móviles haciendo que estos funciones como si fueran reales, como es el caso de las piernas y brazos.

A comienzos del siglo XIX en Colombia la Ortopedia y Traumatología era practicada por el médico general, el cirujano general y, en un gran número de casos, por empíricos conocidos como “sobanderos”. En muchas ciudades, estos practicantes eran aceptados por gran parte de la población, como sucedió con la “Perlasa” en Cali, doña “Enriqueta” en Medellín y “Maximino” en Cúcuta; estas personas trataban torceduras de las articulaciones (esguinces), luxaciones y algunas fracturas. El procedimiento que empleaban era sobar el miembro con diferentes tipos de ungüentos y pomadas; otros reducían las fracturas y luxaciones, luego las inmovilizaban con tablillas hechas de madera, corteza de algunos árboles, bambú o cartón y las amarraban con tiras de

bejuco o de tela (práctica que aún se emplea en varios sitios de nuestro país) (1). A finales del siglo XIX y comienzos del XX, varios médicos y, especialmente, cirujanos viajan al exterior a especializarse, principalmente a Europa (Francia e Inglaterra) y a los Estados Unidos, donde reciben educación en prestigiosas universidades.

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

ORTHOSANDER Ortopédica de Santander es una empresa Santandereana dedicada a la fabricación de herramientas para personas con discapacidad física. Entre su amplia línea de productos desarrollados años tras año ante la necesidad de sus clientes se encuentran:

Camillas, cojines ortopédicos, collares ortopédicos, corseth, correctores de postura, fajas, férulas, inmovilizadores, medias de presión, muletas, plantillas, prótesis, rodilleras, sillas de ruedas, soportes para prótesis, tobilleras, vendas, zapatos y botas ortopédicas, bastones, braces, cabestrillos, caminadores.

ORTHOSANDER como empresa dinámica y en constante búsqueda de satisfacer las necesidades de las personas en cuanto a la rehabilitación humano integral, amplía sus servicios, incursionando en las áreas asistencial y preventiva con un centro de rehabilitación integral donde se atienden personas con secuelas físicas definitivas o temporales.

Este centro de rehabilitación integral fue adecuado y construido bajo parámetros, reglamentaciones y normas legales consagradas para el desarrollo de este tipo de actividades. La infraestructura se adecuo de tal modo que permite ofrecer atención a los usuarios y desarrollar los programas de intervención terapéutica de una manera optima.

Los servicios adicionales ofrecidos son:

- FISIATRIA.
- ORTOPEDIA.
- FISIOTERAPIA
- TERAPIA OCUPACIONAL
- TERAPIA DEL LENGUAJE
- PSICOLOGIA ¹³

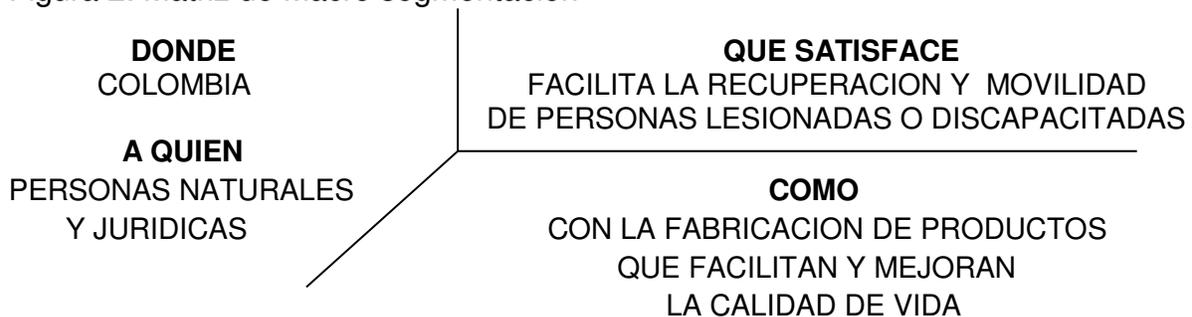
¹³ (Fuente ORTHOSANDER, Ortopédica de Santander

- **1.1 VISION**

ORTHOSANDER será posicionada nacional e internacionalmente como una empresa referente en el sector ortopédico, a la vanguardia del buen servicio y la tecnología, contando con estándares de calidad vigentes que logren la satisfacción total de nuestros clientes.¹⁴

1.2 MATRIZ DE MACROSEGMENTACION

Figura 2: Matriz de Macro segmentación



Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

1.3 MISION

ORTHOSANDER es una empresa comprometida en el proceso y elaboración de ortesis y prótesis que garantiza la calidad total de productos orientados al cliente y la rehabilitación humana integral y mejoramiento continuo de la calidad de vida.¹⁴

1.4 FILOSOFIA

1.4.1 Valores

CALIDAD: Reflejada en los procesos, servicios y productos ortopédicos.

INNOVACIÓN: Frente a los nuevos retos para facilitar y conseguir dar soluciones a los requerimientos más complejos de los clientes.

CUMPLIMIENTO: todos los productos y servicios se entregan a tiempo.

SERVICIO: Entrega a tiempo y con calidad de cada uno de los productos.¹⁴

¹⁴ (Fuente ORTHOSANDER, Ortopédica de Santander)

Constante innovación, conjuntamente con la **calidad** y el **servicio**, han sido los referentes; que han hecho de ORTHOSANDER, un ejemplo en el mundo de la Ortopedia.

Como empresa dinámica y en constante búsqueda de satisfacer las necesidades de las personas en cuanto a la rehabilitación humana integral, amplia sus servicios, incursionando en las áreas asistencial y preventiva con un centro de rehabilitación integral donde se atienden personas con secuelas físicas definitivas o temporales.

1.4.2 Políticas

POLITICA DE CALIDAD La política de calidad se fundamenta en la utilización de materiales de óptima calidad, pensando en la comodidad del paciente, la verificación de los detalles y prueba de producto antes de llegar al cliente final.

POLITICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Su responsabilidad con la sociedad en uno de sus principales motores, y esta se realiza principalmente apoyando eventos deportivos para discapacitados, no solo con el patrocinio sino también preparando físicamente a los competidores para convertirlos en seres humanos destacados.¹⁵

1.4.3 COMPETENCIAS ESENCIALES

ORTHOSANDER posee competencias esenciales que le permiten diferenciarse de la competencia entre ellas están:

Productos personalizados e innovación: El constante interés en la calidad de vida de sus clientes, ha llevado a la empresa a buscar nuevos materiales y avances tecnológicos permitiendo mostrarse como líder en sillas de ruedas a la medida.

Responsabilidad Social: La participación constante como patrocinador de eventos para discapacitados ha permitido mostrar sus sillas de ruedas con alto rendimiento.

Limitantes

Para ORTHOSANDER sus mayores limitantes son:

Apalancamiento: Su falta de relación con entidades financieras ha impedido el crecimiento y reconocimiento en el mercado gubernamental, teniendo que licitar en asocio a otras empresas.

Escases de materia prima nacional, el monopolio de fabricantes y altos precios impiden la fabricación a gran escala.

¹⁵ (Fuente ORTHOSANDER, Ortopédica de Santander)

Falta de distribución en otras ciudades, sus competidores llegan a mayor número de ciudades, tienen estructura de venta a través de terceros.

Representación y Distribución de Marcas mundiales: ORTHOSANDER no ha incursionado de lleno en este campo, dejando a sus competidores ganar ventaja en el mercado.

Ventaja Competitiva

Diseño y fabricación de sillas de ruedas sobre medidas y sillas de ruedas para toda clase de deportes hacen la diferencia más relevante sobre sus competidores, ubicándose como líder en estas líneas de productos.

2. ANALISIS DEL SISTEMA

2.1 ANALISIS DE COMPETITIVIDAD

2.1.1 Diagnostico Estratégico

2.1.1.1 Análisis de variables internas (Debilidades y fortalezas)

Figura 3: Factores de Cambios Endógenos

Análisis de variables internas - Fortalezas y Debilidades						
ÁREAS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
ÁRBOL	RAÍCES		TRONCO		RAMAS Y FRUTOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FINANCIERA	Existe conocimiento sobre tasas y líneas de financiación que ofrecen las diferentes entidades financieras.	No cuentan con habilidades contables generales internas para conocer el funcionamiento financiero de la empresa.	No hay compromisos con entidades financieras	Cartera de recaudo mayor a 90 días a largo plazo en las intermediaciones de licitaciones.	Margen Operacional	Bajo flujo de caja
	Existe experiencia en el sector financiero.	No hay conocimiento por parte de los empleados sobre los costos derivados de la operación.		No hay manejo contable actualizado		No participan directamente en licitaciones perdiendo márgenes de utilidad.
COMERCIAL	Hay conocimiento sobre los servicios y productos que presta ORTHOSANDER para brindar buen asesoramiento a los clientes.	Falta de conocimiento en las herramientas web para la comercialización de los productos.	Recompra de productos por su excelente calidad.	No hay canales de distribución.	Reconocimiento de la calidad.	Falta de alianzas para comercializar productos extranjeros
	Tiene habilidades de persuasión con niveles de sensibilización hacia el cliente.	Falta de conocimiento profundo de la competencia para actuaciones anticipadas en el mercado.		Intermediación de otras empresas.	Empresa que se destaca por su participación en eventos deportivos.	Posicionamiento de marca.
	Conocimientos sobre las necesidades del segmento.	Falta de habilidades en investigaciones de ptros segmentos a los que no se han llegado.				Participación en el mercado.
PRODUCCION	Existe experiencia en el sector ortopedico.	Falta de conocimiento en produccion a escala.	Diseños sobre medidas.	No hay una estructura de costos.	Innovación en la utilización de nuevos materiales.	Capacitación para empleados.
	Existe habilidad de los lideres para entrenar al equipo en herramientas de nueva tecnologia.		Amplia línea de productos hechos a la medida.	No hay manejo adecuado de Inventarios.		Alianzas estratégicas de conocimiento con universidades y empresas extranjeras
INNOVACIÓN	habilidades en investigacion constante para la creacion de nuevos productos.	No hay experiencia en aplicación de Biotecnología en sus productos.	Tecnología.	Esporádicamente se lanzan nuevos productos	Atención personalizada, ofreciendo garantía y servicio postventa.	No se ofrece nuevo catalogo de productos.

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

2.1.1.2 Análisis de variables internas (Análisis de pasado presente y futuro)

Figura 4. Árbol MARC GIGET

AREAS	ANALISIS PASADO	ANALISIS PRESENTE	ANALISIS FUTURO
FINANCIERA	La rotacion de cartera era promedio de 30 dias porque solo le vende a clientes directos.	Rotacion de cartera cerca de 90 dias, debido a la intermediacion en licitaciones.	Se espera tener una rotacion de cartera a 60 dias sin intermediacion en licitaciones.
	La empresa tiene cuentas de ahorro y corriente pero no posee ningún tipo de apalancamiento, con entidades financieras o proveedores.	Actualmente cuenta con un endeudamiento de \$150MM con entidades financieras, lo que le ha dado mayor liquidez.	Se espera que al año 2017, que la empresa maneje apalancamiento con entidades financieras y con proveedores, obteniendo una mejor rentabilidad.
		Actualmente en los productos no se aplica estrategia de precios.	Se espera para el año 2017 aplicar estrategia de precios.
		Actualmente no posee una estructura de costos competitiva.	Se espera para el año 2017 implementar una estructura de costos.
	No existía relación comunicación con entidades financieras.	Acercamiento y negociación con entidades financieras.	Se espera tener un buen manejo de Historia crediticia.
COMERCIAL	Distribución deficiente, venta solo en fábrica.		Se espera implementar proyección y metas de ventas del mes.
	El crecimiento en ventas era 0,6 casi nulo.	Actualmente el crecimiento de los últimos dos años ha sido en promedio del 16% lo que indica un incremento importante en su cuota de mercado.	Se espera en el año 2017 obtener un crecimiento en ventas del 60%
	Existe página web pero no se ha implementado la venta de productos en línea.	Se implementa la venta en línea y un empleado se encarga de su administración.	Se espera Implementar una base de datos de clientes con llamada postventa.
		Actualmente ORTHOSANDER participa a través de empresas intermediarias en licitaciones.	Para el 2017 se espera que ORTHOSANDER pueda licitar directamente.
		Actualmente ORTHOSANDER no tiene un departamento comercial estructurado.	Se espera que para el año 2017 se implemente un departamento comercial estructurado.
		ORTHOSANDER no es reconocida por su competitividad.	Se espera que en el año 2017 ORTHOSANDER desarrolle y ponga en marcha su estrategia competitiva.
		ORTHOSANDER aun no registra ventas por internet.	Se espera que en el año 2017 ORTHOSANDER, implemente un sistema de venta en línea (web) para incrementar su comercialización de productos.
	No existe la posibilidad de adquirir los productos por internet.	Implementación de venta en línea.	Se espera al 2017 que ORTHOSANDER tenga ventas en línea (web) nacionales e internacionales.
PRODUCCION	No hay modelo de procesos de producción.	Procesos estandarizados personal comprometido.	Se espera que la planta tenga un funcionamiento eficiente.
	La utilización de la planta instalada era a penas de un 50%.	Actualmente es aprovechada en un 70%.	Se espera en el año 2017 tener un aprovechamiento del 100% de la planta instalada.
	Rotacion de inventarios promedio 120 dias	Rotacion de inventario a 90 dias.	Se espera tener una rotacion de inventario promedio 45 dias.
	Se establece prioridad de calidad por encima de costos.	Equilibrio de costo del producto con precio de venta.	Precio unitario muy competitivo.
		ORTHOSANDER, implementa las normas de calidad.	Para el año 2017, ORTHOSANDER cumplirá con todas las normas de calidad.
No existe preciso conocimiento de costos de producción.	Diseño y puesta en marcha de modelo de costos de producción.	Conocimiento de costos unitarios con el fin de disminuir costos de producción	
INNOVACION	Mono producto.	Investigación diversidad de productos	Empresa a la vanguardia y líder en innovación.
	No contaban con investigación, por lo que su proceso de innovación era nulo.	Comenzaron a trabajar en nuevos productos, actualmente cuentan con un nuevo producto anual.	Se espera al año 2017 lanzar 2 nuevos productos anualmente.
		Se gestionaron alianzas estratégicas con empresas extranjeras para la implementación de nueva tecnología alcanzando un crecimiento del 10% en sus ventas.	Se espera que orthosander para el año 2017 implemente la investigación y mejora de sus líneas de productos.
		Orthosander al 2012 no ha incursionado en la aplicación de la biomedicina.	Para el año 2017 esperará desarrollar un departamento dedicado a potencializar proyectos en Biomedicina.
No se encontraban suficientes carreras afines por lo tanto no había mano de obra calificada.	Personal capacitado por nuevas carreras en el mercado afines con los procesos	Se espera que al año 2017 ORTHOSANDER tenga empleados motivados en adquirir conocimientos con universidades extranjeras.	

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

Se puede concluir en cada una de las áreas:

FINANCIERA: La empresa ORTHOSANDER no ha buscado apalancamiento financiero, lo que hace difícil demostrar su historia financiera en el momento de licitar, no poseen una estructura de costos que les permita el seguimiento y evaluación de procesos, por lo tanto la fijación de precios no se realiza acorde al proceso interno.

Sus ventas de contado no son suficientes para contar con flujo de caja y su cartera a crédito tiene un vencimiento superior a 90 días, por la intermediación y falta de iniciativa en la participación directa de licitaciones.

MERCADEO Y COMERCIAL: El posicionamiento de la empresa es lento lo que impide su crecimiento, existe debilidad en proyección de ventas, no hay mediciones históricas y falta implementar un excelente servicio postventa con creación de base de datos y medición de satisfacción del cliente.

PRODUCCION: Los procesos son certificados, pero falta capacitación constante de empleados para la optimización de tiempos de entrega. Es necesario implementar la investigación en biomedicina y nuevas tendencias.

INNOVACION: La falta de mano de obra capacitada crea la necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia, falta implementar cursos, premios, capacitación, actividades recreativas y promoción de empleados.

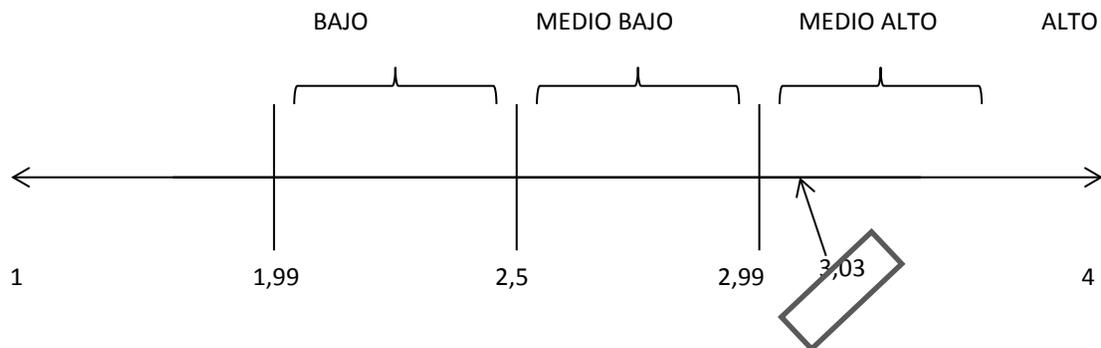
La innovación va ligada a la competitividad, a la expectativa de crecimiento de una empresa productora de artículos de alta calidad y sobre todo poco competido en la región.

2.1.1.3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI

Figura 5: MEFI

FACTORES INTERNOS CRITICOS				EMPRESA: ORTHOSANDER	
	AREA	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	INNOVACION	PRODUCTOS PERSONALIZADOS	10%	4	0,4
2	INNOVACION	INNOVACION	8%	4	0,32
3	PRODUCCION	TIEMPO DE ENTREGA	3%	4	0,12
4	COMERCIAL	RECONOCIMIENTO	9%	4	0,36
5	PRODUCCION	CALIDAD	9%	4	0,36
6	COMERCIAL	POSTVENTA	5%	4	0,2
7	FINANCIERA	CARTERA	6%	3	0,18
8	COMERCIAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL	5%	3	0,15
9	INNOVACION	TECNOLOGIA	3%	3	0,09
10	PRODUCCION	CERTIFICACIONES	7%	4	0,28
DEBILIDADES					
11	COMERCIAL	VENTAS	5%	2	0,10
12	PRODUCCION	RECURSO HUMANO	3%	1	0,03
13	COMERCIAL	CRECIMIENTO	4%	1	0,04
14	FINANCIERA	ESTRUCTURA DE COSTOS	6%	2	0,12
15	COMERCIAL	VENTA ONLINE	5%	2	0,10
16	FINANCIERA	PRECIO	4%	2	0,08
17	INNOVACION	INVESTIGACION	2%	2	0,04
18	PRODUCCION	INFRAESTRUCTURA	1%	2	0,02
19	FINANCIERA	APALANCAMIENTO	2%	1	0,02
20	COMERCIAL	DISTRIBUCION	3%	1	0,03
			100%		3,03

CALIFICACION MEFI: GRAN FORTALEZA 4 LEVE FORTALEZA 3
 DEBILIDAD LEVE 2 GRAN DEBILIDAD 1



Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

Una vez listado los factores que llevan a la empresa a su mejor desempeño, los identificamos en fortalezas y debilidades y calificamos de acuerdo a su peso. El resultado nos da 3,03 que significa que las fortalezas superan las debilidades, pero teniendo como prioridad convertir las debilidades en fortalezas. La empresa está en un nivel competitivo pero aun tiene ciertas falencias en su operación general.

Parte de su éxito lo toma por el hecho de ser un fabricante que construye sillas personalizadas, lo que le da comodidad al paciente y una mejor posibilidad de adaptarse a su estado, pues cada uno tiene una necesidad distinta, el tiempo de entrega en este contexto hace que sea de suma importancia por ser de necesidad urgente, manejan rapidez en los procesos, y dependiendo del producto manejan inventarios abundantes que les dan la posibilidad de satisfacer necesidades rápidamente. Esto va siempre de la mano con la calidad que mantienen en sus procesos debidamente certificados, por esta razón ofrecen a diferencia de otras empresas servicio postventa para el buen mantenimiento de los diferentes productos que ofrecen. Algo bastante marcado, es que por ser una empresa particular tiene el pago de contado por parte de sus pacientes generando una rotación de cartera continua.

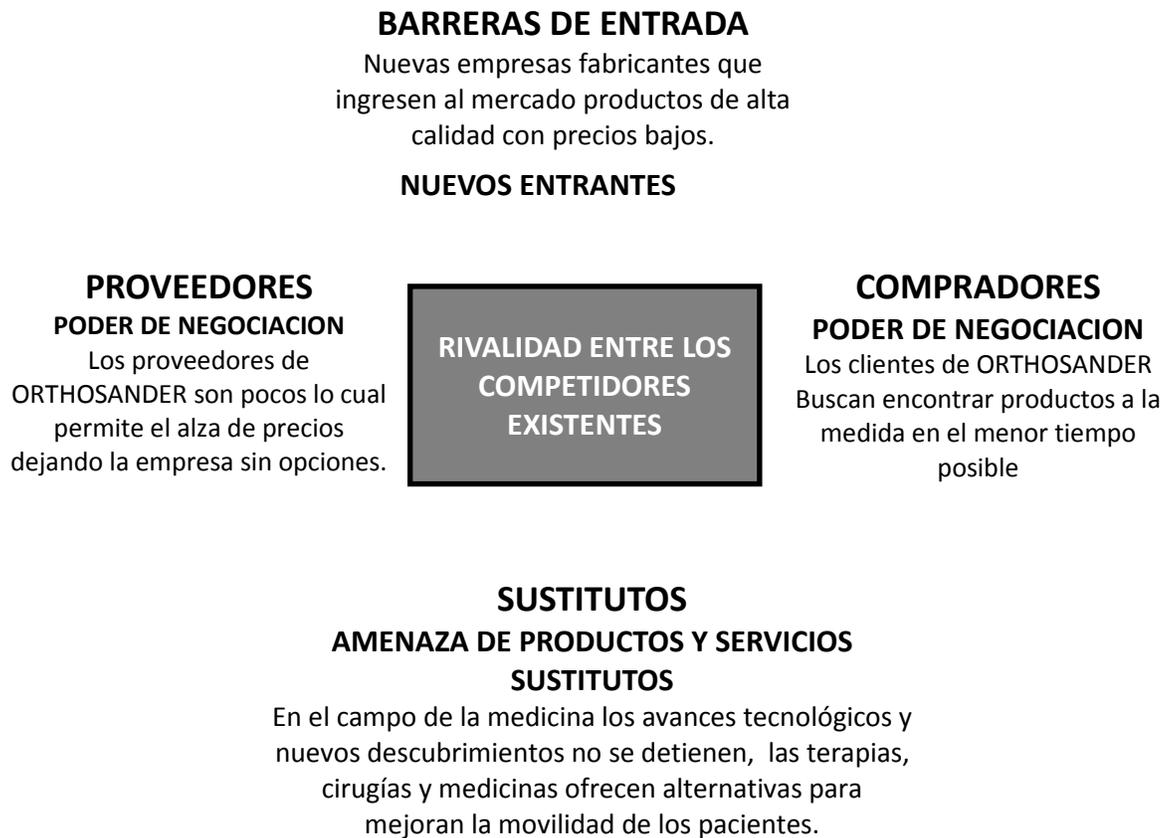
Es necesario continuar trabajando en las operaciones financieras de la empresa, ya que el manejo de su contabilidad no es tan preciso u organizado como debería ser y adicionalmente el crecimiento en ventas se ven afectadas dado a que ORTHOSANDER no maneja un canal de distribución definido por lo que no ha expandido su marca en otras partes del país. Algo aun mas importante es la falta de sensibilización al recurso humano que por más de que entienden y saben exactamente los procesos y el manejo de la tecnología, no están lo suficientemente entrenados para el trato de este tipo de personas. Todo esto con el fin de mejorar esos factores que hacen débil a la empresa, lo que conlleva generar distintas estrategias que contrarresten el impacto de estos factores negativos.

