

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA EMPRESA MEDISUPPLIES E.U AL AÑO
2020**

**JUAN PABLO MEDINA NEIRA
CAMILO ANDRES VALENCIA MENDEZ**

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., JULIO DE 2010

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA EMPRESA MEDISUPPLIES E.U AL
AÑO 2020**

**JUAN PABLO MEDINA NEIRA
CAMILO ANDRES VALENCIA MENDEZ**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
LUIS FRANCISCO CUBILLOS**

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., JULIO DE 2010

DEDICATORIA

A nuestras familias:

Medina Neira

Valencia Méndez

Que con su apoyo incondicional nos ayudaron a superar obstáculos y nos fortalecieron para finalizar este trabajo que nos permite concluir exitosamente una nueva etapa de nuestro desarrollo académico

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias y amigos por su constante apoyo.

***A los expertos consultados durante la realización del presente trabajo,
pues sin su compromiso, tiempo y dedicación esto no hubiera sido
posible.***

***A Luis Francisco Cubillos, nuestro tutor, quién nos orientó y guió
durante este importante proceso e hizo posible la realización exitosa de
nuestro Trabajo de Grado.***

TABLA DE CONTENIDO

LISTAS ESPECIALES	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	1
1. EL PAPEL DE LA PROSPECTIVA PARA LA PERDURABILIDAD DE MEDISUPPLIES E.U. Y PARA COLOMBIA.	3
2. ANÁLISIS DE MEDISUPPLIES E.U.	5
3. ANÁLISIS PROSPECTIVO MEDISUPPLIES E.U.	10
3.1. TENDENCIAS Y FACTORES DE CAMBIO	10
3.1.1. PRINCIPALES FACTORES DE CAMBIO	10
3.1.2. POSIBLES TENDENCIAS	12
3.2. VARIABLES ESTRATÉGICAS	14
3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	14
3.2.2. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	15
3.2.3. CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	18
3.3. JUEGO DE ACTORES	29
3.3.1. GRADO DE PODER DE LOS ACTORES SEGÚN EL COEFICIENTE RI*: 31	
3.3.2. MATRIZ DE POSICIONES VALORADAS DE ACTORES Y OBJETIVOS.. 31	
3.3.3. ANALISIS DE BALANZAS DE FUERZAS Y JUGADAS DE LOS ACTORES 34	
3.3.3.1. BALANZA DE FUERZA Y JUGADAS DE LOS ACTORES EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y PROTECCION DE PATENTER A TRÁVES DE ACUERDOS COMERCIALES BILATERALES	34
3.3.3.2. BALANZA DE FUERZAS Y JUGADAS DE LOS ACTORES EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO E INTEGRACIONES PARA EVITAR LA FUGA DE INFORMACIÓN EN PROCESOS PRODUCTIVOS 36	
3.3.3.3. BALANZA DE FUERZAS Y JUEGOS DE ACTORES EN LA CONTINUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE OFRECER PRODUCTOS NUEVOS E INNOVADOR Y EL ASEGURAMIENTO DE LAS BUENAS RELACIONES CON EL CLIENTE.	38
3.3.3.4. BALANZA DE FUERZAS Y JUGADA DE ACTORES EN LA BUSQUEDA DE REDUCCION DE PRECIOS POR MEDIO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS Y LA FORMULACION DE PLANES DE CONTINGENCIA ANTE FUTURAS CRISIS ECONOMICAS.	40

3.3.3.5.	BALANZA DE FUERZAS Y JUEGOS DE ACTORES EN MANTENER EL MUSCULO FINANCIERO Y EL INCREMENTO DE LA INVERSIÓN EN PUBLICIDAD AMIGABLE.....	42
3.4.	ESCENARIOS AL HORIZONTE AÑO 2020	43
3.4.1.	ESCENARIO TENDENCIAL.....	44
3.4.1.1.	HISTOGRAMA.....	47
3.4.2.	ESCENARIOS ALTERNOS.....	49
3.4.3.	ESCENARIO APÚESTA	54
3.5.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS: METODO DE EJES DE SCHWARTZ.....	54
3.5.1.	UBICACIÓN DE LOS ESCENARIOS EN LOS EJES DE SCHWARTZ	55
3.5.2.	DISEÑO ESTRATEGICO	61
4.	CONCLUSIONES.....	64
5.	BIBLIOGRAFIA.....	66
6.	ANEXOS	68

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: VENTAS ANUALES	8
TABLA 2: RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES	27
TABLA 3: TABLA DE POSICIONES VALORADAS DE ACTORES Y OBJETIVOS	33
TABLA 4: TABLA DE PROBABILIDAD P*. APLICACIÓN SMIC	45
TABLA 5: ESCENARIOS ALTERNOS	49
TABLA 6: ESCENARIO PORTARROLLOS	50
TABLA 7: ESCENARIO SABANA DESECHABLE	51
TABLA 8: ESCENARIO AEROCAMARA	52
TABLA 9: ESCENARIO TAPA BOCAS	53
TABLA 10: ESCENARIO APUESTA	54

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS	20
ILUSTRACIÓN 2: MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS	20
ILUSTRACIÓN 3: GRAFICA DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES	22
ILUSTRACIÓN 4: GRAFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS Y DIRECTAS POTENCIALES	25
ILUSTRACIÓN 5: GRAFICO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES	26
ILUSTRACIÓN 6: PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS ENTRE ACTORES	30
ILUSTRACIÓN 7: COEFICIENTE RI*	31
ILUSTRACIÓN 8: BALANZA DE FUERZA PARA EL OBJETIVO NO 1	35
ILUSTRACIÓN 9: BALANZA DE FUERZA PARA EL OBJETIVO NO 2	36
ILUSTRACIÓN 10: BALANZA DE FUERZA PARA EL OBJETIVO NO 3	38
ILUSTRACIÓN 11: BALANZA DE FUERZA PARA EL OBJETIVO NO 4	40
ILUSTRACIÓN 12: BALANZA DE FUERZA PARA EL OBJETIVO NO 5	42
ILUSTRACIÓN 13: HISTOGRAMA DE EXTREMOS PARA LA DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS	48
ILUSTRACIÓN 14: EJE DE SCHWARTZ	55
ILUSTRACIÓN 15: EJE DE SCHWARTZ. RUTA 1	57
ILUSTRACIÓN 16: EJE DE SCHWARTZ. RUTA 2	59
ILUSTRACIÓN 17: EJE DE SCHWARTZ. RUTA 3	60

RESUMEN

Las PYMES, como Medisupplies E.U., son de gran importancia para Colombia puesto que 98% de las empresas del país son de esta naturaleza. Sin embargo, el 50% de estas empresas desaparecen en el primer año de operaciones y el 75% de las PYMES restantes durante el segundo.

Teniendo en cuenta estos datos y el hecho de que para Abril de 2009 el 72% de las microempresas del país habían sido afectadas negativamente por la crisis económica mundial, es importante que Medisupplies E.U. sea estudiado mediante un análisis prospectivo que permita identificar los escenarios futuros que se encontrará y así disminuir la incertidumbre de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

- Prospectiva
- Crisis Económica Mundial
- Expertos
- Escenarios Futuros
- Ejes de Schwartz

ABSTRACT

The PYMES, like Medisupplies E.U., are very important for Colombia because they represent 98% of the companies in the country. Also, 50% of these companies disappear after one year of operations and during the second year, 75% of the ones left also disappear.

Because of this, and because after April 2009 72% of Colombian PYMES had already been affected by the World Economic Crisis, it is very important for Medisupplies E.U. to make part of an investigation that helps them identify the future stages that they will confront which will decrease the company's uncertainty about the future.

KEY WORDS:

- Prospectiv
- World Economic Crisis
- Experts
- Future Stages
- Schwartz Axes

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin exponer los posibles escenarios en los cuales se podría desenvolver la compañía Medisupplies E.U. en el año 2020, teniendo en cuenta una serie de variables las cuales afectan considerablemente a la organización. Así mismo, este análisis prospectivo pretende ofrecer un panorama más claro para la compañía con el fin de que sus directores puedan implementar estrategias eficaces y mejoren la toma de decisiones a partir de una considerable reducción de la incertidumbre, para así lograr un desarrollo sostenible y continúe siendo la empresa líder en el sector estratégico.

Para realizar un análisis prospectivo es necesario emplear una serie de herramientas desarrolladas por Michael Godet, las cuales facilitan la ejecución del análisis. Por otro lado, contar con la participación de expertos tanto de la empresa como de distintos sectores que influyen en el desarrollo de la misma es de gran utilidad para la recopilación de la información, para darle el direccionamiento correcto al análisis y sobre todo para contar con información confiable brindada por fuentes que se desempeñan día a día en el sector. Esto permite establecer el estado del arte el cual expone las principales características actuales del objeto de estudio y las tendencias más marcadas dentro del mismo.

A partir de esto último, se identifican una serie de variables claves en las cuales son identificados problemas que afectan o pueden afectar a la empresa dentro de algunos años. Posteriormente, se plantean soluciones a estas dificultades que mas adelante se van a convertir en hipótesis de futuro las cuales van a arrojar los posibles escenarios a los que la empresa se podría enfrentar en el año 2020. Así mismo, es necesario conocer los actores que con sus acciones afectan a la organización y confrontarlos con los objetivos estratégicos que se plantearan para dar solución a los

problemas expuestos. Para realizar esto es necesario utilizar las herramientas MIC-MAC, SMIC y MACTOR.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son los posibles escenarios a los cuales se va a enfrentar Medisupplies E.U para el año 2020, teniendo en cuenta los principales factores que influyen en la perdurabilidad de una PYME?

Y la sistematización del mismo se hace utilizando las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los actores sociales que influyen en el futuro de la compañía?
- ¿Cuáles son las variables internas y externas que hacen parte del sistema de la organización MEDISUPPLIES E.U. y cómo se presentan las relaciones en corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cuáles serán los escenarios posibles de la empresa MEDISUPPLIES E.U.?
- ¿Cuál es el diseño estratégico que adoptará MEDISUPPLIES E.U. en su escenario apuesta?

El trabajo de investigación estará enmarcado bajo un objetivo general (Definir los escenarios más plausibles para el año 2020 de la microempresa colombiana Medisupplies E.U.) y otros específicos:

- Obtener resultados a partir del análisis prospectivo para conocer la situación futura de Medisupplies E.U. si continúa con la tendencia actual.
- Exponer la estrategia que puede adoptar la microempresa Medisupplies E.U. para mejorar su tendencia actual.

- Identificar las acciones que se pueden realizar al interior de Medisupplies E.U. para adoptar la estrategia propuesta con el fin de cambiar el curso de la tendencia actual

Estos últimos objetivos serán analizados, desarrollados y aplicados con la ayuda de las herramientas de análisis prospectivo que permitirán encontrar los escenarios futuros de la empresa estudio Medisupplies E.U. Dichos escenarios permitirán conocer la situación futura de la empresa y conocer si la tendencia actual podría continuar. Teniendo este conocimiento, el análisis permitirá identificar, planear y exponer estrategias y acciones que permitirán a la empresa alcanzar un escenario óptimo y más deseable que el actual.

1. EL PAPEL DE LA PROSPECTIVA PARA LA PERDURABILIDAD DE MEDISUPPLIES E.U. Y PARA COLOMBIA.

La administración desempeña en el manejo y dirección de los negocios un papel muy importante y por este motivo vamos a basarnos en los elementos de la Administración según Henry Fayol, que dice que de esta manera las organizaciones se orientan. Son necesarios elementos como la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Gracias a un estudio prospectivo, las empresas podrán adquirir uno de los elementos principales para su administración: la previsión.

Según Fayol, “la previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse; su principal manifestación, su signo sensible, su instrumento más eficaz, es el programa de acción”¹. Teniendo en cuenta lo anteriormente citado, en este trabajo queremos crear un programa de acción para Medisupplies E.U. a partir de un análisis prospectivo realizado al año 2020.

Las pymes son de gran importancia para el desarrollo de la economía colombiana puesto que en los países en desarrollo la base del crecimiento son los pequeños emprendimientos. De igual manera es relevante la perdurabilidad de las empresas puesto que su tasa de mortalidad es elevada (50% en el primer año, 75% en el segundo) y el principal objetivo es lograr crear estrategias para su crecimiento y para que puedan seguir en el mercado.

En un estudio a futuro podemos realizar el plan de acción para Medisupplies E.U., creando así “el resultado al que se tiende, la línea de conducta que ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios

¹ FAYOL, Henry. “Administración industrial y general”. Editorial Edigrama. Madrid, 2003. Cap. 2.

que se han de emplear.”² El plan de acción es una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad, según la idea que nos hemos hecho de ellos a través del análisis prospectivo, y en el que los acontecimientos remotos aparecen cada vez más vagos; es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo, en este caso Medisupplies E.U. para el año 2020.

Para este programa de acción debemos tener en cuenta los recursos de la empresa (inmuebles, herramientas, materias primas, capitales, personal, capacidad de producción, mercados, relaciones públicas, etc.), también debemos tener en cuenta la naturaleza e importancia de las operaciones en curso y en las posibilidades futuras, “posibilidades que dependen, en parte de las condiciones técnicas, comerciales, financieras y otras, sometidas todas a cambios cuya importancia, ni el momento en que ocurrirán pueden determinarse de antemano”³.

Realizando un análisis prospectivo, podemos establecer el plan de acción para Medisupplies E.U., el cual facilitará la utilización de los recursos de la empresa y la elección de los mejores medios para llegar al objetivo deseado: su perdurabilidad dentro del mercado.

² Ibídem.

³ Ibídem.

2. ANÁLISIS DE MEDISUPPLIES E.U

2.1. ESTADO DEL ARTE

2.1.1. DESARROLLO DE LA EMPRESA

Medisupplies E.U. nace de un viaje a Estados Unidos en Diciembre de 2005, donde el señor Jaime Medina encontró un producto que no se encontraba en Colombia: camillas médicas con soporte para sábanas desechables.

Luego de una investigación sobre la utilización de las camillas médicas con soporte para sábanas desechables, se observó que la entidad prestadora de salud SaludCoop utilizaba sábanas desechables mas no tenía los soportes para este producto.

Se decide ingresar a un mercado que no estaba explotado en Colombia y es la distribución de soportes para sábanas desechables. Para esto en Enero de 2006 empieza a diseñar un soporte que se ajustara a las necesidades de las camillas y luego de varios prototipos, modificaciones y pruebas se obtiene el producto deseado a finales de Julio del mismo año.

Medisupplies Empresa Unipersonal se constituye oficialmente el 25 de agosto de 2006.

2.2. DESARROLLO DEL PRODUCTO

Al ingresar al mercado, el principal problema con el que se encontró Medisupplies E.U. fue que en los hospitales a nivel nacional no se utilizaban de manera relevante las sábanas desechables, por lo tanto los portarrollos que distribuía la organización no tuvieron gran acogida por el mercado objetivo.

Luego de varios meses de mercadeo para cambiar los paradigmas de los hospitales colombianos que no creían en las ventajas del producto, la

primera venta se hace en Marzo de 2007 cuando se vende un rollo por el valor de \$58,300 pesos moneda corriente.

Aunque el diseño del portarrollos es de la empresa, éste lo fabrican terceros y las sábanas son importadas por una empresa Mexicana con sede en la zona franca de Palmira en Colombia a la cual se le compran los rollos.

Se empieza vendiendo el portarrollos junto con los rollos de sábanas desechables, pero desde el Julio de 2008 se empezó a regalar el portarrollos puesto que se entendió que el negocio de la empresa no estaba en el portarrollos sino en los rollos de sábanas desechables.

En Mayo de 2007 la empresa comienza un proyecto con el fin de desarrollar un nuevo producto para la distribución masiva en los hospitales: las aerocámaras para el uso de inhaladores por pacientes con problemas respiratorios. Para este proyecto la empresa se asesoró en la clínica Corpas en donde los doctores ayudaron a desarrollar el diseño adecuado para el buen funcionamiento del producto.

En Agosto de 2007, luego de obtener la aprobación por parte de los médicos de la clínica Corpas, se inicia la producción y distribución de las aerocámaras.

2.3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Medisupplies E.U. es una organización cuya estructura es plana y la supervisión es directa. Esto se debe a que el representante legal realiza todas las actividades de la empresa, menos la contabilidad. Se maneja venta directa, inventarios, contacto con los clientes y distribución del producto.

Por prestación de servicios se tienen contratados dos vendedores a los cuales se les paga por comisión en ventas.

Propietario: Juan Pablo Medina.

Representante Legal y Gerente General: Jaime Medina.

2.4. COMPETENCIA

Las sábanas desechables y los portarrollos, por ser productos nuevos en el mercado Colombiano, no habían tenido competencia hasta Diciembre de 2009 cuando, MJA Desechables y Dotaciones Ltda., ingresó al mercado quitándole algunos clientes importantes a Medisupplies E.U.

Por otra parte, la competencia para las aerocámaras siempre ha existido a nivel nacional e internacional. Para este producto, el principal competidor nacional es la empresa RSB que se dedica a la venta de productos médicos entre los que se encuentra la aerocámara. A nivel internacional, la competencia directa de Medisupplies E.U. Es la empresa farmacéutica estadounidense Forest Laboratories, Inc, la cual vende entre otros, la Aerochamber Plus en Colombia.

2.5. FACTOR DIFERENCIADOR DE MEDISUPPLIES E.U.

Medisupplies ha logrado producir un producto nuevo en el país como lo son los portarrollos de sábanas desechables, su producto es innovador y reciente, motivo por lo cual no había tenido competencia desde su creación en Agosto del 2006, situación que ha cambiado por el ingreso al mercado de la empresa MJA Desechables y Dotaciones Ltda. mencionada anteriormente.

Por otra parte, aunque en el mercado de las aerocámaras Medisupplies siempre ha tenido competencia nacional e internacional, la empresa ha logrado mantenerse con una posición favorable en el mercado, en gran parte gracias a sus precios bajos y su alto nivel de calidad.

2.6. SITUACIÓN ACTUAL

Medisupplies E.U. actualmente posee problemas estructurales. Esto se debe a que la organización fue creciendo poco a poco y en ningún momento se pensó en una estructura sólida para la empresa. Se especula

que esto le puede arraigar problemas motivo por el cual se desea realizar un análisis prospectivo sobre la empresa. De igual manera la probabilidad de que la competencia incremente para la Microempresa Medisupplies es muy alta, debido a nuevas posibilidades de tratados libres de comercio entre Colombia y otros países mundo.

A pesar de estos problemas y amenazas, por el momento Medisupplies E.U. se ha mantenido fuerte frente a la crisis puesto que ha logrado aumentar sus ingresos durante el año 2009, periodo durante el cual únicamente 12 “de los 704 bienes y servicios que la firma Raddar monitorea para establecer el comportamiento del consumo de los colombianos”⁴, tuvieron alza frente al 2008.

2.6.1. VENTAS ANUALES

Tabla 1: Ventas Anuales

AÑO	VENTAS
2006	\$ 0
2007	\$ 59'907.323 ⁰⁰
2008	\$ 157'542.003 ⁰⁰
2009	\$ 173'296203,3

Fuente. MEDISUPPLIES E.U. “Informe Anual 2009”. Bogotá D.C

2.6.2. CLIENTES

Desde que Medisupplies E.U. inició sus operaciones hace varios años hasta el día de hoy, ha logrado expandir exitosamente sus clientes gracias a la calidad e innovación de sus productos y al buen servicio de la compañía. Gracias a esto, desde el año 2010 la empresa ha dejado de vender sus productos exclusivamente en Bogotá para ingresar en los mercados de Manizales y Armenia.

