

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE BIOSIMTEC SAS DESDE LA MIRADA DE
MICHAEL PORTER

JEISON ALFONSO ROA MESA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS-MBA

BOGOTA

2017

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE BIOSIMTEC SAS DESDE LA MIRADA DE
MICHAEL PORTER

JEISON ALFONSO ROA MESA

TUTOR

NORHA ISMAELINA CASTILLO CASTRO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS-MBA

TRABAJO DE GRADO

BOGOTA

2017

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo confirma que los sueños se pueden volver realidad, aunque algunas veces vemos nuestras metas como objetivos muy lejanos, el trabajar en ellos con pasión y empeño son garantía de que algún día pueden ser realidad ya que las barreras a nuestros objetivos solo están en nuestra mente y aunque el camino no es fácil lo importante es arriesgarse a recorrerlo.

Deseo agradecer a mi madre por ser esa mujer que siempre ha confiado ciegamente en mí y es la fuerza que me inspira a salir adelante cada día, a mi familia por el apoyo en los momentos difíciles de mi carrera, al MBA de la universidad Santo Tomas y sus docentes por ser los arquitectos de mi conocimiento, a todas aquellas personas u organizaciones que aportaron su grano de arena en este proceso y a Dios como ser divino que ha hecho que todo lo anteriormente mencionado sea parte de mi vida.

CONTENIDO

LISTA DE GRAFICOS.....	7
LISTA DE TABLAS.....	8
LISTA DE APÉNDICES.....	9
RESUMEN	10
1 Información del estudio de caso	11
1.1 Título.....	11
1.2 Datos empresa	11
1.3 Autor del proyecto	11
1.4 Modalidad del proyecto	11
1.5 Grupo de Investigación	11
1.6 Línea de investigación	11
1.7 Área de trabajo	11
2 Planteamiento del problema	12
3. Pregunta de investigación.....	16
4 Justificación	17
5 Objetivo general	25
5.1 Objetivos específicos	25
6 Marco teórico.....	26
7 Metodología de contenidos propuestos	31

7.1 Diagnóstico	32
7.2 Planes de acción	33
7.3 Análisis de las fuerzas competitivas	33
8 Capítulo I: DIAGNÓSTICO.....	34
8.1 Historia de la compañía.....	34
8.2 Pilares corporativos iniciales	37
8.3 Situación inicial financiera y contable	39
8.4 Situación inicial de cartera.....	42
8.5 Situación inicial de recursos humanos	42
8.6 Situación inicial con proveedores	43
8.7 Situación inicial con clientes.....	43
8.8 Situación inicial logística y de comercio exterior	44
9 Capítulo II: PLANES DE ACCION A CORTO PLAZO.....	46
9.1 Restructuración de pilares y gobierno corporativo	46
9.1.1 Misión	47
9.1.2 Visión.....	47
9.1.3 Valores corporativos	48
9.2. Restructuración financiera y contable.....	50
9.3 Restructuración de Cartera.....	53
9.4 Restructuración de recursos humanos.....	54

9.5 Restructuración de proveedores como aliados de negocio	56
9.7 Restructuración logística y de importaciones	57
9.8 Reconocimiento de sus grupos de interés	58
10 Capítulo I I I: ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS	63
10.1 Amenaza de nuevos entrantes	65
10.2 El poder de los proveedores	68
10.3 El poder de los compradores	70
10.4 Productos sustitutos	72
10.5 Rivalidad entre competidores	74
10.6 Reconocimiento de las ventajas competitivas para Biosimtec SAS	81
10.6.1 Rápida respuesta al cliente	84
10.6.2 Liderazgo en costos	85
10.6.3 Recurso humano multi-capacitado	86
10.6.4 Disposición al cambio con enfoque hacia el cliente	87
10.6.5 Posibilidad de innovación	87
10.7 Otras Recomendaciones	88
11. Conclusiones	90
12 Referencias	95