2.2 ANALISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO

2.2.1 Análisis de la atractividad.

2.2.1.1 Cinco Fuerzas de PORTER.

Figura 6: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

Esta herramienta ha recibido diferentes nombres pero el mas descriptivo es la matriz tres por tres por tratarse de un modelo que se divide en nueve cuadrantes y estos a su vez divididos en tres zonas (ALTA-MEDIA -BAJA)

Esta matriz permite el diagnostico de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de ORTHOSANDER y la asignación estratégica de recursos a cada una de sus unidades de negocio.

ZONA ATRACTIVO ALTO

Esfuerzo en inversión y crecimiento esta zona debe tener prioridad en asignación de recursos con el fin de mejorar las actuales perspectivas.

ZONA ATRACTIVO MEDIO

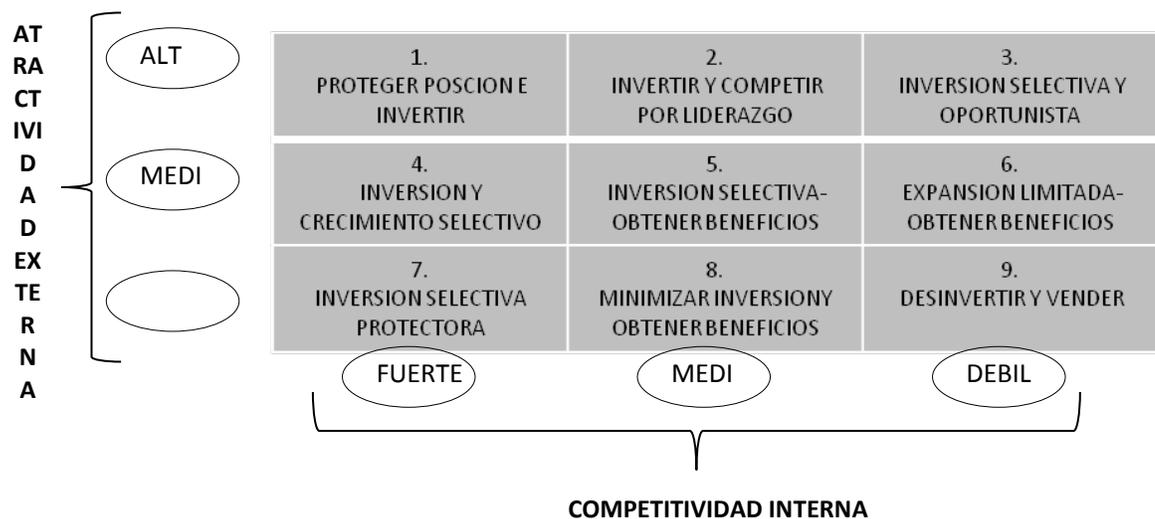
Inversión y crecimiento selectivo. Rentabilidad a corto plazo, se recomienda invertir con prudencia y concentrar esfuerzos en aquellas iniciativas que lideran con alta rentabilidad y bajo riesgo.

ZONA ATRACTIVO BAJO

Selección protectora. En estas actividades la empresa tiene ventaja frente a la competencia pero debe estar preparada para desinversión en el momento de no obtener buenos resultados para no afectar su imagen y actuales clientes.

2.2.1.2 Matriz de Atractividad y Competitividad

Figura 7: Matriz de Atractividad y Competitividad¹⁶



¹⁶ Fdliendo.blog.terra.com.pe

EVALUACION DE LAS FUERZAS

BARRERAS DE ENTRADA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Canales de distribución que no se han aprovechado. * Acceso a tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> * Facilidad para el ingreso de empresas extranjeras fabricantes de ortopédicos.
BARRERAS DE SALIDA	
<ul style="list-style-type: none"> * Tratados de libre comercio. * Incentivos del gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> * Altos costos. * Falta de alianzas estratégicas.
COMPRADORES	
<ul style="list-style-type: none"> * Formulación medica. * Convenios con E.P.S. * Convenios entidades del estado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Poder adquisitivo * Precio final de productos sobre medidas.
PRECIO	
<ul style="list-style-type: none"> * Calidad. * Garantía. * Elaboración productos a la medida. 	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento del sector. * Agresividad de competidores. * Productos sustitutos.
RIVALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> * Pocos competidores fabricantes. * Baja tendencia a formalización de empresas en el sector. * Responsabilidad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> * Reconocimiento de marca. * Venta on line. * Distribución.
PROVEEDORES	
<ul style="list-style-type: none"> * Antigüedad del negocio. * Conocimiento del sector. * Posibilidad de financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ubicación geográfica. * Bajos estándares de demanda impiden mantener altos inventarios. * Tiempos de entrega.

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana.

ANALISIS DEL SECTOR

En Bucaramanga, se abren nueve convenios internacionales, siete de ellos con gobiernos de islas del Caribe y dos con aseguradoras de Estados Unidos, y un promedio de 40 pacientes extranjeros, que cada mes llegan a sus instalaciones para recibir tratamientos médicos especializados, consolidan a la Clínica Ardila Lülle – Foscal como una de las tres instituciones del país que más promueve el denominado turismo de salud.

Solo desde diciembre del año pasado la Clínica ha recibido cerca de 25 pacientes mensuales provenientes de la isla de San Martín, ubicada cerca de Puerto Rico, tras el más reciente acuerdo establecido con el Gobierno de esa localidad. Además del ya significativo flujo de pacientes internacionales, se prevé que en aproximadamente tres meses las cifras se dupliquen, con la puesta en marcha de FOSUNAB, el complejo médico que se desarrolla como parte de una gran alianza estratégica con la Universidad Autónoma de Bucaramanga -UNAB Rodolfo Galvis Blanco, subdirector de Negocios de la Clínica Ardila Lülle – Foscal, explicó que en estos momentos “en la institución no podemos atender los convenios internacionales de la manera como quisiésemos, ya que le damos prioridad a los pacientes nacionales sobre los internacionales para la atención médica; pero una vez abra FOSUNAB, en tres meses, vamos a tener un mayor rango de atención y podremos traer más gente en el corto plazo”. El administrativo destacó que con el mega proyecto de salud se contará con 400 camas y 125 unidades de cuidados intensivos, que “permitirán aumentar el volumen de pacientes y convertirnos en la primera institución en Colombia atrayendo pacientes internacionales, y de manera indirecta, poniendo a Bucaramanga como el principal eje de atracción de turismo médico en Colombia”. De acuerdo con Galvis Blanco, los extranjeros que llegan a la región en busca de tratamientos médicos ya no lo hacen por cirugías estéticas, “hoy en día la mayoría viene para realizarse cirugías curativas. Las especialidades que más se prestan a los pacientes internacionales son neurocirugía, oncología, oftalmología, cardiología y ortopedia”.

Detalles de FOSUNAB • El complejo de salud tendrá una extensión total de 160 mil metros cuadrados. Su primera fase tiene un área de 64 mil metros cuadrados.
• Contará con 14 centros de atención de clase mundial, entre los que se encuentran un Centro Oftalmológico, Centro Cardiovascular, Centro de Cirugía Estética y Reconstructiva, Centro de Cáncer y Enfermedades Hemato Oncológicas, Medicina Nuclear y Hospitalización VIP. • Está compuesto por 6 torres de edificios, el más alto será de 11 pisos. Además tendrá un helipuerto.

Pacientes serán trasladados en vuelo chárter Tras una reunión en Philipsburg con el Ministro de Salud y Desarrollo Social de San Martín, delegados de la Foscal y Coomeva Internacional –entidad que más experiencia tiene en Colombia en el

manejo logístico de pacientes internacionales y que se desempeña como intermediaria en el tema de turismo médico– confirmaron la apertura de un vuelo Chárter privado desde la isla hasta Bucaramanga. Los viajes serán realizados por Sarpa, una compañía de transporte aéreo colombiana, y comenzarán dentro de dos meses aproximadamente. El subdirector de Negocios de la Clínica Ardila Lülle – Foscal detalló que el Chárter tendrá la capacidad de transportar 18 personas por vuelo. “Sarpa, nuestro aliado, ofrecerá un vuelo normal, pero se garantizará el acompañamiento de una enfermera durante todo el viaje. También brindará otro servicio de ambulancias aéreas para transportar pacientes críticos, en las cuales el paciente viajará en compañía con un médico internista o un médico especializado, según las necesidades de la persona”, sostuvo Rodolfo Galvis Blanco ¹⁷

El sector de tecnología médica ha conseguido batir al mercado en general en cuatro de los últimos cinco años. En el año 2012, el sector de tecnología médica alcanzó una rentabilidad de +17,4%, superando al mercado general (MSCI World Net) por un margen de 3,7%. De esta forma, se ha puesto de manifiesto una vez más que se trata de uno de los sectores defensivos con más posibilidades de generar rentabilidades positivas a largo plazo, especialmente en mercados volátiles.

El crecimiento de los beneficios del sector de tecnología médica es impresionante aunque el crecimiento de las ventas se ha desacelerado de forma constante en los últimos años. Esta desaceleración también ha sido uno de los principales motivos de la reticencia de muchos inversores con respecto al sector.

Resulta interesante destacar que aunque la tecnología médica ha ofrecido rentabilidades superiores durante muchos años, no muchos inversores han invertido en el sector, y es ahora cuando comienzan a redescubrir su atractivo. Por este motivo, creemos que el sector de tecnología médica podría recibir flujos de entradas significativos en el próximo año. La aceleración del crecimiento produce una reevaluación del sector

Este año esperamos que el crecimiento de las ventas vuelva a exhibir una ligera aceleración. Nuestra estimación se basa en la estabilización en un nivel bajo que observamos en el tercer trimestre de 2012, así como los informes actuales de las empresas. Además, los dos principales mercados, ortopedia y cardiología, muestran una clara aceleración del crecimiento. Así, en el cuarto trimestre de 2012, el mercado mundial de ortopedia creció alrededor del 2,5% en comparación con el año anterior. Mientras que en el campo de la cardiología, el mercado

¹⁷ (TOMADODE:<http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/201895-la-region-se-consolida-como-uno-de-los-destinos-nacionales-para-turismo>)

mundial de implantes de gestión del ritmo cardíaco (por ejemplo, marcapasos) se

mantiene estable y el mercado mundial de endoprótesis experimentó un satisfactorio crecimiento cercano al 2% en el cuarto trimestre de 2012.

Dado que las grandes corporaciones que controlan estos factores pueden generar notables economías de escala con poco crecimiento, las previsiones de beneficios para 2013, que aún son modestas, pueden verse con una luz positiva. Además, aun se están aplicando importantes programas de reducción de costes, lo que favorece esta tendencia.

El menor riesgo produce una revalorización positiva del sector de tecnología médica

Los precios de las acciones de las empresas de tecnología médica han respondido positivamente a sus informes financieros. Con un +7,8% (MSCI Healthcare Equipment & Supplies, en USD), el sector de tecnología médica consiguió batir al conjunto del mercado (S&P 500, +5,2%) en enero de 2013. Dado que las variaciones en las estimaciones de los analistas fueron poco significativas, atribuimos la subida de las cotizaciones a una revalorización generalizada del sector, respaldada por la mejora de la confianza de los inversores. Los inversores están relajando su postura crítica y concentrándose en los atractivos factores fundamentales del sector.

Se espera un refuerzo adicional del crecimiento de las ventas

Muchas empresas han reordenado sus actividades de investigación y desarrollo para cumplir los requisitos del mercado. Durante el último año, ya se pudo comprobar que la tasa de innovación había mejorado y contamos con una aceleración adicional en 2013. Por ejemplo Zimmer, empresa líder en ortopedia, se beneficiará este año de la solidez de su ciclo de productos. La empresa celebrará el lanzamiento mundial de una nueva prótesis de rodilla personalizada, junto a las copas a protésicas recubiertas de vitamina E, ambos productos ofrecen la posibilidad de conseguir aumentos de cuota dentro del mercado original de la empresa. Además, Zimmer está entrando en segmentos del mercado totalmente nuevos con Gel-one (hialuronatos) e instrumentos quirúrgicos eléctricos.

Además de un sólido ciclo de productos en toda la industria, esperamos nuevos factores positivos con efectos sobre los precios de las acciones, como una aceleración de la actividad de fusiones y adquisiciones en el sector de tecnología médica. Más importante aún, otros 30 millones de ciudadanos estadounidenses tendrán acceso a servicios de seguros a partir del próximo año, dando lugar a una nueva aceleración del crecimiento y un alivio tangible de las presiones que sufren los hospitales. Este hecho ocupará cada vez más el centro de la atención de los

inversores a lo largo del año.

Potencial de subida de los precios ampliamente respaldado.

Estimamos que el potencial de subida de los precios de las acciones será especialmente importante en el caso de las empresas de gran capitalización que pueden hacer valer sus economías de escala. También en las pequeñas y medianas empresas innovadoras de fuerte crecimiento, cuyas cotizaciones pueden beneficiarse del incremento de la actividad de fusiones y adquisiciones. Además, nos gustan las empresas cuyas ventas se realizan en un porcentaje significativo en los mercados emergentes, que ya están generando el 50% del crecimiento mundial.

Grandes valores como Medtronic o Covidien cuentan con la potencia financiera y comercial para desarrollar proyectos de I+D y estudios clínicos complejos y para comercializar exitosamente sus productos en todo el mundo. Además, estos grandes grupos se benefician más que la media de la aceleración del crecimiento en los mercados maduros de cardiología y ortopedia. Incluso un pequeño aumento de las ventas basta para conseguir unas economías de escala significativas y, por tanto, un crecimiento de los beneficios superior al medio.

Segmento atractivo de títulos de valor. La valoración del sector ha disminuido considerablemente a lo largo de los últimos años. Por tanto, dentro de la tecnología médica, vemos oportunidades de inversión. El fondo BB Medtech (Lux) invierte en los dos segmentos de valor y crecimiento, y actualmente en torno al 60% de la cartera está invertido en activos de valor. Gracias a la combinación con títulos de crecimiento resulta un perfil atractivo de riesgo-rentabilidad, tanto defensivo pero con posibilidades de crecimiento.

Los ingredientes para un excelente 2013 están presentes

En resumen, esperamos una rentabilidad elevada en el sector de tecnología médica, ya que las empresas presentan valoraciones atractivas y las estimaciones de los analistas aún dejan espacio para las revisiones al alza. Desde el punto de vista de fundamentales, este año esperamos por primera vez una ligera aceleración del crecimiento de las ventas en el mercado de tecnología médica. En general, esta evolución conducirá a una clara revalorización del sector. Resulta positivo que muchos inversores apenas hayan invertido en el sector, aunque haya ofrecido rentabilidades superiores durante muchos años, y solo ahora comiencen a redescubrir su atractivo. En consecuencia, cabe esperar grandes flujos de entradas.¹⁸

¹⁸ (Fuente <http://www.fundspeople.com/noticias/tecnologia-medica-una-estrella-por-descubrir-81875>)

Figura 8: Análisis de Atractividad.

ANALISIS DE ATRACTIVIDAD
MODELO DE M. PORTER
ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE: ORTOPEDICOS

FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					OBSERVACIONES	
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Pequeña			1		Grande	Estas barreras disminuyen en la medida que la empresa tenga el suficiente capital para el ingreso al sector.
	Diferenciación de producto	Escasa				1	Grande	
	Identificación de marca	Baja		1			Elevada	
	Costo de cambio	Bajo				1	Elevado	
	Acceso a canales de distribución	Amplio	1				Restringido	
	Requerimientos de capital	Bajos			1		Elevados	
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio		1			Restringido	
	Acceso a materias primas	Amplio			1		Restringido	
	Protección del gobierno	Inexistente		1			Elevada	
Efecto de la experiencia	Sin importancia				1	Muy importante		
		1	3		3	3		
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada		1			Baja	Son bajas por tratarse de un sector con poca competitividad.
	Costo fijo de salida	Elevado		1			Bajo	
	Interrelación estratégica	Elevada			1		Baja	
	Barreras emocionales	Elevadas			1		Bajas	
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas				1	Bajas	
			2		2	1		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				1	Pequeño	No hay muchos competidores en el sector, los nuevos entrantes necesitaran tiempo para lograr el posicionamiento de los ya establecidos.
	Crecimiento de la industria relativo a industria de ortopedia	Lento		1			Rápido	
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado			1		Bajo	
	Características del producto	Generico			1		Producto único	
	Incrementos capacidad	Pequeños			1		Grandes	
	Diversidad de competidores	Elevada				1	Baja	
	Compromisos estratégicos	Grandes			1		Bajos	
			1		4	2		
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos			1		Muchos	Los compradores de estos productos buscan calidad y por encima de precio po
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos		1			Pocos	
	Costos de cambio del comprador	Bajos		1			Altos	
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada				1	Baja	
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		1			Elevada	
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande	1				Pequeña	
Contribución de la industria al costo total de los com	Fracción grande				1	Fracción pequeña		
Rentabilidad de los compradores	Baja				1	Elevada		
		1	3		3	1		
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos		1			Muchos	La relacion con proveedores es de dependencia mutua, por lo tanto causan alto impacto en el caso de disminucion de inventario.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja		1			Elevada	
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		1			Bajo	
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada		1			Baja	
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja			1		Elevada	
	Contribución de proveedores a calidad productos de la industria	Elevada			1		Pequeña	
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		1			pequeña	
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña					Grande		
		3	2		2	1		
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		1			Pequeña	Existe una gran cantidad de productos sustitutos en el sector pero con menor calidad.
	Costos de cambio de usuarios	Bajos				1	Elevados	
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		1			Baja	
	Precio-valor de sustitutos	Elevado				1	Bajo	
		1	1			2		
ACCIONES DE GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable		1			Favorable	Las acciones del gobierno a favor del sector son restringidas, los beneficios son dirigidos a los pacientes de poblacion vulnerable.
	Regulación de la industria	Desfavorable		1			Favorable	
	Consistencia de políticas.	Baja		1			Elevada	
	Movimientos de capital entre países	Restringido		1			Sin restricción	
	Tarifas aduaneras	Restringidas		1			Sin restricción	
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido		1			Sin restricción	
	Propiedad extranjera	Limitada		1			Ilimitada	
	Ayuda a competidores	Substantial					1	
		5	2			1		

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA	CALIFICACION GENERAL				
	1	2	MEDIA	3	4
Barreras a la entrada	1	3		3	3
Barreras a la salida		2		2	1
Rivalidad entre competidores		1		4	2
Poder de los compradores	1	3		3	1
Poder de los proveedores	3	2		2	1
Disponibilidad de sustitutos	1	1			2
Acciones de gobierno	5	2			1
Evaluación General	11	14		14	11

11 X 1=	11
14 X 2=	28
14 X 3=	42
1 X 4 =	44
SUMA DE RESULTADOS	125
11+14+14+11	50
125 / 50=	2,5

ATRACTIVIDAD MEDIA

De acuerdo a este resultado podemos concluir que la atraktividad de la industria del sector es decir el sector de los ortopédicos presenta un alto grado de saber hacer por lo que es de plano la principal barrera de entrada al sector y es por esta misma razón que en Colombia no existen muchas empresas que se dediquen a la fabricación de ortopédicos por lo que los volúmenes de ventas no son muy altos, rotaciones de inventarios altos, economías de escala casi inexistentes, por lo que sus precios son elevados y no se cuenta con mucho poder de negociación con proveedores y clientes.

Sin embargo, el hecho de que existan muy pocas empresas en el sector, hace que tengan una cuota alta del mercado existente.

Para cumplir con las normas de calidad de la industria y por ser productos que deben cumplir con legislaciones y normatividades especiales, se deben invertir considerables sumas de dinero en tecnología, insumos, etc. Lo cual aumenta los costos, dificultando la entrada de nuevos competidores, por lo tanto la barrera es alta.

La tecnología con la que se fabrican muchos de los productos, algunos materiales y algunos productos, tienen patentes, por lo que la fabricación de estos son muy costosas. Las materias primas con las que se fabrican varios productos son de última generación por lo que el acceso a esta es costoso. Por consiguiente, al comprar bajos volúmenes de materia prima para sus productos finales tienen una alta capacidad ociosa y bajas economías de escala.

Uno de las principales barreras para ORTHOSANDER, es la ubicación geográfica y en algunas ocasiones el clima que dificultan la distribución hacia otros puntos del país o hacia los puertos.

Existen algunos productos sustitutos que satisfacen las mismas necesidades, y en algunas ocasiones los mismos avances de la medicina es un freno para la venta de productos ortopédicos.

Los compradores tienen un bajo nivel de negociación debido a la poca disponibilidad productos y empresas dedicadas a la ortopedia, por el tipo de necesidad del cliente final es fácil negociar con él, sin llegar a hacer descuentos o altos periodos de pago, por otro lado también es bajo el nivel de negociación con los proveedores por los bajos volúmenes de compra de materias primas, por lo que no dan mucho tiempo para el pago y no se pueden negociar descuentos especiales por pronto pago o compra de volúmenes importantes.

El gobierno colombiano incentiva la comercialización y fabricación de ciertos productos ortopédicos como por ejemplo las sillas de ruedas, los cuales están exentos del impuesto a las ventas.

2.2.1.3 MAPA ESTRATEGICO DE LOS COMPETIDORES

La empresa se caracteriza por no tener mucha competencia en el mercado lo cual es muy bien aprovechado realizando convenios con empresas de salud y fuerzas militares los cuales son sus clientes principales, dado que no tiene mucha competencia permite a la empresa vender a muy buenos precios lo que le genera rentabilidad y le ha permitido ingresar al mercado nacional e internacional. Sus competidores más importantes son Laboratorio GILETE y KAMEX cada uno con productos líderes y cubrimiento nacional.

Sin duda alguna ORTHOSANDER sobresale de sus competidores con patrocinio y participación en Juegos u Olimpiadas especiales y subsidiando muchas veces a

quienes más lo necesitan le hacen una empresa con una imagen sobresaliente en su responsabilidad social.

Por iniciativa del propietario de ORTHOSANDER busca el apoyo a los discapacitados ha innovado y se ha convertido en experto en fabricación de sillas de ruedas deportivas a la medida, este proyecto le apasiona tanto que fundó la FUNDACION CORIND Corporación para la rehabilitación integral del discapacitado, que se encarga del apoyo a deportistas discapacitados, patrocinándolos en eventos deportivos nacionales e internacionales los cuales le han llenado de satisfacción.

COMPETIDOR 1



El Laboratorio GILETE inició sus actividades el 1º. De octubre de 1989 como resultado de la preocupación y el emprendimiento familiar en torno a la discapacidad física, especialmente en el área de deformidades de columna con la patología de escoliosis idiopática. Con el paso de los años ha logrado el respaldo científico-técnico de las compañías pioneras en el mundo en soluciones para la discapacidad física con las cuales mantiene acuerdos de representación y distribución.¹⁹

VENTAJA COMPETITIVA.

Manejo de línea de alta tecnología, 2 puntos de ventas, distribución y representación de marcas internacionales.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

El avance tecnológico, ofreciendo nuevas alternativas de rehabilitación para satisfacer las necesidades crecientes de la población con limitaciones físicas.

La educación y formación de profesionales como una forma de expansión del conocimiento.

Alianzas con las más importantes multinacionales que desarrollan alta tecnología en el área de Ortesis y prótesis para apoyarse.

El posicionamiento en el mercado nacional e internacional como distribuidor de elementos Ortésico - protésicos.

¹⁹ www.laboratorio-gilete.com/

COMPETIDOR 2



Empresa Colombiana que ayuda a las personas a mejorar su seguridad física y emocional, anticipándose a sus necesidades de comodidad y salud mediante el diseño, gestión de producción y comercialización de productos ortopédicos y de cuidado en casa, promoviendo el desarrollo individual y colectivo del talento humano dentro y fuera de la empresa.

Han adquirido y desarrollado tecnología propia en la fabricación de productos, manteniendo estándares de control y calidad en la producción, tenemos presencia de marca en todo el territorio Colombiano y latinoamericano.²⁰

VENTAJA COMPETITIVA

Expansión internacional, expertos en soportes blandos para ortopedia, amplia línea de productos. 14 puntos de venta.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

Búsqueda de distribuidores de sus productos dentro y fuera del país.