Los Principales clientes de Medisupplies E.U. son:

⁴ “Colombianos se aprietan fuerte el cinturón”. En: Diario El Tiempo. Artículo disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3664428> consultada Octubre de 2009.

- Clínica Juan N. Corpas
- Medicor Ltda. : Equipos Médicos
- Colsánitas
- Colmédica
- Clínica de la Mujer
- Médicos particulares – centros médicos.
- Ospisuministros (Manizales) - nuevo
- Osfarm (Armenia) – nuevo
- Veraxipharma Ltda.
- Doral Group S. en C.
- Codificación Cafam.

2.6.3. VENDEDORES

Los vendedores de Medisupplies E.U. son fundamentales para el éxito de la empresa puesto que son ellos los encargados de concretar los negocios con los clientes. Estos realizan visitas a diferentes instituciones y consultorios médicos en donde ofrecen los productos de la empresa teniendo como guía la lista de precios que Medisupplies E.U. les suministra. Además, pueden negociar descuentos de acuerdo a lo pactado con el gerente general de la empresa.

2.6.4. DISTRIBUCIÓN

Medisupplies E.U. cuenta con un vehículo propio con el cual se realiza la distribución de los pedidos a los clientes. También, el vehículo es utilizado para recoger la materia prima en el punto de venta de los proveedores.

3. ANÁLISIS PROSPECTIVO MEDISUPPLIES E.U

3.1. TENDENCIAS Y FACTORES DE CAMBIO

3.1.1. PRINCIPALES FACTORES DE CAMBIO

De acuerdo con la metodología propuesta por Michel Godet y luego de analizar nuestro objeto de estudio y el entorno en el que se encuentra actualmente, podemos identificar ciertos aspectos que pueden llegar a ser importantes en el momento de realizar un análisis prospectivo sobre Medisupplies E.U. los cuales son principalmente los acuerdos comerciales existentes o futuros del país donde la organización realiza sus actividades, su estabilidad económica y social, la legislación comercial que rige a la empresa y la infraestructura organizacional.

Los acuerdos comerciales bilaterales son aquellos que tiene Colombia o que puede llegar a concretar con otros países del mundo, tales como el ALCA, el TLC con Estados Unidos o el TLC con la Unión Europea. En éstos acuerdos se otorgan preferencias arancelarias y otros beneficios para el comercio de productos y servicios entre los países involucrados y por esto pueden llegar a ser un factor de cambio que afecte el análisis prospectivo.

De igual manera, la legislación comercial, que corresponde a los trámites legales que Medisupplies E.U. debe tener en cuenta como empresa y cuando importa y/o exporta sus productos. También, se refiere a las barreras comerciales tanto arancelarias como no arancelarias (cuotas, registros sanitarios y especificaciones del producto, entre otras). Es importante resaltar un hecho que se convirtió en una oportunidad para el sector y este tiene que ver con la reciente pandemia de gripa AH1N1 la cual provocó una emergencia social en varios países. Debido a este virus los gobiernos se vieron en la imperiosa necesidad de buscar soluciones que

minimicen el número de muertos. “Con la finalidad de atender las necesidades generadas por la mayor presencia de personas afectadas con la gripa A H1N1, el Gobierno busca rebajar los aranceles para permitir la importación de equipo médico para enfermedades respiratorias agudas y cuidados intensivos. El anuncio fue hecho por el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata, al revelar que en el actual momento estos equipos tienen un arancel de entre 10 y 15 por ciento. La idea es bajarlos a cero, dijo el funcionario.”⁵. Esto último demuestra que la legislación comercial juega un papel importante en el desarrollo de la organización puesto que las barreras arancelarias afectan los procesos de comercialización de los productos como se expuso en el ejemplo anterior de forma positiva o de forma negativa.

Riesgo país se refiere a la estabilidad política y económica del país donde la empresa realiza sus actividades productivas y comerciales y de igual manera la estabilidad de los países objeto de exportación de los productos de Medisupplies E.U. este factor de cambio es de suma importancia puesto que afecta directamente a nuestra empresa y no se pueden realizar acciones para evitar su efecto.

Como último factor de cambio encontrado tenemos la infraestructura organizacional que corresponde a la estructura interna de la empresa Medisupplies E.U. la cual está compuesta por la infraestructura de la empresa (instalaciones en las que realiza sus operaciones y la tecnología usada) y los recursos humanos necesarios para realizar sus actividades. Se le debe otorgar importancia puesto que algún cambio en este aspecto puede afectar las actividades de la empresa objeto de estudio.

⁵ “Gobierno reducirá aranceles de equipos médicos para atender gripe A”. En: Diario El Espectador. Disponible en URL: <http://www.elespectador.com/articulo161707-gobierno-reducira-aranceles-de-equipos-medicos-atender-gripe> consultado Noviembre de 2009.

3.1.2. POSIBLES TENDENCIAS

Para poder tener una idea hacia donde migra la situación de la empresa unipersonal Medisupplies realizamos una lluvia de posibles tendencias, basándonos en lo que sucede hoy tanto dentro de la organización como en su entorno. Encontramos que esas tendencias pueden ser un camino de mejoramiento, de empobrecimiento o de mantenimiento. A continuación se encuentra el listado de las posibles tendencias:

- En la medida en la que Medisupplies E.U. no incorpore una estructura organizacional sólida y sus ventas sigan creciendo, se va a llegar a un punto en el cual la falta de orden va a hacer disminuir la calidad de la distribución de la empresa y no se va a poder satisfacer la demanda total.
- Si la anterior situación se mantiene, la empresa Medisupplies E.U. dejará de ser un distribuidor atractivo para las entidades prestadoras de servicios de salud y para los médicos independientes en sus consultorios privados.
- Si Medisupplies E.U. no puede satisfacer la demanda total y deja de ser atractivo para sus clientes, la competencia tomará fuerza y tomará una mayor porción de la torta del mercado.
- La empresa Medisupplies E.U. entrará en la era de mejoramiento de su estructura organizacional y entrará en la dinámica de las grandes empresas fabricantes y distribuidoras de sábanas desechables y de aerocámaras a nivel mundial.
- Medisupplies E.U. puede no mejorar su estructura organizacional y sus ventas pueden seguir incrementando como hasta ahora.
- En el momento en que Colombia realice un tratado de libre comercio que implique productos para las entidades prestadoras de servicios de

salud, la estadía de Medisupplies en el mercado de distribución de sábanas desechables y aerocámaras se puede ver amenazada.

- Si en un futuro no entran más competidores al mercado de producción y distribución de sábanas desechables y aerocámaras, la empresa Medisupplies puede crecer de manera exponencial.
- Si se generan mejorías en los canales de distribución y en el marketing de la empresa, Medisupplies E.U. puede aumentar sus ventas.
- Contrariamente a la situación anterior, las estrategias de distribución y marketing pueden no afectar directamente y de manera positiva las ventas de la empresa, y al contrario se generarían pérdidas por los costos de inversión en publicidad.
- La empresa unipersonal Medisupplies amplía su portafolio de productos acaparando un mercado más amplio.
- Si la situación anterior se da, pueden generarse problemas internos en la organización al no tener claramente establecidos los procesos, y tener problemas externos al no tener bien establecidas las necesidades de los nuevos clientes.
- La empresa Medisupplies E.U. tendrá más condición global.
- Medisupplies E.U. realizará alianzas estratégicas con otras empresas distribuidoras de productos tanto médicos como farmacéuticos.

La organización modernizará sus instalaciones e invertirá en investigación para el desarrollo de productos y en tecnología para empezar a producir los nuevos productos.

3.2. VARIABLES ESTRATÉGICAS

3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Para el ejercicio se establecieron un total de 15 variables con la ayuda de los expertos, las cuales fueron clasificadas y evaluadas para obtener las variables estratégicas y son las siguientes:

- Acuerdos Comerciales Bilaterales (ACBI)
- Alianzas Estratégicas (ALIEST)
- Canales De Distribución (CADIS)
- Capacidad De Inversión En Tecnología E Innovación (CAPIN)
- Competencia (COMPE)
- Crisis Económica (CRISIS)
- Demanda (DEMAN)
- Infraestructura Organizacional (INFROR)
- Legislación Comercial (LECOM)
- Liquidez (LIQUI)
- Portafolio De Productos (POPRO)
- Precios Compra (PRECOM)
- Precios Venta (PREVEN)
- Productos Sustitutos (PROSUS)
- Proveedores (PROVE)

- Riesgo País (RIEPA)
- Valor Dólar (VADOL)

3.2.2. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Para luego proceder a la valoración de las variables definidas anteriormente, debemos definir las claramente y tener siempre en cuenta lo que implican.

- Acuerdos Comerciales Bilaterales (ACBI): son los acuerdos comerciales que tiene Colombia o que puede llegar a concretar con otros países del mundo. En éstos acuerdos se otorgan preferencias arancelarias y otros beneficios para el comercio de productos y servicios entre los países involucrados.

Variable Externa.

- Alianzas Estratégicas (ALIEST): corresponde a las alianzas estratégicas que pueda realizar la empresa Medisupplies E.U. con otras empresas para beneficiarse mutuamente, y de esta manera crecer como distribuidora de sábanas desechables y aerocámaras.

Variable Interna.

- Canales De Distribución (CADIS): medios por los cuales la empresa distribuye su producto y al modo de transporte utilizado. Pueden ser los canales de distribución actualmente utilizados u otros posibles no explotados.

Variable Externa.

- Capacidad De Inversión En Tecnología E Innovación (CAPIN): la capacidad de inversión de la empresa implica el desarrollo de

nuevos productos e innovar y realizar mejoras en los ya existentes (por ejemplo utilizando nuevos materiales).

Variable Interna.

- Competencia (COMPE): la competencia embarca a las otras empresas fabricantes y distribuidoras de sábanas desechables y aerocámaras, tanto a nivel nacional como internacional.

Variable Externa.

- Situación Económica Mundial(SITUA): Es la situación económica mundial que puede llegar a afectar el país como sucedió en el 2009 y que por ende es trascendente para las operaciones de Medisupplies E.U.

Variable Externa

- Demanda (DEMAN): es nivel de demanda de los productos de Medisupplies E.U. por parte de sus clientes directos e indirectos. Esto implica las necesidades que las entidades prestadoras de servicios de salud al igual que médicos independientes y droguerías de sábanas desechables y aerocámaras.

Variable Externa.

- Infraestructura Organizacional (INFROR): corresponde a la estructura interna de la empresa Medisupplies E.U. la cual está compuesta por la infraestructura de la empresa (instalaciones en las que Medisupplies E.U. realiza sus operaciones y la tecnología usada) y los recursos humanos necesarios para realizar sus actividades.

Variable Interna.

- Legislación Comercial (LECOM): corresponde a los trámites legales que Medisupplies E.U. debe tener en cuenta como empresa y cuando importa y/o exporta sus productos. De igual manera se refiere a las barreras comerciales tanto arancelarias como no arancelarias (cuotas, registros sanitarios y especificaciones del producto, entre otras).

Variable Externa.

- Liquidez (LIQUI): se refiere a la disponibilidad de dinero que posee la empresa Medisupplies E.U. tanto en sus balances y estados de resultados como en su flujo de caja.

Variable Interna.

- Portafolio De Productos (POPPO): se refiere a todos los productos que la empresa Medisupplies E.U. tiene disponibles para ofrecer a sus clientes.

Variable Interna.

- Precios Compra (PRECOM): corresponde a los precios a los cuales Medisupplies E.U. le compra los productos que distribuye.

Variable Externa.

- Precios Venta (PREVEN): se refiere a los precios a los cuales Medisupplies vende sus productos a los clientes.

Variable Interna.

- Productos Sustitutos (PROSUS): se refiere a los productos sustitutos que tienen los que vende Medisupplies E.U. entre los cuales son las sabanas comunes y otros artefactos inhaladores.

Variable Externa.

- Proveedores (PROVE): se refiere a las empresas que fabrican los productos que Medisupplies distribuye. Son las empresas fabricantes de los portarrollos, los rollos de sábanas desechables y las aerocámaras.

Variable Externa.

- Riesgo País (RIEPA): se refiere a la estabilidad política y económica del país donde la empresa realiza sus actividades productivas y comerciales y de igual manera la estabilidad de los países objeto de exportación de los productos de Medisupplies E.U.

Variable Externa.

- Valor Dólar (VADOL): es el valor del dólar a nivel mundial lo que afecta los precios de los productos de Medisupplies E.U. cuyas materias primas son traídas de Estados Unidos.

Variable Externa.

3.2.3. CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

La calificación de las variables se hizo utilizando la herramienta MICMAC⁶, en la cuál se estudió la influencia de cada una de las variables sobre las demás en una escala de 0 a 3 con la posibilidad de darle una calificación potencial (P). La calificación 0 implica que la influencia de una variable sobre la otra es nula, 1 implica que es débil, 2 muestra una influencia media y 3 fuerte. La calificación potencial P implica que en este momento las variables no tienen relación pero que esta podría existir en un futuro.

⁶ Véase: Anexo – Reporte Final MIC MAC Medisupplies E.U.

Para esta parte de la investigación, el grupo de trabajo hizo una primera clasificación de las variables teniendo en cuenta su conocimiento interno y externo de la empresa. Luego de obtener los primeros resultados, se acudió a la ayuda de los expertos quienes aportaron sus pensamientos sobre la clasificación de las variables lo que permitió realizar una segunda clasificación más confiable teniendo en cuenta la importancia que tiene la opinión y los conocimientos de los expertos en el trabajo.

A continuación se muestran las matrices de influencias directas y indirectas potenciales las cuales fueron calificadas por los expertos mediante la discusión y el conocimiento de cada uno de ellos acerca de la organización y su entorno:

Ilustración 1: Matriz de influencias directas

	1 : ACBI	2 : ALIEST	3 : CADIS	4 : CAPIN	5 : COMPE	6 : SITUA	7 : DEMAN	8 : INFROR	9 : LECOM	10 : LIQUI	11 : POPRO	12 : PRECOM	13 : PREVEN	14 : PROSUS	15 : PROVE	16 : RIEPA	17 : TASCA
1 : ACBI	0	3	2	2	3	2	P	0	2	P	1	3	P	P	P	1	P
2 : ALIEST	2	0	3	3	2	1	P	3	0	P	2	3	3	3	3	2	P
3 : CADIS	0	2	0	2	3	P	2	3	1	3	1	0	3	3	1	1	P
4 : CAPIN	2	3	1	0	3	2	3	2	1	1	3	1	2	P	0	1	1
5 : COMPE	1	3	3	2	0	3	2	P	P	2	3	1	3	3	P	1	1
6 : SITUA	2	3	2	3	3	0	3	3	1	3	P	0	3	2	P	3	3
7 : DEMAN	2	P	3	3	3	3	0	P	1	3	3	P	3	P	2	1	P
8 : INFROR	1	2	2	2	1	0	3	0	0	3	2	0	0	1	0	0	0
9 : LECOM	P	1	1	P	P	2	P	P	0	1	P	2	1	3	1	1	2
10 : LIQUI	0	P	3	3	1	3	1	1	0	0	P	P	1	0	2	1	1
11 : POPRO	0	P	1	1	3	1	3	P	0	3	0	1	P	3	3	0	0
12 : PRECOM	2	1	1	2	P	3	P	P	1	2	1	0	3	1	3	0	3
13 : PREVEN	2	1	1	3	3	2	3	1	1	3	2	1	0	3	1	1	2
14 : PROSUS	P	P	2	P	3	1	3	0	1	P	P	0	3	0	P	0	1
15 : PROVE	1	P	0	2	1	1	2	1	0	2	3	3	2	1	0	0	1
16 : RIEPA	2	3	1	0	P	3	1	1	2	1	1	0	1	1	1	0	2
17 : TASCA	0	P	0	P	1	1	P	1	1	2	0	3	3	0	3	1	0

© IPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente. Reporte Final MICMAC Medisupplies E.U.

Ilustración 2: Matriz de influencias directas

	1 : ACBI	2 : ALIEST	3 : CADIS	4 : CAPIN	5 : COMPE	6 : SITUA	7 : DEMAN	8 : INFROR	9 : LECOM	10 : LIQUI	11 : POPRO	12 : PRECOM	13 : PREVEN	14 : PROSUS	15 : PROVE	16 : RIEPA	17 : TASCA
1 : ACBI	0	3	2	2	3	2	3	0	2	3	1	3	3	3	3	1	3
2 : ALIEST	2	0	3	3	2	1	3	3	0	3	2	3	3	3	3	2	3
3 : CADIS	0	2	0	2	3	3	2	3	1	3	1	0	3	3	1	1	3
4 : CAPIN	2	3	1	0	3	2	3	2	1	1	3	1	2	3	0	1	1
5 : COMPE	1	3	3	2	0	3	2	3	3	2	3	1	3	3	3	1	1
6 : SITUA	2	3	2	3	3	0	3	3	1	3	3	0	3	2	3	3	3
7 : DEMAN	2	3	3	3	3	3	0	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3
8 : INFROR	1	2	2	2	1	0	3	0	0	3	2	0	0	1	0	0	0
9 : LECOM	3	1	1	3	3	2	3	3	0	1	3	2	1	3	1	1	2
10 : LIQUI	0	3	3	3	1	3	1	1	0	0	3	3	1	0	2	1	1
11 : POPRO	0	3	1	1	3	1	3	3	0	3	0	1	3	3	3	0	0
12 : PRECOM	2	1	1	2	3	3	3	3	1	2	1	0	3	1	3	0	3
13 : PREVEN	2	1	1	3	3	2	3	1	1	3	2	1	0	3	1	1	2
14 : PROSUS	3	3	2	3	3	1	3	0	1	3	3	0	3	0	3	0	1
15 : PROVE	1	3	0	2	1	1	2	1	0	2	3	3	2	1	0	0	1
16 : RIEPA	2	3	1	0	3	3	1	1	2	1	1	0	1	1	1	0	2
17 : TASCA	0	3	0	3	1	1	3	1	1	2	0	3	3	0	3	1	0

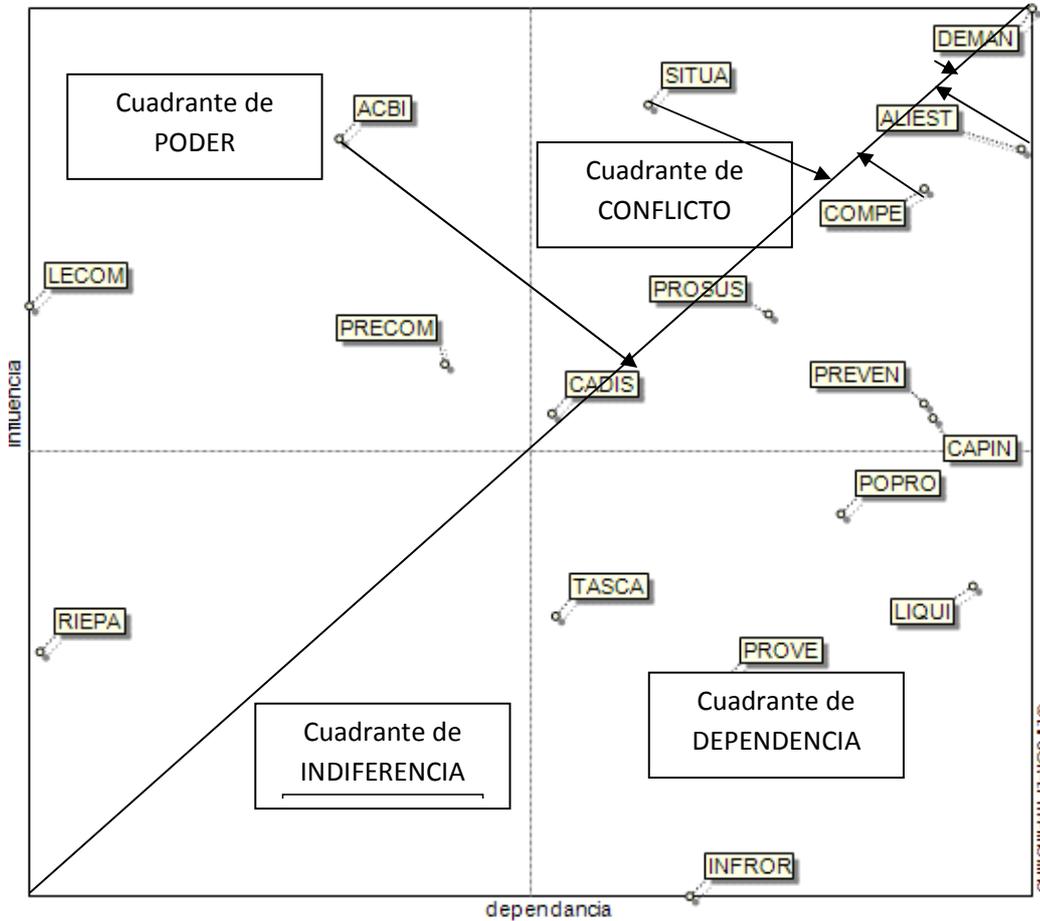
© IPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente. Reporte Final MICMAC Medisupplies E.U.