LISTA DE GRAFICOS

Grafica 1 Fuente de financiación para la creación de empresas en Colombia.....	13
Gráfico 2 Funciones del administrador como ciclo administrativo	26
Grafico 3 Contenidos propuestos	32
Grafico 4 Misión Biosimtec SAS	47
Grafico 5 Visión Biosimtec SAS	47
Grafico 6 Grupos de Interés en Biosimtes SAS.....	60
Grafico 7 Las cinco fuerzas que dan forma a la estrategia o competencia del sector.....	64
Grafico 8 Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia en Biosimtec SAS	645
Grafico 9 Amenaza de nuevos entrantes.....	65
Grafico 10 El poder de los proveedores.....	68
Grafico 11 El poder de los compradores.....	70
Grafico 12 Productos sustitutos	72
Grafico 13 Rivalidad entre competidores	74
Grafico 14 Variación para importaciones de equipos médicos valor CIF / USD anuales en Colombia.....	76
Grafico 15 Relación entre la TRM y la importación de equipos médicos en Colombia	77
Grafico 16 Estimación de mercado para 2016 en la venta de equipos para endoscopia gástrica en Colombia	79
Grafico 17 Ventajas de Biosimtec SAS hacia la competitividad estratégica.....	82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Número de empresas y empleo en 12 países Americanos	18
Tabla 2 Parámetros de clasificación para PYMES en Colombia.....	19
Tabla 3 Cuadro diagnóstico de Biosimtec SAS a septiembre de 2015	45
Tabla 4 Marcas líderes mundiales en equipos de endoscopia flexible	75
Tabla 5 Variación TRM en Colombia / promedio anual	76
Tabla 6 Principales marcas de equipos para endoscopia y sus representantes en Colombia a 2017.....	77
Tabla 7 Cuadro comparativo de las principales compañías importadoras de equipos para endoscopia flexible en Colombia a 2017	78
Tabla 8 Matriz de análisis sobre Competencia y Entorno para Biosimtec SAS	80

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice 1 Balance general y estados de resultados comparativo 2015-2016 para Biosimtec SAS	99
---	----

RESUMEN

El objetivo de este caso de estudio es determinar por medio del análisis diagnóstico en una compañía PYME importadora de equipos médicos la posibilidad de implementar determinados planes de acción en el corto plazo para lograr sostenibilidad y fortalecimiento empresarial en búsqueda de la viabilidad de la organización. Adicionalmente a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas identificar las ventajas competitivas de la empresa como base de la estrategia hacia la participación en el mercado y crecimiento organizacional

Palabras claves: PYME, estrategia, competitividad, stakeholders, ventajas, sostenibilidad, crecimiento

ABSTRACT

The objective of this case of study is to determine through a diagnostic analysis, how can a plan of action be implemented in the short term in order to achieve sustainability and also to better up the structure of a PYME company that focus on medical equipment imports.

All of this in search of the viability of such organization through the analysis of the 5 competitive forces that identify the differential advantages of the company, this should be the cornerstone to the strategy that takes aim at the market participation and the organizational growth

Key words: PYME, strategy, competitiveness, stakeholders, growth.

1 Información del estudio de caso

1.1 Título

Fortalecimiento empresarial de Biosimtec SAS desde la mirada de Michael Porter

1.2 Datos empresa

BIOSIMTEC SAS NIT 900514425-8

Dirección: Cra 74 a núm. 24 C 32 Bogotá Colombia

Teléfono +57 1 3099308

1.3 Autor del proyecto

Jeison Alfonso Roa Mesa

1.4 Modalidad del proyecto

Estudio de caso

1.5 Grupo de Investigación

GAIA

1.6 Línea de investigación

Cultura de la Innovación

1.7 Área de trabajo

Gestión y fortalecimiento empresarial

2 Planteamiento del problema

Este caso de estudio es focalizado en la compañía BIOSIMTEC SAS la cual es una PYME creada el 21 de Marzo de 2012 en la ciudad de Bogotá Colombia con el objeto social de suministrar mantenimiento preventivo y correctivo para equipo biomédico enfocados en el sector de la endoscopia. La organización a 2016 cuenta con una sede adicional en la ciudad de Medellín y una facturación promedio mensual de \$ 121,865,215, 16 empleados directos con un total de activos por \$ 763,271,650.

Biosimtec SAS maneja contratos para mantenimiento preventivo de equipos médicos con diferentes instituciones de salud a nivel nacional, médicos particulares y demás clientes relacionados con el sector de la salud.