Incurción en nuevas líneas innovadoras como productos para el cuidado de la piel y para adelgazar.

Amplia línea de productos complementarios para la comodidad del paciente, cojines, correctores, medias, balones etc.

²⁰ www.kamexinternational.net

2.1.1.4 IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES

MODELO COMPETENCA AMPLIADA DE P.KOTLER

Figura 9: Mapa de Competidores

Competidores de necesidades	Competidores de deseo o sustitutos	Competidores de Producto	Competidores de marca
Cirugía	Plantillas	ayudas para deambular	Gilete
Fisioterapia	Inmovilizadores	prótesis	Kamex
Terapia acuática	vendas	Ortesis	
Masajes	soportes		
Quiropráctico	Magnetos		

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

PANORAMA COMPETITIVO

- 1-ORTHOSANDER
- 2-Laboratorio GILETE
- 3- KAMEX

MERCADOS PRODUCTOS	Panorama Competitivo			
	Ayudas para deambular	Sillas de ruedas	Prótesis	Ortesis
Personas - Particulares	123	12	12	123
Entidades de salud	123	12	2	123
Gobierno	23	12	2	123
Distribuidores	123	12	12	123

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Figura 10: Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES INTERNOS CRITICOS	%	ORTHOSANDER		LABORATORIO GILETE		KAMEX	
TIEMPO DE ENTREGA	5%	4	0,20	4	0,20	4	0,20
RECONOCIMIENTO	10%	3	0,30	4	0,40	4	0,40
CALIDAD	15%	4	0,60	3	0,45	3	0,45
TECNOLOGIA	20%	4	0,80	3	0,60	3	0,60
VENTAS	15%	2	0,30	2	0,30	2	0,30
VENTA ONLINE	10%	2	0,20	2	0,20	2	0,20
PRECIO	20%	2	0,40	2	0,40	1	0,20
DISTRIBUCION	5%	2	0,10	4	0,20	1	0,05
TOTALES	100%		2,90		2,75		2,40

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

3.1 ANALISIS DE MACRO ENTORNO

3.1.1 MARCO PESTEL

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONOMICOS	MONOPOLIO. Solo existen 3 empresas reconocidas en Colombia que fabrican aparatos ortopédicos.	NUEVOS ENTRANTES. Siempre existe la posibilidad que entren nuevos competidores a un mercado poco saturado.
	P.I.B. Un aumento significativo del producto interno bruto en los últimos años hace que exista una mayor capacidad de gasto y confianza a la hora de adquirir bienes y servicios.	PRODUCTOS CHINOS. Existe un generalizado temor entre los productores Colombianos por la llegada de productos chinos a precios que no se pueden competir.
	INFLACION. Gracias a la estabilidad de la inflación y de las tasas de interés, los productores tratan de reinvertir sus dividendos dentro del país.	MAQUINARIA. La adquisición de nuevas maquinarias con tecnología de punta implica grandes costos para los productores.
	IMPUESTOS. En esta línea de productos la venta y algunos insumos están exentos de gravamen	POLITICAS. Siempre puede existir la posibilidad que cambien las condiciones impositivas dependiendo de los legisladores de turno.
	EXPORTACION. Gracias a los tratados de libre comercio Colombia tiene la oportunidad de ser muy competitivos con ciertos productos en los mercados extranjeros.	TRANSPORTE. Por su ubicación geográfica, Santander tiene muchos inconvenientes en cuanto a vías de acceso se refiere, lo que redundo en altos fletes y un costo adicional del producto.
SOCIALES	RESPONSABILIDAD SOCIAL. La creación de la fundación Coring dedicada al apoyo de actividades de discapacitados, crea imagen.	AVANCES MEDICOS. Las cirugías reconstructivas y la biomedicina, conllevan una amenaza a al ventas de ciertos artículos ortopédicos.
	PODER ADQUISITIVO. El aumento de los salarios, por encima de la inflación conlleva a que la población pueda adquirir productos y servicios que antes eran inalcanzables.	AHORRO. Crear una cultura de ahorro en las personas hace que puedan adquirir productos que de otra manera serian inalcanzables.
	MANO DE OBRA: Los empleados despiertan el interés hacia la investigación.	CARRERAS Pocas Universidades ofrecen carreras afines con el sector.
	FORMULACION MÉDICA. Cada día los médicos prefieren y formulan los artículos sobre medidas.	REUTILIZACION DE PRODUCTOS. Préstamo de productos entre familiares, alquiler.
	DEPORTES incremento de	INSTITUTOS TERAPEUTICOS

	actividades deportivas competitivas para discapacitados.	Centros especializados en rehabilitación que no hacen necesaria la compra de productos ortopédicos.
POLITICOS	SUBSIDIOS. Otorgados por el gobierno para la compra de ortopédicos.	CENTRALIZACION ORDENES. Generalmente estas órdenes las entregan en las capitales de departamentos.
	LICITACIONES. Empresas públicas y privadas buscan proveedor permanente que cumpla estándares de calidad.	ALTOS ARANCELES. incrementos en las tasas arancelarias a los insumos importados
	POLITICAS DE CALIDAD. Que promueven el cumplimiento de estándares.	CORRUPCION. Empresas que ganan licitaciones sin cumplir estándares de calidad.
	TRATADOS. Los tratados de libre comercio son una oportunidad grande de los productores colombianos de ser competitivos en los mercados extranjeros.	POLITICAS EXPORTACION. El papeleo y al burocracia desestimulan a los productores colombianos a exportar.
TECNOLOGICOS	TECNOLOGIA ACTUAL .Se trabaja con buenos tiempos y calidad.	TECNOLOGICA. Es muy costoso estar a la vanguardia en cuanto tecnología se refiere.
	VENTA EN LINEA. En Colombia está creciendo el E-commerce, es un sistema con mucha potencialidad.	LOGISTICA La venta online tiene costos a que se le cargan generalmente a los productos, por otro lado las políticas anti fraude hacen que comparar en línea sea tedioso.
	TENDENCIAS De fácil implementación, cojines especiales, correctores de postura.	INVESTIGACION En otros países nos llevan la delantera
	MATERIAS PRIMAS. Ingreso de nuevos materiales de última generación, de mayor duración, resistencia y menor peso.	TECNOLOGIA. Lenta velocidad en la implementación de nuevas tecnologías.
AMBIENTALES	CLIMA. Colombia no posee estaciones que impidan el cumplimiento de tiempos de entrega.	TOPOGRAFIA: Carreteras que impiden una fácil distribución.
	CALIDAD. Cumplimiento de las normas y las estandarizaciones a productos y procesos se reflejan en un posicionamiento de la marca. "Top of mine"	NORMATIVIDAD AMBIENTAL. Nuevas políticas generan costos y restricciones.

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

3.1.1.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E.

Figura 11: MEFE

	FACTORES EXTERNOS CRITICOS			EMPRESA: ORTHOSANDER	
	ESFERA	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	ECONOMICA	TURISMO DE SALUD	5%	3	0,5
2	SOCIAL	CALIDAD DE VIDA	4%	3	0,12
3	ECONOMICA	PODER ADQUISITIVO	3%	3	0,09
4	ECONOMICA	TASAS DE INTERES	3%	4	0,12
5	ECONOMICA	COMPETITIVIDAD	10%	4	0,4
6	POLITICA	LICITACIONES	7%	4	0,28
7	ECONOMICA	CRECIMIENTO DEL SECTOR	4%	3	0,12
8	ECONOMICA	IMPUESTOS	8%	3	0,24
9	ECONOMICA	COMERCIO EXTERIOR	7%	4	0,28
10	POLITICA	ESTRUCTURA DE COSTOS	6%	4	0,24
		AMENAZAS			
11	ECONOMICA	VENTAS	6%	1	0,06
12	SOCIAL	RECURSO HUMANO	4%	1	0,04
13	ECONOMICA	CRECIMIENTO	7%	2	0,14
14	ECONOMICA	ESTRUCTURA DE COSTOS	4%	2	0,08
15	TECNOLOGICA	VENTA ONLINE	2%	1	0,02
16	ECONOMICA	PRECIO	5%	1	0,05
17	ECONOMICA	INVESTIGACION	2%	1	0,02
18	TECNOLOGICA	INFRAESTRUCTURA	3%	2	0,05
19	ECONOMICA	APALANCAMIENTO	6%	2	0,02
20	ECONOMICA	DISTRIBUCION	3%	1	0,06
			100%		3,3

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

3.1.1.2 DETERMINACION DE FACTORES EXOGENOS

ECONOMICOS Los factores económicos afectan la empresa con la entrada de nuevos competidores con precios muy bajos, pero estos en su mayoría con bajos estándares de calidad, lo que permite la comparación por parte del cliente y la idealización hacia el producto Colombiano.

De igual manera el poder adquisitivo y por tratarse de artículos que mejoran la movilidad de las personas, será prioridad la compra del que ofrece mayor comodidad.

De acuerdo a información del DANE en el 2012 el 90.6% de la población colombiana tiene afiliación a seguridad social, lo que representa un incremento del 0.5 respecto al 2011, este dato muestra la necesidad prioritaria por contar con respaldo en la salud por ende se está pensando en mejorar su calidad de vida.

El crecimiento económico en Colombia de 2011 se reflejó en un aumento del ingreso medio de los colombianos. En la década de los noventa el ingreso promedio fue de US\$5.200 mientras que en los años dos mil subió a US\$7.600.

En 2012 el ingreso podría ubicarse alrededor de los US\$10.500 (PPA), confirmando a Colombia en los países de ingreso medio alto a nivel mundial.²¹

Basados en últimos informes del Consejo Privado de Competitividad en Colombia, nos muestra el estado del país en este campo, identificando falencias de nuestra nación y la necesidad de agilizar el paso, pues de acuerdo a muchas de sus cifras el planeta se está moviendo a mayor velocidad, es por esto que la competitividad de una empresa se convierte en un peso fuerte en el momento de calificar sus oportunidades.

Lo que se ha demostrado es que la actividad empresarial no solo depende de las reformas que realiza el gobierno nacional, debemos poner más de nuestra parte para producir mejores cosas, Colombia necesita de muchas reformas, pero la ciencia, tecnología e innovación es una de las más importantes, queda al descubierto la necesidad de mejorar el número de investigaciones en el campo de nuevos productos o formas de producir.

Las anteriores estadísticas sumadas al plan estratégico nos llevan a pensar que estamos en el momento de poner en marcha la implementación de productos tipo exportación y desarrollo de la investigación e innovación en nuestra empresa estudio.²²

²¹ <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ComovalaEconomia/cuantoocrecelaeconomiacolombiana>

²² (<http://www.proexport.com.co/salud-colombia>)

El total del PIB para Santander debería crecer a tasas superiores al 8% anual sostenido durante los próximos 25 años para alcanzar a las grandes economías en términos de ingreso por habitante y desafortunadamente lo estamos haciendo a menos del 5%. No es para desalentarnos, hemos mejorado, pero aún nos falta.

En el aspecto impositivo, según la ley 788 del 2002 y la ley 812 del 2012 de la reforma Tributaria, se incluyó un artículo en donde se exceptúa del cobro del IVA, todas las ayudas técnicas, aparatos ortopédicos, sillas de ruedas y todos los artículos y elementos que se utilizan para las personas con discapacidad.²³

Además se incluyó en el artículo 35 de la Ley 788 algunos recursos para el deporte de personas con discapacidad.

SOCIALES Estos factores están estrechamente ligados con el incremento de personas con limitaciones, accidentes, malas posturas o la edad hace que empresas de ortopedia tengan mercado por muchos años. Igualmente aparece una oportunidad respecto a la contratación de trabajadores con discapacidad en nuestro país, con incentivos para el contratante y estadísticas de una baja rotación de personal. Con costos médicos más bajos y gasto de inasistencia al trabajo menor.

La medicina colombiana es reconocida en el ámbito latinoamericano y mundial como pionera y líder en la prestación de servicios de salud, lo que ha posicionado al país como uno de los destinos más atractivos en cuanto a tratamientos médicos se refiere. De hecho, Colombia viene trabajando desde hace años en la consolidación y búsqueda de la excelencia en sus servicios de salud, ofreciendo un contexto altamente competitivo y de grandes fortalezas.

Gracias a las alianzas entre el sector del Gobierno, la empresa privada, expertos y científicos, y con cambios positivos en términos administrativos y gerenciales, se ha generado un gran portafolio de servicios médicos y quirúrgicos para brindarle a los pacientes servicios de altísima calidad y de talla internacional.

Los pacientes en Colombia pueden encontrar: Altos estándares de calidad, Tecnología e infraestructura, conocimiento, calidez en el servicio, innovación e investigación.

POLITICOS Los tratados de libre comercio con nuevos países permiten enfocarse hacia nuevos mercados. De los tratados más recientes se encuentra el de Estados Unidos un país con mucha proyección por su apoyo al deporte con discapacidad y por ser conocido como centro del mercado del mundo.²⁴

²³ (<http://www.gerencie.com/inflacion-baja-y-economia-baja.html>)

²⁴ (1)<http://www.compite360.com/Noticias/Un-TLC-mas-para-aprovechar.aspx>

La modalidad de contratación con licitaciones, se implementa cada vez con mayor claridad, las instituciones de salud públicas o privadas convocan a proveedores para evaluar las mejores ofertas y así contratar los mejores estándares dar calidad, precio, tiempo de entrega.

En los últimos años empresas del sector han demostrado que existe un mercado muy interesante que busca comodidad en la discapacidad, esto ha convertido en atractivo el sector permitiendo el desarrollo de nuevos productos haciendo más amplio el portafolio de venta.

En cuanto al comercio con otros países, nuestra nación está acostumbrada últimamente a las buenas noticias, entre ellas, ambiente macroeconómico estable, sistema financiero robusto. Sin embargo, las noticias que giran alrededor de cambios en la manera de cómo hacemos las cosas han sido menos relevantes. La carrera para lograr mejor exportaciones apenas comienza, estadísticas de Santander demuestran que han logrado mayor éxito en otros países las Pymes y grandes empresas. Es también un aliciente conocer que empresas con mayor éxito exportador de la región son menores a 20 años de fundación.

TECNOLOGICOS Es indispensable pensar en el avance tecnológico en una empresa que busca estar a la vanguardia en el lanzamiento de productos. El éxito en la aplicación de la tecnología radica en la aplicación de conocimientos técnicos y científicos utilizando los últimos avances tecnológicos y médicos que permiten diseñar productos atractivos al consumidor.²⁵

AMBIENTALES Todo producto para el cuidado de la salud y que, en una u otra forma, se utilizan para vigilar o tratar cada enfermedad o condición que afecta a los seres humanos requiere materiales de altísima calidad sanitaria esto hace el desarrollo de materiales que son compatibles con el ambiente.

El tema Biomédico de gran impacto en estos tiempos es una disciplina de investigación obligada que trata de interactuar la investigación con las soluciones clínicas, llegando a satisfacer de manera personalizada la enfermedad de un paciente , lo que hace indispensable la formalización de alianzas estratégicas fundamentales para el crecimiento de una empresa, ya sean comerciales o de conocimiento, para ORTHOSANDER es una gran debilidad porque sus competidores llevan años de ventaja en su ejecución.²⁶

²⁵ <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/>

²⁶ (<http://discapacidadcolombia.com/modules>)

Los avances tecnológicos hacen que los competidores tengan ventaja cuando tienen el poder adquisitivo, igualmente su capacidad de distribución y eficiencia operativa afectan a sus competidores.

Los productos sustitutos son factor muy relevante por existir tan amplio portafolio, es necesario incluir toda clase de productos posibles para lograr fidelización del cliente, pero se pone a favor que los ortopédicos hechos a la medida no tienen sustituto por su función específica que desempeña como auxiliar médico.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Reconocimiento de la marca ORTHOSANDER en Bucaramanga al año 2017.

4.2 OBJETO DEL PROBLEMA

Formular y direccionar un plan prospectivo estratégico para la empresa ORTHOSANDER Ortopédica de Santander, para fortalecer sus iniciativas y encaminarlas a la productividad para incrementar su posicionamiento y participación en el mercado.

4.3 OBJETIVO DEL PROBLEMA

- Identificar diferentes escenarios y escoger el más conveniente.
- Establecer los factores que retrasan la productividad y crecimiento de ORTHOSANDER en el sector de la ortopedia.
- Entregar a ORTHOSANDER herramientas que le permitan desarrollar su competitividad.

4.4 DESCRIPCION DE LA SITUACION DEL PROBLEMA

ORTHOSANDER empresa Santandereana que se crea partiendo de la necesidad de las escasas posibilidades de encontrar en la plaza productos de ortopedia de buena calidad con precios razonables.

En su camino encuentra la oportunidad de negocio en la línea de fabricación de sillas de ruedas deportivas para gente del común y atletas de alto

El reto, optimizar su recurso humano y tecnológico, mejorando la productividad para lograr su posicionamiento y participación en el mercado de artículos que facilitan la movilidad de lesionados y discapacitados.

4.5 DELIMITACIONES

Este trabajo se elabora para la empresa ORTHOSANDER Ortopédica de Santander con énfasis en la determinación de los factores que le impiden el crecimiento en el sector y la identificación de aquellos que facilitan y llevan a acreditarla como empresa competitiva, líder en el mercado.

5. ANALISIS ESTRUCTURAL

5.1 ANALISIS DE VARIABLES ESTRATEGICAS (MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA)

Figura 12: Variables

VARIABLES ENDOGENAS		VARIABLES EXOGENAS	
1	PRODUCTOS PERSONALIZADOS	1	TURISMO DE SALUD
2	INNOVACION	2	CALIDAD DE VIDA
3	TIEMPO DE ENTREGA	3	PODER ADQUISITIVO
4	RECONOCIMIENTO	4	TASAS DE INTERES
5	CALIDAD	5	COMPETITIVIDAD
6	POSTVENTA	6	LICITACIONES
7	CARTERA	7	CRECIMIENTO DEL SECTOR
8	RESPONSABILIDAD SOCIAL	8	IMPUESTOS
9	TECNOLOGIA	9	COMERCIO EXTERIOR
10	CERTIFICACIONES	10	TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS
11	VENTAS	11	UBICACIÓN
12	RECURSO HUMANO	12	PARTICIPACION
13	CRECIMIENTO	13	BIOMEDICINA
14	ESTRUCTURA DE COSTOS	14	ALIANZAS ESTRATEGICAS
15	VENTA ONLINE	15	POLITICAS
16	PRECIO	16	INFLACION
17	INVESTIGACION	17	COMPETIDORES
18	INFRAESTRUCTURA	18	MATERIAS PRIMAS
19	APALANCAMIENTO	19	SUSTITUTOS
20	DISTRIBUCION	20	TASAS DE CAMBIO

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

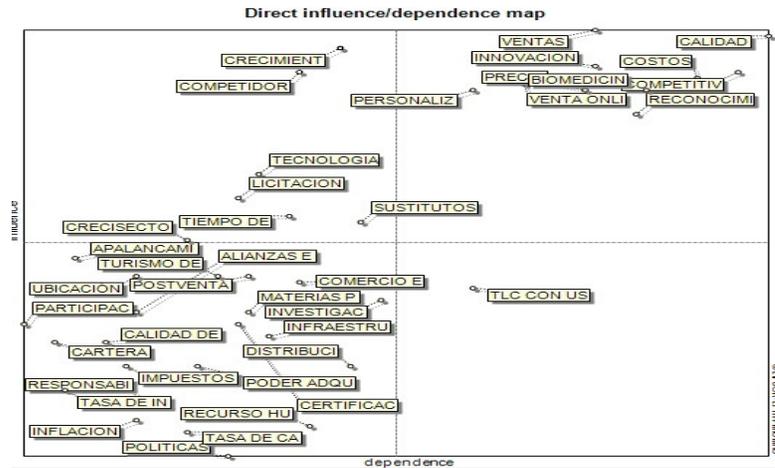
Figura 13: Matriz Relacional

VARIABLES	PERSONALIZADOS	INNOVACION	TIEMPO DE ENTREGA	RECONOCIMIENTO	CALIDAD	POSTVENTA	CARTERA	RESPONSABILIDAD SOCIAL	TECNOLOGIA	CERTIFICACIONES	VENTAS	RECURSO HUMANO	CRECIMIENTO	COSTOS	VENTA ONLINE	PRECIO	INVESTIGACION	INFRAESTRUCTURA	APALANCAMIENTO	DISTRIBUCION	TURISMO DE SALUD	CALIDAD DE VIDA	PODER ADQUISITIVO	MATERIAS PRIMAS	COMPETITIVIDAD	LICITACIONES	CRECIMIENTO DEL SECTOR	IMPUESTOS	COMERCIO EXTERIOR	TLC CON USA	UBICACIÓN	PARTICIPACION	BIOMEDICINA	ALIANZAS ESTRATEGICAS	POLITICAS	INFLACION	COMPETIDORES	TASA DE INTERES	SUSTITUTOS	TASA DE CAMBIO	MOTRICIDAD		
PERSONALIZADOS	0	3	2	3	3	3	1	3	3	0	3	1	2	3	2	3	3	1	1	1	3	3	3	2	3	0	1	1	1	2	1	0	3	0	1	1	1	1	0	3	1	1,78	
INNOVACION	3	0	2	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	0	1	2	3	0	3	3	2	0	1	1	3	1	1	3	0	1	0	3	1	3	1	1,88		
TIEMPO DE ENTREGA	2	1	0	1	2	0	3	0	2	0	3	2	0	2	2	2	0	2	0	3	2	0	0	3	3	3	0	0	2	3	2	0	2	0	0	0	2	0	1	0	1,25		
RECONOCIMIENTO	3	2	2	0	3	3	0	3	3	2	3	1	3	0	3	1	0	1	0	1	3	2	0	1	2	3	3	0	3	3	0	3	3	3	1	0	1	0	2	0	1,68		
CALIDAD	2	3	2	3	0	3	1	2	2	3	3	1	3	1	3	3	2	2	0	2	2	3	2	3	1	1	1	2	2	3	2	2	3	1	1	2	2	1	3	2	2,00		
POSTVENTA	3	3	3	2	3	0	0	0	0	2	3	2	0	3	2	2	0	0	0	0	3	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	1,00	
CARTERA	0	1	2	1	2	0	0	0	0	0	3	0	0	3	3	2	0	0	3	2	0	0	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,73	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	2	2	0	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0,48	
TECNOLOGIA	3	3	0	2	3	0	0	0	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	3	0	3	3	3	2	0	1	3	0	0	3	0	0	0	2	0	2	0	2	0	1,43
CERTIFICACIONES	0	1	0	2	3	0	0	0	0	0	3	0	2	3	3	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,80	
VENTAS	2	3	2	2	3	2	3	0	3	3	0	1	3	0	3	3	2	2	0	3	2	2	3	2	3	2	2	0	3	3	2	0	3	3	2	2	1	0	3	3	2,03		
RECURSO HUMANO	0	2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,38
CRECIMIENTO	2	3	0	3	3	2	0	2	3	0	3	3	0	2	3	2	3	3	2	2	0	0	0	0	3	2	3	2	1	3	0	3	2	3	2	3	3	3	3	1	3	1,95	
COSTOS	3	3	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	2	0	3	2	3	3	1	3	2	0	0	3	3	2	1	0	3	3	1	0	3	2	0	3	2	0	0	1	0	1,83	
VENTA ONLINE	3	3	3	3	3	3	2	1	0	2	3	0	2	3	0	2	0	1	0	3	2	0	3	0	2	1	3	1	3	3	0	1	3	2	0	2	3	3	3	0	1,80		
PRECIO	2	3	1	2	3	3	2	0	3	2	0	2	1	3	2	0	3	1	3	2	0	1	2	3	1	1	0	3	2	2	1	0	3	1	0	3	2	2	3	3	1,78		
INVESTIGACION	3	3	0	2	2	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	1	0	0	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	2	0	0,90	
INFRAESTRUCTURA	0	1	0	0	2	0	0	0	0	3	2	3	3	3	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0,75	
APALANCAMIENTO	0	1	0	1	0	0	3	0	0	0	3	0	3	3	3	2	0	0	0	0	0	3	0	2	3	3	2	0	3	0	0	0	3	2	0	0	3	0	0	0	0	0	1,08
DISTRIBUCION	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	3	3	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	0	3	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0,63
TURISMO DE SALUD	2	2	2	3	3	0	0	0	2	0	0	0	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1,00
CALIDAD DE VIDA	3	2	0	1	3	2	0	3	2	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0,73	
PODER ADQUISITIVO	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	1	2	0,63	
MATERIAS PRIMAS	2	3	0	2	3	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	3	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0,85	
COMPETITIVIDAD	3	3	3	3	3	3	0	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	3	2	3	3	3	0	0	3	0	3	0	3	0	1,85	
LICITACIONES	3	2	3	3	3	2	0	0	0	3	2	3	0	3	0	3	0	2	2	3	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	3	3	0	3	2	0	0	0	1,33	
CRECIMIENTO DEL SECTOR	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	3	0	3	3	2	2	3	0	0	0	2	0	3	0	3	0	0	0	3	0	2	0	0	3	0	3	2	2	0	1	2	1,15	
IMPUESTOS	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	3	3	0	0	0	2	0	0,63	
COMERCIO EXTERIOR	3	3	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	2	0	2	0	2	2	0,98	
TLC CON USA	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	2	3	1	0	2	0	2	0	0	3	0	2	0	1	3	0,95	
UBICACIÓN	0	1	3	2	1	0	0	0	0	0	3	2	3	3	0	2	0	3	0	3	2	0	0	0	3	0	0	3	1	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1,00	
PARTICIPACION	0	0	0	3	3	2	0	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	2	2	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0,80	
BIOMEDICINA	3	3	0	3	3	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	0	3	3	3	0	0	3	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1,78		
ALIANZAS ESTRATEGICAS	0	2	0	2	2	0	0	0	2	3	0	0	3	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	3	0	0	2	0	0	3	0	0	3	0	2	0	0,85	
POLITICAS	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	
INFLACION	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0,40	
COMPETIDORES	3	2	2	3	3	2	0	2	0	2	3	3	3	3	3	3	2	2	0	3	3	0	2	3	3	3	2	0	0	2	3	3	2	2	0	0	0	0	2	0	1,85		
TASA DE INTERES	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	2	3	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0,53	
SUSTITUTOS	2	3	0	2	3	1	1	0	2	1	2	1	0	2	3	2	1	0	1	1	2	1	2	1	3	0	1	0	1	2	1	0	2	1	0	1	1	1	0	0	2	1,23	
TASA DE CAMBIO	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	2	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0,35	
DEPENDENCIA	1,50	1,80	1,05	1,90	2,23	0,95	0,48	0,68	0,98	0,93	1,80	1,10	1,18	2,05	1,63	1,78	1,28	1,00	0,53	1,20	0,88	0,60	0,83	0,95	2,15	0,93	0,80	0,65	1,08	1,50	0,68	0,40	1,93	0,68	0,90	0,68	1,08	0,50	1,23	0,80			