A partir de los resultados arrojados por el software y la interpretación de estos se definieron las variables que, luego del proceso mencionado, obtuvieron un mayor grado de motricidad y dependencia por lo que se definieron como variables clave:

- Acuerdos Comerciales Bilaterales - ACBI
- Alianzas Estratégicas - ALIEST
- Competencia - COMPE
- Situación Económica Mundial - SITUA
- Demanda - DEMAN

Ilustración 3: Grafica de influencias indirectas potenciales
Plano de influenciass / dependencias indirectas potenciales



Fuente. Reporte Final MICMAC Medisupplies E.U.

Este grafico pretende mostrar la dependencia e influencia de cada una de las variables en el largo plazo. Asi mismo, este se divide en cuatro cuadrantes y cada variable se ubica dentro de alguno de estos según la calificación de las matrices anteriormente mencionadas. A continuacion, se definen cada uno de los cuadrantes con el fin de brindar una mejor interpretación de la grafica:

- Cuadrante de Poder: Se entiende como el cuadrante en el cual se ubican las “ variables que representan niveles de influencia alta dentro del sistema estudiado y cuya dependencia del resto de los componentes es relativamente baja”⁷.
- Cuadrante de Conflicto: es el cuadrante en el cual las variables ubicadas allí contienen “niveles de influencia y dependencia altos y que pueden ser entendidas como aquellas variables que podrian estar creando situaciones de doble via dada la influencia a otras variables del sistema y de igual manera la posición de estar condicionadas por el comportamiento de las variables que las influyen”⁸.
- Cuadrante de Indiferencia: “ las variables con niveles de dependencia relativamente bajos, se ubican dentro del llamado cuadrante de indiferencia, considerandose asi componentes del sistema que no ejercen un peso relevante en las relaciones, pero que dependiendo de su naturaleza y teniendo en cuenta el conocimiento y reflexión de los expertos este tipo de variables puede potencializar su movimiento hacia los diferentes cuadrantes del grafico de influencia y dependencia”⁹.
- Cuadrante de Dependencia: “como su nombre lo indica, este grupo de variables se ubican en niveles altos de dependencia y presentando una influencia baja dentro del sistema estudiado, llevando este factor a considerarlas como variables que reciben los efectos de los cambios que ocurren en las variables con las cuales estas presentan relaciones”¹⁰.

⁷ NOGUERA, Ángela. “Enseñando Prospectiva”. Disponible en archivo pdf. Proporcionado en la asignatura ‘Planeación Estratégica por Escenarios’, Universidad del Rosario.

⁸ Ibídem. P.13

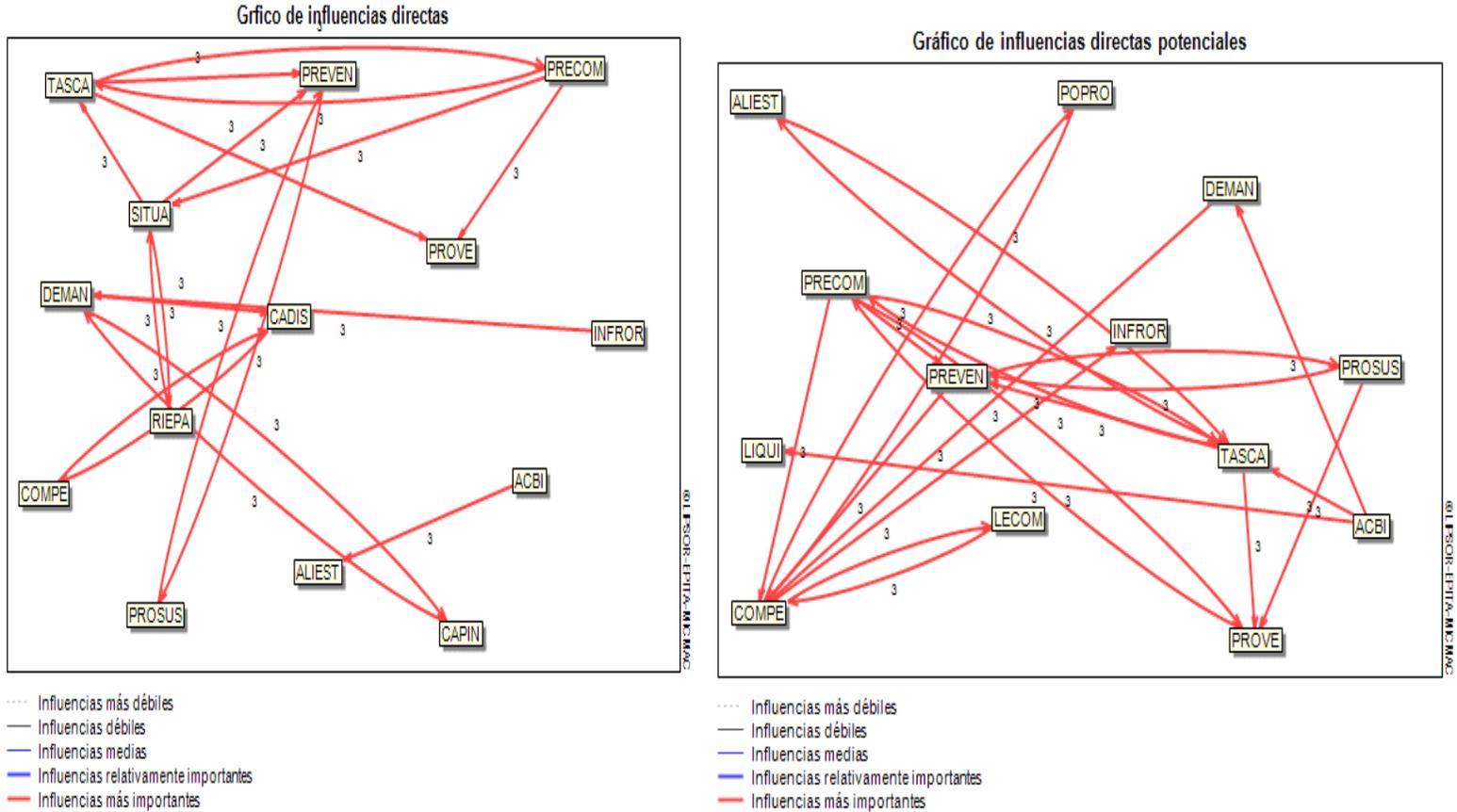
⁹ Ibídem P. 14

¹⁰ Ibídem P.14

Con base en lo anterior, se puede observar que la mayoría de las variables del sistema se encuentran dentro del cuadrante de conflicto por lo cual su nivel de dependencia e influencia son altos creando un comportamiento ambiguo puesto que estas variables influyen en otras pero así mismo hay variables que influyen en las que se encuentran dentro de este cuadrante. Por esta razón, el sistema estudiado es inestable debido a que gran cantidad de las variables sufren cambios repentinos y no lineales provocando efectos de diferente tipo en el desarrollo de Medisupplies E.U.

Además de la gráfica influencias directas potenciales, es necesario analizar otro tipo de gráficas las cuales permiten definir las variables claves del sistema y así mismo brindar un mejor panorama del comportamiento del mismo. En consecuencia, a continuación se muestran las gráficas de relaciones entre variables las cuales muestran la cantidad de entradas (es decir, las variables que afectan a la variables) y la cantidad de salidas (es decir, las variables a las cuales la variable afecta):

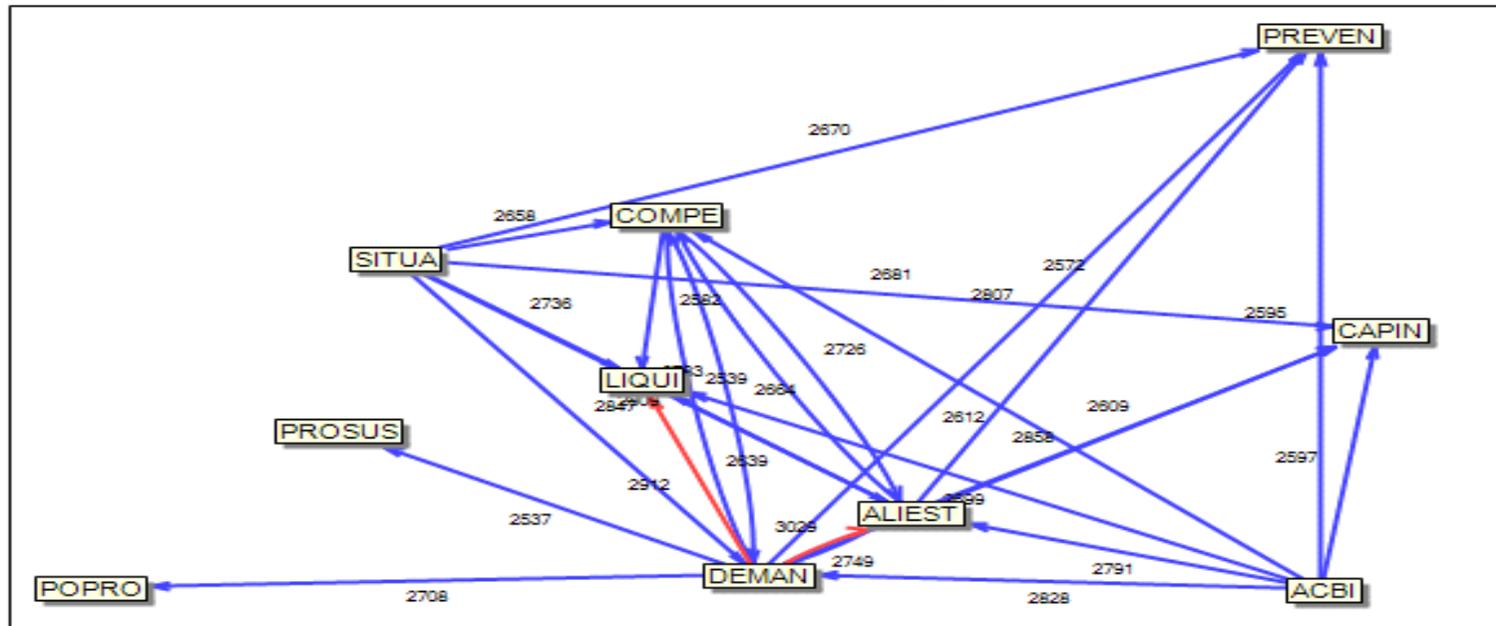
Ilustración 4: Grafico de Influencias Directas y Directas Potenciales



Fuente. Reporte Final MICMAC Medisupplies E.U.

Ilustración 5: Grafico de Influencias Indirectas Potenciales

Gráfico de influencias indirectas potenciales



- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

Fuente. Reporte Final MICMAC Medisupplies E.U.

Tabla 2: Relaciones entre las variables

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN	PROBLEMA	SOLUCION
ACUERDOS COMERCIALES BILATERALES	ENTRADAS	1. Los acuerdos comerciales permiten la entrada de competidores que comprometen la perdurabilidad de la organización en el mercado. <u>Actores: Gobierno, competencia.</u>	Desarrollar productos nuevos e innovadores como característica principal de la organización y así tener una ventaja competitiva sostenible. Buscar la protección de la empresa en cuanto a patentes y otras garantías de seguridad de marca y demás que apliquen.
	SALIDAS		
	Demanda		
	Liquidez		
	Precio de Venta		
	Alianzas Estratégicas		
	Capacidad De Inversión En Tecnología E Innovación		
	Competencia		
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN	PROBLEMA	SOLUCION
ALIANZAS ESTRATEGICAS	ENTRADAS	1. los nuevos competidores pueden adoptar una estrategia basada en alianzas. <u>Actores: Competencia, proveedores, distribuidores y Gobierno.</u>	Integración hacia atrás o hacia adelante basadas en alianzas que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información.
	Acuerdos Comerciales		
	Competencia		
	Situación Económica Mundial		
	Demanda		
	SALIDAS		
	Precio de Venta		
	Demanda		
	Liquidez		
	Capacidad De Inversión En Tecnología E Innovación		
	Competencia		
	VARIABLE CLAVE		
COMPETENCIA	ENTRADAS	1. el número de competidores está aumentando considerablemente en productos en los cuales antes no había. <u>Actores: competencia, competencia</u>	Continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores la cual le ha brindado a la organización perdurabilidad y posicionamiento en el mercado.
	Acuerdos Comerciales		
	Alianzas Estratégicas		
	Demanda		
	Situación Económica Mundial		
	SALIDAS		

	Liquidez		Garantizar la excelencia en CRM.
	Alianzas Estratégicas		
	Demanda		
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN	PROBLEMA	SOLUCION
SITUACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL	ENTRADAS	1. Afecta el entorno macroeconómico del país, causando impacto negativo en las empresas del sector. 2. Afecta la capacidad de inversión de las personas, por lo cual se afectan las ventas de la organización. <u>Actores: Gobierno, clientes, competencia, proveedores.</u>	Alianzas con los proveedores para buscar una reducción de precios. Así mismo en momentos de una situación económica importante, la empresa debe tener todas las variables previstas para subsistir aun cuando la primera barrera sea la económica y debe tener por lo menos 3 planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad para salir adelante con el efecto Medusa.
	SALIDAS		
	Alianzas Estratégicas		
	Capacidad De Inversión En Tecnología E Innovación		
	Demanda		
	Precio de Venta		
	Competencia		
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN	PROBLEMA	SOLUCION
DEMANDA	ENTRADAS	1. la demanda se ha visto afectada por la aparición de nuevos competidores. 2. la situación económica mundial afecta la capacidad de compra de los clientes. 3. los ingresos se han reducido debido a que el precio de venta disminuyó. <u>Actores: Gobierno, competencia, clientes.</u>	Debido a que la crisis económica no afecto a la empresa, esto último le permite a la empresa mantener su músculo financiero y así mismo se pueden afectar los precios para seguir siendo competitivo, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis. Aprovechar en la comunicación y mercadeo que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un
	Acuerdos Comerciales		
	Productos Sustitutos		
	Situación Económica Mundial		
	Competencia		
	Alianzas Estratégicas		
	SALIDAS		
	Precio de Venta		
	Alianzas Estratégicas		
	Capacidad De Inversión En Tecnología E Innovación		
	Liquidez		
	Portafolio de Productos		

	Competencia	derecho de los usuarios.
--	-------------	--------------------------

Fuente. De los Autores

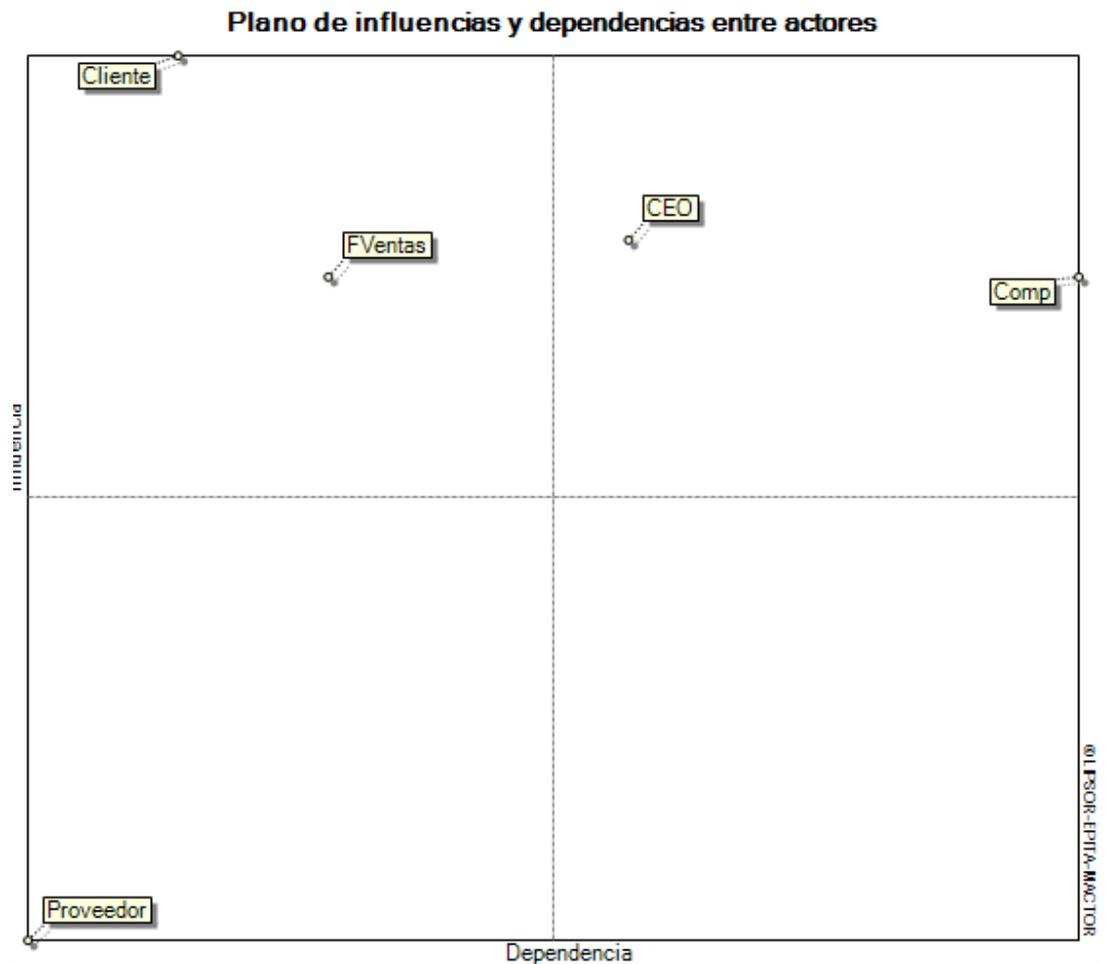
3.3. JUEGO DE ACTORES

El papel que juegan los actores dentro del sistema es fundamental para la creación de los escenarios futuros gracias a sus diferentes e importantes puntos de vista: “Al abordar el ejercicio prospectivo, la construcción de escenarios propone una anticipación del futuro a partir del presente, y la posibilidad de establecer tantos futuros como la capacidad de conjetura y anticipación del futuro de los actores lo permita”¹¹.