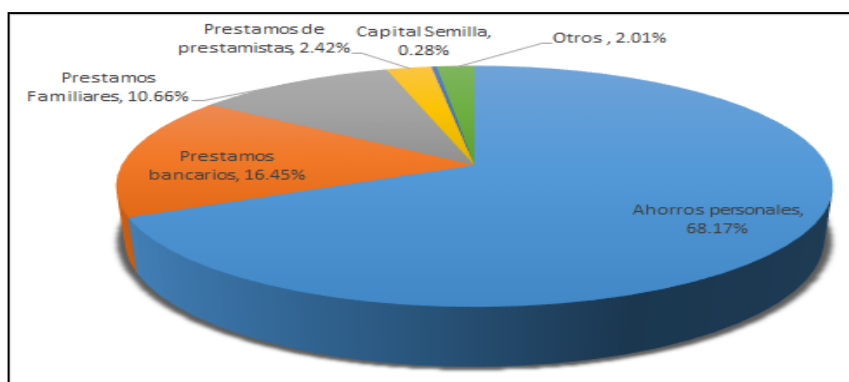
Adicionalmente desde 2015 se encuentra incursionando en la venta de equipo médico para endoscopia flexible como representante de la marca SONOSCAPE, dentro del sector salud existe alta exigencia respecto a la calidad y cumplimiento en las ofertas de valor ofrecidas por las empresas. Por esta situación Biosimtec SAS hace su mayor esfuerzo para responder a sus clientes con todo lo prometido y brindando el mayor valor posible a su trabajo al enfocar sus recursos hacia la calidad en el servicio post venta y la rápida respuesta a las necesidades de sus clientes.

Sobre la endoscopia se define este proceso como una técnica diagnóstica, de la rama de la medicina, que consiste en la introducción de una cámara o lente dentro de un tubo o endoscopio a través de un orificio natural, una incisión quirúrgica o una lesión para la visualización de un órgano hueco o cavidad corporal. Los endoscopios son instrumentos en forma de tubo que puede ser rígidos o flexibles los cuales contienen una luz u óptica que permiten la visualización del interior de un órgano, el procedimiento diagnóstico que utiliza

cualquier tipo de endoscopio se llama endoscopia (American Gastroenterological Association, 2015)

Lamentablemente la falta de estrategia y bases administrativas en la compañía desde su formación, ha llevado a la misma a una situación complicada donde se dependía del flujo diario de efectivo para sobrevivir y adicionalmente por el inadecuado manejo de los gastos algunas veces los inconvenientes de liquidez tienen repercusiones en el soporte al cliente lo cual puede afectar la propuesta ofrecida en servicio.

Esta situación puede ser manejada si la compañía accede de manera responsable y estratégica al sector financiero ya que en Colombia la mayoría de empresas son creadas con recursos propios. Esto se evidencia en la encuesta realizada por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) en el año 2012 donde el análisis del reporte anual Bogota (Universidad de los Andes / Cámara de Comercio de Bogota, 2013) determinó que cerca del 68% de los emprendedores encuestados afirmaron iniciar sus ideas de negocio con recursos propios (ver gráfico # 1) situación que puede ser causada por la dificultad en la financiación bancaria según se afirma en dicho estudio.



Grafica 1 Fuente de financiación para la creación de empresas en Colombia

Fuente: Encuesta de Micro establecimientos 2012

Desde su fundación Biosimtec SAS se ha desarrollado de acuerdo a los requerimientos del día a día, con desconocimiento sobre su mercado y las fuerzas competitivas que le impactan, situación que mezclada con la falta de lineamientos administrativos fundamentales le impidió a la organización desarrollar y reconocer sus ventajas competitivas que le permitieran ser líder sostenible y socialmente responsable en su industria.

Dentro de sus principales falencias está la dimensión financiera ya que con ausencia de procesos para manejo de cartera en el 2015 esta llegó a ser superior al 50% del total de sus activos acorde a los estados financieros del año respectivo.

Biosimtec SAS no contaba con presupuesto ni manejo de flujo de caja para su normal funcionamiento y parte de su datos financieros se encontraban incompletos o con información desactualizada lo cual no permitía realizar un análisis financiero adecuado y real de la compañía.

Sobre la dimensión administrativa la empresa no tenía avances en la estructuración de su gobierno corporativo ni políticas específicas a nivel general o particular para las áreas de la empresa, lo cual es necesario para que el personal pueda manejar y cumplir la estructura de la organización. Este problema se evidencia desde la ausencia de organigrama pasando por la inexistencia de perfiles de cargo y desconocimiento en el diseño e implementación de indicadores para los determinados cargos; estas políticas son de vital importancia para la toma de decisiones en las organizaciones.

En cuanto a su entorno no existía un análisis sobre los grupos de interés con los cuales se relaciona la empresa y la importancia de su reconocimiento para el desarrollo de una manera adecuada hacia la búsqueda del bienestar común.

El conocimiento sobre su mercado y fuerzas competitivas era poco documentado al igual que su relación con el entorno comercial desde diferentes aspectos competitivos situación que como indica Michael Porter es absolutamente necesaria de comprender, ya que estas fuerzas son las que dan forma y punto de inicio al desarrollo de la estrategia generando valor y fortalecimiento para ser competentes (Porter M. , Las 5 formas competitivas que le dan forma a la estrategia , 2008)

La compañía tenía deudas tributarias de gran importancia y estas obligaciones eran las de mayor atención ya que pueden provocar serios problemas de flujo en caja por los intereses que se causan, el impacto fiscal y posibles embargos de cobro coactivo en caso de no ser solucionadas.