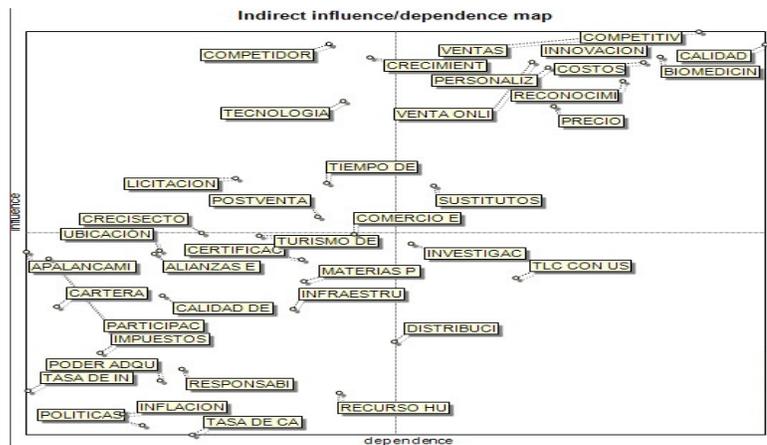
Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

Figura 14: Mapa de Influencias directas, indirectas y desplazamientos

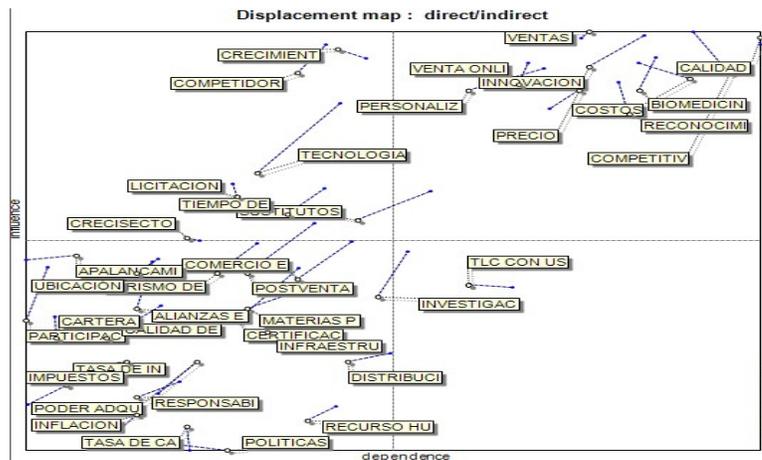
MAPA DE INFLUENCIAS DIRECTAS



MAPA DE INFLUENCIAS INDIRECTAS



MAPA DE DESPLAZAMIENTOS



Fuente, Aguilar, Andrea; Mejía, Luz; Chacón, Danilo; trabajo de Grado Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

5.2 IDENTIFICACION DE FACTORES DE CAMBIO

COMPETITIVIDAD	DESCRIPCION
En qué consiste?	Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.
Como se manifiesta?	Se muestra claramente en la creación de nuevos productos con altos índices de calidad, innovación y tecnología con un precio justo.
Como se podría medir cada manifestación?	Con el índice de satisfacción de los consumidores.
Que tendencia presenta el factor?	Cada día las empresas conducen sus esfuerzos a mostrarse competitivas por ser una tendencia mundial.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La falta de iniciativa gerencial.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	La posibilidad de incrementar las ventas por medio del mejoramiento de sus líneas de productos, incrementando la investigación e innovación.

PRODUCTOS PERSONALIZADOS	DESCRIPCION
En qué consiste?	Grupo de productos hechos a la medida que se ofrecen a la venta.
Como se manifiesta?	Por tratarse de artículos para uso diario el cliente aprecia los artículos a la medida por sus materiales y comodidad que ofrecen.
Como se podría medir cada manifestación?	Cantidad de productos hechos a medida.
Que tendencia presenta el factor?	Creciente, el mercado no se limita en la compra considerando la comodidad y fácil maniobrabilidad factores primordiales en la decisión de compra.
Que rupturas se opondrán a la tendencia?	Que los competidores actuales o entrantes incursiones en las líneas de productos personalizados
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Al aumentar los productos aumenta la satisfacción del cliente y por ende las ventas.

VENTA ON LINE	DESCRIPCION
En qué consiste?	Comercio electrónico, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos.
Como se manifiesta?	Actualmente la empresa no vende sus productos por internet, afectando negativamente en las ventas su no aplicación.
Como se podría medir cada manifestación?	Numero de ventas online sobre las ventas totales.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La llegada de nuevos competidores extranjeros que son expertos en las ventas en línea.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	El reconocimiento en ventas en línea traería nuevos clientes de otros países.

VENTAS	DESCRIPCION
En qué consiste?	La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa.
Como se manifiesta?	Con el ingreso de recibe por las ventas de sus productos.
Como se podría medir cada manifestación?	Por el número de ventas y la facturación de cada producto.
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia es a seguir igual debido al lento crecimiento del sector, en general la facturación crecerá al IPC
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Nuevos convenios, licitaciones, mayor demanda en otros países, aumento en la población discapacitada
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Se puede aprovechar el TLC y otros tratados para vender por fuera del país con tasas preferenciales.

ESTRUCTURA DE COSTOS	DESCRIPCION
En qué consiste?	Es el conjunto de las proporciones que respecto del costo total de la actividad de la empresa, representa cada tipo de costo.
Como se manifiesta?	De acuerdo a su relación con el volumen de producción que hay y/o a su función.
Como se podría medir cada manifestación?	Mediante la proporción que cada tipo de costo es el total.
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia es a disminuir los costos fijos y aumentar los variables
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La tercerización de ciertas tareas puede generar cambios en la estructura de costos.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	La tercerización de los costos de producción como fabricación de ciertas partes en china, o la tercerización de la parte contable, tributaria y de nómina en la india.

BIOMEDICINA	DESCRIPCION
En qué consiste?	Es un término que engloba el conocimiento y la investigación, no se relaciona con la práctica de la medicina, sino aplica todos los principios de las ciencias naturales en la práctica clínica mediante el estudio e investigación de los procesos fisiopatológicos.
Como se manifiesta?	La utilización de distintas opciones para mejorar un paciente sin necesidad de la medicina tradicional.
Como se podría medir cada manifestación?	Número de nuevas investigaciones por año de biomedicina.
Que tendencia presenta el factor?	La búsqueda de nuevas soluciones a los requerimientos de salud ha llevado a adquirir en muchas empresas nuevos desarrollos en biomedicina.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La falta de investigación, constancia y compromiso.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	El gobierno siempre debe propender por el mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas y esto incluye todas las iniciativas empresariales.

INNOVACION	DESCRIPCION
En qué consiste?	Nuevas ideas e inventos con su aplicación económica.
Como se manifiesta?	Lanzamiento o mejoramiento de productos y servicios.
Como se podría medir cada manifestación?	Cuantos productos nuevos por año se lanzan
Que tendencia presenta el factor?	Actualmente muchos médicos están prefiriendo los productos personalizados.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La disminución de la calidad en los productos desmejoraría la solicitud de los médicos.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	La inversión en investigación y procesos de innovación generan mejora en los productos logrando mayor participación del mercado.

PRECIO	DESCRIPCION
En qué consiste?	Valor asignado a un producto o servicio, elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; es muy flexible, fácilmente modificable.
Como se manifiesta?	Positivamente a la empresa respecto a la competencia, debido a que se mantiene estabilidad frente a la demanda.
Como se podría medir cada manifestación?	Relación de precio $\frac{\text{Precio 2017}}{\text{Precio 2013}} \times 100 = \% - 100$ Incremento de un porcentaje anual
Que tendencia presenta el factor?	Tienden a subir en un mínimo porcentaje anualmente o de ser necesario esporádicamente de acuerdo a la demanda o incremento de materias primas.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Los clientes pueden llegar a elegir otro producto de competidores con precio más bajo, o valorado por costo beneficio.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Impacto Positivo por permitir mayores ingresos para la empresa.

CALIDAD	DESCRIPCION
En qué consiste?	La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades
Como se manifiesta?	Como una fortaleza ya que son productos de alta manufactura y tecnología.
Como se podría medir cada manifestación?	Índice de satisfacción del cliente
Que tendencia presenta el factor?	Con el advenimiento de los tratados de libre comercio y la globalización, va a ser más sencillo y asequible conseguir tecnología de punta.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Políticas proteccionistas de nuestro gobierno y aumentos en los precios de los insumos, lo que conlleva a una baja en la calidad de los productos.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Debido al carácter de estos productos, lo más importante para el cliente es la calidad, ya que es un producto que mejora la calidad de vida de las personas y no es deseable.

RECONOCIMIENTO DE MARCA	DESCRIPCION
En qué consiste?	La marca es un signo distintivo de un producto o servicio en el mercado. El reconocimiento se logra planeando o alineando las expectativas relacionadas con la experiencia de la marca, lo que crea la impresión que la marca asociada a un producto o servicio tiene ciertas cualidades o características que la hace especial o única. Una marca muy conocida en el mercado adquiere un reconocimiento de marca.
Como se manifiesta?	Se manifiesta de manera negativa pues no está reconocido en el país, siempre ha buscado la intermediación en contratación a través de sus competidores.
Como se podría medir cada manifestación?	Top of mind.
Que tendencia presenta el factor?	Todos los productos buscan su reconocimiento, el lograr una posición reconocida es sinónimo de incremento de ventas.

Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Disminuir la calidad del producto, demoras en tiempo de entrega.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Reconocimiento de marca lograría ubicar a ORTHOSANDER como la empresa numero uno cuando pensamos en artículos ortopédicos.

6. ANALISIS DE ACTORES SOCIALES

6.1 IDENTIFICACION DE LOS ACTORES SOCIALES

Figura 15: Identificación de Actores

ACTORES SOCIALES	PROYECTO	MOTIVACION	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
1.PROVEEDORES	Vender todos los insumos	Cuota de mercado	Recaudos	Recuperar toda la cartera	Ser competitivo
2.CLIENTES	Adquirir el mejor producto al mejor precio	Calidad	Productos	Obtener producto	Satisfacción de la necesidad
3.ENTIDADES FINANCIERAS	Colocación	Intereses	Rentabilidad	Que le compren su cartera	Ser la primera opción
4.EMPLEADOS	Estabilidad laboral	Plan carrera	Salario	Desempleo	Ascensos, promociones
5.GOBIERNO	impuestos	Formalización empresas	Incremento tributario	Crisis económica	Carga impositiva
6.INSTITUCIONES PUBLICAS	Cobertura población	Gobernabilidad	Prestación de servicios	Recorte presupuestal	Contratos
7.ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO	Desarrollo social	Beneficio comunidad	Colectividad	Cumplir compromisos	Cubrimiento
8.INSTITUCIONES PRIVADAS	Recibir utilidades	Posicionarse	Prestación de servicios	Pérdida del poder adquisitivo	Ranking de las mejores empresas
9.COMPETIDORES	Mayor participación del mercado	Dueños todo el mercado	Monopolio	competencia desleal	Reconocimiento
10.SECTOR SALUD	Cubrimiento y atención a usuarios	Crecimiento de la demanda	Prestación de servicios de salud	Avances científicos	Afiliaciones

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejía, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

Figura 16: Objetos Asociados

6.2 CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ASOCIADOS										
CAMPOS DE BATALLA										
ACTORES	CALIDAD	RECONOCIMIENTO	INNOVACION	PERSONALIZADOS	SUSTITUTOS	VENTAS	COMPETITIVIDAD	ESTRUCTURA DE COSTOS	BIOMEDICINA	VENTA EN LINEA
A1 PROVEEDORES	O1. Mantener la credibilidad	O2. Lograr mayor participación en el mercado	O3. Elegir entre varias opciones	O4. Crear nuevos productos	O5. Aumentar competitividad	O25. Mejorar los procesos	O7. Contribuir en la calidad del producto	O25. Mejorar los procesos	N/A	O10. Ofrecer sus Productos por internet
A2 CLIENTES	O8. Aumentar la confianza de la empresa en el sector	O6. Mantener la empresa en el entorno	O9. Expandir productos en el sector	O4. Crear nuevos productos	O12. Expandir el negocio	O14. Incrementar las ventas	O24. Generar credibilidad y seguridad	O33. Aumentar rotación	O14. Incrementar las ventas	O15. Incrementar Ventas por internet
A3 ENTIDADES FINANCIERAS	N/A	O16. Ser la primer opción	O18. Garantizar producto, tasas y tarifas.	O11. Ofrecer su portafolio	O18. Garantizar producto, tasas y tarifas	N/A	O19. Diversificar productos.	O19. Diversificar productos	O20. Ofrecer línea producto especial	N/A
A4 EMPLEADOS	O17. Crear compromiso	O21. Generar valor agregado	O22. satisfacer al cliente	O4. Crear nuevos productos	O23. Ofrecer mano De obra calificada	O24. Generar credibilidad y seguridad	O27. Fidelizar clientes	O17. Crear compromiso	N/A	O28. Cumplir con lostiempos
A5 GOBIERNO	O25. Mejorar los procesos	O24. Generar credibilidad y seguridad	O24. Generar credibilidad y seguridad	N/A	O26. Generar estrategias para tratados de libre comercio	O29. Apoyar Proyectos sociales	O24. Generar credibilidad y seguridad	N/A	O29. Apoyar Proyectos sociales	N/A
A6 INSTITUCIONES PUBLICAS	O1. Mantener la credibilidad	O14. Incrementar las ventas	O24. Generar credibilidad y seguridad	N/A	O5. Aumentar competitividad	O14. Incrementar las ventas	O30. Generar convenios empresariales	N/A	O29. Apoyar Proyectos sociales	O31. Apertura de mercados
A7 ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO	N/A	O29. Apoyar Proyectos sociales	O32. Promocionar La marca	O29. Apoyar Proyectos sociales	O39. Impulsar el Liderazgo de la empresa en el sector	O34. Crear Dpto. de proyectos	O8. Aumentar la confianza de la empresa en el sector	N/A	O29. Apoyar Proyectos sociales	O32. Promocionar la marca
A8 INSTITUCIONES PRIVADAS	O25. Mejorar los procesos	O6. Mantener la empresa en el entorno	O24. Generar credibilidad y seguridad	O19. Diversificar productos	O39. Impulsar el Liderazgo de la empresa en el sector	O14. Incrementar las ventas	O24. Generar credibilidad y seguridad	N/A	O14. Incrementar las ventas	O14. Incrementar las ventas
A9 COMPETIDORES	O24. Generar credibilidad y seguridad	O13. Aumentar el posicionamiento	O5. Aumentar competitividad	O4. Crear nuevos productos	O35. Aplicar precios competitivos	O5. Aumentar competitividad	O2. Lograr mayor participación en el mercado	O5. Aumentar competitividad	O36. Fomentar la cooperación	O37. Elegir entre Varias opciones de compra
A10 MEDICOS	O1. Mantener la credibilidad	O2. Lograr mayor participación en el mercado	O24. Generar credibilidad y seguridad	O38. Estandarizar procedimientos	O5. Aumentar competitividad	O9. Expandir productos en el sector	O14. Incrementar las ventas	O5. Aumentar competitividad	O29. Apoyar Proyectos sociales	O40. Impulsar el cumplimiento de ventas

6.3 MATRIZ DE ACTORES FRENTE A LOS OBJETIVOS

Figura 17: Actores vs Objetivos

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O36	O37	O38	O39	O40	+	-		
A1	70	30	0	70	30	30	70	70	0	0	0	0	0	30	0	30	0	0	70	30	70	30	0	30	0	0	30	70	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	790			
A2	-30	100	70	0	0	-70	0	0	0	0	0	0	0	70	70	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	0	70	0	70	0	70	70	720	-100		
A3	30	0	0	70	70	30	30	30	30	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	30	70	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	650		
A4	30	30	0	70	100	70	100	30	0	0	30	30	0	70	0	0	100	0	30	0	70	70	100	30	70	0	70	100	0	0	0	30	0	30	0	0	0	0	70	0	100	1430		
A5	-70	-30	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	100	70	70	0	30	0	0	70	0	0	30	30	530	-130	
A6	30	70	30	0	30	30	0	-70	70	0	30	70	0	70	0	30	0	0	0	30	0	0	0	70	0	0	70	0	30	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	70	70	760	-70	
A7	30	30	30	0	0	0	0	30	0	0	0	0	30	0	0	0	70	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	30	0	70	30	30	30	0	0	0	70	0	0	0	30	540		
A8	30	70	30	0	30	30	0	-70	70	0	30	70	0	70	0	30	0	0	0	30	0	0	0	70	0	0	70	0	30	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	70	70	760	-70	
A9	-100	-70	-100	0	-70	-100	0	-70	-70	-100	-30	-70	0	-100	-100	-100	0	0	-70	-30	-70	-70	0	-30	0	-30	-70	0	0	0	-70	-30	0	0	-70	30	-30	0	-70	-70		-1760		
A10	70	70	30	30	30	30	0	70	30	0	30	30	0	70	30	70	0	0	0	30	30	0	0	70	0	0	30	0	0	0	0	70	0	0	0	0	0	0	30	0	30	70	950	
CONFLICTIVIDAD +	290	400	880	240	320	220	200	160	200	0	480	300	30	380	100	260	170	100	100	120	170	100	130	300	70	100	300	170	230	160	200	130	90	30	70	170	100	70	300	440				
Promedio	29	40	88	24	32	22	20	16	20	0	48	30	3	38	10	26	17	10	10	12	17	10	13	30	7	10	30	17	23	16	20	13	9	3	7	17	10	7	30	44				
CONFLICTIVIDAD -	-200	-100	-100	0	-70	-170	0	-210	-70	-100	-30	-70	0	-100	-100	-100	0	-30	-70	-30	-70	-70	0	-30	0	-30	-70	0	0	0	-70	-30	0	0	-70	0	-30	0	-70	-70				
Promedio	-20	-10	-10	0	-7	-17	0	-21	-7	-10	-3	-7	0	-10	-10	-10	0	-3	-7	-3	-7	-7	0	-3	0	-3	-7	0	0	0	-7	-3	0	0	-7	0	-3	0	-7	-7				
	9	30	78	24	25	5	20	-5	13	-10	45	23	3	28	0	16	17	7	3	9	10	3	13	27	7	7	23	17	23	16	13	10	9	3	0	17	7	7	23	37				

6.4 ANALISIS DE LOS OBJETIVOS CONVERGENCIA

Figura 18: Grupo de Actores Convergencia

GRUPO	ACTORES	CONVERGEN	SUMATORIA
G1	A2,A6,A7,A8,A10	O3 Elegir entre varias opciones	880
G2	A1, A3,A4,A6,A7,A8,,A9,A10	O1 Mantener la credibilidad O2 Lograr mayor participación en el mercado	690
G3	A1,A4,A6,A7,A8,A10	O24 Generar credibilidad O27 Fidelizar clientes	600
G4	A1,A3,A4,A5,A6,A8,A10	O4 Crear nuevos productos O5 Aumentar la competencia	560
G5	A4,A6,A8,A10	O11 Ofrecer su portafolio	480
G6	A2,A4,A5,A6,A7,A8,A10	O40 Impulsar el cumplimiento de ventas	440
G7	A1,A2,A4,A6,A8,A10	O14 Incrementar las ventas	380
G8	A2,A3,A5,A6,A8,	O39 Abarcar territorio nacional	300
G9	A3,A4,A6,A8,A10	O12 Expandir el negocio	300
G10	A1,A4	O19 Diversificar productos O28 Cumplir tiempos de entrega	270
G11	A1,A2,A6,A8,A10	O16 Ser la primera opción	260
G12	A5,A6,A7,A8	O29 Apoyar proyectos sociales	230
G13	A1,A3,A4,A6,A8,A10	O6 Mantener la empresa en el entorno	220
G14	A1,A3,A4	O7 Contribuir en la calidad del producto	200
G15	A2,A10	O15 Incrementar ventas por internet O37 Elegir entre varias opciones de compra	200

G16	A3,A6,A8,A10	O9 Expandir productos en el sector	200
G17	A2,A3,A5,A7	O31 Apertura de mercados	200
G18	A4	O25 Asegurar seguimiento de procesos O34 Crear departamento de proyectos O38 Estandarizar procesos	170
G19	A4,A7	O17 Crear compromiso	170
G20	A1,A4,A10	O21 Generar valor agregado	170
G21	A5,A7,A9	O36 Fomentar la cooperación	170
G22	A1,A3,A4,A7,A9	O8 Aumentar confianza de la empresa en el sector	160
G23	A1,A3,A5,A7	O30 Generar convenios empresariales	160
G24	A3,A4	O23 Ofrecer mano de obra calificada	130
G25	A4,A7,A10	O32 Promocionar la marca	130
G26	A1,A6,A8,A10	O20 Ofrecer líneas de producto especial	120
G27	A1,A14	O22 Satisfacer al cliente	100
G28	A5	O26 Generar estrategias para tratados de libre comercio	100
G29	A3	O18 Garantizar producto , tasas y tarifas	100
G30	A5,A6,A8	O33 Generar acuerdos	90
G31	A2	O35 Debilitar productos sustitutos	70
G32	A7	O13 Medir posicionamiento	30