Por esta razón, la escogencia de los actores para el presente análisis se hecho cuidadosa y responsablemente buscando diferentes y confiables perspectivas para obtener un panorama preciso del futuro de la organización y su sector estratégico, y a partir de este, decidir las acciones a realizar para alcanzar el escenario apuesta que se obtendrá finalizando el análisis.

¹¹ CUBILLOS Y NOGUERA, Luis Francisco y Ángela. “La pertinencia de las facultades de administración: un estudio prospectivo a 2015”. Proyecto Final. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. Enero de 2007. P.37.

Ilustración 6: Plano de Influencias y Dependencias entre actores



Fuente. Reporte Final Mactor Medisupplies E.U.

Como se puede observar en la ilustración 7, los actores Cliente y Fuerza de Ventas se encuentran en el cuadrante de poder indicando una alta influencia y baja dependencia. Por otra parte, los actores CEO y Competencia se ubican en el cuadrante conflicto mostrando una alta influencia y alta dependencia, mientras que el Proveedor se encuentra en el cuadrante de indiferencia lo que revela una baja influencia y baja dependencia.

3.3.1. GRADO DE PODER DE LOS ACTORES SEGÚN EL COEFICIENTE RI*:

La escala de evaluación en la tabla de poder de los actores se encuentra entre 0 y 2, en donde la mayor calificación la obtuvo el actor denominado Cliente (1,40) seguido por la fuerza de ventas, el gerente general, la competencia y los proveedores.

Ilustración 7: Coeficiente Ri*

	2
CEO	1,09
Cliente	1,40
Proveedor	0,44
Comp	0,96
FVentas	1,10

©UISORENTAMACTOR

Fuente. Reporte Final Mactor Medisupplies E.U.

3.3.2. MATRIZ DE POSICIONES VALORADAS DE ACTORES Y OBJETIVOS

“La matriz Actor – Objetivo (MAO), pretende medir la jerarquía específica que los diferentes actores ejercen sobre los objetivos planteados por ellos mismos a los que se quiere llegar en un futuro”¹². Para el presente análisis, se tienen los siguientes objetivos:

- Desarrollar productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en cuanto a patentes y otras garantías de seguridad de marca con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante acuerdos comerciales bilaterales (Desayprot)

Descripción del objetivo:

¹² CUBILLOS Y NOGUERA, Luis Francisco y Ángela. “La pertinencia de las facultades de administración: un estudio prospectivo a 2015”. Proyecto Final. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. Enero de 2007. P.40.

Desarrollo de productos nuevos y búsqueda de la protección de patentes y demás garantías por medio de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo

- Implementar una integración hacia atrás o hacia adelante basada en alianzas con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de información (Calidad)

Descripción del objetivo:

Mejorar la calidad del servicio a través de la búsqueda de estrategias genéricas como la integración hacia atrás o hacia adelante. Así mismo se debe evitar la fuga de información por parte de los integrantes de la compañía con el fin de obtener beneficio particular.

- Continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM (Contygaran)

Descripción del objetivo:

La empresa debe girar en torno a las necesidades del cliente y para lograr esto no se debe descuidar la relación con el mismo y la ventaja competitiva que ha obtenido la compañía desde su creación la cual ha sido ofrecer productos nuevos e innovadores.

- Establecer alianzas con los proveedores para buscar una reducción de precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica (PlanPrecio)

Descripción del objetivo:

Brindarle al cliente afectado por la crisis económica el apoyo necesario para fortalecer la relación y fidelizarlo a la compañía a través de la búsqueda de alianzas con los proveedores para así afectar el precio. Así mismo, la crisis económica afecto a clientes importantes por lo cual es

necesario realizar planes de contingencia para evitar posibles efectos negativos sobre la organización

- Continuar manteniendo el musculo financiero para así mismo bajar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último aprovechar en el mercadeo que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho (MuscyCom)

Descripción del objetivo:

La empresa no tuvo impactos negativos con la reciente crisis económica por lo cual puede reducir los precios para seguir siendo competitivos en el mercado. Así mismo, puede buscar invertir en publicidad basada en la visión de la salud como un derecho con el fin de darle un concepto nuevo al negocio.

Tabla 3: Tabla de posiciones valoradas de actores y objetivos¹³

2MAO	Desay/prot	Calidad	Contygaran	PlanPrecio	MuscyCom	Suma absoluta
CEO	4	4	4	4	3	19
Ciente	3	3	1	2	1	10
Proveedor	2	3	2	4	1	12
Comp	-2	0	0	-1	-4	7
FVentas	2	2	3	0	4	11
Número de acuerdos	11	12	10	10	9	
Número de desacuerdos	-2	0	0	-1	-4	
Número de posiciones	13	12	10	11	13	

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Fuente. Reporte Final Mactor Medisupplies E.U.

La tabla 3, representa la influencia de cada actor sobre los objetivos mencionados. Para su calificación, se utilizó una escala de -4 a 4, dependiendo del grado de influencia de los actores sobre el cumplimiento de

¹³ Véase: Anexo – Reporte Final MACTOR Medisupplies E.U

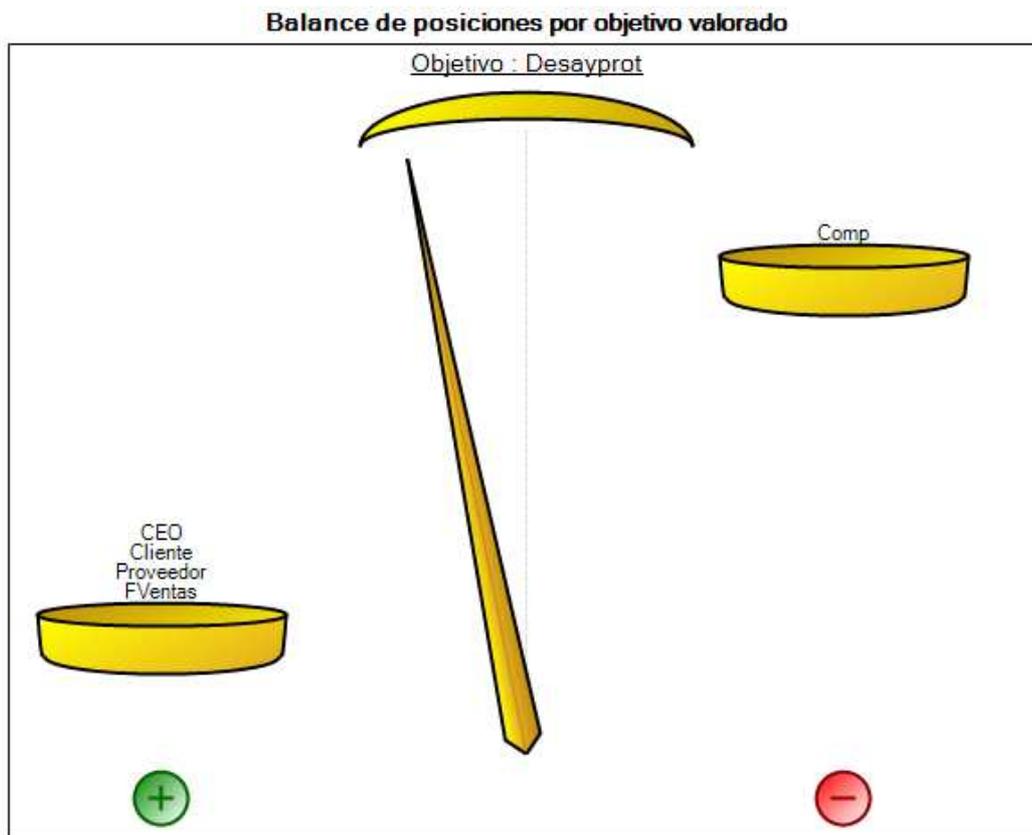
los objetivos teniendo en cuenta los siguientes parámetros según el documento “Enseñando Prospectiva” de Ángela Noguera:

- 0= El actor no tiene ninguna relación con el objetivo a lograr.
- 1= El actor tiene una relación débil con la realización del objetivo.
- 2= El actor tiene una relación moderada con la realización del objetivo.
- 3= El actor tiene una relación fuerte con la realización del objetivo.
- 4= La relación del actor con el objetivo a llevar a cabo amenaza la ejecución del mismo de manera muy elevada.

3.3.3. ANALISIS DE BALANZAS DE FUERZAS Y JUGADAS DE LOS ACTORES

3.3.3.1. BALANZA DE FUERZA Y JUGADAS DE LOS ACTORES EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y PROTECCION DE PATENTER A TRÁVES DE ACUERDOS COMERCIALES BILATERALES

Ilustración 8: Balanza de Fuerza para el Objetivo No 1



Fuente. Reporte Final Mactor Medisupplies E.U.

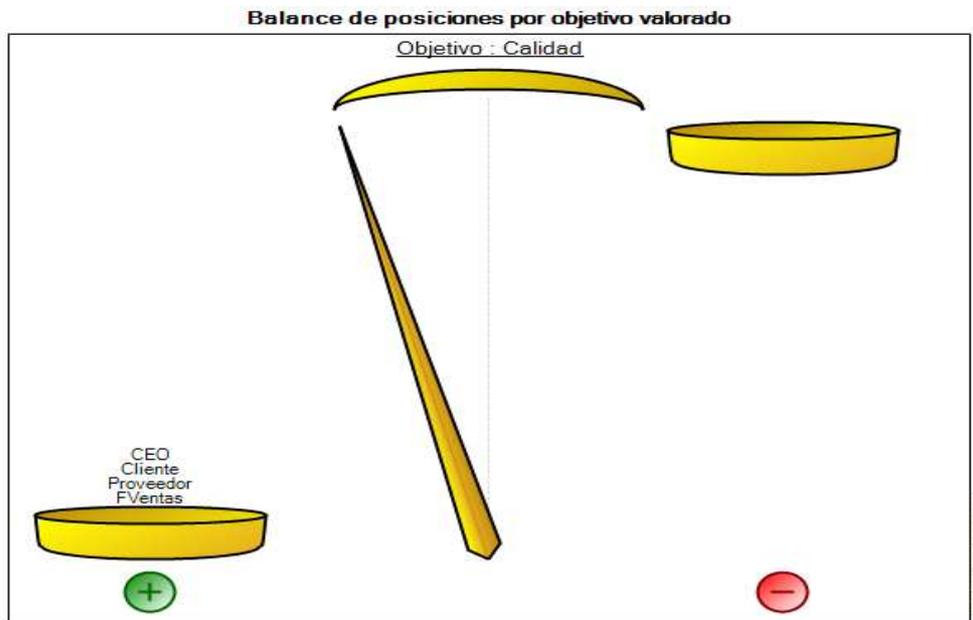
En la grafica anterior se puede observar que la competencia es el único actor en contra a la consecución del objetivo estratégico que plantea en primer lugar, el desarrollo de nuevos e innovadores productos puesto que esto representaría una pérdida considerable de la participación en el mercado y estaría cada vez más alejada de contrarrestar las acciones competitivas de Medisupplies E.U. la cual es líder en el mercado y su característica principal es la constante búsqueda de innovación a través del desarrollo de nuevos productos. Por lo tanto, la competencia prefiere continuar con el statu quo para no verse relegada y obtener una porción de mercado bastante reducida. Sin embargo, es válido resaltar que si la competencia logra impedir que esta primera parte del objetivo no se cumpla

sería perjudicial para todos los participantes del sector debido a que se obstruye el desarrollo del mismo y el riesgo de morbilidad se incrementa proporcionalmente a la pérdida de dinámica e innovación.

Por otro lado, para los competidores la protección de patentes no es de gran utilidad puesto que Medisupplies E.U. lleva la delantera en cuanto al desarrollo de productos por lo cual una posible protección impediría que otras organizaciones del sector desarrollen el mismo producto convirtiendo a Medisupplies en el único productor y distribuidor del mismo.

3.3.3.2. BALANZA DE FUERZAS Y JUGADAS DE LOS ACTORES EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO E INTEGRACIONES PARA EVITAR LA FUGA DE INFORMACIÓN EN PROCESOS PRODUCTIVOS

Ilustración 9: Balanza de Fuerza para el Objetivo No 2



Fuente. Reporte Final Mactor Medisupplies E.U.

En esta grafica se puede observar que la gran mayoría de los actores se encuentran a favor de la realización de este objetivo debido a que las relaciones entre los participantes del sistema se fortalecen y el grado de colaboración se incrementa considerablemente, generando beneficios para cada uno de los actores. Para Medisupplies E.U. realizar integraciones es importante porque uno de los factores de éxito dentro del sector es brindar orientación al cliente para el aprovechamiento adecuado de cada uno de los productos. Así mismo, una de las principales fuentes de integración que la compañía puede utilizar para lograr siendo líder en el mercado es la adquisición y fusión tanto con proveedores como con distribuidores. Sin embargo, adoptar este tipo de acciones estratégicas se deben analizar con profundidad puesto que la idea principal es construir un sistema lo suficientemente fuerte para afrontar las exigencias del mercado, buscar un crecimiento rentable y asegurar su perdurabilidad a lo largo del tiempo. No se puede caer en la visión de querer absorber compañías por el simple hecho de buscar soluciones de corto plazo. “Adquirir compañías para formar gigantes empresariales es un recurso válido y tiene múltiples ventajas; sin embargo, la realidad indica que muchas de ellas no cubren los objetivos planteados, y después de un lapso de tiempo, las grandes empresas terminan por adelgazarse. Por lo tanto, el intento por acaparar un mercado, puede tener efectos contrarios”¹⁴.

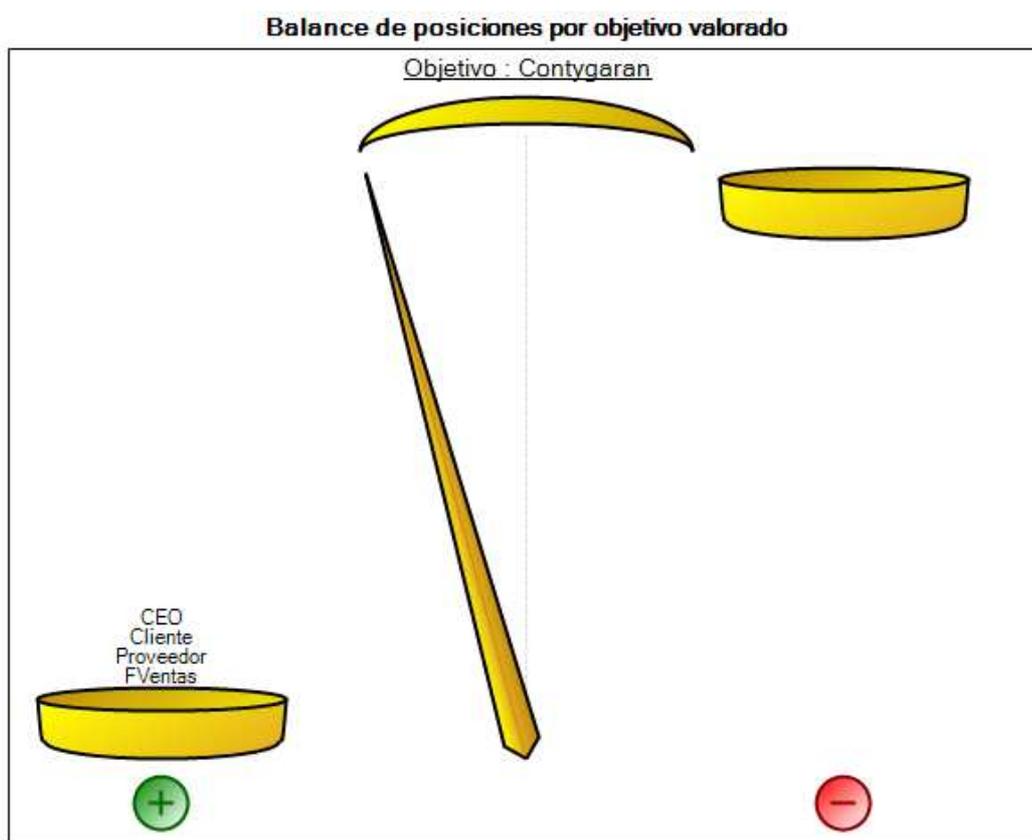
A partir de esto, la calidad del servicio alcanza estándares importantes logrando satisfacer las exigencias de los clientes y aportando desarrollo sostenible al sector. Por otra parte, los proveedores al momento de establecer relaciones más fuertes con sus clientes pueden contar con información que les permita conocer con mayor profundidad las necesidades

¹⁴ HERNANDEZ CEDILLO, Verónica. “Un repaso por las Fusiones Empresariales”. Disponible en URL: <http://www.allbusiness.com/information/information-services/774053-1.html>. Consultado Marzo de 2010.

tanto de los clientes intermedios como del consumidor final y así construir organizaciones más fuertes.

3.3.3.3. BALANZA DE FUERZAS Y JUEGOS DE ACTORES EN LA CONTINUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE OFRECER PRODUCTOS NUEVOS E INNOVADOR Y EL ASEGURAMIENTO DE LAS BUENAS RELACIONES CON EL CLIENTE.

Ilustración 10: Balanza de Fuerza para el Objetivo No 3



Fuente. Reporte Final Mactor Medisupplies E.U.

En la tercera balanza se puede ver como el CEO, el cliente, el proveedor y la fuerza de ventas son los actores que favorecen el

cumplimiento del objetivo estratégico del desarrollo de productos innovadores garantizando un excelente CRM.

Si la empresa se concentra en el CRM y lo convierte en su modelo de gestión teniendo como prioridad la orientación al cliente podrá conocer a fondo sus necesidades para poder encontrar soluciones que se adecuen a dichas necesidades para poder satisfacerlas y al mismo tiempo mejorar la calidad de atención.

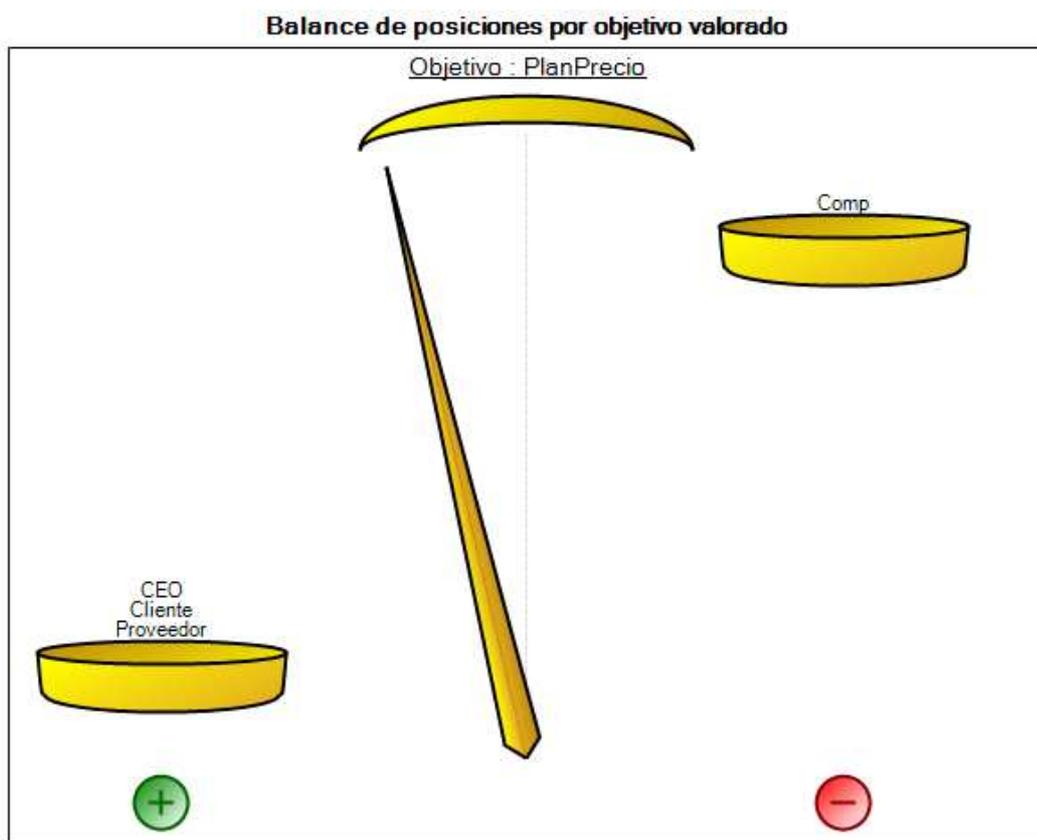
Es importante entender la importancia del CRM para las empresas puesto que es una estrategia fundamental para el éxito de cualquier organización. Para que Medisupplies logre desarrollarla necesitará de la intervención de los diferentes actores que hemos mencionado puesto que la influencia de los mismo sobre el cumplimiento del objetivo es muy grande.

- El CEO debe lograr incorporar la estrategia en la empresa haciendo del servicio al cliente parte de la cultura organizacional. Debe asegurarse de entrenar y preparar al personal en todos los temas relacionados con la implementación del CRM.
- El cliente es esencial para que Medisupplies pueda desarrollar un buen CRM puesto que debe obtener la mayor cantidad posible de información de los clientes que le permita conocer sus necesidades para así darle solución desarrollando productos de calidad y optimizando el servicio al cliente.
- Los proveedores juegan un papel importante en el cumplimiento del objetivo puesto que deben vender materias primas de calidad para que los productos de Medisupplies sean excelentes logrando satisfacer las necesidades de sus clientes y reduciendo las quejas y reclamos en la mayor proporción posible.
- La fuerza de ventas es esencial en el CRM puesto que son la imagen de la empresa y el contacto directo de Medisupplies con sus clientes.

Por medio de la fuerza de ventas se podrá obtener información valiosa de los clientes que permitan satisfacer sus necesidades. Además, de ellos depende que los clientes se sientan bien atendidos y satisfechos con el servicio de la empresa.

3.3.3.4. BALANZA DE FUERZAS Y JUGADA DE ACTORES EN LA BUSQUEDA DE REDUCCION DE PRECIOS POR MEDIO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS Y LA FORMULACION DE PLANES DE CONTINGENCIA ANTE FUTURAS CRISIS ECONOMICAS.

Ilustración 11: Balanza de Fuerza para el Objetivo No 4



Fuente. Reporte Final Mactor Medisupplies E.U.

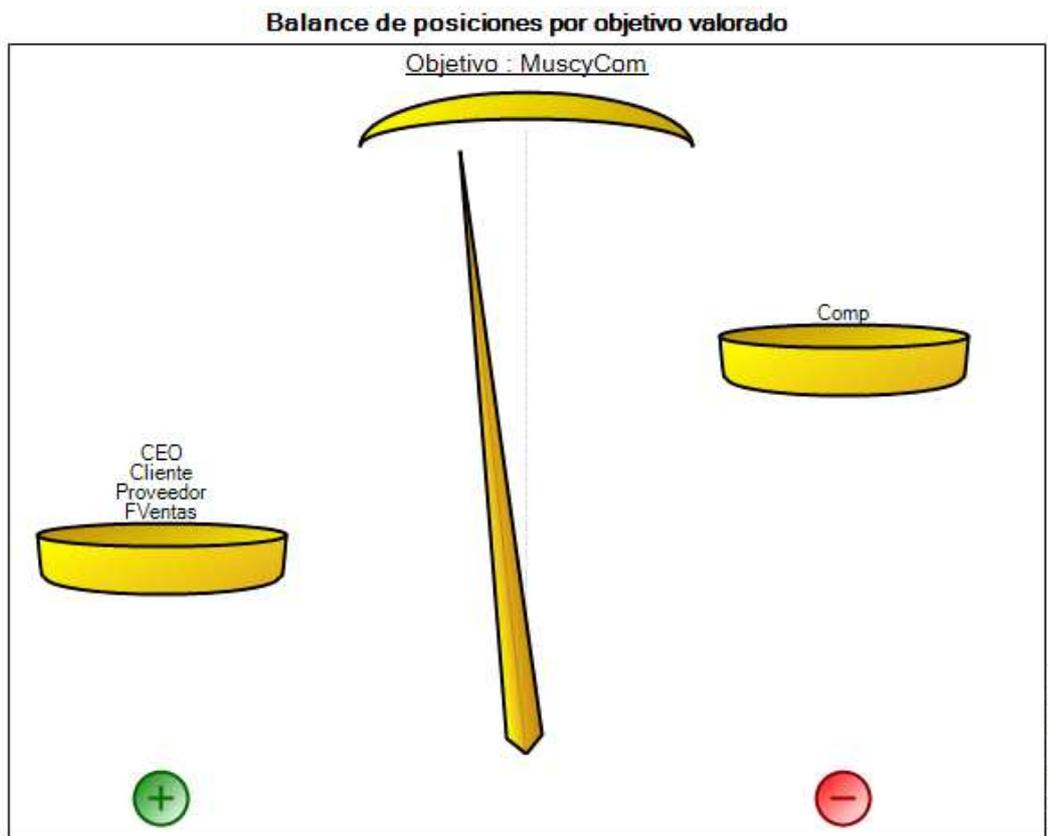
En la balanza del Objetivo “Plan Precio”, se pueden ver dos posiciones diferentes de los actores puesto que, la competencia no se muestra favorable para cumplir el objetivo, mientras que el CEO, el cliente y el proveedor tienen una influencia positiva para que Medisupplies logre una reducción de los precios de venta estableciendo alianzas estratégicas con sus proveedores y para que la empresa tenga planes de contingencia para enfrentar posibles crisis económicas mundiales como la actual:

- La competencia tiene una influencia negativa para el cumplimiento del objetivo por parte de Medisupplies puesto que interponerse en las alianzas de la empresa con los proveedores y así obstruir el desarrollo de la estrategia de precios bajas de Medisupplies.
- El CEO debe buscar proveedores de calidad, confiables y con culturas organizacionales compatibles con la de Medisupplies para establecer alianzas estratégicas que beneficien a las dos partes y fortalezcan sus operaciones. Además, en el CEO recae la responsabilidad de crear planes de contingencia para enfrentar situaciones adversas que puedan poner en riesgo la perdurabilidad de la empresa.
- El cliente es muy importante para lograr el objetivo, puesto que la empresa debe conocer su mercado y las necesidades del mismo. Además, teniendo en cuenta que la crisis económica ha afectado negativamente el poder adquisitivo de las personas, es fundamental que Medisupplies conozca la capacidad de compra de sus clientes para así fijar los precios de sus productos.

El proveedor es el actor más importante para el desarrollo del objetivo “Plan Precio” puesto que de la relación de la empresa con éste depende la reducción de los precios de los productos para que sea asequibles.

3.3.3.5. BALANZA DE FUERZAS Y JUEGOS DE ACTORES EN MANTENER EL MUSCULO FINANCIERO Y EL INCREMENTO DE LA INVERSIÓN EN PUBLICIDAD AMIGABLE

Ilustración 12: Balanza de Fuerza para el Objetivo No 5



Fuente. Reporte Final Mactor Medisupplies E.U.

En la última balanza se muestra que los actores CEO, cliente, proveedor y fuerza de ventas tienen una influencia positiva sobre el cumplimiento del objetivo de mantener el músculo financiero para bajar precios y satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que la competencia desfavorece su cumplimiento:

- La competencia puede interponerse en el cumplimiento del objetivo si logra crecer en el mercado y capturar parte de los clientes que le han pertenecido a Medisupplies durante varios años. Si esto sucede, el músculo financiero de Medisupplies se verá afectado dificultando así una disminución de precios para beneficiar a los clientes en tiempos de crisis.
- El CEO debe concentrarse en mantener los clientes de la empresa y atraer nuevos. El CEO debe asegurarse de que los clientes se den cuenta que Medisupplies se preocupa por ellos y por satisfacer sus necesidades.
- El cliente es importantísimo para lograr el presente objetivo puesto que gracias a ellos la empresa mantiene su músculo financiero y el liderazgo en el mercado. Por esta razón, Medisupplies espera ayudarlos en los tiempos de crisis disminuyendo considerablemente los precios de sus productos.
- El proveedor puede ayudar a que los precios de venta de Medisupplies bajen si negocian materias primas a bajos precios sin afectar la calidad de las mismas.

La fuerza de ventas, gracias a que tiene contacto directo y permanente con los clientes, puede obtener información acerca de la situación económica de los clientes y las necesidades de los mismos para que Medisupplies encuentre formas para satisfacerlas.

3.4. ESCENARIOS AL HORIZONTE AÑO 2020

Las alteraciones de las variables durante los próximos años se pueden dar de dos maneras:

- De manera “tendencial”, esto quiere decir que es posible que se mantenga la situación actual marcada por las tendencias de cada factor. De esta forma obtendremos el primer escenario denominado “tendencial”.

- Según otras alternativas de contraste de la situación positiva o negativa de cada factor. De esta manera diseñaremos los siguientes escenarios posibles y alternos que serán explicados a continuación¹⁵.

3.4.1. ESCENARIO TENDENCIAL

Con el fin de conocer los escenarios a los que se va a enfrentar Medisupplies para el año 2020 es necesario conocer las diferentes opiniones y puntos de vista de cada uno de los expertos. Para realizar esto, se ha creado un formato de encuesta estandarizado en el cual cada uno de los expertos establece una probabilidad para cada una de las hipótesis de futuro. Posteriormente estas probabilidades son procesadas en el software SMIC¹⁶ el cual presenta una serie de resultados entre los que se encuentra los eventos que podrían presentarse para el año 2020. A continuación se presentan estos resultados:

¹⁵ CUBILLOS Y NOGUERA, Luis Francisco y Ángela. “La pertinencia de las facultades de administración: Un estudio prospectivo a 2015.” Proyecto Final. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. Enero de 2007. P.54.

¹⁶ Véase: Anexo - Formato de Encuesta Expertos.

Tabla 4: Tabla de Probabilidad P*. Aplicación SMIC

Hipótesis	Probabilidad
1. Acuerdos Comerciales para el desarrollo de nuevos productos.	0,569
2. Integración hacia adelante o atrás	0,595
3. Mejora en CRM	0,606
4. Alianzas estratégicas	0,526
5. Reducción de precios	0,604

Fuente. Reporte Final SMIC Medisupplies E.U.

A continuación se muestran cada una de las anteriores hipótesis formuladas como pregunta de probabilidad seguidas de una breve descripción:

¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes? (Hipoacuerd)

Debido a que la apertura a los mercados internacionales es en la actualidad una necesidad para la organización, los acuerdos bilaterales firmados por Colombia son de significativa utilidad ya que a partir del aprovechamiento de estos se pretende desarrollar productos nuevos con la ayuda de tecnologías y procesos innovadores. Así mismo, es necesario tener en cuenta la protección que estos acuerdos le brindan al sector en el tema relacionado con las patentes puesto que es probable que estas se vean vulneradas si el acuerdo no se negocia de manera adecuada.

¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U.? Establezca una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa? (HipoIntegr)

En el sector es necesario prestar un servicio con calidad bastante alta, por lo cual es importante estrechar relaciones tanto con proveedores como

distribuidores con el fin de conocer las necesidades de cada uno y a partir de allí establecer un panorama de colaboración que permita obtener un crecimiento sostenible en ambas partes. Así mismo, la integración con los proveedores es importante porque es común la fuga de información de procesos y productos la cual es utilizada para competir de manera desleal.

¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. pueda continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes? (HipoCRM)

Desde los inicios de la organización, una de las principales ventajas competitivas de la misma ha sido la constante introducción de productos nuevos e innovadores los cuales le han permitido obtener una perdurabilidad importante a lo largo del tiempo. Sin embargo, los clientes cada vez requieren un mejor servicio y una atención más especializada, por lo cual en algunas ocasiones se generan reclamos que deben ser reducidos en los próximos años.

¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. estableces alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad? (Hipocontin)

Para evitar posibles consecuencias ante una eventual situación económica difícil para los próximos años es necesario establecer planes de contingencia con el fin de mitigar los efectos que conlleva una crisis económica

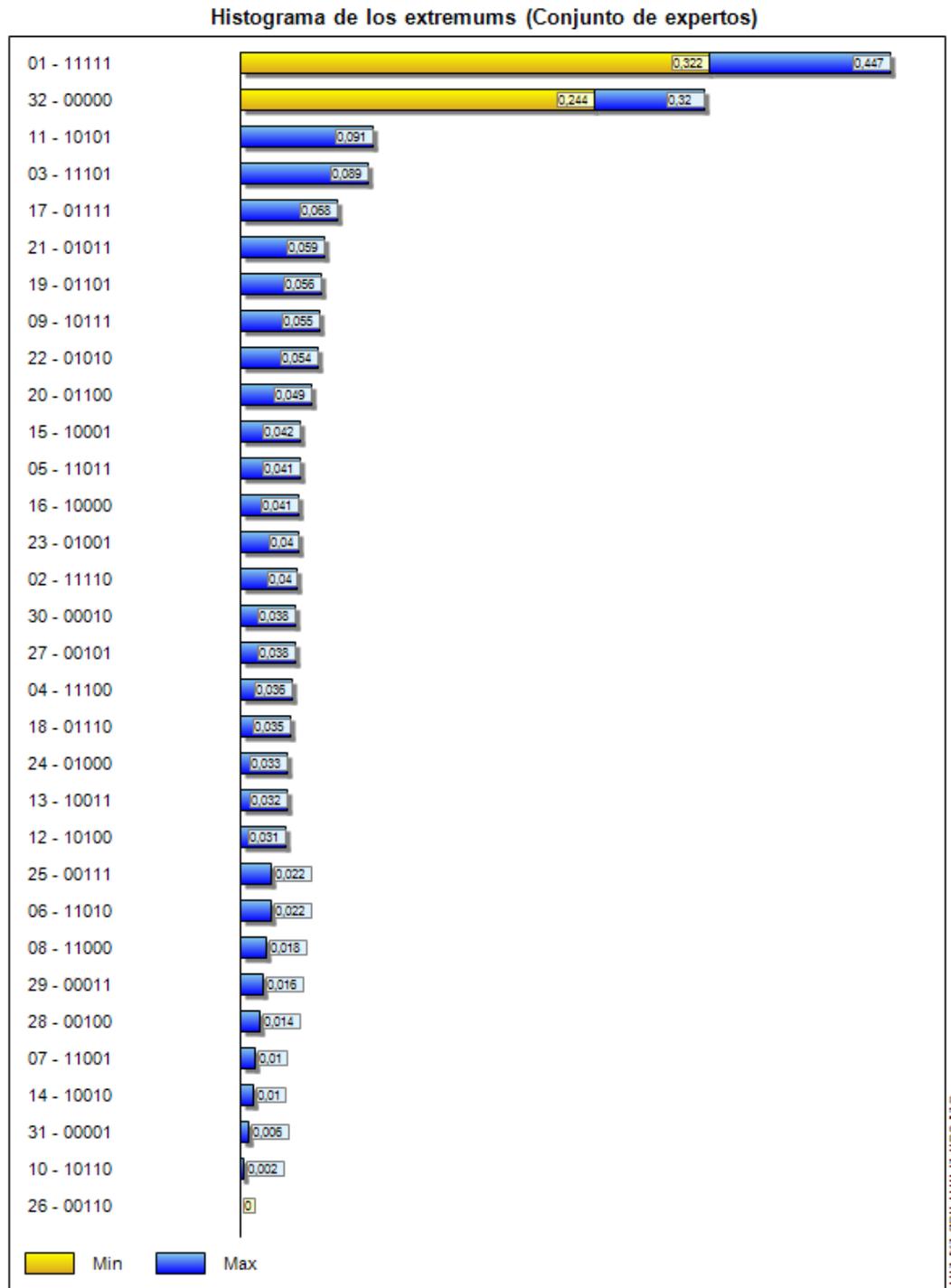
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo afectar los precios y además de esto aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año? (Hipoprecio)

Debido a que Medisupplies no se vio afectada por la crisis económica, las finanzas conservan su fortaleza por lo cual se puede contemplar la posibilidad de reducir los precios para los próximos años para así buscar una reducción de los precios con el fin de ser más competitivos y colaborar con la recuperación de los distribuidores y clientes finales más afectados por esta crisis. Así mismo, destinar inversión a la publicidad "amable" es necesario para que los clientes recuerden a la organización por su constante preocupación por establecer la salud como un derecho de obligatorio cumplimiento.

3.4.1.1. HISTOGRAMA

Al momento de ejecutar el programa SMIC con los datos obtenidos de cada uno de los expertos y teniendo las probabilidades ponderadas de cada uno de ellos, se obtiene un histograma el cual muestra los escenarios de mayor probabilidad para el año 2020.

Ilustración 13: Histograma de Extremos para la determinación de escenarios



Fuente. Reporte Final SMIC Medisupplies E.U.

3.4.2. ESCENARIOS ALTERNOS

TABLA DE ESCENARIOS ALTERNOS

Tabla 5: Escenarios Alternos

No	Escenario (1 y 0)	PK	Acumulado	Nombre
1	11111	0,434	0,434	Portarrollos
2	00000	0,285	0,719	Sabana Desechable
3	11101	0,116	0,835	Aerocamara
4	01111	0,089	0,924	Tapa bocas

Fuente: de los Autores

Tabla 6: Escenario Portarrollos

Se tomaron los escenarios que la sumatoria de los mismo es mayor o igual a 90%

NOMBRE DEL ESCENARIO	PORTARROLLOS (1)		
CONFIGURACIÓN	11111 - 43,4%		
HIPOTESIS/SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos?	1	El TLC con Estados Unidos y otros acuerdos comerciales deben entrar en vigencia y aprovecharlos para desarrollar nuevos productos. Patentar dichos productos para mantener una ventaja competitiva dentro del sector.	Medisupplies E.U. ha logrado mantener su posición de liderazgo en el sector. Gracias a los acuerdos comerciales bilaterales firmados con Estados Unidos y Europa la empresa ha importado productos nuevos e innovadores que han sido recibidos gratamente por los clientes. Esto se ha logrado gracias a la alianzas que Medisupplies ha establecido con empresas nacionales e internacionales las cuales han fortalecido las operaciones y el portafolio de productos de la organización. Además de la importación de nuevos productos, Medisupplies ha desarrollado 5 productos con gran acogida a nivel nacional. Su integración con distribuidores le ha permitido conocer mas a fondo las necesidades de los clientes por lo cual el número de quejas se ha reducido considerablemente y así mismo los precios se han reducido gracias a dichas alianzas y a la reducción de precios de los insumos. Finalmente, para promocionar sus nuevos productos, Medisupplies ha invertido constantemente en publicidad para desarrollar una estrategia responsable y conciente basada en las necesidades de salud de los clientes.
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establezca una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información?	1	Realizar lobby y desarrollar alianzas estratégicas pensando en la importancia de la calidad de los productos y el servicio para lograr perdurabilidad. Priorizar buenas relaciones con proveedores y distribuidores para evitar fuga de información y competencia desleal que perjudique las operaciones de Medisupplies E.U.	
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. pueda continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes?	1	Invertir en investigación y desarrollo con el fin de lanzar al mercado productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes. Además, mejorar los procesos que garanticen la calidad total de los productos y del CRM.	
¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establezca alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica?	1	Aumentar el poder de negociación con los proveedores para obtener materia prima a precios bajos que permitan disminuir los costos de producción y así garantizar bajos precios de venta. Estudiar la crisis económica actual para aprender de la misma y así desarrollar planes que permitan	
¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo afectar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto ultimo aumentar la inversion en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios?	1	Continuar con las buenas acciones que han logrado que los efectos negativos de la crisis económica mundial sobre la empresa sean mínimos. Definir presupuestos cuidadosamente para garantizar la correcta asignación de dinero para cada área de la empresa y así asegurar la inversión constante en mercadeo.	