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

6.5 IDENTIFICACION DE ALIANZAS ENTRE ACTORES SOCIALES

Figura 19: Alianzas y Enfrentamientos

No OBJETIVO	OBJETIVO	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS(+)	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ENFRENTADOS(-)
O1	Mantener la credibilidad	A1, A3,A4,A6,A7,A8,A10	A2,A5,A9
O2	Lograr mayor participación en el mercado	A1,A2,A4,A6,A7,A8,A10	A5,A9
O3	Elegir entre varias opciones	A2,A6,A7,A8,A10	A9
O4	Crear nuevos productos	A1,A3,A4,A5,A6,A8,A10	
O5	Aumentar la competitividad	A1,A3,A4,A5,A6,A8,A10	A9
O6	Mantener la empresa en el entorno	A1,A3,A4,A6,A8,A10	A2,A9
O8	Aumentar la confianza de la empresa en el sector.	A1,A3,A4,A7,A9	A6,A8,A9
O9	Expandir productos en el sector	A3,A6,A8,A10	A9
O10	Ofrecer sus productos por internet		A9
O11	Ofrecer su portafolio	A4,A6,A8,A10	A9
O12	Expandir el negocio.	A3,A4,A6,A8,A10	A9
O13	Medir el posicionamiento	A7	

O8	Aumentar la confianza de la empresa en el sector.	A1,A3,A4,A7,A9	A6,A8,A9
O9	Expandir productos en el sector	A3,A6,A8,A10	A9
O10	Ofrecer sus productos por internet		A9
O11	Ofrecer su portafolio	A4,A6,A8,A10	A9
O12	Expandir el negocio.	A3,A4,A6,A8,A10	A9
O13	Medir el posicionamiento	A7	
O14	Incrementar las ventas	A1,A2,A4,A6,A8,A10	A9
O15	Incrementar ventas por internet	A2,A10	A9
O16	Ser la primer opción	A1,A2,A6,A8,A10	A9
O17	Crear compromiso	A4,A7	
O18	Garantizar producto, tasas y tarifas	A3	A5
O19	Diversificar productos	A1,A4	A9
O20	Ofrecer línea producto especial	A1,A6,A8,A10	A9
O21	Generar valor agregado	A1,A4,A10	A9
O22	satisfacer al cliente	A1,14	A9
O23	Ofrecer mano de obra calificada	A3,A4	
O24	Generar credibilidad y seguridad	A1,A4,A6,A7,A8,A10	A9
O25	Asegurar seguimiento procesos	A4	
O26	Generar estrategias para tratados de libre comercio	A5	A9

O27	Fidelizar clientes	A1,A4,A6,A7,A8,A10	A9
O28	Cumplir con los tiempos	A1,A4	
O29	Apoyar proyectos sociales	A5,A6,A7,A8	
O30	Generar convenios empresariales	A1,A3,A5,A7	
O31	Apertura de mercados	A2,A3,A5,A7	A9
O32	Promocionar la marca	A4,A7,A10	A9
O33	Generar acuerdos	A5,A6,A8	
O34	Crear Dpto. de proyectos	A4	
O35	Debilitar productos sustitutos	A2	A9
O36	Fomentar la cooperación	A5,A7,A9	
O37	Elegir entre varias opciones de compra	A2,A10	A9
O38	Estandarizar procedimientos	A4	
O39	Abarcar territorio nacional	A2,A3,A5,A6,A8,A10	A9
O40	Impulsar el cumplimiento de ventas	A2,A4,A5,A6,A7,A8,A10	A9

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

6.6 IDENTIFICACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS

Fuente 20: Conflictividad

O1	Mantener la credibilidad
O6	Mantener la empresa en el entorno
O8	Aumentar la confianza de la empresa en el sector.
O15	Incrementar ventas por internet
O22	Satisfacer al cliente
O35	Aplicar precios competitivos



Fuente: Grafica tomada de la Clase de Prospectiva y Estrategia ciclo de la Especialización de Gerencia Estratégica de Octubre de 2012.

6.7 DETERMINACION DE GRADO DE PODER DE LOS ACTORES SOCIALES

Figura 21: Grado de Poder de Actores

ACTORES SOCIALES	PROVEEDORES	CLIENTES	ENTIDADES FINANCIERAS	EMPLEADOS	GOBIERNO	INSTITUCIONES PUBLICAS SALUD	ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO	INSTITUCIONES PRIVADAS SALUD	COMPETIDORES	MEDICOS	INFLUENCIA
PROVEEDORES	X	0	0	30	70	30	30	30	100	30	32
CLIENTES	0	X	30	30	30	70	30	70	100	70	43
ENTIDADES FINANCIERAS	30	0	X	30	30	0	0	0	70	0	16
EMPLEADOS	30	70	0	X	30	0	0	0	30	70	23
GOBIERNO	30	30	70	30	X	30	30	30	30	30	31
INSTITUCIONES PUBLICAS SALUD	30	70	30	30	30	X	0	0	70	70	33
ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO	30	0	70	0	30	0	X	30	30	30	22
INSTITUCIONES PRIVADAS SALUD	0	0	30	30	30	0	30	X	70	70	26
COMPETIDORES	70	100	0	0	30	0	0	0	X	0	20
MEDICOS	0	100	0	30	30	70	0	70	70	X	37
DEPENDENCIA	22	37	23	21	31	20	12	23	57	37	

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

6.8 RELACION DE PODER ENTRE ACTORES

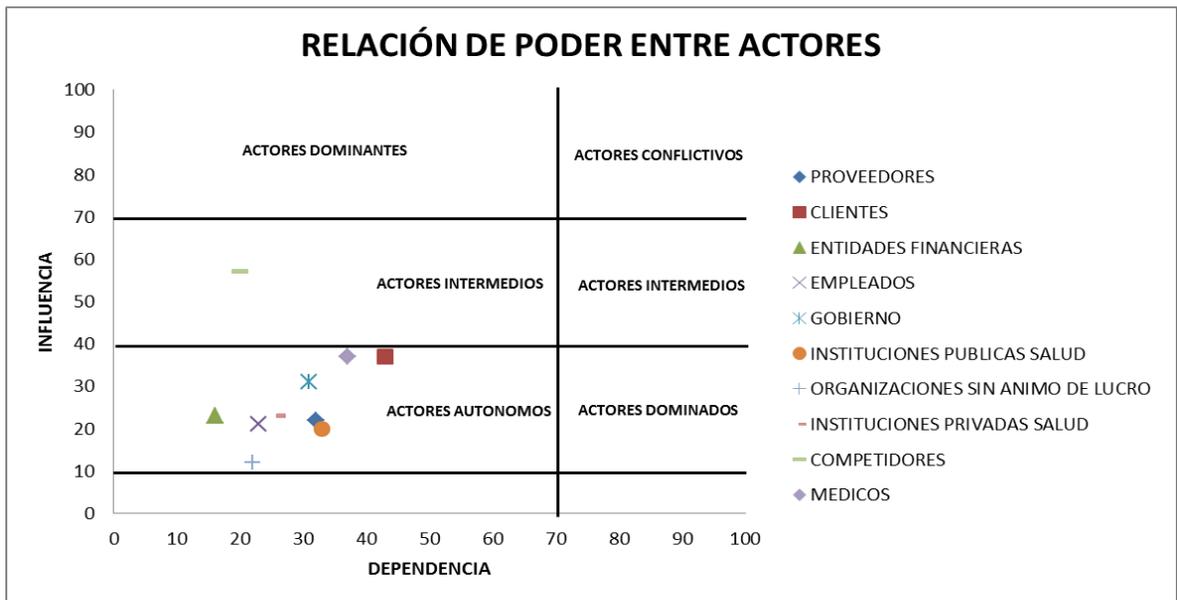
Figura 22: Clasificación de Actores

PUNTAJE ALCANZADO EN LA SUMATORIA	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
70 0 MAS ALTA		
40 A 69 MEDIA	CLIENTES	COMPETIDORES
10 A 39 BAJA	PROVEEDORES, ENT FINANCIERAS, EMPLE ADOS, GOBIERNO, INS PUBLICAS SALUD, ORG SIN ANIMO DE LUCRO, INS PRIVADAS, MEDICOS	PROVEEDORES, CLIENTES, ENT FINANCIERAS, EMPLEADOS, GO BIERNO, INS PUBLICAS SALUD, INT PRIVADAS SALUD, MEDICOS
0 A 9 DEBIL		ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

Figura 23: Relación de Poder entre Actores

ACTORES	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
PROVEEDORES	32	22
CLIENTES	43	37
ENTIDADES FINANCIERAS	16	23
EMPLEADOS	23	21
GOBIERNO	31	31
INSTITUCIONES PUBLICAS SALUD	33	20
ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO	22	12
INSTITUCIONES PRIVADAS SALUD	26	23
COMPETIDORES	20	57
MEDICOS	37	37



Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

6.9 PREPARACION PARA LA NEGOCIACION

Figura 24: Poder de Negociación

CONFLICTO 01 MANTENER LA CREDIBILIDAD	
Que podría aceptar un Actor a cambio dado a cambio de ceder en sus pretensiones?	
El actor	Proveedores
Apoyaría al actor	Instituciones privadas y médicos
En los objetivos en los cuales ambos coinciden	1. mantener la credibilidad. 2 Lograr mayor participación mercado 3. Crear nuevos productos 4. Aumentar la competitividad
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	*No perder cobertura y crecimiento en el mercado. *Adquirir amplio portafolio de productos
CONFLICTO 06 MANTENER LA EMPRESA EN EL ENTORNO	
Que podría aceptar un Actor a cambio dado a cambio de ceder en sus pretensiones?	
El actor	Clientes
Apoyaría al actor	Instituciones privadas
En los objetivos en los cuales ambos coinciden	1. Mantener la empresa en el entorno. 2 Incrementar las ventas.
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	*No perder cobertura en el sector. *Tener segmentación del mercado y posicionado.
CONFLICTO 08 AUMENTAR LA CONFIANZA DE LA EMPRESA EN EL SECTOR	
Que podría aceptar un Actor a cambio dado a cambio de ceder en sus pretensiones?	
El actor	Clientes
Apoyaría al actor	Organizaciones sin ánimo de lucro y médicos
En los objetivos en los cuales ambos coinciden A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia	*Aumentar la confianza de la empresa en el sector * Apoyar proyectos sociales *Creación de valor para generar experiencia sector

CONFLICTO 015 IMPLEMENTAR VENTAS POR INTERNET	
Que podría aceptar un Actor a cambio dado a cambio de ceder en sus pretensiones?	
El actor	Clientes
Apoyaría al actor	Médicos - proveedores
En los objetivos en los cuales ambos coinciden	*Mantener la credibilidad * Lograr mayor participación del mercado. * Aumentar la competitividad
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia.	* Mayor cubrimiento nacional *Cumplir con las metas *Generar valor agregado a los clientes
CONFLICTO 022 SATISFACER AL CLIENTE	
Que podría aceptar un Actor a cambio dado a cambio de ceder en sus pretensiones?	
El actor	Empleados
Apoyaría al actor	Clientes - proveedores - médicos
En los objetivos en los cuales ambos coinciden	* Mantener la credibilidad *Lograr mayor participación del mercado *Aumentar la competitividad
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	* Incrementar las ventas * Posicionamiento en el mercado. * rotación de inventarios
CONFLICTO 035 APLICAR PRECIOS COMPETITIVOS	
Que podría aceptar un Actor a cambio dado a cambio de ceder en sus pretensiones?	
El actor	Competidores-Clientes
Apoyaría al actor	Proveedores
En los objetivos en los cuales ambos coinciden	*Crear productos nuevos *Mantener la credibilidad
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	*Mayor poder de negociación *Disminución de la oferta *Diversificación de Productos

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

7. ANALISIS DE FUTUROS

7.1 METODO DELPHI

Figura 25: Eventos Elaborados

EVENTO N°	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
E1	COMPETITIVIDAD	En el año 2012 ORTHOSANDER no es reconocida por su competitividad.
		Para el año 2017 ORTHOSANDER espera desarrollar y poner en marcha su estrategia competitiva.
E2	PRODUCTOS PERSONALIZADOS	En el Año 2012, se desarrolla una línea de producto personalizada (silla de ruedas)
		Para el 2017 ORTHOSANDER espera lanzar 2 productos personalizados cada año.
E3	VENTA ON LINE	En el 2011 ORTHOSANDER aun no registra ventas por internet.
		En el año 2017 ORTHOSANDER, espera implementar la venta de sus productos a través de la página web al año 2017.
E4	VENTAS	Actualmente ORTHOSANDER no tiene un departamento comercial estructurado.
		Para el 2017 se espera crear el departamento comercial
E5	ESTRUCTURA DE COSTOS	En el 2012 ORTHOSANDER no posee una estructura de costos competitiva.
		Para el 2017 se espera implementar una estructura de costos
E6	BIOMEDICINA	Orthosander al 2012 no ha incursionado en la aplicación de la biomedicina.
		Para el año 2017 espera desarrollar un departamento dedicado a potencializar proyectos de Biomedicina aplicada a la ortopedia para apoyar la población vulnerable.
E7	INNOVACION	Para el 2012, ORTHOSANDER, gestiona alianzas estratégicas con empresas extranjeras para la implementación de nueva tecnología alcanzando un crecimiento del 10% en sus ventas.
		Se espera para el 2017 espera implementar la investigación y mejorar sus líneas de productos.
E8	PRECIO	En el 2012 los productos no se aplica estrategia de precios.
		Para el 2017 se espera aplicar estrategia de precios.
E9	CALIDAD	En el año 2012 ORTHOSANDER, implementa las normas de calidad.
		Para el 2017 ORTHOSANDER espera cumplir con todas las normas de calidad.
E10	RECONOCIMIENTO	Actualmente ORTHOSANDER participa a través de empresas intermediarias en licitaciones.
		Para el 2017 se espera licitar directamente .

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica- Universidad de la Sabana

EVENTOS E HIPOTESIS

Figura 26: Eventos e Hipótesis

EVENTO N°	VARIABLE CLAVE	PREGUNTAS DEL EVENTO-HIPOTESIS
E1	COMPETITIVIDAD	Que tan probable es que ORTHOSANDER al 2017 desarrolle e implemente su estrategia competitiva?
E2	PRODUCTOS PERSONALIZADOS	Que tan probable es para ORTHOSANDER al 2017 implemente en su portafolio 2 productos personalizados cada año?
E3	VENTA ON LINE	Que tan probable es que ORTHOSANDER implemente la venta en línea (web) ?
E4	VENTAS	Que tan probable es que ORTHOSANDER en al 2017 icrear un departamento comercial?
E5	ESTRUCTURA DE COSTOS	Que tan probable es que ORTHOSANDER al 2017 implemente una estructura de costos?
E6	BIOMEDICINA	Que tan probable es para ORTHOSANDER desarrollar un departamento de proyectos en biomedicina al 2017?
E7	INNOVACION	Que tan probable es que ORTHOSANDER en el 2017desarrolle departamento de investigación para mejorar sus líneas de productos?
E8	PRECIO	Que tan probable es que en el 2017 ORTHOSANDER aplique estrategia de precios a sus productos?
E9	CALIDAD	Que tan probable es para ORTHOSANDER en el 2017 implemente y se acredite en todas las normas de calidad?
E10	RECONOCIMIENTO	¿ Que tan probable es que ORTHOSANDER en el 2017 obtenga participación directa en licitaciones sin intermediación?

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

ANALISIS DE EVENTOS ORIGINALES

CALIFICACION

Probabilidad Mínima	Improbable	Duda	Probable	Muy Probable
10%	30%	50%	70%	90%

EXPERTOS CONSULTADOS	
Dra. Catalina Rocha Medico Ortopedista	Medico Hospital del Norte
Sra. Milse Pineda - Auxiliar contable	Asistente Contable ORTHOSANDER
Dr. Carlos Suarez Medico General	Medico Clínica La Rivera
Juan Gamboa - Técnico en Ortopedia	Gerente General de ORTHOSANDER

Figura 27: Análisis de eventos Originales

EVENTO		Dr. Catalina Rocha	Sra. Milse Pineda	Dr. Carlos Suarez	Sr. Juan Gamboa	PROBABILIDAD PROMEDIO	D.E	C.V
		EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4			
E1	¿ Que tan probable es que ORTHOSANDER en el 2017 obtenga participación directa en licitaciones sin intermediación?	50%	40%	60%	55%	66%	6,17%	7,71%
E2	Que tan probable es que ORTHOSANDER en el 2017 implemente la investigación para mejorar sus líneas de productos?	78%	90%	60%	100%	82%	10,93%	13,67%
E3	Que tan probable es para ORTHOSANDER en el 2017 implemente y se acredite en todas las normas de calidad?	60%	50%	80%	50%	75%	7,33%	9,17%
E4	Que tan probable es para ORTHOSANDER al 2017 implemente en su portafolio 2 productos personalizados cada año?	80%	60%	90%	80%	78%	10,33%	12,92%
E5	Que tan probable es que en el 2017 ORTHOSANDER aplique estrategia de precios a sus productos?	90%	50%	50%	51%	61%	8,33%	10,42%
E6	Que tan probable es que ORTHOSANDER al 2017 implemente un departamento comercial	60%	55%	40%	600%	65%	12,00%	15,00%
E7	Que tan probable es para ORTHOSANDER al 2017 desarrolle e implemente una estrategia competitiva?	100%	70%	95%	80%	86%	11,50%	14,38%
E8	Que tan probable es para ORTHOSANDER al 2017 implemente una estructura de costos?	90%	70%	80%	90%	83%	11,00%	13,75%
E9	Que tan probable es para ORTHOSANDER desarrollar un departamento de proyectos en biomedicina ?	90%	70%	80%	80%	80%	10,67%	13,33%
E10	Que tan probable es que ORTHOSANDER implemente la venta en línea (web) ?	70%	50%	90%	70%	70%	8,67%	10,83%

7.2 ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL

Figura 28. Análisis del escenario tendencial

CAUSAS POR LAS CUALES SE LLEGO AL ESCENARIO	VARIABLE CLAVE	CONSECUENCIAS PARA LA EMPRESA
E1	COMPETITIVIDAD	Posicionamiento en la región y país.
E2	PRODUCTOS PERSONALIZADOS	Incremento de pedidos, Al aumentar los productos aumenta la satisfacción del cliente y por ende las ventas.
E3	VENTA ON LINE	Aumento de ventas. Llegar a mercados internacionales.
E4	VENTAS	Aumento escalonado año tras año. Se puede aprovechar el TLC y otros tratados para vender por fuera del país con tasas preferenciales.
E5	PRECIO	Alcanzar mercados que no se conocían, incremento de ventas.
E6	BIOMEDICINA	Abarcar nuevos mercados, población vulnerable, alianzas estratégicas con otros países.
E7	INNOVACION	Extensión de sus líneas de productos, mayor satisfacción del cliente. La inversión en investigación generan mejora en los productos logrando mayor participación del mercado.
E8	PRECIO	Alcanzar mercados que no se conocían, incremento de ventas.
E9	CALIDAD	Servicio postventa satisfactorio, competitividad para la participación en contrataciones con el estado y empresas multinacionales.
E10	RECONOCIMIENTO	Reconocimiento de marca lograría ubicar a ORTHOSANDER como la empresa numero uno cuando pensamos en artículos ortopédicos.

7.3 EJES DE PETER SWARTZ

Se agrupan las variables en dos familias

FAMILIAS	VARIABLES INCLUIDAS EN LA FAMILIA
MERCADEO	1.VENTAS EN INTERNET 2.VENTAS -ESTRUCTURA COMERCIAL 3.COMPETITIVIDAD 4.PERSONALIZADOS
ADMINISTRATIVA	1.COSTOS 2.PRECIO 3.BIOMEDICINA 4. RECONOCIMIENTO 5. INNOVACION 6.CALIDAD 7. COMPETITIVIDAD

Figura 29: Ejes de Peter SCHWARTZ



Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

7.4 CONSTRUCCION DE ESCENARIOS (OPTIMISTA, PESIMISTA Y ALTERNOS)

ESCENARIO 1 ALICIA EN EL PAIS DE LAS MARAVILLAS

MERCADEO-CALIDAD en su mejor momento	+	+
<p>Permanente actualización pagina web, venta online. Capacitación a empleados</p> <p>Visitas frecuentes a médicos y entidades de la salud. Actualización de catálogos y diseño de nuevos productos. Implementación de estándares de calidad</p>	<p>Incremento de ventas, llegando a nuevos mercados incluso internacionales Mejoramiento atención al cliente, manejo de objeciones. Permanecer vigente en la mente de los ordenadores de los productos Satisfacción del cliente, productos a la medida de las necesidades. Garantizar la calidad del producto y como</p>	

en proceso y producto terminado. Expansión en el país con nuevos puntos de distribución.	consecuencia su recompra. Cubrir mayor parte del mercado, llegar a nuevas ciudades.
---	--

ESCENARIO 2 TITANIC

MERCADEO- CALIDAD en su peor momento	-	-
<p>Página web desactualizada, poco atractiva y sin opción de compra.</p> <p>Ningún interés es actualizar y capacitar empleados.</p> <p>Ningún contacto con médicos y entidades de la salud compradoras de los productos. Inexistencia de catálogos y nuevos productos.</p> <p>Ausencia de certificaciones de calidad en procesos y productos.</p> <p>Venta y distribución en una sola ciudad.</p>	<p>Pérdida de imagen en el mercado, ninguna participación en ventas por internet, imposibilidad de llegar a nuevos mercados.</p> <p>Desmotivación del personal.</p> <p>Olvido de los productos y la marca.</p> <p>Debilitamiento de la imagen de empresa.</p> <p>Devolución de productos, objeción de los clientes.</p> <p>Decrecer hasta desaparecer.</p>	

ESCENARIO 3 PIRATAS DEL CARIBE

MERCADEO en su mejor momento CALIDAD en su peor momento	+	-
<p>Implementación de la venta online</p> <p>Folletos, catálogos, BTL, publicidad.</p> <p>Visita frecuente a entidades públicas y privadas prestadoras de salud.</p> <p>No hay programación de capacitación a</p>	<p>Mayores ventas, llegar a nuevos mercados. Dar a conocer los productos en otros países.</p> <p>Posicionamiento de marca</p> <p>Reconocimiento de la marca.</p> <p>Trabajo rutinario sin expectativas.</p>	

empleados. No existe control de calidad	Quejas y reclamos por productos de mala calidad.
--	--

ESCENARIO 4 LOS TRES MOSQUETEROS

MERCADEO en su peor momento- CALIDAD en su mejor momento	-	+
<p>No actualizan pagina web, no hay venta online</p> <p>No hay catalogo, ni información de productos.</p> <p>Entrega de productos justo a tiempo.</p> <p>Capacitación a empleados.</p> <p>Control de calidad</p>	<p>Menor participación en el mercado, decrecimiento</p> <p>No se dan a conocer los productos ni la marca. Clientes satisfechos.</p> <p>Trabajo motivante. Mejoramiento de tiempos</p> <p>Incremento de ventas, reconocimiento de marca.</p>	

7.5 CONSTRUCCION Y ANALISIS DE ESCENARIO DESEABLE

MERCADEO CALIDAD en su mejor momento	+
<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de Calidad en procesos y productos • Investigación de estándares de calidad internacional. • Adquisición de tecnología de punta. • Implementation Ventas en Internet. • Capacitación Permanente a empleados. 	<p>La generación de productos certificados promueve la satisfacción al cliente por su seguridad.</p> <p>Adquirir la posibilidad de aumentar su cuota de mercado en diferentes países aprovechando los tratados de libre comercio.</p> <p>La nueva tecnología aumenta la capacidad productiva, la confianza en los consumidores, y la posibilidad de actuar en economías de escala, aumenta la confianza en calidad del producto.</p> <p>El internet suprime barreras de distancias y aumenta las facilidades de compra y agilizan los procesos de decisión esto ayuda a incremento en las ventas, llegar a nuevos mercados.</p> <p>El dar conocimiento a las personas que hacen parte de la</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo de nuevos productos. • Canal de distribution • Apoyo a eventos sociales y deportivos. 	<p>organización genera sentido de pertenencia a la empresa, trabajo con sentido humano y motivación.</p> <p>Posicionar a ORTHOSANDER como una empresa líder en innovación de productos con tecnología al alcance de los consumidores.</p> <p>La mejor manera de penetrar el mercado de posicionarse en la mente del consumidor y generar una mayor participación en el mercado, aumentando su competitividad en el sector.</p> <p>Posiciona a la empresa como una empresa comprometida con la sociedad, aumenta su reconocimiento de marca.</p>
--	---

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

8.1 ANALISIS MORFOLOGICO DE LAS VARIABLES AL 2017

COMPONENTES	INDICADORES	PESIMISTA	TENDENCIAL	OPTIMISTA
1.RECONOCIMIENTO	Participacion en licitaciones anuales	<50%	50%	>50%
2.INNOVACION	Productos elaborados con nuevas tendencias y materiales	<=10%	25%	>=30%
3.CALIDAD	Recompra	<=10%	20%	>=30%
4.PERSONALIZADOS	2 Nuevos productos al año	0	1	>=2
5.PRECIO	Incremento anual	<10%	10%	>=10%
6.VENTAS	Incremento anual	<16%	16%	60%
7.COMPETITIVIDAD	Eficacia en procesos	No hay desarrollo de competitividad	Baja competitividad	Competitividad
8.ESTRUCTURA DE COSTOS	Manejo acertado de inventarios	<40%	40%	>40%
9.BIOMEDICINA	Alianzas internacionales	0	1	>=2
10.VENTA ON LINE	Pedidos en la página web	<=3%	5%	>=10%

Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

8.2 CONSTRUCCION DEL ESCENARIO APUESTA

OBJETIVO 1	DESARROLLAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIA COMPETITIVA AL 2017
DEBILIDADES interno	No se han hecho suficientes avances en cuanto a convenios o acercamientos con la comunidad médica, en algunos sectores es totalmente desconocido.
FORTALEZAS interno	Implementación de estrategias de mercadeo más agresivas teniendo como foco la comunidad médica, los cuales son los que en últimas recomiendan al cliente final el uso de los aparatos ortopédicos.
AMENAZAS externo	Perder terreno frente a la competencia por falta de reconocimiento en el gremio, con consecuente baja en las ventas.
OPORTUNIDADES externo	Crear alianzas con médicos y entidades reconocidas, de tal manera que estos recomienden los productos de ORTHOSANDER y de esa manera aumentar las ventas en un 40% para el año 2017. Con ellos se pueden trabajar descuentos especiales, referidos, material de obsequio, etc.