Fuente: de los Autores

Tabla 7: Escenario Sabana Desechable

NOMBRE DEL ESCENARIO	SÁBANA DESECHABLE (2)		
CONFIGURACIÓN	00000 - 28,5%		
HIPOTESIS/SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos?	0		Los beneficios de los acuerdos comerciales bilaterales no fueron los esperados por lo cual no se pudo continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores. Así mismo las alianzas estratégicas no se pudieron establecer porque la organización perdió su prestigio y posición de liderazgo por lo cual las empresas optaron por mantener sus operaciones separadas de las Medisupplies. Las constantes quejas por parte de los clientes provocaron una deserción de los mismos afectando negativamente el nivel de ventas de la organización a tal punto de obtener pérdidas durante los últimos 5 años.
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establezca una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información?	0		
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. pueda continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes?	0		
¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establezca alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica?	0		
¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su músculo financiero para así mismo afectar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios?	0		

Fuente: de los Autores

Tabla 8: Escenario Aerocámara

NOMBRE DEL ESCENARIO		Aerocámara (3)	
CONFIGURACIÓN		11101 - 11,6%	
HIPOTESIS/SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos?	1	El TLC con Estados Unidos y otros acuerdos comerciales deben entrar en vigencia y aprovecharlos para desarrollar nuevos productos. Patentar dichos productos para mantener una ventaja competitiva dentro del sector.	Medisupplies E.U. ha logrado mantener su posición de liderazgo en el sector. Gracias a los acuerdos comerciales bilaterales firmados con Estados Unidos, Europa, entre otros la empresa ha importado productos nuevos e innovadores que han sido recibidos gratuitamente por los clientes. Esto se ha logrado gracias a la alianzas que Medisupplies ha establecido con empresas nacionales e internacionales las cuales han fortalecido las operaciones y el portafolio de productos de la organización. a pesar de dichas alianzas MEDisupplies ha perdido su poder de negociación frente a sus proveedores lo que le ha impedido adquirir insumos a bajos costos por lo cual los precios de venta no se han disminuido. Además de la importación de nuevos productos, Medisupplies ha desarrollado 5 productos con gran acogida a nivel nacional. Su integración con distribuidores le ha permitido conocer mas a fondo las necesidades de los clientes por lo cual el número de quejas se ha reducido considerablemente. Finalmente, para promocionar sus nuevos productos, Medisupplies ha invertido constantemente en publicidad para desarrollar una estrategia responsable y conciente basada en las necesidades de salud de los clientes.
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establezca una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información?	1	Realizar lobby y desarrollar alianzas estratégicas pensando en la importancia de la calidad de los productos y el servicio para lograr perdurabilidad. Priorizar buenas relaciones con proveedores y distribuidores para evitar fuga de información y competencia desleal que perjudique las operaciones de Medisupplies E.U.	
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. pueda continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes?	1	Invertir en investigación y desarrollo con el fin de lanzar al mercado productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes. Además, mejorar los procesos que garanticen la calidad total de los productos y del CRM.	
¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establezca alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación	0		
¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su músculo financiero para así mismo afectar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios?	1	Continuar con las buenas acciones que han logrado que los efectos negativos de la crisis económica mundial sobre la empresa sean mínimos. Definir presupuestos cuidadosamente para garantizar la correcta asignación de dinero para cada área de la empresa y así asegurar la inversión constante en mercadeo.	

Fuente: de los Autores

Tabla 9: Escenario Tapa Bocas

NOMBRE DEL ESCENARIO		Tapa Bocas (4)	
CONFIGURACIÓN		01111 - 8,9%	
HIPOTESIS/SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos?	0		Medisupplies E.U. ha logrado mantener su posición de liderazgo en el sector. Esto se ha logrado gracias a la alianzas que Medisupplies ha establecido con empresas nacionales e internacionales las cuales han fortalecido las operaciones y el portafolio de productos de la organización. a pesar de dichas alianzas Medisupplies ha perdido su poder de no negociación frente a sus proveedores lo que le ha impedido adquirir insumos a bajos costos por lo cual los precios de venta no se han disminuido. Además de la importación de nuevos productos, Medisupplies ha desarrollado 5 productos con gran acogida a nivel nacional. Su integración con distribuidores le ha permitido conocer mas a fondo las necesidades de los clientes por lo cual el número de quejas se ha reducido considerablemente. Finalmente, para promocionar sus nuevos productos, Medisupplies ha invertido constantemente en publicidad para desarrollar una estrategia responsable y conciente basada en las necesidades de salud de los clientes.
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establezca una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información?	1	Realizar lobby y desarrollar alianzas estratégicas pensando en la importancia de la calidad de los productos y el servicio para lograr perdurabilidad. Priorizar buenas relaciones con proveedores y distribuidores para evitar fuga de información y competencia desleal que perjudique las operaciones de Medisupplies E.U.	
¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. pueda continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes?	1	Invertir en investigación y desarrollo con el fin de lanzar al mercado productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes. Además, mejorar los procesos que garanticen la calidad total de los productos y del CRM.	
¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establezca alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica?	1	Aumentar el poder de negociación con los proveedores para obtener materia prima a precios bajos que permitan disminuir los costos de producción y así garantizar bajos precios de venta. Estudiar la crisis económica actual para aprender de la misma y así desarrollar planes que permitan proteger a la organización de los efectos negativos que puedan traer eventuales crisis económicas.	
¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo afectar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto ultimo aumentar la inversion en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios?	1	Continuar con las buenas acciones que han logrado que los efectos negativos de la crisis económica mundial sobre la empresa sean mínimos. Definir presupuestos cuidadosamente para garantizar la correcta asignación de dinero para cada área de la empresa y así asegurar la inversión constante en mercadeo.	

Fuente: de los Autores

3.4.3. ESCENARIO APUESTA

Al momento de obtener los escenarios tendenciales y analizarlos es posible establecer el escenario al cual Medisupplies E.U. debe encaminar todos sus esfuerzos para conseguir que las acciones del mismo se cumplan. En consecuencia, el escenario apuesta para el año 2020 es el denominado “Portarrollos” en el cual cada una de las hipótesis de futuro se cumplen.

Tabla 10: Escenario Apuesta

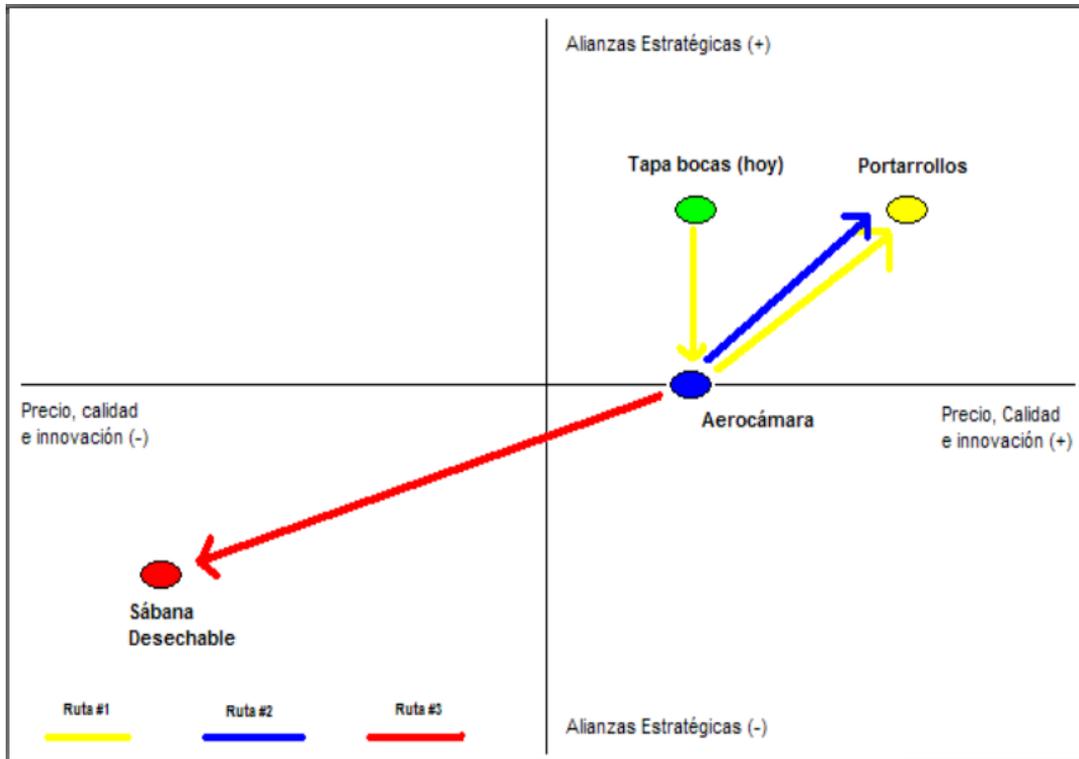
No	Escenario (1 y 0)	PK	Acumulado	Nombre
1	11111	0,434	0,434	Portarrollos

Fuente: de los Autores

3.5. ANÁLISIS DE ESCENARIOS: METODO DE EJES DE SCHWARTZ

Para poder ubicar los escenarios en el gráfico, se dividieron las hipótesis en dos grupos: Precio, calidad e innovación (HIPOACUER, HIPOCRM, HIPOPRECIO) que será el eje “X”, y, Alianzas Estratégicas (HIPOINTEGR, HIPOCONTIN) que será el eje “Y”. Luego, se calificaron los escenarios y se procedió a la ubicación de los ejes.

Ilustración 14: Eje de Schwartz



Fuente: de los Autores

3.5.1. UBICACIÓN DE LOS ESCENARIOS EN LOS EJES DE SCHWARTZ

Luego de agrupar los escenarios de acuerdo a su relación, se deben ubicar en los ejes. Con esto se pretende encontrar las rutas que podría seguir Medisupplies E.U. para alcanzar el escenario “Portafolio” el cuál es el escenario apuesta.

Para la ubicación de los escenarios, se le asigna un número a cada escenario dependiendo de su configuración: Si es 1, el valor es +1 y si es 0, el valor asignado será de -1:

Escenario “Portarrollos”. (3,2).

- Eje X: 1+1+1

- Eje Y: 1+1

Escenario "Sábana desechable". (-3,-2)

- Eje X: (-1)+(-1)+(-1)
- Eje Y: (-1)+(-1)

Escenario "Aerocámara". (1,0)

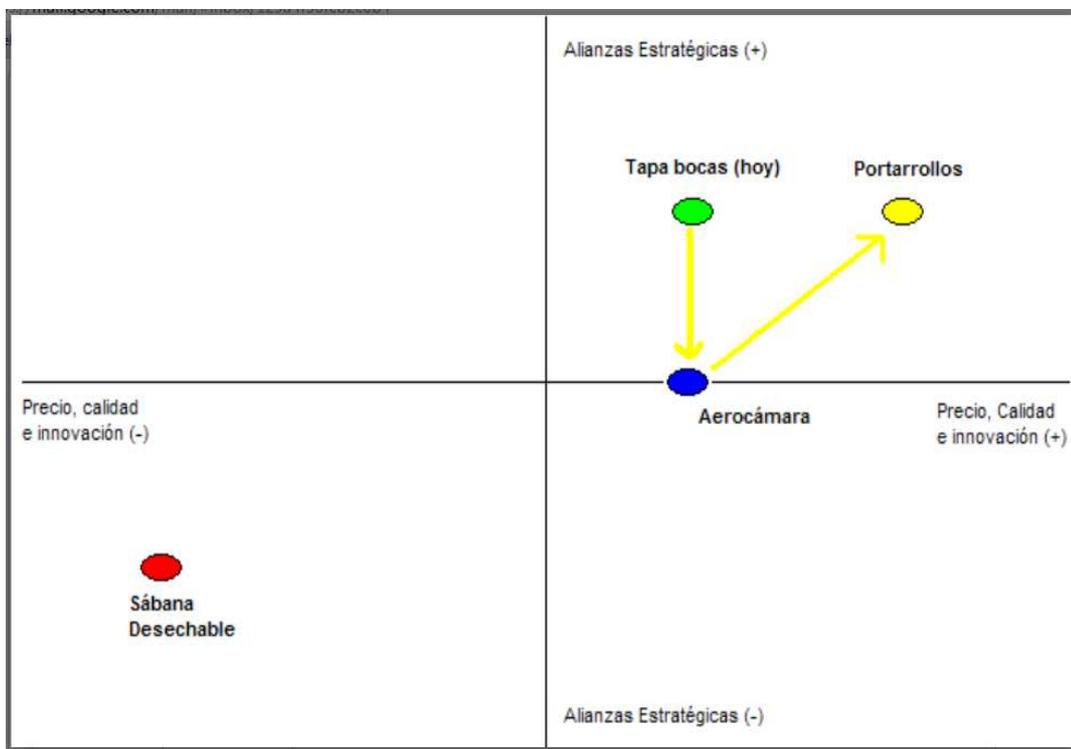
- Eje X: 1+1+1
- Eje Y: (-1)+1

Escenario "Tapa Bocas". (1,2).

- Eje X: (-1)+1+1
- Eje Y: 1+1

El siguiente análisis de las rutas planteadas, permitirá explicar las rutas de manera individual:

Ilustración 15: Eje de Schwartz. Ruta 1



Fuente: de los Autores

- **Ruta # 1**

En la primera ruta planteada en el gráfico de Schwartz se muestra el camino ideal para alcanzar el escenario apuesta “Portarrollo” para lo que se requiere un alto nivel de desarrollo de productos de calidad, innovadores y excelente precio, y de exitosa alianzas estratégicas.

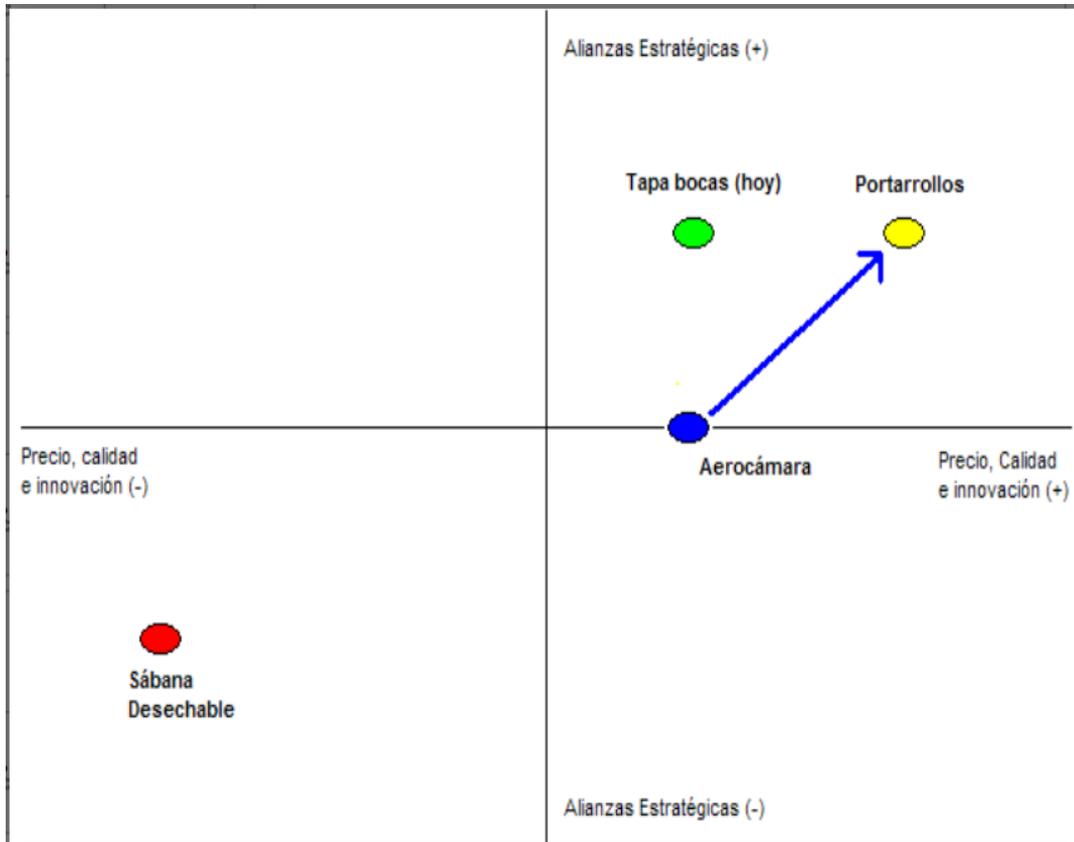
El punto de partida para la Ruta #1 es el escenario “Tapa Bocas” en donde Medisupplies ha logrado generar alianzas estratégicas exitosas con proveedores y distribuidores. Las primeras le han permitido abastecerse de materias primas de calidad y a bajo precio, mientras que las alianzas con los distribuidores han creado un acercamiento importante con los mismos por lo que la empresa ha logrado recopilar información valiosa y suficiente para entender las necesidades de sus clientes y satisfacerlos.

El CEO de Medisupplies ha logrado salvar la empresa de la crisis económica mundial y ha desarrollado planes de contingencia para posibles crisis futuras y así asegurar la perdurabilidad de la empresa. Esto ha permitido mantener el músculo financiero y así disminuir los precios de venta para ayudar a los clientes que sí ha visto afectado su poder adquisitivo por la crisis mundial.

Siguiendo la ruta planteada, el siguiente escenario es el “Aerocámara” en donde, después de lograr todo lo mencionado, Medisupplies se debe concentrar en desarrollar productos innovadores y de calidad que le asegurarán la ventaja competitiva a largo plazo. Además, debe patentar sus productos para evitar que sean copiados por la competencia.

De esta manera, se llega al escenario ideal “Portarrollos” en donde la empresa es líder en el mercado, posee un gran portafolio de productos, mantiene alianzas estratégicas confiables con proveedores y distribuidores, ha logrado desarrollar exitosamente su estrategia de CRM y ha mantenido precios de venta bajos sin afectar su músculo financiero.

Ilustración 16: Eje de Schwartz. Ruta 2



Fuente: de los Autores

- **Ruta #2:**

El punto de partida para la segunda ruta es el mismo que en la primera: el escenario “Tapa Bocas”.

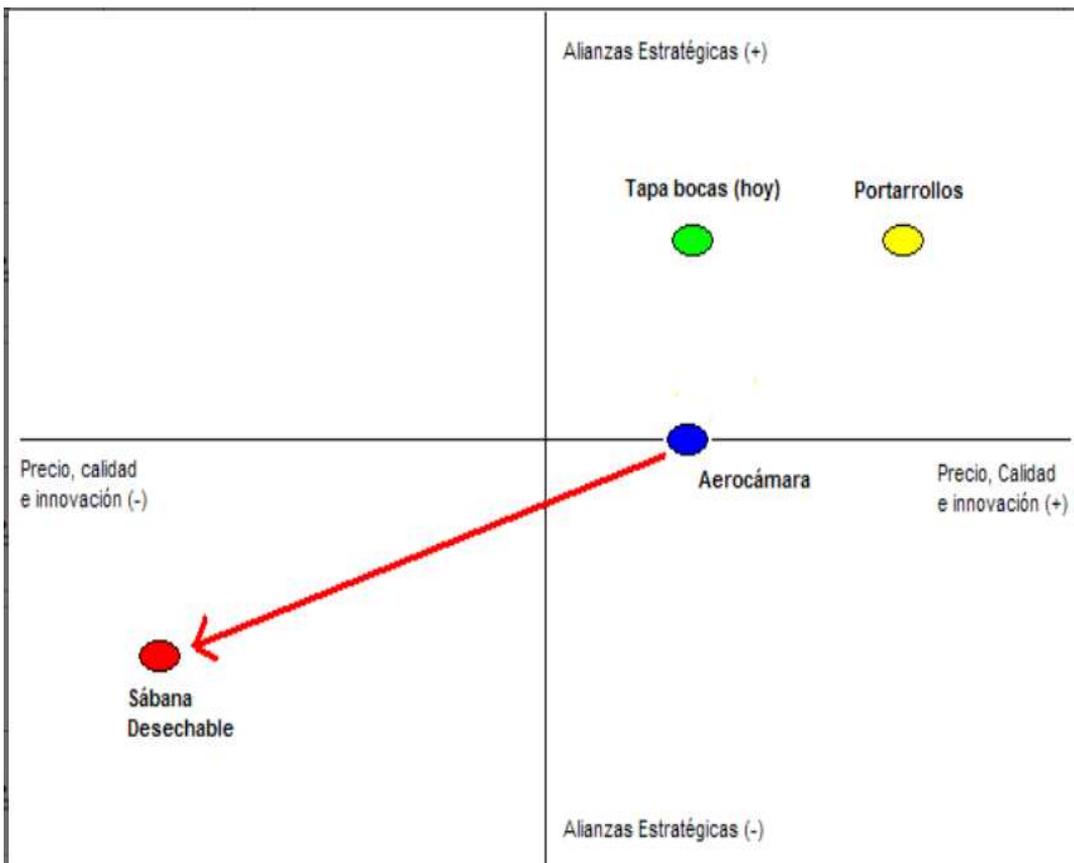
Al igual que en la Ruta #1, Medisupplies ha logrado generar alianzas estratégicas exitosas con proveedores y distribuidores que le han permitido comprar materias primas a bajo precio y tener información importante para conocer las necesidades de sus clientes y poder satisfacerlas.

El CEO de Medisupplies ha logrado salvar la empresa de la crisis económica mundial y ha desarrollado planes de contingencia para posibles crisis futuras y así asegurar la perdurabilidad de la empresa. Esto ha permitido mantener el músculo financiero y así disminuir los precios de venta

para ayudar a los clientes que se han visto afectados su poder adquisitivo por la crisis mundial.

Sin embargo, los acuerdos bilaterales de Colombia con otros países del mundo como el TLC con Estados Unidos, siguen sin entrar en vigencia por lo que Medisupplies no ha podido aprovecharlos para desarrollar la cantidad de productos nuevos que se había propuesto. Por esta misma razón, la empresa no ha tenido que luchar contra competencia internacional que podría haber llegado con los acuerdos comerciales lo que le ha facilitado continuar como líder del mercado nacional. Además, sus productos, a pesar de no estar patentados no han sido copiados por la competencia.

Ilustración 17: Eje de Schwartz. Ruta 3



Fuente: de los Autores

- **Ruta # 3:**

La tercera y última ruta se presenta como la menos deseable y la más trágica para Medisupplies. Aunque la empresa ha logrado generar alianzas estratégicas exitosas con proveedores y distribuidores que le han permitido comprar materias primas a bajo precio y tener información importante para conocer las necesidades de sus clientes y poder satisfacerlas, la incapacidad para desarrollar nuevos productos y patentar los actuales, han llevado a la empresa al fracaso.

El CEO de Medisupplies se confió de la posición de liderazgo de la empresa en el mercado nacional y no pensó en el mercado internacional. Luego de que en Colombia entraran en vigencia deferentes acuerdos comerciales bilaterales, la empresa se vio atacada por competencia internacional de empresas poderosas y fuertes con las cuales Medisupplies no esperaba encontrarse y por ende no estaba en condiciones de luchar contra estas.

Además, los productos de la empresa que no habían sido patentados, fueron copiados por la competencia que los desarrollaron con materia prima de bajo costo y los empezaron a vender a bajos precios con los cuales Medisupplies no pudo competir.

Todas estas situaciones agotaron el músculo financiero de la empresa y llevaron a Medisupplies al escenario menos deseable: “Sábana Desechable”.

3.5.2. DISEÑO ESTRATEGICO

Medisupplies E.U. se ve enfrentada a una realidad actual bastante complicada debido a la reciente crisis económica la cual aun las economías mundiales se están recuperando. Sin embargo, es válido aclarar que la compañía es una de las pocas organizaciones que no se vio fuertemente afectada por esta situación. Por esta razón, es necesario realizar una

retrospección sobre cuáles fueron las acciones que llevaron a esta relativa inmunidad la cual le permitió mantener el musculo financiero y ver a la crisis económica como una oportunidad.

A pesar de ser una Pyme, Medisupplies E.U. es el líder del mercado en el sector debido a su estrategia difícilmente imitable la cual consiste en ofrecer constantemente productos nuevos e innovadores que satisfacen las necesidades de los clientes. Por esta razón, es recomendable seguir manteniendo esta estrategia con el fin de conservar su posición de liderazgo. Así mismo, el aprovechamiento de los beneficios de los acuerdos comerciales bilaterales que están próximos a entrar en vigencia son una variable clave a la cual la compañía se va a ver enfrentada y su alteración puede causar efectos importantes sobre la misma. Por consiguiente, estos acuerdos comerciales son de gran utilidad para iniciar una búsqueda exhaustiva de nuevos e innovadores productos y materias primas a precios razonables gracias a las preferencias arancelarias y con características únicas que satisfacen las necesidades del cliente.

Las integraciones son elementos a tener en cuenta para conseguir un crecimiento sostenible para la compañía. En consecuencia, la integración hacia atrás permite establecer excelentes relaciones con proveedores asegurando una confidencialidad de los procesos productivos con el fin de evitar la fuga de información. Para llevar a cabo este tipo de estrategia, es necesario consolidar los objetivos estratégicos tanto de Medisupplies E.U. como de su proveedor o distribuidor para poder direccionar ambas compañías hacia un futuro favorable. Así mismo, lograr integrar procesos es fundamental para alcanzar una excelente calidad en los productos y si además de esto se adiciona un servicio posventa diferenciado, la probabilidad de crecer y obtener los beneficios del escenario apuesta son cada vez más factibles.

Las alianzas estratégicas permiten afrontar entre ambas partes los momentos difíciles que se podrían presentar a lo largo del tiempo, por lo cual es importante para Medisupplies E.U. buscar entablar fuertes lazos con las compañías estratégicamente mejor posicionadas con el fin de crear una coalición sólida la cual permita afrontar los próximos retos de la mejor manera. Además de esto, lograr la conformación de una cadena de abastecimiento sólida garantiza una coordinación desde la logística interna hasta la distribución del producto logrando obtener un complemento a la ventaja competitiva anteriormente expuesta. Por esta razón, buscar alianzas con proveedores facilitaría una reducción en los costos operativos puesto que la empresa tendría un trato preferencial con sus proveedores y a partir de esto se pueden reducir los precios con el fin de ayudar a los clientes más afectados por la reciente crisis económica.

Por último, los clientes cada vez se preocupan más por adquirir productos de organizaciones concientizadas en el derecho a la salud como el eje principal de su negocio. Por esta razón, la implementación de una campaña publicitaria en la cual el principal argumento sea la calidad en salud como una necesidad imperiosa para cada una de las personas y no un lujo al que solamente puede acceder un segmento de la población. Esta estrategia publicitaria permitiría posicionar a Medisupplies en la mente de sus clientes como una organización preocupada por el bienestar de los mismos y de la población en general, por lo cual clientes potenciales encontrarían un atractivo adicional para establecer relaciones comerciales con la compañía.

4. CONCLUSIONES

El estudio prospectivo realizado no es un ejercicio al azar sino por el contrario es una investigación juiciosa y objetiva que permite, utilizando herramientas y haciendo un análisis cuidadoso de las circunstancias internas y externas de la empresa descubrir las circunstancias futuras en las que se encontrará la organización reduciendo así la incertidumbre de un futuro muchas veces desconocido.

Las conclusiones permiten destacar los aspectos más relevantes e importantes de este ejercicio prospectivo de mirar Medisupplies E.U. en un futuro no muy lejano.

Por medio de la prospectiva y del análisis anteriormente realizado, observamos que la organización deberá tomar ciertas acciones para poder realizar el escenario apuesta, que es donde todas las hipótesis se cumplen. Esto permite que Medisupplies E.U. partiendo de las hipótesis que se plantearon, se propusieran ciertos objetivos con el fin de que la empresa pueda obtener resultados positivos en un futuro. Se deben desarrollar nuevos productos de gran calidad que le permitan luchar contra nuevos competidores con el fin de que la demanda de sus productos no se vea afectada, debe estudiar la legislación comercial de Colombiana y de los países donde se encuentran los proveedores de materia prima para conocer las preferencias comerciales a estos productos y así beneficiarse de esto. Teniendo en cuenta que los clientes son stakeholders de gran importancia para Medisupplies E.U., es totalmente necesario implementar una estrategia de CRM en la empresa en donde se cuiden y se satisfagan las necesidades de los clientes para mantener su fidelidad al mismo tiempo que se atraen nuevos compradores de los productos de la empresa. Así mismo, Medisupplies cuentan con fortalezas las cuales pueden ser aprovechadas para extraer todo el potencial a las oportunidades existentes en el mercado.

Es importante encontrar la manera de obtener los recursos financieros, humanos y logísticos necesarios para poder suplir el aumento de la demanda de sus productos y finalmente debe realizar contactos con empresas Colombianas y del exterior para crear relaciones que puedan llevar a concretar alianzas estratégicas.

Mediante este estudio a futuro, pudimos observar como ultima conclusión que es más importante para la organización prepararse para poder sobre llevar las adversidades del entorno, que preocuparse por estructura interna.

5. BIBLIOGRAFIA

- CUBILLOS Y NOGUERA, Luis Francisco y Ángela. “La pertinencia de las facultades de administración: Un estudio prospectivo a 2015.” Proyecto Final. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. Enero de 2007.
- GODET, Michel. “La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica”. Cuarta edición actualizada. París, 2000. Proporcionado en la asignatura ‘Planeación Estratégica por Escenarios’ del semestre I de 2009, Universidad del Rosario.
- NOGUERA, Ángela. “Enseñando Prospectiva”. Disponible en archivo pdf. Proporcionado en la asignatura ‘Planeación Estratégica por Escenarios’ del semestre I de 2009, Universidad del Rosario.
- FAYOL, Henry. “Administración industrial y General”, 2003. Editorial Anagrama Ltda.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL, Informe de Competitividad Mundial (2009-2010).
- Diario El Tiempo. “Cada año nacen 53 mil empresas”. Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3645739>. consultada Septiembre de 2009.
- Diario El Tiempo, “Colombianos se aprietan fuerte el cinturón”. Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3664428> consultada Octubre de 2009.
- Portafolio. “Mientras Gobierno se encuentra optimista sobre economía en 2010, analistas guardan reserva”. Disponible en URL: <http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/ARTICULO-WEB->

NOTA_INTERIOR_PORTA-6670387.html. consultada Noviembre de 2009.

- Diario el espectador. “Gobierno reducirá aranceles de equipos médicos para atender gripe A”. Disponible en URL: <http://www.elspectador.com/articulo161707-gobierno-reducira-aranceles-de-equipos-medicos-atender-gripe> consultado Noviembre de 2009
- HERNANDEZ CEDILLO, Verónica. “Un repaso por las Fusiones Empresariales”. Disponible en URL: <http://www.allbusiness.com/information/information-services/774053-1.html> consultado en Marzo de 2010.

6. ANEXOS

- Lluvia de ideas

Por medio de este taller se establecerán las variables que los expertos consideran influyentes dentro del sistema Medisupplies. Para este ejercicio se reunió a los expertos para que cada uno aportara desde su punto de vista ideas de todo tipo (influyentes, no influyentes o de influencia media). Posteriormente, estas variables serán sintetizadas en variables clave las cuales serán de alta influencia en el comportamiento del sistema.

- Músculo Financiero
- Tecnología Médica
- Estrategia Corporativa
- Estrategia de Internacionalización
- Crisis económica
- Alianzas estratégicas
- Calidad del servicio
- Conocimiento del mercado
- Desarrollo de productos
- Relación con proveedores
- Materia Prima
- Distribución
- Poca Competencia
- Acuerdo Comerciales Bilaterales
- Liderazgo en el mercado
- Portafolio de productos
- Poder de negociación de los clientes
- Estructura Organizacional
- Crecimiento en ventas
- Demanda insatisfecha
- Capacidad de inversión en tecnología e innovación
- Dinámica organizacional
- Fuga de información
- Cadena de Abastecimiento
- Canales de distribución
- Productos sustitutos
- Marketing
- Estandarización de los Procesos productivos
- Resaltar Atributos de los productos
- Productos Innovadores
- Tasa de Cambio

- Crecimiento acelerado insostenible
- Precio de los productos
- Legislación comercial
- Estabilidad Económica
- Liquidez
- Riesgo país
- Protección de Patentes
- Publicidad “amigable”
- Estabilidad política
- Experiencia en el mercado
- Estrategia Comercial
- Relación con clientes

A partir de este ejercicio, se procede a agrupar las variables anteriores por sus características similares o área de desarrollo. En consecuencia, las variables estratégicas se consolidaron en 17 y son las siguientes:

1. Acuerdos Comerciales Bilaterales (ACBI)
2. Alianzas Estratégicas (ALIEST)
3. Canales De Distribución (CADIS)
4. Capacidad De Inversión En Tecnología E Innovación (CAPIN)
5. Competencia (COMPE)
6. Crisis Económica (CRISIS)
7. Demanda (DEMAN)
8. Infraestructura Organizacional (INFROR)
9. Legislación Comercial (LECOM)
10. Liquidez (LIQUI)
11. Portafolio De Productos (POPPO)
12. Precios Compra (PRECOM)

13. Precios Venta (PREVEN)

14. Productos Sustitutos (PROSUS)

15. Proveedores (PROVE)

16. Riesgo País (RIEPA)

17. Valor Dólar (VADOL)

- Taller Expertos Identificación Variables Claves

TALLER EXPERTOS

Nombre del Experto: JAIME MEDINA _____

1. Para realizar un análisis prospectivo en una organización, es necesario conocer diferentes variables que son claves en el desarrollo de la compañía a través de los años. Así mismo, es importante contar con la participación de actores que influyen en el desarrollo del análisis y de la organización en sí.

[A continuación se muestran las variables clave definidas por los estudiantes que desarrollan el análisis prospectivo con la orientación de los expertos:

- Acuerdos Comerciales Bilaterales (ACBI): son los acuerdos comerciales que tiene Colombia o que puede llegar a concretar con otros países del mundo. En éstos acuerdos se otorgan preferencias arancelarias y otros beneficios para el comercio de productos y servicios entre los países involucrados.
- Alianzas Estratégicas (ALIEST): corresponde a las alianzas estratégicas que pueda realizar la empresa Medisupplies E.U. con otras empresas para beneficiarse mutuamente, y de esta manera crecer como distribuidora de sábanas desechables y aerocámaras.

- Competencia (COMPE): la competencia embarca a las otras empresas fabricantes y distribuidoras de sábanas desechables y aerocámaras, tanto a nivel nacional como internacional.
- Situación Económica Mundial(SITUA): Es la situación económica mundial que puede llegar a afectar el país como sucedió en el 2009 y que por ende es trascendente para las operaciones de Medisupplies E.U.
- Demanda (DEMAN): es nivel de demanda de los productos de Medisupplies E.U. por parte de sus clientes directos e indirectos. Esto implica las necesidades que las entidades prestadoras de servicios de salud al igual que médicos independientes y droguerías de sábanas desechables y aerocámaras.

Con base en lo anterior responda las siguientes preguntas:

1. ¿Son estas variables claves para el desarrollo futuro de la compañía?
¿Por qué?

Totalmente importantes para tener en cuenta en el desarrollo inmediato y futuro de la compañía, porque influyen de manera directa en el mercado de los productos tanto en oferta como en demanda según cambie cualquiera de estos factores.

2. ¿Considera que existen variables CLAVE diferentes a las expuestas anteriormente? ¿Cuáles? Y ¿Por qué?

Creo que el Secreto industrial y la Confidencialidad del Manejo, la producción y las estrategias de mercadeo de la compañía cuando son filtrados o robados por personas inescrupulosas que penetraron la seguridad de la empresa o eran empleados de confianza y sustrajeron toda la información para beneficio propio o de terceros, dejan a la compañía totalmente vulnerable y desestabilizada y por lo tanto son factores que deben tenerse en cuenta y de alguna manera ser previsibles.

2. Cada variable clave se relaciona entre sí con distintas variables en el corto, mediano y largo plazo. Estas relaciones pueden ser de entrada (es decir, las variables que afectan a la variable clave) y de salida (es decir, las variables a las cuales la variable clave afecta).

A raíz de estas relaciones, se generan problemas que afectan a la organización en su desarrollo a lo largo del tiempo. En consecuencia, a continuación se muestra una tabla en la cual se muestran los problemas y soluciones identificados **únicamente** por los estudiantes que desarrollan el análisis prospectivo sin la ayuda de los expertos:

VARIABLE	PROBLEMA	SOLUCION
ACUERDOS COMERCIALES BILATERALES	1. Los acuerdos comerciales permiten la entrada de competidores que comprometen la perdurabilidad de la organización en el mercado. <u>Actores: Gobierno, competencia.</u>	Desarrollar productos nuevos e innovadores como característica principal de la organización y así tener una ventaja competitiva sostenible.
ALIANZAS ESTRATEGICAS	1. los nuevos competidores pueden adoptar una estrategia basada en alianzas. <u>Actores: Competencia, proveedores, distribuidores y Gobierno.</u>	Integración hacia atrás o hacia adelante basadas en alianzas que permitan fortalecer a la empresa.