OBJETIVO 2	LANZAR 2 NUEVOS PRODUCTOS POR AÑO AL 2.017
DEBILIDADES interno	Crear estrategias para comercializar Crear base de clientes prospectos y potenciales Fuentes de apalancamiento Canales de distribución Limitaciones tecnológicas
FORTALEZAS interno	Desarrollo mano de obra calificada Desarrollo del producto según especificaciones de los clientes Desarrollar productos de innovación Se tienen procesos estandarizados
AMENAZAS externo	Tratado de libre comercio Competencia productos sustitutos
OPORTUNIDADES externo	Lanzar más productos innovadores que sus competidores. Incentivar la investigación y capacitación con los empleados.

OBJETIVO 3	IMPLEMENTAR LA VENTA DE SUS PRODUCTOS A TRAVES DE LA PAGINA WEB AL 2017
DEBILIDADES interno	Su página web esta desactualizada, no han implementado la opción de venta en línea. No existe una persona en la empresa que domine y actualice la página.
FORTALEZAS interno	Tienen creada su página hace más de 2 años. El gerente tiene toda la disponibilidad para iniciar con esta nueva herramienta.
AMENAZAS externo	Su competencia vende en línea hace varios años. Las páginas Web de sus competidores tienen catálogos actualizados con precios al público.
OPORTUNIDADES externo	La posibilidad de contratar un asesor en páginas para que haga su actualización permanente. La asistente de Gerencia puede revisar todos los días los pedidos y preguntas frecuentes de los usuarios de la web. Se puede gestionar la presencia prioritaria de la empresa en las consultas de portales. La buena relación con bancos permite hacer gestión con tarjetas de crédito para facilitar la compra de productos en línea. Actualmente trabajan con una empresa de transporte eficiente y puntual.

OBJETIVO 4	CREAR DEPARTAMENTO COMERCIAL AL 2.017.
DEBILIDADES interno	Falta de personal capacitado que realice venta especializada dando a conocer el portafolio de productos. No existe un departamento comercial que pueda estructurar la manera de llegar al segmento de clientes que la empresa requiere. Falta estrategia comercial que permita incentivar al segmento de pacientes y médicos a la compra y conocimiento de los productos de la empresa. La interacción de ORTHOSANDER como intermediario de empresas grandes que licitan directamente con las EPS hace que el segmento de médicos no conozca la empresa sino con quien negocia directamente.

<p>FORTALEZAS interno</p>	<p>Gracias a los buenos productos que manejan han empezado a ser reconocidos por los grandes distribuidores. Es una de las pocas empresas que además de comercializar poseen su fábrica que les permite elaborar productos personalizados. Innovación en procesos, la calidad de sus productos son factores que generan valor agregado que pueden influir positivamente en la venta. Habilidad de los empleados con carisma y calidad humana al igual que su dueño para poder atraer nuevos clientes y el conocimiento del negocio que genera la obtención de respuestas a nuevas necesidades del mercado.</p>
<p>AMENAZAS externo</p>	<p>La llegada de nuevas empresas por el TLC que comercializan productos de China, ofreciendo costo más bajo. Los productos estandarizados que se venden a un menor precio por empresas no fabricantes. La posición de sus competidores quienes tienen un alto poder de negociación y alta influencia en el mercado de productos ortopédicos. El fraude que en algunos casos se lleva a cabo en licitaciones con el estado y EPS.</p>
<p>OPORTUNIDADES externo</p>	<p>La falta de fabricantes en este sector. La preferencia de los médicos de esta especialidad por producto personalizados. Conflicto interno de nuestro país. La ubicación territorial de la fábrica que permite la fácil distribución de los productos a todo el país.</p>
<p>OBJETIVO 5</p>	<p>IMPLEMENTAR ESTRUCTURA DE COSTOS AL 2.017</p>
<p>DEBILIDADES interno</p>	<p>Perder capacidad de venta, por falta de inventario disponible. Retrasar el tiempo de entrega a sus clientes por no disponibilidad.</p>
<p>FORTALEZAS interno</p>	<p>Mejor rentabilidad, optimizando la inversión de sus recursos. Tener invertido en inventarios lo que más rota evitando así la desvalorización de los mismos. Optimizar sus canales de distribución directa con sus proveedores para direccionar despachos al cliente final, reduciendo costos y ahorrando valor de bodegaje. Trabajar sobre pedido, garantizando tiempos de entrega y cobertura nacional en alianza con sus proveedores. Al disminuir sus inventarios disminuyen sus cuentas por pagar a proveedores.</p>

<p>AMENAZAS externo</p>	<p>Que la competencia tome ventaja en la participación de mercado por la disponibilidad permanente de inventarios. Incumplimiento al cliente final en tiempos de entrega.</p> <p>Que sus proveedores no le cumplan a tiempo y se pierda participación de mercado por incumplimientos. Pérdida de confianza del cliente.</p>
<p>OPORTUNIDADES externo</p>	<p>Entregar siempre al cliente final mercancía reciente, actualizada.</p> <p>Especializarse en sus canales de distribución y trasladarle este beneficio en precio para sus clientes. Ganar participación de Mercado de forma competitiva con bajos precios gracias a sus bajos costos de bodegajes.</p>

<p>OBJETIVO 6</p>	<p>CREAR DE DEPARTAMENTO DE PROYECTOS BIOMEDICOS AL 2017.</p>
<p>DEBILIDADES interno</p>	<p>Falta asignación de recursos por parte del estado Falta personal y las herramientas. Capacidades estructurales para su desarrollo. Personal capacitado que se involucre.</p>
<p>FORTALEZAS interno</p>	<p>Personal profesional en asesoría y dirección de los proyectos sociales. Cercanía y buenas relaciones entes públicos. Empresa con mano de obra calificada y maquinaria de punta, con capacidad de producción. ORTHOSANDER, actualmente tiene la disposición y apoya a clientes discapacitados.</p>
<p>AMENAZAS externo</p>	<p>Pocas empresas en el gremio, que se involucren para crear alianzas e intercambio de avances. Disponibilidad de médicos y terapeutas que se involucren en el proyecto.</p>
<p>OPORTUNIDADES externo</p>	<p>Generación o gestión de nuevos recursos, por parte del gobierno. Concertación de la población vulnerable con el gobierno, para contribuir al desarrollo de los proyectos Intercambio d conocimientos con empresas y entidades de salud de otros países. Participación en foros y congresos de Biomedicina.</p>

OBJETIVO 7	DESARROLLAR DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION AL 2.017
DEBILIDADES interno	No cuentan con personal que constantemente se esté actualizando en temas tecnológicos y avances médicos.
FORTALEZAS interno	Capacitación constante a sus empleados en temas ortopédicos y de sensibilización, hacia los diferentes problemas físicos de las personas.
AMENAZAS externo	Perder oportunidades en el mercado por no ser pioneros en temas científicos.
OPORTUNIDADES externo	Realizar alianzas con universidades del país o la región que suministren estudiantes especializados en temas de salud, para poder proceder a indagar en temas específicos de la ortopedia.

OBJETIVO 8	APLICAR ESTRATEGIA DE PRECIO A SUS PRODUCTOS AL 2.017
DEBILIDADES interno	La falta de desarrollo de nuevas líneas de productos y la creación de algunos a menores precios.
FORTALEZAS interno	La fabricación directa de sus líneas de productos ortopédicos con la maquinaria y tecnología necesaria.
AMENAZAS externo	Perdida de oportunidades de negocio hacia otros tipos de mercado.
OPORTUNIDADES externo	Aumento en la cuota de mercado.

OBJETIVO 9	CUMPLIR CON LAS NORMAS DE CALIDAD AL 2.017
DEBILIDADES interno	La alta rotación del personal en esa área evita una continuidad periódica de los procesos en la gestión de calidad.
FORTALEZAS Interno	Ya están certificados en calidad.

AMENAZAS externo	Perder el progreso frente a sus competidores.
OPORTUNIDADES externo	Generar confianza y credibilidad a sus diferentes clientes, aumentando la fidelidad ayudando al aumento en sus ventas.

OBJETIVO 10	PARTICIPAR DIRECTAMENTE EN LICITACIONES AL 2.017
DEBILIDADES interno	La inseguridad para poder actuar solo en los procesos de licitación, y la falta de conocimiento en el proceso.
FORTALEZAS interno	La planta de producción y la maquinaria adecuada con tecnología avanzada para proceder con los requerimientos exigidos.
AMENAZAS externo	La falta de posicionamiento y la pérdida de nuevos negocios.
OPORTUNIDADES externo	El conocimiento de lo esperado por parte de las empresas con las que se licita y las bases de la negociación que se deben llevar a cabo.

8.2.1 FORMULACION DE ACCIONES PARA LA ELABORACION DEL ESCENARIO APUESTA

OBJETIVO 1	ACCIONES POSIBLES
DESARROLLAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIA COMPETITIVA AL 2017	A1) Contactar empresas extranjeras con productos reconocidos para negociar la distribución en nuestro país.
	A2) Participar activamente en seminarios y capacitación de competitividad en la región y en el país.
	A3) Realizar eventos especiales y capacitaciones para la comunidad médica.

	A4) Realizar convenios con diferentes tiendas de productos médicos que le ayuden a llegar a ciertas regiones del país donde no tiene presencia.
	A5) Crear una línea de productos ortopédicos para llegar a sectores de población vulnerable.
	A6) Crear una campaña de fidelización de clientes que incentive la recompra de los productos ortopédicos.
	A7) Realizar uniones estratégicas con proveedores certificados en calidad, dándole mayor confianza a sus clientes de la calidad de los componentes de los productos.

OBJETIVO 2	ACCIONES POSIBLES
LANZAR 2 NUEVOS PRODUCTOS POR AÑO AL 2.017	A8) Suministrar herramientas tecnológicas a los empleados a los empleados.
	A9) Capital de trabajo para el desarrollo de los productos
	A10) Implementar la agenda trimestral de cumplimiento de tareas para la alcanzar la elaboración de 2 productos nuevos cada año.
	A11) Realizar convenios con universidades especializadas en el tema ortopédico para desarrollar investigaciones que conlleven a la creación de nuevos productos.
	A12) Otorgar capacitación sobre nuevas tecnologías a los colaboradores de la organización.
	A13) Crear talleres trimestrales donde se expongan ideas de desarrollo por parte de los empleados.
	A14) Realizar encuentros con clientes cercanos de cada tipo de producto que puedan contribuir al mejoramiento de los productos.
OBJETIVO 3	ACCIONES POSIBLES
	A15) Contratar un asesor en páginas Web para implementar la venta en línea.
	A16) Gestionar con entidades financieras la venta en línea

<p>IMPLEMENTAR LA VENTA DE SUS PRODUCTOS A TRAVES DE LA PAGINA WEB AL 2017</p>	<p>A17) Capacitar una persona de la empresa para que se encargue de revisar diariamente las ventas, correos y actualización de la pagina.</p>
	<p>A18) Publicar materiales, garantía nuevos productos, beneficios de productos en la página WEB.</p>
	<p>A19) Implementar acceso directo a los servicios de la pagina para incentivar el uso de esta herramienta.</p>
	<p>A20) Crear espacios en la página de preguntas frecuentes con información esencial para los diferentes tipos de incapacidad.</p>
	<p>A21) Promocionar la pagina web entre sus clientes actuales ofreciendo los diferentes servicios de información a los que pueden acceder.</p>

OBJETIVO 4	ACCIONES POSIBLES
<p>CREAR DEPARTAMENTO COMERCIAL AL 2017.</p>	<p>A22) Aprovechar la posición geográfica de ORTHOSANDER para elegir diferentes canales de distribución de sus productos.</p>
	<p>A23) Capacitarse en la generación de nuevos proyectos comerciales para licitaciones.</p>
	<p>A24) Crear una estructura comercial con Director y vendedores.</p>
	<p>A25) Implementación de una estrategia comercial con proyección y metas de ventas.</p>
	<p>A26) Aprovechar los eventos sociales para mostrar sus productos y marca.</p>
	<p>A27) Realizar eventos en el sector médico ortopeda, donde ORTHOSANDER muestre su competitividad, y liderazgo.</p>
	<p>A28) Realizar conferencias a grupos exclusivos de médicos ortopédicos, donde intervengan expertos sobre las últimas</p>

	<p>tendencias en productos, para que ORTHOSANDER, pueda mostrar su interés en la biomedicina y la innovación en sus productos.</p>
	<p>A29) Realizar convenios estratégicos en ciudades más grandes ofreciendo sus productos en diferentes regiones del país.</p>
	<p>A30) Participar como patrocinador en diferentes actividades deportivas de discapacitados como los paralímpicos.</p>
	<p>A31) Contribuir en escuelas de formación especializadas en el tema de discapacidad física con colaboraciones dándose a conocer con sus productos, y que sepan el tipo de empresa que es ORTHOSANDER.</p>
OBJETIVO 5	ACCIONES POSIBLES
IMPLEMENTAR ESTRUCTURA DE COSTOS AL 2017	<p>A32) Mantener inventarios bajos donde solo se tenga mercancía de alta rotación.</p>
	<p>A33) Optimizar sus canales de distribución con proveedores que garanticen cumplimiento en tiempos de entrega y disponibilidad de mercancía.</p>
	<p>A34) Especializarse en cierta línea de productos donde garantice siempre competir con calidad, precio y tiempo de entrega.</p>
	<p>A35) Trasladarle al cliente el beneficio de menores precios, de su disminución de costos al manejar el 50% menos de su volumen de inventarios, así ganar participación de mercado y posicionamiento de marca</p>
	<p>A36) Capacitación a los colaboradores en los diferentes tipos de productos que se realizan sabiendo la cantidad de material y el valor de este, para evitar desperdicios de materia prima optimizando la producción.</p>
	<p>37) Obtener información por parte de expertos para poder implementar una optima estructura de costos.</p>
	<p>A38) Contar con personal encargado en el proceso contable.</p>

OBJETIVO 6	ACCIONES POSIBLES
<p>CREAR DE DEPARTAMENTO DE PROYECTOS BIOMEDICOS AL 2017.</p>	<p>A39) Gestionar con el gobierno recursos para realizar proyectos sociales que permitan abastecer la población vulnerable en el departamento de Santander.</p>
	<p>A40) Gestionar alianzas comerciales con las médicos, terapeutas y personal capacitado que se involucre en cada uno de los proyectos.</p>
	<p>A41) Buscar alianzas con instituciones de salud en el exterior lideres en Biomedicina para capacitar al personal de la empresa y vincularse a proyectos sociales</p>
	<p>A42) Realizar alianzas con universidades nacionales que faciliten practicantes con conocimientos en Biomedicina.</p>
	<p>A43) Solicitar estudiantes de medicina a universidades que contribuyan de manera activa con la generación de investigación en procesos biomédicos.</p>
	<p>A44) Incentivar la investigación Biomédica en todos los actores sociales de la empresa</p>
	<p>A45) Implementar plan de incentivos a empleados que desarrollen aplicaciones biomédicas para productos</p>

OBJETIVO 7	ACCIONES POSIBLES
<p>DESARROLLAR DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION AL 2.017</p>	<p>A46) Incentivar a los empleados de ORTHOSANDER con la generación de proyectos de investigación.</p>
	<p>A47) Capacitar personal por medio de herramientas en internet para la consecución de nuevos proyectos en ortopedia.</p>
	<p>A48) Acceder a información de centros especializados en discapacidades físicas, para obtener información sobre como maximizar sus productos</p>
	<p>A49) Crear incentivos para aquellos empleados que contribuyan en la mejora de los productos.</p>
	<p>A50) Ubicar un buzón de sugerencias donde los clientes brinden ideas sobre qué servicios adicionales quisieran obtener en ORTHOSANDER.</p>

	<p>A51) Recopilar información obtenida por diferentes medios para verificar los datos y tomar las mejores opciones y posibles de alcanzar.</p> <p>A52) Realizar encuestas a los clientes para contribuir en su satisfacción.</p>
OBJETIVO 8	ACCIONES POSIBLES
<p>APLICAR ESTRATEGIA DE PRECIOS A LOS PRODUCTOS AL 2.017</p>	<p>A53) Brindar varias opciones de precio en productos para diferentes sectores y estratos.</p>
	<p>A54) Realizar investigación periódica de precios de la competencia.</p>
	<p>A55) Identificar los segmentos de mercado a los que no se ha llegado por factor precio.</p>
	<p>A56) Contratar asesoría de experto en estrategia de precios para identificar los momentos exactos de su aplicación.</p>
	<p>A57) Impulsar la estrategia de precio favorable por recompra.</p>
	<p>A58) Publicar y actualizar precio de productos en la página web.</p>
	<p>A59) Poner en conocimiento de todos los empleados el valor de cada producto y la estrategia de precios para optimizar el servicio al cliente.</p> <p>A60) Desarrollar economías de escala, con el fin de bajar costos de producción.</p>

OBJETIVO 9	ACCIONES POSIBLES
<p>CUMPLIR CON LAS NORMAS DE CALIDAD AL 2.017</p>	<p>A61) continuar con el proceso de certificación de calidad.</p>
	<p>A62) investigar los estándares de calidad a nivel internacional para este tipo de productos.</p>
	<p>A63) Adquisición de tecnología de punta.</p>
	<p>A64) Verificar que sus proveedores también tengan procesos de calidad.</p>
	<p>A65) capacitar permanentemente a los empleados para que contribuyan con la alta calidad esperada del producto.</p>
	<p>A66) Evaluación a los empleados sobre conocimientos en temas de calidad.</p>

	A67) realizar auditorías internas que permitan visualizar como se encuentra la empresa en el proceso.
OBJETIVO 10	ACCIONES POSIBLES
PARTICIPAR DIRECTAMENTE EN LICITACIONES AL 2.017	A68) Investigación de requerimientos para licitar.
	A69) Resaltar valores agregados frente a las demás empresas del sector.
	A70) Desarrollar campañas publicitarias que le permitan darse a conocer.
	A71) Capacitar personal para especializarse es este campo.
	A72) Establecer estrategias de diferenciación.
	A73) Crear un análisis profundo de cada cliente que permita identificar sus necesidades.
	A74) Ofrecer sus servicios adicionales como fortaleza ante las demás empresas.

8.3 FORMULACION Y CONSTRUCCION DE ARBOL DE PERTINENCIA

ARBOL DE PERTINENCIAS	
OPCION ESTRATEGICA	Reconocimiento de la marca ORTHOSANDER en Bucaramanga al año 2017.
PROPOSITO	Desarrollar un Plan Estratégico para la empresa ORTHOSANDER que le permita cumplir sus aspiraciones de tener no solo reconocimiento, posicionamiento y cobertura a nivel nacional, optimizando procesos y canales de distribución sino también, que le permita ser competitivo en un mercado global donde empiece a exportar y no solo participar del mercado sur americano sino de todo América y Europa, aprovechando las nuevas alianzas y tratados de libre comercio.
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
DESARROLLAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIA COMPETITIVA AL 2017	
ACCIONES INMEDIATAS	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO

<p>A1: Contactar empresas extranjeras con productos reconocidos para negociar la distribución en nuestro país.</p> <p>A2: Participar activamente en seminarios y capacitación de competitividad en la región y en el país.</p> <p>A5: Crear una línea de productos ortopédicos para llegar a sectores de población vulnerable.</p>	<p>A3: Realizar eventos especiales y capacitaciones para la comunidad médica.</p> <p>A4: Realizar convenios con diferentes tiendas de productos médicos que le ayuden a llegar a ciertas regiones del país donde no tiene presencia.</p> <p>A6: Crear una campaña de fidelización de clientes que incentive la recompra de los productos ortopédicos.</p> <p>A7: Realizar uniones estratégicas con proveedores certificados en calidad, dándole mayor confianza a sus clientes de la calidad de los componentes de los productos.</p>
--	---

LANZAR 2 NUEVOS PRODUCTOS POR AÑO AL 2.017	
ACCIONES INMEDIATAS	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO
<p>A8: Suministrar herramientas tecnológicas a los empleados.</p> <p>A9: Capital de trabajo para el desarrollo de los productos.</p> <p>A13: Crear talleres trimestrales donde se expongan ideas de desarrollo por parte de los empleados.</p>	<p>A10: Implementar la agenda trimestral de cumplimiento de tareas para la alcanzar la elaboración de 2 productos nuevos cada año</p> <p>A11: Realizar convenios con universidades especializadas en el tema ortopédico para desarrollar investigaciones que conlleven a la creación de nuevos productos.</p> <p>A12: Otorgar capacitación sobre nuevas tecnologías a los colaboradores de la organización.</p> <p>A14: Realizar encuentros con clientes cercanos de cada tipo de producto que puedan contribuir al mejoramiento de los productos.</p>

IMPLEMENTAR LA VENTA DE SUS PRODUCTOS A TRAVES DE LA PAGINA WEB AL 2017

ACCIONES INMEDIATAS	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO
<p>A15: Contratar un asesor en pagina web para implementar la venta en línea.</p> <p>A16: Gestionar con entidades financieras la venta en línea</p> <p>A17: Capacitar una persona de la empresa para que se encargue de revisar diariamente las ventas, correos y actualización de la pagina.</p>	<p>A18: Publicar materiales, garantía nuevos productos, beneficios de productos en la página WEB.</p> <p>A19: Implementar acceso directo a los servicios de la pagina para incentivar el uso de esta herramienta.</p> <p>A20: Crear espacios en la página de preguntas frecuentes con información esencial para los diferentes tipos de incapacidad.</p> <p>A21: Promocionar la pagina web entre sus clientes actuales ofreciendo los diferentes servicios de información a los que pueden acceder.</p>

CREAR DEPARTAMENTO COMERCIAL AL 2017.