<p style="text-align: center;">COMPETENCIA</p>	<p>1. El número de competidores está aumentando considerablemente en productos en los cuales antes no había. <u>Actores: competencia, competencia</u></p>	<p>Continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores la cual le ha brindado a la organización perdurabilidad y posicionamiento en el mercado.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL</p>	<p>1. Afecta el entorno macroeconómico del país, causando impacto negativo en las empresas del sector. 2. Afecta la capacidad de inversión de las personas, por lo cual se afectan las ventas de la organización. <u>Actores: Gobierno, clientes, competencia, proveedores.</u></p>	<p>Alianzas con los proveedores para buscar una reducción de precios.</p>
<p style="text-align: center;">DEMANDA</p>	<p>1. La demanda se ha visto afectada por la aparición de nuevos competidores.</p> <p>2. La situación económica mundial afecta la capacidad de compra de los clientes.</p> <p>3. Los ingresos se han reducido debido a que el precio de venta disminuyó. <u>Actores: Gobierno, competencia, clientes.</u></p>	<p>Debido a que la crisis económica no afecto a la empresa, esto último le permite a la empresa mantener su musculo financiero y así mismo se pueden afectar los precios para seguir siendo competitivo, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis.</p>

--	--	--

Con base en la tabla anterior, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Considera que estos problemas y soluciones responden a las necesidades de la organización y su entorno? ¿Por qué?

Todos los problemas identificados en el desarrollo de esta compañía dejan ver que las soluciones planteadas deben ser estrategias programadas y establecidas con anticipación para afrontarlos con rapidez y seguridad logrando mantener la estabilidad de la empresa.
2. ¿Qué otros problemas y/o soluciones plantearía? (especifique a la variable a la cual afectaría el problema y/o)

Como quedó expuesto en el punto 1.2 toda empresa debe guardar con celo el secreto industrial y elaborar acuerdos de confidencialidad con sus colaboradores y proveedores y aunque esto no garantiza la seguridad de la compañía en este aspecto, por lo menos minimiza los riesgos y crea cierto temor al fraude.

Ante una eventual situación de estas, la empresa debe tener muy claro sus objetivos y basados en la calidad de la producción, la excelencia en la prestación del servicio y precios competitivos seguramente saldrá victoriosa y fortalecida comercialmente dejándola firme y posicionada en el mercado.

TALLER EXPERTOS

Nombre del Experto: Elvia Lucia Dávila

1. Para realizar un análisis prospectivo en una organización, es necesario conocer diferentes variables que son claves en el desarrollo de la compañía a través de los años. Así mismo, es importante contar con la participación de actores que influyen en el desarrollo del análisis y de la organización en sí.

La continuación se muestran las variables clave definidas por los estudiantes que desarrollan el análisis prospectivo con la orientación de los expertos:

- Acuerdos Comerciales Bilaterales (ACBI): son los acuerdos comerciales que tiene Colombia o que puede llegar a concretar con otros países del mundo. En éstos acuerdos se otorgan preferencias arancelarias y otros beneficios para el comercio de productos y servicios entre los países involucrados.
- Alianzas Estratégicas (ALiEST): corresponde a las alianzas estratégicas que pueda realizar la empresa Medisupplies E.U. con otras empresas para beneficiarse mutuamente, y de esta manera crecer como distribuidora de sábanas desechables y aerocámaras.
- Competencia (COMPE): la competencia embarca a las otras empresas fabricantes y distribuidoras de sábanas desechables y aerocámaras, tanto a nivel nacional como internacional.
- Situación Económica Mundial(SITUA): Es la situación económica mundial que puede llegar a afectar el país como sucedió en el 2009 y que por ende es trascendente para las operaciones de Medisupplies E.U.
- Demanda (DEMAN): es nivel de demanda de los productos de Medisupplies E.U. por parte de sus clientes directos e indirectos. Esto implica las necesidades que las entidades prestadoras de servicios de salud al igual que médicos independientes y droguerías de sábanas desechables y aerocámaras.

Con base en lo anterior responda las siguientes preguntas:

3. ¿Son estas variables claves para el desarrollo futuro de la compañía?
¿Por qué?

Si. Son fundamentales, porque contempla tanto la demanda, como las posibles oportunidad y amenazas del mercado.

4. ¿Considera que existen variables CLAVE diferentes a las expuestas anteriormente? ¿Cuáles? Y ¿Por qué?

Posiblemente podría contemplarse también el aspecto legal en cuanto a lo que hoy en día exige la legislación en términos de asepsia de consultorios e instituciones de salud, para los cuales los rollos y portarrollos son de vital importancia. También se podría ver la participación del gobierno en las campañas de salud para el manejo adecuado de las enfermedades respiratorias, a través de las salas ERA, las cuales utilizan como elemento primordial la aerocámaras.

2. Cada variable clave se relaciona entre sí con distintas variables en el corto, mediano y largo plazo. Estas relaciones pueden ser de entrada (es decir, las variables que afectan a la variable clave) y de salida (es decir, las variables a las cuales la variable clave afecta).

A raíz de estas relaciones, se generan problemas que afectan a la organización en su desarrollo a lo largo del tiempo. En consecuencia, a continuación se muestra una tabla en la cual se muestran los problemas y soluciones identificados **únicamente** por los estudiantes que desarrollan el análisis prospectivo sin la ayuda de los expertos:

VARIABLE	PROBLEMA	SOLUCION
ACUERDOS COMERCIALES BILATERALES	1. Los acuerdos comerciales permiten la entrada de competidores que comprometen la perdurabilidad de la organización en el mercado. <u>Actores: Gobierno, competencia.</u>	Desarrollar productos nuevos e innovadores como característica principal de la organización y así tener una ventaja competitiva sostenible.

<p style="text-align: center;">ALIANZAS ESTRATEGICAS</p>	<p>1. los nuevos competidores pueden adoptar una estrategia basada en alianzas. <u>Actores: Competencia, proveedores, distribuidores y Gobierno.</u></p>	<p>Integración hacia atrás o hacia adelante basadas en alianzas que permitan fortalecer a la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">COMPETENCIA</p>	<p>1. El número de competidores está aumentando considerablemente en productos en los cuales antes no había. <u>Actores: competencia, competencia</u></p>	<p>Continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores la cual le ha brindado a la organización perdurabilidad y posicionamiento en el mercado.</p>
<p style="text-align: center;">SITUACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL</p>	<p>1. Afecta el entorno macroeconómico del país, causando impacto negativo en las empresas del sector. 2. Afecta la capacidad de inversión de las personas, por lo cual se afectan las ventas de la organización. <u>Actores: Gobierno, clientes, competencia, proveedores.</u></p>	<p>Alianzas con los proveedores para buscar una reducción de precios.</p>

DEMANDA	<p>1. La demanda se ha visto afectada por la aparición de nuevos competidores.</p> <p>2. La situación económica mundial afecta la capacidad de compra de los clientes.</p> <p>3. Los ingresos se han reducido debido a que el precio de venta disminuyó. <u>Actores: Gobierno, competencia, clientes.</u></p>	<p>Debido a que la crisis económica no afecto a la empresa, esto último le permite a la empresa mantener su musculo financiero y así mismo se pueden afectar los precios para seguir siendo competitivo, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis.</p>
----------------	---	---

Con base en la tabla anterior, responda las siguientes preguntas:

- ¿Considera que estos problemas y soluciones responden a las necesidades de la organización y su entorno? ¿Por qué?

En términos generales si, pues se están teniendo en cuenta los diferentes problemas que la empresa puede enfrentar y el cómo solucionarlos.
- ¿Qué otros problemas y/o soluciones plantearía? (especifique a la variable a la cual afectaría el problema y/o)

Acuerdos Bilaterales: en la **Solución**, agregaría: Buscar la protección de la empresa en cuanto a patentes y otras garantías de seguridad de marca y demás que apliquen.

Competencia: en la **Solución**, agregaría: Garantizar la excelencia en CRM.

Demanda: en la **Solución**, agregaría: Aprovechar en la comunicación y mercadeo que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios.

TALLER EXPERTOS

Nombre del Experto: Ingrid Pérez Moreno

3. Para realizar un análisis prospectivo en una organización, es necesario conocer diferentes variables que son claves en el desarrollo de la compañía a través de los años. Así mismo, es importante contar con la participación de actores que influyen en el desarrollo del análisis y de la organización en sí.

¡A continuación se muestran las variables clave definidas por los estudiantes que desarrollan el análisis prospectivo con la orientación de los expertos:

- Acuerdos Comerciales Bilaterales (ACBI): son los acuerdos comerciales que tiene Colombia o que puede llegar a concretar con otros países del mundo. En éstos acuerdos se otorgan preferencias arancelarias y otros beneficios para el comercio de productos y servicios entre los países involucrados.
- Alianzas Estratégicas (ALIEST): corresponde a las alianzas estratégicas que pueda realizar la empresa Medisupplies E.U. con otras empresas para beneficiarse mutuamente, y de esta manera crecer como distribuidora de sábanas desechables y aerocámaras.
- Competencia (COMPE): la competencia embarca a las otras empresas fabricantes y distribuidoras de sábanas desechables y aerocámaras, tanto a nivel nacional como internacional.
- Situación Económica Mundial(SITUA): Es la situación económica mundial que puede llegar a afectar el país como sucedió en el 2009 y que por ende es trascendente para las operaciones de Medisupplies E.U.

- Demanda (DEMAN): es nivel de demanda de los productos de Medisupplies E.U. por parte de sus clientes directos e indirectos. Esto implica las necesidades que las entidades prestadoras de servicios de salud al igual que médicos independientes y droguerías de sábanas desechables y aerocámaras.

Con base en lo anterior responda las siguientes preguntas:

1. ¿Son estas variables claves para el desarrollo futuro de la compañía?
¿Por qué?

Por supuesto por que teniendo en cuenta los temas anteriores garantizamos la cabida de nuestra empresa a la globalización mundial tema que ayuda a una oferta y demanda que cubre necesidades a nivel mundial.

2. ¿Considera que existen variables CLAVE diferentes a las expuestas anteriormente? ¿Cuáles? Y ¿Por qué?

Pienso que es importante analizar a fondo el productor para definir claramente los factores diferenciadores y los plus para que nuestra empresa llegue a unos niveles altos a un mercado altamente competitivo.

Además debemos conocer que otros productos nuevos podemos hacer con la materia prima de nuestro portafolio de productos para encajar en mercados en donde por ejemplo existe un impacto negativo y no usan sábanas desechables, porque no tienen para invertir por tener pobreza absoluta. Ejm Diafra, pero si podemos ver que con el material podemos hacer compresas que se requieren con carácter urgente y cantidades importantes.

4. Cada variable clave se relaciona entre sí con distintas variables en el corto, mediano y largo plazo. Estas relaciones pueden ser de entrada (es decir, las variables que afectan a la variable clave) y de salida (es decir, las variables a las cuales la variable clave afecta).

A raíz de estas relaciones, se generan problemas que afectan a la organización en su desarrollo a lo largo del tiempo. En consecuencia, a

continuación se muestra una tabla en la cual se muestran los problemas y soluciones identificados únicamente por los estudiantes que desarrollan el análisis prospectivo sin la ayuda de los expertos:

VARIABLE	PROBLEMA	SOLUCION
<p>ACUERDOS COMERCIALES BILATERALES</p>	<p>1. Los acuerdos comerciales permiten la entrada de competidores que comprometen la perdurabilidad de la organización en el mercado. <u>Actores: Gobierno, competencia.</u></p>	<p>Desarrollar productos nuevos e innovadores como característica principal de la organización y así tener una ventaja competitiva sostenible.</p>
<p>ALIANZAS ESTRATEGICAS</p>	<p>1. los nuevos competidores pueden adoptar una estrategia basada en alianzas. <u>Actores: Competencia, proveedores, distribuidores y Gobierno.</u></p>	<p>Integración hacia atrás o hacia adelante basadas en alianzas que permitan fortalecer a la empresa.</p>
<p>COMPETENCIA</p>	<p>1. El número de competidores está aumentando considerablemente en productos en los cuales antes no había. <u>Actores: competencia, competencia</u></p>	<p>Continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores la cual le ha brindado a la organización perdurabilidad y posicionamiento en el mercado.</p>

<p style="text-align: center;">SITUACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL</p>	<p>1. Afecta el entorno macroeconómico del país, causando impacto negativo en las empresas del sector. 2. Afecta la capacidad de inversión de las personas, por lo cual se afectan las ventas de la organización. <u>Actores: Gobierno, clientes, competencia, proveedores.</u></p>	<p>Alianzas con los proveedores para buscar una reducción de precios.</p>
<p style="text-align: center;">DEMANDA</p>	<p>1. La demanda se ha visto afectada por la aparición de nuevos competidores.</p> <p>2. La situación económica mundial afecta la capacidad de compra de los clientes.</p> <p>3. Los ingresos se han reducido debido a que el precio de venta disminuyó. <u>Actores: Gobierno, competencia, clientes.</u></p>	<p>Debido a que la crisis económica no afecto a la empresa, esto último le permite a la empresa mantener su musculo financiero y así mismo se pueden afectar los precios para seguir siendo competitivo, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis.</p>

Con base en la tabla anterior, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Considera que estos problemas y soluciones responden a las necesidades de la organización y su entorno? ¿Por qué?

Si se tienen en cuenta las variables más importantes como es: el producto como un elemento diferenciador, con un precio competitivo, ubicado en un mercado que tiene demanda y con características de

crecer aun cuando exista una crisis económica mundial. Debemos ser esa solución tan esperada vista en todos los factores.

2. ¿Qué otros problemas y/o soluciones plantearía? (especifique a la variable a la cual afectaría el problema y/o)

Lo más importante pienso es que en momentos de una situación económica importante, la empresa tenga todas las variables previstas para subsistir aun cuando la primera barrera sea la económica y debe tener por lo menos 3 planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad para salir adelante con el efecto Medusa.

- Formato de Encuestas de Probabilidad Simple y Compuesta (condición positiva y condición negativa)



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Acreditación institucional de alta calidad
Ministerio de Educación Nacional

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
CONSULTA DE EXPERTOS

NOMBRE: _____ PROFESIÓN: _____
PERFIL: _____
CARGO: _____ EMPRESA: _____

Asigne la probabilidad de ocurrencia que mejor se ajuste a cada hipótesis según su opinión personal, siendo (100%) la mayor probabilidad y (0%) la menor.

HIPOTESIS 1: ¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos?

PROBABILIDAD 0% - 100%

HIPOTESIS 2: ¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. Establezca una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información?

PROBABILIDAD 0% - 100%

HIPOTESIS 3: ¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. pueda continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes?

PROBABILIDAD 0% - 100%

HIPOTESIS 4: ¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. estableces alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica?

PROBABILIDAD 0% - 100%

HIPOTESIS 5: ¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo afectar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios?

PROBABILIDAD 0% - 100%

CONTRASTE DE SI OCURRENCIA "PROBABILIDAD POSITIVA"

Asigne según su opinión personal, la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis enunciada en la columna 1, dada la ocurrencia de cada una de las hipótesis de la columna 2; siendo (100%) la mayor probabilidad y (0%) la menor. En el caso que no guarden relación marcar con una (x)

HIPOTESIS 1: ¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos?	2. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. Establece una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información.	Calificación	Los dos eventos no guardan ninguna relación
	3. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. continua con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes.		
	4. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establece alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica.		
	5. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo afectar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios.		

<p>HIPOTESIS 2: ¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. Establezca una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información?</p>	<p>1. Si para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo desarrolla 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos.</p>		
	<p>3. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. continua con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes.</p>		
	<p>4. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establece alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica.</p>		
	<p>5. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo afectar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios.</p>		

<p>HIPOTESIS 3: ¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. pueda continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes?</p>	<p>1. Si para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo desarrolla 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos.</p>		
	<p>2. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. Establece una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información.</p>		

	<p>4. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establece alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica.</p>		
	<p>5. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo afectar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios.</p>		

<p>HIPOTESIS 4: ¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. estableces alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica?</p>	<p>1. Si para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo desarrolla 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos.</p>		
	<p>2. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. Establece una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información.</p>		
	<p>3. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. continua con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes.</p>		
	<p>5. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo afectar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios.</p>		

<p>HIPOTESIS 5: ¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo afectar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios?</p>	<p>1. Si para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo desarrolla 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos.</p>		
	<p>2. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. Establece una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información.</p>		
	<p>3. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. continua con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes.</p>		
	<p>4. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. establece alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica.</p>		

CONTRASTE DE NO OCURRENCIA "PROBABILIDAD NEGATIVA"

Asigne según su opinión personal, la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis enunciada en la columna 1, dada la NO ocurrencia de cada una de las hipótesis de la columna 2; (100%) la mayor probabilidad y (0%) la menor. En el caso que no guarden relación marcar con una (x)

		Calificación	Los dos eventos no guardan ninguna relación
<p>HIPOTESIS 1: ¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020, MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos?</p>	<p>2. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO establece una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y NO mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información.</p>		
	<p>3. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO continua con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto NO garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes.</p>		
	<p>4. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO establece alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además NO tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica.</p>		
	<p>5. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al verse afectada por la crisis económica NO continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo NO afectar los precios, NI beneficiar a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último NO aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios.</p>		
<p>HIPOTESIS 2: ¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. Establezca una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y mantener la confidencialidad de la</p>	<p>1. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo NO pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos</p>		
	<p>3. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO continua con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto NO garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes.</p>		

producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información?	4. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO establece alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además NO tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica.		
	5. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al verse afectada por la crisis económica NO continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo NO afectar los precios, NI beneficiar a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último NO aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios.		

HIPOTESIS 3: ¿Qué probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. pueda continuar con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes?	1. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo NO pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos		
	2. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO establece una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y NO mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información.		
	4. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO establece alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además NO tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica.		
	5. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al verse afectada por la crisis económica NO continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo NO afectar los precios, NI beneficiar a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último NO aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios.		

HIPOTESIS 4: ¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. estableces alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica?	1. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo NO pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos		
	2. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO establece una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y NO mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información.		
	3. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO continua con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto NO garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes.		
	5. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al verse afectada por la crisis económica NO continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo NO afectar los precios, NI beneficiar a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último NO aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios.		

HIPOTESIS 5: ¿Que probabilidad hay de que para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. al no verse afectada por la crisis económica continúe manteniendo su musculo financiero para así mismo afectar los precios, beneficiando a sus clientes afectados por la crisis y además de esto último aumentar la inversión en mercadeo 10% cada año con el fin de estimular el argumento de que la salud y	1. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. a través de los acuerdos comerciales de Colombia con el mundo NO pueda desarrollar 5 productos nuevos e innovadores y además buscar la protección de la empresa en 10 patentes con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible mediante dichos acuerdos		
	2. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO establece una Integración hacia atrás o hacia adelante a través de la implementación de 4 alianzas (con proveedores o con distribuidores) que permitan fortalecer a la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y NO mantener la confidencialidad de la producción con los proveedores para así evitar una filtración de la información.		

<p>la higiene no son un lujo sino una necesidad y un derecho de los usuarios?</p>	<p>3. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO continua con la estrategia de ofrecer productos nuevos e innovadores y además de esto NO garantizar la excelencia en CRM reduciendo en 50% el número de quejas realizadas por los clientes.</p>		
	<p>4. Si para el año 2020 MEDISUPPLIES E.U. NO establece alianzas con los proveedores para buscar una reducción del 30% de los precios y además NO tener por lo menos tres planes de contingencia aplicables ante cualquier eventualidad con el fin de subsistir cuando la primera barrera sea la situación económica.</p>		