ACCIONES CORTO PLAZO	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO

<p>24: Crear una estructura comercial con Director y vendedores.</p> <p>A25: Implementación de una estrategia comercial con proyección y metas de ventas</p> <p>A29: Realizar convenios estratégicos en ciudades más grandes ofreciendo sus productos en diferentes regiones del país.</p> <p>A30: Participar como patrocinador en diferentes actividades deportivas de discapacitados como los paralímpicos.</p> <p>A23: Capacitarse en la generación de nuevos proyectos comerciales para licitaciones.</p> <p>A26: Aprovechar los eventos sociales para mostrar sus productos y marca.</p>	<p>A27: Realizar eventos en el sector médico ortopedista con el fin de dar a conocer los beneficios de sus productos mostrando su competitividad, y liderazgo.</p> <p>A28: Realizar conferencias con expertos en ortopedia dirigidas a grupos médicos ortopédicos, donde ORTHOSANDER pueda mostrar su interés en la biomedicina y la innovación en sus productos.</p> <p>A31: Contribuir en escuelas de formación especializadas en el tema de discapacidad física con colaboraciones dándose a conocer con sus productos, y que sepan el tipo de empresa que es ORTHOSANDER.</p> <p>A22: Aprovechar la posición geográfica de ORTHOSANDER para elegir diferentes canales de distribución de sus productos.</p>
---	---

IMPLEMENTAR ESTRUCTURA DE COSTOS AL 2.017	
ACCIONES CORTO PLAZO	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO
<p>A32: mantener inventarios bajos donde solo se tenga mercancía de alta rotación.</p> <p>A35: trasladar al cliente el beneficio de menores precios, de su disminución de</p>	<p>A33: optimizar sus canales de distribución con proveedores que garanticen cumplimiento en tiempos de entrega disponibilidad de mercancía.</p> <p>A34: Especializarse en cierta línea de</p>

<p>costos al manejar el 50% menos de su volumen de inventarios, así ganar participación de mercado.</p>	<p>productos donde garanticen siempre competir con calidad, precio y tiempo de entrega</p> <p>A36: Capacitación a los colaboradores en los diferentes tipos de productos que se realizan sabiendo la cantidad de material y el valor de este, para evitar desperdicios de materia prima optimizando la producción.</p> <p>37: Obtener información por parte de expertos para poder implementar una optima estructura de costos.</p> <p>A38: Contar con personal encargado en el proceso contable.</p>
---	---

<p>CREAR DE DEPARTAMENTO DE PROYECTOS BIOMEDICOS AL 2017.</p>	
<p>ACCIONES CORTO PLAZO</p>	<p>ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO</p>
<p>A41: Buscar alianzas con instituciones educativas en el exterior lideres en Biomedicina para capacitar al personal de la empresa y vincularse a proyectos sociales</p> <p>A42: Realizar alianzas con universidades nacionales que faciliten practicantes con conocimientos en Biomedicina.</p> <p>A39: Gestionar con el Gobierno recursos que le permitan abastecer la población vulnerable en el departamento de Santander.</p>	<p>A40: Realizar alianzas comerciales con los médicos terapeutas y personal capacitado que se involucre en cada proyecto.</p> <p>A43: Solicitar estudiantes de medicina a universidades que contribuyan de manera activa con la generación de investigación en procesos biomédicos.</p> <p>A44: Incentivar la investigación Biomédica en todos los actores sociales de la empresa.</p> <p>A45: Implementar plan de incentivos a empleados que desarrollen aplicaciones biomédicas para productos.</p>

DESARROLLAR DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION AL 2.017	
ACCIONES CORTO PLAZO	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO
<p>A46) Incentivar a los empleados de ORTHOSANDER con la generación de proyectos de investigación.</p> <p>A47) Capacitar personal por medio de herramientas en internet para la consecución de nuevos proyectos en ortopedia.</p> <p>A48) Acceder a información de centros especializados en discapacidades físicas, para obtener información sobre como maximizar sus productos</p> <p>A49) Crear incentivos para aquellos empleados que contribuyan en la mejora de los productos.</p>	<p>A50) Ubicar un buzón de sugerencias donde los clientes brinden ideas sobre que servicios adicionales quisieran obtener en ORTHOSANDER.</p> <p>A51) Recopilar información obtenida por diferentes medios para verificar los datos y tomar las mejores opciones y posibles de alcanzar.</p> <p>A52) Realizar encuestas a los clientes para contribuir en su satisfacción.</p>
APLICAR ESTRATEGIA DE PRECIOS A LOS PRODUCTOS AL 2.017	
ACCIONES CORTO PLAZO	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO
<p>A54) Realizar investigación periódica de precios de la competencia.</p>	<p>A53) Brindar varias opciones de precio en productos para diferentes sectores y estratos.</p>

<p>A56) Contratar asesoría de experto en estrategia de precios para identificar los momentos exactos de su aplicación.</p> <p>A58) Publicar y actualizar precio de productos en la página web.</p> <p>A60) Desarrollar economías de escala, con el fin de bajar costos de producción.</p>	<p>A55) Identificar los segmentos de mercado a los que no se ha llegado por factor precio.</p> <p>A57) impulsar la estrategia de precio favorable por recompra.</p> <p>A59) Poner en conocimiento de todos los empleados el valor de cada producto y la estrategia de precios para optimizar el servicio al cliente.</p>
---	--

CUMPLIR CON LAS NORMAS DE CALIDAD AL 2.017

ACCIONES CORTO PLAZO	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO
<p>A61) continuar con el proceso de certificación de calidad.</p> <p>A62) investigar los estándares de calidad a nivel internacional para este tipo de productos.</p> <p>A63) Adquisición de tecnología de punta.</p> <p>A64) Verificar que sus proveedores también tengan procesos de calidad.</p>	<p>A64) Verificar que sus proveedores también tengan procesos de calidad.</p> <p>A65) capacitar permanentemente a los empleados para que contribuyan con la alta calidad esperada del producto.</p> <p>A66) Evaluación a los empleados sobre conocimientos en temas de calidad.</p> <p>A67) realizar auditorías internas que permitan visualizar como se encuentra la empresa en el proceso.</p>

PARTICIPAR DIRECTAMENTE EN LICITACIONES AL 2.017

ACCIONES CORTO PLAZO	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO
<p>A71) Capacitar personal para especializarse en este campo.</p>	<p>A69) Identificar y resaltar valores agregados frente a las demás empresas del sector.</p> <p>A70) Desarrollar campañas publicitarias que le</p>

<p>A68) Investigación de requerimientos para licitar.</p>	<p>permitan darse a conocer.</p> <p>A73) Crear un análisis profundo de cada cliente que permita identificar sus necesidades.</p> <p>A72) Implementar estrategias de diferenciación.</p> <p>A74) Ofrecer sus servicios adicionales como fortaleza ante las demás empresas.</p>
---	---

8.4 MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

OBJETIVO	ACCION	DESCRIPCION	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
DESARROLLO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA AL AÑO 2017	ACCION 01	Contactar empresas extranjeras con productos reconocidos para negociar la distribución en nuestro país.	50	15
	ACCION 02	Participar activamente en seminarios y capacitación de competitividad en la región y en el país.	60	80
	ACCION 03	Realizar eventos especiales y capacitaciones para la comunidad médica.	30	25
	ACCION 04	Realizar convenios con diferentes tiendas de productos médicos que le ayuden a llegar a ciertas regiones del país donde no tiene presencia.	40	20
	ACCION 05	Crear una línea de productos ortopédicos para llegar a sectores de población vulnerable.	55	75
	ACCION 06	Crear una campaña de fidelización de clientes que incentive la recompra de los productos ortopédicos.	45	85
	ACCION 07	Realizar uniones estratégicas con proveedores certificados en calidad, dando mayor confianza a sus clientes de la calidad de los componentes de los productos.	60	70

LANZAR DOS NUEVOS PRODUCTOS POR AÑO AL 2017	ACCION 08	Suministrar herramientas tecnológicas a los empleados.	80	80
	ACCION 09	Capital de trabajo para el desarrollo de los productos.	90	70
	ACCION 10	Implementar la agenda trimestral de cumplimiento de tareas para la alcanzar la elaboración de 2 productos nuevos cada año	55	100
	ACCION 11	Realizar convenios con universidades especializadas en el tema ortopédico para desarrollar investigaciones que conlleven a la creación de nuevos productos.	20	15
	ACCION 12	Otorgar capacitación sobre nuevas tecnologías a los colaboradores de la organización.	70	50
	ACCION 13	Crear talleres trimestrales donde se expongan ideas de desarrollo por parte de los empleados.	50	75
	ACCION 14	Realizar encuentros con clientes cercanos de cada tipo de producto que puedan contribuir al mejoramiento de los productos.	45	80
IMPLEMENTAR LAS VENTAS DE SUS PRODUCTOS ON LINE AL 2017	ACCION 15	Contratar un asesor en página web para implementar la venta en línea.	65	95
	ACCION 16	Gestionar con entidades financieras la venta en línea	60	100
	ACCION 17	Capacitar una persona de la empresa para que se encargue de revisar diariamente las ventas, correos y actualización de la página.	35	100
	ACCION 18	Publicar materiales, garantía nuevos productos, beneficios de productos en la página WEB.	35	90
	ACCION 19	Implementar acceso directo a los servicios de la página para incentivar el uso de esta herramienta.	30	80
	ACCION 20	Crear espacios en la página de preguntas frecuentes con información esencial para los diferentes tipos de incapacidad.	65	90
	ACCION 21	Promocionar la página web entre sus clientes actuales ofreciendo los diferentes servicios de información a los que pueden acceder.	50	80

CREAR EL DEPARTAMENTO COMERCIAL AL 2017	ACCION 22	Aprovechar la posición geográfica de ORTHOSANDER para elegir diferentes canales de distribución de sus productos.	10	30
	ACCION 23	Capacitarse en la generación de nuevos proyectos comerciales para licitaciones.	90	95
	ACCION 24	Crear una estructura comercial con Director y vendedores.	40	60
	ACCION 25	Implementación de una estrategia comercial con proyección y metas de ventas	75	90
	ACCION 26	Aprovechar los eventos sociales para mostrar sus productos y marca.	20	45
	ACCION 27	Realizar eventos en el sector médico ortopedista con el fin de dar a conocer los beneficios de sus productos mostrando su competitividad, y liderazgo.	65	40
	ACCION 28	Realizar conferencias con expertos en ortopedia dirigidas a grupos médicos ortopédicos, donde ORTHOSANDER pueda mostrar su interés en la biomedicina y la innovación en sus productos.	50	45
	ACCION 29	Realizar convenios estratégicos en ciudades más grandes ofreciendo sus productos en diferentes regiones del país.	55	40
	ACCION 30	Participar como patrocinador en diferentes actividades deportivas de discapacitados como los paralímpicos.	95	100
	ACCION 31	Contribuir en escuelas de formación especializadas en el tema de discapacidad física con colaboraciones dándose a conocer con sus productos, y que sepan el tipo de empresa que es ORTHOSANDER.	50	10
IMPLEMENTAR ESTRUCTURAS DE COSTOS AL 2017	ACCION 32	Mantener inventarios bajos donde solo se tenga mercancía de alta rotación.	70	75
	ACCION 33	Optimizar sus canales de distribución con proveedores que garanticen cumplimiento en tiempos de entrega disponibilidad de mercancía.	55	70
	ACCION 34	Especializarse en cierta línea de productos donde garanticen siempre competir con calidad, precio y tiempo de entrega	75	40
	ACCION 35	Trasladar al cliente el beneficio de menores precios, de su disminución de costos al manejar el 50% menos de su volumen de inventarios, así ganar participación de mercado.	60	60
	ACCION 36	Capacitación a los colaboradores en los diferentes tipos de productos que se realizan sabiendo la cantidad de material y el valor de este, para evitar desperdicios de materia prima optimizando la producción.	25	60

	ACCION 37	Obtener información por parte de expertos para poder implementar una optima estructura de costos.	85	100
	ACCION 38	Contar con personal encargado en el proceso contable.	85	90
CREACION DE DEPARTAMENTO DE PROYECTOS BIOMEDICOS AL 2017	ACCION 39	Gestionar con el Gobierno recursos que le permitan abastecer la población vulnerable en el departamento de Santander.	40	30
	ACCION 40	Realizar alianzas comerciales con los médicos terapeutas y personal capacitado que se involucre en cada proyecto.	60	55
	ACCION 41	Buscar alianzas con instituciones educativas en el exterior lideres en Biomedicina para capacitar al personal de la empresa y vincularse a proyectos sociales	20	10
	ACCION 42	Realizar alianzas con universidades nacionales que faciliten practicantes con conocimientos en Biomedicina.	25	20
	ACCION 43	Solicitar estudiantes de medicina a universidades que contribuyan de manera activa con la generación de investigación en procesos biomédicos.	50	20
	ACCION 44	Incentivar la investigación Biomédica en todos los actores sociales de la empresa.	65	35
	ACCION 45	Implementar plan de incentivos a empleados que desarrollen aplicaciones biomédicas para productos.	65	100
CREAR DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION AL 2017	ACCION 46	Incentivar a los empleados de ORTHOSANDER con la generación de proyectos de investigación.	70	100
	ACCION 47	Capacitar personal por medio de herramientas en internet para la consecución de nuevos proyectos en ortopedia.	50	50
	ACCION 48	Acceder a información de centros especializados en discapacidades físicas, para obtener información sobre como maximizar sus productos	35	30
	ACCION 49	Crear incentivos para aquellos empleados que contribuyan en la mejora de los productos.	70	85
	ACCION 50	Ubicar un buzón de sugerencias donde los clientes brinden ideas sobre que servicios adicionales quisieran obtener en ORTHOSANDER.	50	85
	ACCION 51	Recopilar información obtenida por diferentes medios para verificar los datos y tomar las mejores opciones y posibles de alcanzar.	55	60

	ACCION 52	Realizar encuestas a los clientes para contribuir en su satisfacción.	45	70
APLICAR ESTRATEGIA DE PRECIOS AL 2017	ACCION 53	Brindar varias opciones de precio en productos para diferentes sectores y estratos.	5	10
	ACCION 54	Realizar investigación periódica de precios de la competencia.	85	95
	ACCION 55	Identificar los segmentos de mercado a los que no se ha llegado por factor precio.	60	75
	ACCION 56	Contratar asesoría de experto en estrategia de precios para identificar los momentos exactos de su aplicación.	35	50
	ACCION 57	Impulsar la estrategia de precio favorable por recompra.	20	50
	ACCION 58	Publicar y actualizar precio de productos en la página web.	75	95
	ACCION 59	Poner en conocimiento de todos los empleados el valor de cada producto y la estrategia de precios para optimizar el servicio al cliente.	55	50
	ACCION 60	Desarrollar economías de escala con el fin de bajar costos de producción.	80	75
	CUMPLIR CON LAS NORMAS DE CALIDAD AL 2017	ACCION 61	continuar con el proceso de certificación de calidad	100
ACCION 62		Investigar los estándares de calidad a nivel internacional para este tipo de productos.	50	30
ACCION 63		Adquisición de tecnología de punta.	85	50
ACCION 64		Verificar que sus proveedores también tengan procesos de calidad.	30	70
ACCION 65		Capacitar permanentemente a los empleados para que contribuyan con la alta calidad esperada del producto.	65	70
ACCION 66		Evaluación a los empleados sobre conocimientos en temas de calidad.	75	60

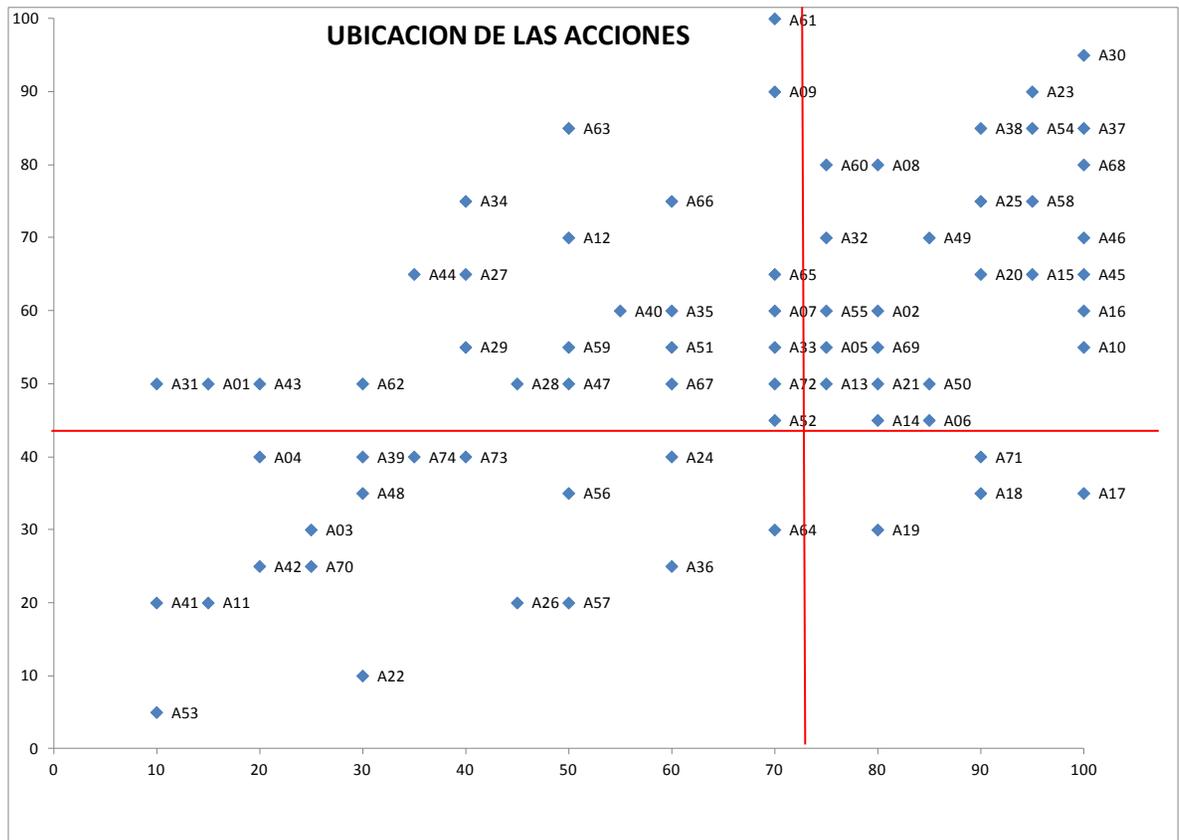
	ACCION 67	Realizar auditorías internas que permitan visualizar como se encuentra la empresa en el proceso	50	60
PARTICIPAR DIRECTAMENTE EN LAS LICITACIONES AL AÑO 2017	ACCION 68	Investigación de requerimientos para licitar.	80	100
	ACCION 69	Identificar y resaltar valores agregados frente a las demás empresas del sector.	55	80
	ACCION 70	Desarrollar campañas publicitarias que le permitan darse a conocer.	25	25
	ACCION 71	Capacitar personal para especializarse es este campo.	40	90
	ACCION 72	Implementar estrategias de diferenciación.	50	70
	ACCION 73	Crear un análisis profundo de cada cliente que permita identificar sus necesidades.	40	40
	ACCION 74	Ofrecer sus servicios adicionales como fortaleza ante las demás empresas.	40	35

Figura 31: Matriz Importancia y Gobernabilidad

RESULTADO DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD			
ACCIONES DEL PRIMER CUADRANTE	ACCIONES DEL SEGUNDO CUADRANTE	ACCIONES DEL TERCER CUADRANTE	ACCIONES DEL CUARTO CUADRANTE
ALTA IMPORTANCIA, BAJA GOBERNABILIDAD	ALTA GOBERNABILIDAD, ALTA IMPORTANCIA	POCO IMPORTANTES Y POCO GOBERNABLES	ALTA GOBERNABILIDAD Y BAJA IMPORTANCIA
REPRESENTAN RETOS PARA EL FUTURO	REPRESENTAN SITUACIONES CONFLICTIVAS, QUE PODEMOS ABORDAR INMEDIATAMENTE	PRESENTAN MUY DEBIL INTERES	ACCIONES MENOS URGENTES QUE LAS ZONAS ANTERIORES
A31	A14	A53	A19
A01	A06	A22	A18
A43	A13	A41	A17
A62	A21	A11	A71
A28	A50	A26	
A47	A05	A57	
A67	A69	A42	
A52	A10	A70	
A72	A55	A36	
A29	A02	A03	
A59	A16	A64	
A51	A20	A48	
A33	A15	A56	
A40	A45	A04	
A35	A32	A39	
A07	A49	A74	
A44	A46	A73	
A27	A25	A24	
A65	A58		
A12	A60		
A34	A08		
A66	A68		
A63	A38		
A09	A54		
A61	A37		
	A23		
	A30		
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
25 ACCIONES	27 ACCIONES	18 ACCIONES	4 ACCIONES

Figura 32: Plano cartesiano ubicación de las acciones

GRAFICA UBICACIÓN DE LAS ACCIONES



Fuente: Aguilar, Andrea; Mejia, Luz; Chacon, Danilo. Trabajo de Grado: Especialización Gerencia Estratégica-Universidad de la Sabana

8.4.1 FORMULACION DE ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA

ACCIONES A CORTO PLAZO	
ACCION 1	Contactar empresas extranjeras con productos reconocidos para negociar la distribución en nuestro país.
ACCION 2	Participar activamente en seminarios y capacitación de competitividad en la región y en el país.
ACCION 5	Crear una línea de productos ortopédicos para llegar a sectores de población vulnerable.
ACCION 8	Suministrar herramientas tecnológicas a los empleados.
ACCION 9	Capital de trabajo para el desarrollo de los productos.
ACCION 13	Crear talleres trimestrales donde se expongan ideas de desarrollo por parte de los empleados.
ACCION 15	Contratar un asesor en pagina web para implementar la venta en línea.
ACCION 16	Gestionar con entidades financieras la venta en línea
ACCION 17	Capacitar una persona de la empresa para que se encargue de revisar diariamente las ventas, correos y actualización de la pagina.
ACCION 23	Capacitarse en la generación de nuevos proyectos comerciales para licitaciones.
ACCION 24	Crear una estructura comercial con Director y vendedores.
ACCION 25	Implementación de una estrategia comercial con proyección y metas de ventas
ACCION 26	Aprovechar los eventos sociales para mostrar sus productos y marca.
ACCION 29	Realizar convenios estratégicos en ciudades mas grandes ofreciendo sus productos en diferentes regiones del país.
ACCION 30	Participar como patrocinador en diferentes actividades deportivas de discapacitados como los paralímpicos.
ACCION 32	mantener inventarios bajos donde solo se tenga mercancía de alta rotación.
ACCION 35	Trasladar al cliente el beneficio de menores precios, de su disminución de costos al manejar el 50% menos de su volumen de inventarios, así ganar participación de mercado.
ACCION 39	Gestionar con el Gobierno recursos que le permitan abastecer la población vulnerable en el departamento de Santander.
ACCION 41	Buscar alianzas con instituciones educativas en el exterior lideres en Biomedicina para capacitar al personal de la empresa y vincularse a proyectos sociales
ACCION 42	Realizar alianzas con universidades nacionales que faciliten practicantes con conocimientos en Biomedicina.
ACCION 46	Incentivar a los empleados de ORTHOSANDER con la generación de proyectos de investigación.
ACCION 47	Capacitar personal por medio de herramientas en internet para la consecución de nuevos proyectos en ortopedia.
ACCION 48	Acceder a información de centros especializados en discapacidades físicas, para obtener información sobre como maximizar sus productos
ACCION 49	Crear incentivos para aquellos empleados que contribuyan en la mejora de los productos.
ACCION 54	Realizar investigación periódica de precios de la competencia.
ACCION 56	Contratar asesoría de experto en estrategia de precios para identificar los momentos exactos de su aplicación.
ACCION 58	Publicar y actualizar precio de productos en la página web.
ACCION 64	Verificar que sus proveedores también tengan procesos de calidad.
ACCION 65	Capacitar permanentemente a los empleados para que contribuyan con la alta calidad esperada del producto.
ACCION 66	Evaluación a los empleados sobre conocimientos en temas de calidad.
ACCION 67	Realizar auditorías internas que permitan visualizar como se encuentra la empresa en el proceso
ACCION 68	Investigación de requerimientos para licitar.
ACCION 71	Capacitar personal para especializarse es este campo.

8.4.2 FORMULACION DE ACCIONES D EJECUCION A MEDIANO PLAZO Y LARGO PLAZO

ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO	
ACCION 3	Realizar eventos especiales y capacitaciones para la comunidad médica.
ACCION 4	Realizar convenios con diferentes tiendas de productos médicos que le ayuden a llegar a ciertas regiones del país donde no tiene presencia.
ACCION 6	Crear una campaña de fidelización de clientes que incentive la recompra de los productos ortopédicos.
ACCION 7	Realizar uniones estratégicas con proveedores certificados en calidad, dándole mayor confianza a sus clientes de la calidad de los componentes de los productos.
ACCION 10	Implementar la agenda trimestral de cumplimiento de tareas para la alcanzar la elaboración de 2 productos nuevos cada año
ACCION 11	Realizar convenios con universidades especializadas en el tema ortopédico para desarrollar investigaciones que conlleven a la creación de nuevos productos.
ACCION 12	Otorgar capacitación sobre nuevas tecnologías a los colaboradores de la organización.
ACCION 14	Realizar encuentros con clientes cercanos de cada tipo de producto que puedan contribuir al mejoramiento de los productos.
ACCION 18	Publicar materiales, garantía nuevos productos, beneficios de productos en la página WEB.
ACCION 19	Implementar acceso directo a los servicios de la pagina para incentivar el uso de esta herramienta.
ACCION 20	Crear espacios en la pagina de preguntas frecuentes con información esencial para los diferentes tipos de incapacidad.
ACCION 21	Promocionar la pagina web entre sus clientes actuales ofreciendo los diferentes servicios de información a los que pueden acceder.
ACCION 27	Realizar eventos en el sector médico ortopedista con el fin de dar a conocer los beneficios de sus productos mostrando su competitividad, y liderazgo.
ACCION 28	Realizar conferencias con expertos en ortopedia dirigidas a grupos médicos ortopédicos, donde ORTHOSANDER pueda mostrar su interés en la biomedicina y la innovación en sus productos.
ACCION 31	Contribuir en escuelas de formación especializadas en el tema de discapacidad física con colaboraciones dándose a conocer con sus productos, y que sepan el tipo de empresa que es ORTHOSANDER.
ACCION 22	Aprovechar la posición geográfica de ORTHOSANDER para elegir diferentes canales de distribución de sus productos.
ACCION 33	optimizar sus canales de distribución con proveedores que garanticen cumplimiento en tiempos de entrega disponibilidad de mercancía.
ACCION 34	Especializarse en cierta línea de productos donde garanticen siempre competir con calidad, precio y tiempo de entrega
ACCION 36	Capacitación a los colaboradores en los diferentes tipos de productos que se realizan sabiendo la cantidad de material y el valor de este, para evitar desperdicios de materia prima optimizando la producción.
ACCION 37	Obtener información por parte de expertos para poder implementar una optima estructura de costos.
ACCION 38	Contar con personal encargado en el proceso contable.
ACCION 40	Realizar alianzas comerciales con los médicos terapeutas y personal capacitado que se involucre en cada proyecto.
ACCION 43	Solicitar estudiantes de medicina a universidades que contribuyan de manera activa con la generación de investigación en procesos biomédicos.
ACCION 44	Incentivar la investigación Biomédica en todos los actores sociales de la empresa.
ACCION 45	Implementar plan de incentivos a empleados que desarrollen aplicaciones biomédicas para productos.
ACCION 50	Ubicar un buzón de sugerencias donde los clientes brinden ideas sobre que servicios adicionales quisieran obtener en ORTHOSANDER.
ACCION 51	Recopilar información obtenida por diferentes medios para verificar los datos y tomar las mejores opciones y posibles de alcanzar.
ACCION 52	Realizar encuestas a los clientes para contribuir en su satisfacción.
ACCION 53	Brindar varias opciones de precio en productos para diferentes sectores y estratos.
ACCION 55	Identificar los segmentos de mercado a los que no se ha llegado por factor precio.
ACCION 57	impulsar la estrategia de precio favorable por recompra.
ACCION 59	Poner en conocimiento de todos los empleados el valor de cada producto y la estrategia de precios para optimizar el servicio al cliente.
ACCION 60	Desarrollar economías de escala, con el fin de bajar costos de producción.
ACCION 64	Verificar que sus proveedores también tengan procesos de calidad.
ACCION 65	capacitar permanentemente a los empleados para que contribuyan con la alta calidad esperada del producto.
ACCION 66	Evaluación a los empleados sobre conocimientos en temas de calidad.
ACCION 67	realizar auditorías internas que permitan visualizar como se encuentra la empresa en el proceso.
ACCION 69	Identificar y resaltar valores agregados frente a las demás empresas del sector.
ACCION 70	Desarrollar campañas publicitarias que le permitan darse a conocer.
ACCION 72	Implementar estrategias de diferenciación.
ACCION 73	Crear un análisis profundo de cada cliente que permita identificar sus necesidades.
ACCION 74	Ofrecer sus servicios adicionales como fortaleza ante las demás empresas.

8.5 CORRELACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS-OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBEJIVOS CONFLICTIVOS	ACCIONES O NEGOCIACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS	ACTORES (LOS QUE INTERVIENEN EN LA NEGOCIACIÓN) ANALISIS, COMO PODRIAN APORTAR EN LA EJECUCION Y LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS
O1: Mantener la credibilidad	*No perder cobertura y crecimiento en el mercado. *Adquirir amplio portafolio de productos	Proveedores, pueden optimizar la materia prima que venden ofreciendo altos estandares de calidad. Los Medicos, especialistas en ortopedia que promueviendo su marca brindan confianza a sus pacientes.	O9: Cumplir con las normas de calidad al 2.017	A61) continuar con el proceso de certificación de calidad. A62) investigar los estándares de calidad a nivel internacional para este tipo de productos. A63) Adquisición de tecnología de punta. A64) Verificar que sus proveedores también tengan procesos de calidad.
O6: Mantener la empresa en el entorno	*No perder cobertura en el sector. *Tener segmentación del mercado y posicionado.	Cientes, por medio del voz a voz de la excelente atencion prestada contribuyen a la generacion de nuevos clientes y la recompra fidelizando los actules.	O10: Participación directa en licitaciones al 2.017	A71) Capacitar personal para especializarse es este campo. A68) Investigación de requerimientos para licitar
O8: Aumentar la confianza de la empresa en el sector.	*Creación de valor para generar experiencia sector * posicionamiento y cubrimiento en el sector	Cientes, fidelizandolos por medio de recompra, y pfreimiento de productos y servicios adicionales que contribuyan a su bienestar. Los Medicos de esta especialidad refiriendo a sus pacientes, y clinicas donde laboran sabiendo la calidad del nuevo producto.	07:Crear departamento de investigación al 2.017	A46) Incentivar a los empleados de ORTHOSANDER con la generación de proyectos de investigación. A47) Capacitar personal por medio de herramientas en internet para la consecución de nuevos proyectos en ortopedia. A48) Acceder a información de centros especializados en discapacidades físicas, para obtener información sobre como maximizar sus productos. A49) Crear incentivos para aquellos empleados que contribuyan en la mejora de los productos.
O15: Incrementar ventas por internet	*Mantener la credibilidad * Lograr mayor participación del mercado. * Aumentar la competitividad	Cientes, educandolos a la consulta en web de los diferentes productos que ofrece Orthosander. Medicos ofreciendo a sus pacientes la posibilidad de consultar los productos de la empresa por la pagina web.	O3: Implementar venta de productos on line al año 2017.	A15: Contratar un asesor en pagina web para implementar la venta en línea. A16: Gestionar con entidades financieras la venta en línea A17: Capacitar una persona de la empresa para que se encargue de revisar diariamente las ventas, correos y actualización de la pagina.
O35: Aplicar precios competitivos	*Mayor poder de negociación *Disminución de la oferta *Diversificación de Productos	Competidores, generan productos de alta calidad a mayores precios, Proveedores ofrecen productos de excelente calidad a precios bastante bajos lo que da la posibilidad de generar productos a mejores precios.	O8: Aplicar estrategia de precio a los productos al año 2.017	A54) Realizar investigación periódica de precios de la competencia. A56) Contratar asesoría de experto en estrategia de precios para identificar los momentos exactos de su aplicación. A58) Publicar y actualizar precio de productos en la página web. A60) Desarrollar economías de escala, con el fin de bajar costos de producción.
O22: Satisfacer al cliente	* Incrementar las ventas Posicionamiento en el mercado. * rotación de inventarios	Empleados, conociendo las necesidades de los clientes y sensibilizados con la labor que realizan ofreciendo mejor asesoramiento. Proveedores, optimizando la materia prima disponible para los productos de mejor duración y calidad.	O2: Lanzar 2 nuevos productos por año al 2017	A8: Suministrar herramientas tecnológicas a los empleados. A9: Capital de trabajo para el desarrollo de los productos. A13: Crear talleres trimestrales donde se expongan ideas de desarrollo por parte de los empleados.

Fuente. SIERRA, Darío. Material de la Cátedra de Prospectiva; Universidad de la Sabana, Octubre, 2012.

8.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
ORTHOSANDER					
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
FINANCIERA	O5: Implementar estructura de costos al 2017 O8: Precio diferencial.	I5: % costos fijos y % costos variables. I8: % de diferencia entre el precio de ORTHOSANDER y el de la competencia.	M5: 20% de costos fijos y 80% de costos variables. M8: Lograr una diferencia en el precio con la competencia de entre el 5% y el 10% menos.	*Tratar de discriminar los costos de producción y comercialización para de esta manera cargarlos a los productos. *Realizar un estudio comparativo de precios. *Realizar un estudio minuciosos de todos los costos de producción y de la capacidad instalada para lograr una optimizacion en las "economias de escala" y de esta manera volcar la reduccion el los costos al producto.	Area de producción y comercialización
CLIENTES	O4: Implementar departamento comercial al año 2017 O3: Implementar venta de productos on line al año 2017	I4: % de crecimiento en las ventas. I3: Número de ventas online / Número de ventas Totales = % ventas online	M4: Aumentar las ventas en un 30% para el año 2017 gracias a la cracion del departamento comercial. M3: Llegar a un 30% de ventas online de las ventas totales.	*Crear una fuerza de ventas corporativas (visitadores medicos) *contar con personal capacitado en licitaciones y negociaciones con entidades gubernamentales. *Crear en el web site de ORTHOSANDER la posibilidad de que el cliente pueda adquirir los articulos por este medio.	Junta directiva y gerencia
PROCESOS	O6: Crear departamento de proyectos Biomédicos O2: Lanzar 2 nuevos productos por año al 2017 O7: Crear el departamanto de investigacion en el año 2017 O10: Participar directamante en las licitaciones	I6: Número de proyectos biomedicos al año. I2: Número de productos innovados / total de productos I7: Número de nuevos proyectos de investigación por año I10: Número de licitaciones obtenidas de manera directa por año.	M6: desarrollar un nuevo proyecto por año. M2: lanzar dos nuevos productos por año. M7: Tener por lo menos 5 proyectos de investigación en curso por año. M10: Adjudicarse al menos una licitación directa por año.	*Gestionar con el gobierno recursos para realizar proyectos sociales que permitan abastecer la población vulnerable en el departamento de Santander *Programa de renovacion de herramientas y maquinaria. *Contar con mano de obra calificada para emprender dichos proyectos. *Investigación de requerimientos para licitar. *Resaltar valores agregados frente a las demás empresas del sector. *Ofrecer sus servicios adicionales como fortaleza ante las demás empresas *Investigación de requerimientos para licitar. *Resaltar valores agregados frente a las demás empresas del sector. *Destinar una partida presupuestal para la cracion del departamento de proyectos e investigación. *Programa de insentivos a los proyectos comercialmente viables.	Junta directiva, gerencia y departamento de proyectos
CRECIMIENTO INTERNO Y APREDIZAJE	O1: Desarrollo de estrategia competitiva O9: Cumplir con las normas de calidad al 2017	I1. %Crecimiento en el mercado. I9: Número de certificaciones obtenidas desde la creación de la empresa	M1: Crecer en un 15% en el market share del sector. M9: Mantener las certificaciones actuales y obtener una nueva cada 5 años.	*Convenios con instituciones. *Aumento de la infraestructura. *Preparación tecnológica. *continuar con el proceso de certificación de calidad. *capacitar permanentemente a los empleados para que contribuyan con la alta calidad esperada del producto. *Evaluación a los empleados sobre conocimientos en temas de calidad. *realizar auditorías internas que permitan visualizar como se encuentra la empresa en el proceso. *Innovación	Todas las areas

9. CONCLUSIONES

- Al evaluar el posicionamiento de ORTHOSANDER identificamos el punto desfavorable es la intermediación en licitaciones, dejándolas en manos de otras empresas.
- Por tratarse de una empresa única fabricante en la región tiene a su favor todo el potencial para ser líder del sector en el país.
- Después del análisis actual de ORTHOSANDER identificamos claramente que solo los directivos conocen a dónde quiere llegar la empresa, la comunicación es débil y genera incertidumbre.
- Es necesario implementar una estructura de costos real y evaluable en periodos a corto y largo plazo.
- Los objetivos estratégicos permiten a ORTHOSANDER implementar las acciones a seguir para su cumplimiento.
- La empresa respecto a su competencia posee ventajas de conocimiento en desarrollo de productos exclusivos que debe potencializar y mostrar como su ventaja competitiva a nivel nacional.
- La presencia y distribución en otros lugares del país es indispensable para su crecimiento.
- Con referencia en el análisis del árbol de competencias, plantear estrategia competitiva que le permita permanecer y crecer en el sector ortopédico.
- El plan prospectivo desarrollado permite visualizar el futuro y adoptar acciones para incrementar el éxito de la operación.
- La búsqueda de aliados estratégicos es fundamental para el desarrollo de la investigación e innovación de nuevos productos.
- La identificación de los grupos de actores permite ver un panorama que facilita la toma de decisiones y reducción de tiempos de respuesta.

10. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la junta directiva de ORTHOSANDER realizar un análisis financiero para que asignen presupuesto para el desarrollo del presente plan prospectivo y de esta manera llevar a cabo todas las acciones propuestas en el corto mediano y largo plazo.
- Implementar la evaluación continua del proceso que llevara a alcanzar las metas del plan prospectivo al año 2017.
- Establecer plan de acción financiero inmediato poniendo en marcha las acciones a corto plazo buscando el desempeño esperado.
- Dar a conocer a todos los miembros de la empresa y actores sociales el objetivo de este plan prospectivo al 2017, para así lograr trabajar en equipo.
- Realizar inversión en nuevas tendencias como Biomedicina para permanecer en el mercado y lograr la competitividad proyectada.
- .Desarrollar entre el talento humano actual el deseo de superación e implementación de nuevas tendencias tecnológicas.
- Continuar con la iniciativa de empresa que busca el bienestar de los clientes a través de la innovación en materiales y tendencias.
- Incentivar a los empleados el espíritu de innovación e investigación.
- Participar en actividades que permitan la constante presencia de marca y apoyo a deporte de discapacidad.
- Proyección de empresa regional a empresa nacional y futuro internacional.
- Participar activamente en actividades nacionales como empresa competitiva.
- Implementar las iniciativas de largo mediano y corto plazo.
- La empresa ORTHOSANDER debe recibir instrucciones claras de su líder Gerente- propietario para encaminar el logro de la meta de este plan prospectivo.
- La implementación del plan debe tener un seguimiento periódico para evaluar el cumplimiento de los pasos y procesos planteados.

- Potencializar sus proyectos avanzados, como el apoyo a eventos deportivos a través de su fundación.
- Involucrar y dar a conocer a cada uno de los empleados su papel en el desarrollo de este plan prospectivo.
- Aplicar metodología de investigación de la competencia para potencializar fortalezas y disminuir debilidades.
- Se busca el incremento de las ventas pero es indispensable crear un Departamento que se encargue de su proyección y estrategia.
- Es fundamental publicar el Organigrama de la empresa para que cada empleado conozca su posición dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- **KAPLAN ROBERT S. Y DAVID P.NORTON**, The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Editorial Planeta .Edición latinoamericana 2011.
- **RAMÍREZ**, Álvaro. Material de la Cátedra de Prospectiva; Universidad de la Sabana, Septiembre, 2012.
- **SIERRA**, Darío. Material de la Cátedra de Prospectiva; Universidad de la Sabana, Octubre, 2012.
- **JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON**. Dirección Estratégica. Editorial Pearson. Séptima Edición 2006.
- **HARRISSON y St. JOHN**. Fundamentos de la Dirección Estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thompson. Segunda Edición. 2002.
- **HITT, IRELAND y HOSKISSON**. Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Editorial Thompson. Quinta Edición. 2004.
- **THOMPSON y STRICKLAND**. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ªedición. ED. MC Graw Hill.1999.
- **GODET MICHEL**. De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfa omega. 1999
- **SANABRIA TIRADO, RAÚL**, Formulación Estratégico – Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Unidades: 2007 127-128-129p
- **MIKLOS TOMAS, TELLO** María Elena, Planeación Prospectiva, Editorial Limusa S.A, Grupo Noriega - Editores México 1995 117- 118p
- **PROCEDIMIENTO DELPHI**, Concepto tomado de la Clase de Prospectiva y Estrategia Ciclo II de la Especialización de Gerencia Estratégica de Julio de 2012.
- www.esyes.com.ar/index.php?option=com_content&view=acreditacion.unillanos.edu.co/
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

- http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm
- http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
- <http://orthosander.net/empresa.php>
- [http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/201895-la-region-se-consolida-como-uno-de-los-destinos-nacionales-para-turismo\)](http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/201895-la-region-se-consolida-como-uno-de-los-destinos-nacionales-para-turismo)
- [http://www.fundspeople.com/noticias/tecnologia-medica-una-estrella-por-descubrir-81875\)](http://www.fundspeople.com/noticias/tecnologia-medica-una-estrella-por-descubrir-81875)

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

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica.
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA ORTHOSANDER –ORTOPEDICA DE SANTANDER PARA EL AÑO 2017
3	AUTOR(es)	Aguilar Villarreal Andrea Carolina - Mejia Enciso Luz Helena - Chacon Villamizar Danilo
4	AÑO Y MES	2.013 ABRIL
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Sierra Arias Dario
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>En el presente proyecto podemos encontrar un plan prospectivo para la empresa ORTHOSANDER (Ortopédica de Santander) que identifica de manera clara que la visión de la empresa es alcanzable a cinco años, en el proyecto se va a conocer el entorno de la empresa Orthosander, dando así una visión más amplia del proceso que debe continuar la empresa para el manejo de su marca y poder ser fuerte y reconocida en el mercado de los productos ortopédicos. Esto con el fin de re direccionar la empresa en un enfoque más estratégico creando acciones a corto, mediano y largo plazo las cuales contribuirán a la generación de valor, aumento en su rentabilidad y creando un posicionamiento sostenible en el mercado.</p> <p>In this project you will find a prospective plan for the company ORTHOSANDER (Ortopédica de Santander) in which it is clearly identified that the enterprise vision is achievable in the next five years. Within the project you will get to know ORTHOSANDER environment, giving you a broader view of the process that the company needs to follow in order to enhance its brand management, and become stronger and recognized in the orthopedic products market. These, in order to redirect the company to a more strategic approach, creating short, medium and long term actions which will contribute to value generation, profitability increase and a sustainable market positioning</p>
7	PALABRAS CLAVES	ANALISIS DE VARIABLES INTERNAS (DEBILIDADES Y FORTALEZAS) ANALISIS DE VARIABLES INTERNAS (ANALISIS DEL PASADO ,PRESENTE Y FUTURO) MATRIZ DOFA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI ANALISIS DE ENTORNO ESTRATEGIO-5 FUERZAS DE PORTER MAPA ESTRATEGICO DE COMPETIDORES MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO ANALISIS DE MACRO ENTORNO DETERMINACION DE FACTORES EXOGENOS MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MEFE ANALISIS ESTRUCTURAL ACTORES SOCIALES OBJETIVOS ASOCIADOS ANALISIS DE FUTUROS METODO DELPHI ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL CONSTRUCCION DE ESCENARIO APUESTA MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD CUADRO DE MANDO INTEGRAL
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Manufactura
9	TIPO DE ESTUDIO	Prospectiva
10	OBJETIVO GENERAL	Desarrollar un Plan Prospectivo Estratégico para la empresa ORTHOSANDER, que pueda incrementar el reconocimiento de la empresa en su mercado de comercialización generando así la posibilidad de aumentar su market share, su capacidad competitiva y disminuir así su capacidad ociosa.
		Describir la razón de ser de ORTHOSANDER. Analizar el sistema en cual se desenvuelve "la empresa", sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Identificar establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para ORTHOSANDER.</p> <p>Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.</p> <p>Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de ORTHOSANDER.</p> <p>Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto (2015).</p> <p>Construir cuadro de mando integral para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégicos.</p>
12	RESUMEN GENERAL	<p>Se desarrolló un plan prospectivo estratégico para la empresa ORTHOSANDER, que pueda incrementar el reconocimiento de la empresa en su mercado de comercialización generando así la posibilidad de aumentar su market share, su capacidad competitiva y disminuir así su capacidad ociosa. Para esto se siguieron los siguientes pasos: se describió la razón de ser de ORTHOSANDER, se analizó el sistema en cual se desenvuelve "la empresa", sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro, se Identificó y se estableció el planteamiento del problema bajo el cual se enfocó el plan prospectivo estratégico para ORTHOSANDER, se realizó un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afectan, identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de ORTHOSANDER, se estableció y conoció los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto (2017), se construyó un cuadro de mando integral para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégico, conclusiones y recomendaciones.</p>
13	CONCLUSIONES.	<p>Después del análisis actual ORTHOSANDER identificamos claramente que solo los directivos conocen a dónde quiere llegar la empresa, la comunicación es débil y genera incertidumbre.</p> <p>Es necesario implementar una estructura de costos real y evaluable periódicamente.</p> <p>Los objetivos estratégicos permiten a ORTHOSANDER conocer las acciones a seguir para su cumplimiento.</p> <p>La empresa respecto a su competencia posee ventajas de conocimiento en desarrollo de productos exclusivos que debe potencializar y mostrar como su ventaja competitiva a nivel nacional.</p> <p>La presencia y distribución en otros lugares del país es indispensable para su crecimiento.</p> <p>Con referencia en el análisis del árbol de competencias plantear estrategia competitiva que le permita permanecer y crecer en el sector ortopédico.</p> <p>El plan prospectivo desarrollado permitió visualizar el futuro y adoptar acciones para incrementar el éxito de la operación.</p> <p>Al evaluar el posicionamiento de ORTHOSANDER identificamos el punto desfavorable es la intermediación en licitaciones, dejándolas en manos de otras empresas.</p> <p>Por tratarse de una empresa única fabricante en la región tiene a su favor todo el potencial para ser líder del sector en el país.</p> <p>La búsqueda de aliados estratégicos es indispensable para el desarrollo de la investigación e innovación de nuevos productos.</p> <p>La identificación de los grupos de actores permite ver un panorama que facilita la toma de decisiones y reducción de tiempos de respuesta.</p>
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>KAPLAN ROBERT S. Y DAVID P.NORTON, The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Editorial Planeta .Edición latinoamericana 2011.</p> <p>RAMÍREZ, Álvaro. Material de la Cátedra de Prospectiva; Universidad de la Sabana,septiembre ,2012</p> <p>SIERRA, Darío. Material de la Cátedra de Prospectiva; Universidad de la Sabana,Octubre,2012</p> <p>JOHNSON, SCHOLÉS, WHITTINGTON. Dirección Estratégica. Editorial Pearson. Séptima Edición 2006.</p> <p>HARRISSON y St. JOHN. Fundamentos de la Dirección Estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thompson. Segunda Edición. 2002.</p> <p>HITT, IRELAND y HOSKISSON. Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Editorial Thompson. Quinta Edición. 2004.</p>