Respecto al manejo del recurso humano la empresa debía dar un orden al proceso de contratación de los colaboradores ya que por desconocimiento en algunas normas puede ser posible afectar a la organización y a los trabajadores al no darles las garantías suficientes dentro de los vínculos laborales normales que establece la ley. Adicionalmente el acondicionamiento de la estructura física de la compañía no era el acorde para realizar de manera adecuada los trabajos del personal tanto a nivel administrativo como operativo condición que puede provocar errores en el proceso o posibles problemas físicos para los colaboradores.

La estructura comercial y de mercadeo no se tenía determinada ya que la empresa no manejaba vendedores fijos para las líneas de negocio o un líder para este departamento; por lo cual no había presupuesto de ventas para proyectar pronósticos de ingresos.

La planeación en el manejo de las importaciones y movilización de los insumos o equipos es crítica ya que no se tenía un coste de estos procesos y al momento de la ejecución de las importaciones la empresa puede estar expuesta a perder mercancía si no cuenta con todos los documentos y requisitos aduaneros para las respectivas nacionalizaciones

Estos pueden ser los principales inconvenientes a trabajar en el corto plazo a partir del diagnóstico detallado de la compañía con la finalidad de tener un mejoramiento inmediato en la empresa hacia la sostenibilidad como base para la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan crecer y participar en su entorno comercial de una forma efectiva por medio del conocimiento y análisis de las fuerzas competitivas de su mercado para la venta de equipos médicos de endoscopia.

3. Pregunta de investigación

¿Es posible desde el análisis diagnóstico de una compañía PYME importadora de equipos médicos reaccionar a corto plazo con ejecución de planes determinados para su fortalecimiento empresarial y proyectar a través del análisis de las fuerzas competitivas ventajas sostenibles para el crecimiento y participación en el mercado?

4 Justificación

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son agentes económicos que generan producción de bienes y/o servicios en cada nación, las cuales de acuerdo con su tamaño, características en capital o número de empleados cada país les clasifica. Las PYME son parte fundamental del motor económico en el mundo; la OIT (Organización Internacional de Trabajo) en su conferencia internacional de trabajo celebrada en Junio de 2015 muestra la evidente importancia a nivel mundial en cuanto a la generación de empleo se refiere, llegando a ser dos tercios del empleo total en el planeta. Económicamente las PYMES generan aportes importantes para los ingresos mundiales ya que se estima son cerca del 95% del total de empresas y para el caso de la unión Europea siendo uno de los principales bloques económicos las PYMES representan el 57.8 % de la creación de valor agregado (Revista cubana de economía internacional, Diciembre 2014).

En Latinoamérica y el Caribe siendo zonas con países en vía de desarrollo el papel de las PYMES toma un valor considerable para el desarrollo de la región ya que son las fuentes de empleo más representativas lo cual las convierte en agentes indispensables del ciclo económico, Para el año 2003 según los estudios del BID (Banco Iberoamericano de Desarrollo) las microempresas y medianas empresas son cerca del 90% de los establecimientos de comercio. En la tabla 1 se muestra para el año 2003 información relevante de la participación de las PYMES para 12 países de América Latina y el Caribe.

Tabla 1 Número de empresas y empleo en 12 países Americanos

País	Número			Empleo		
	Micro	Pyme	Grande	Micro	Pyme	Grande
Argentina	1.911.170	276.704	3.067	4.487.838	2.628.916	1355.572
Brasil	3.806.769	292.828	24.746	7.891.950	6.729.570	15.967.435
Chile/1	521.820	61.337	4.195	1.043.640	672.509	1.012.253
Colombia/2	967.315	24.118	821	1.094.755	731.996	432.091
Costa Rica	58.620	14.898	1.348	160.136	263.611	351.604
Guatemala/3	1.021.000	n.d.	n.d.	1.671.000	n.d.	n.d.
Honduras/3	252.274	5.148	n.d.	527.585	115.811	n.d.
México/2	2.634.356	102.800	6.669	5.627.282	3.400.355	2.891.398
Nicaragua/3	359.000	7.000		578.000	122.000	n.d.
Panamá	194.000	10.212	1.029	252.855	112.380	168.570
Rep. Dom.	344.845	10.330	1.500	832.434	317.052	375.000
Venezuela	2.898.280	n.d.	n.d.	3.973.502	n.d.	n.d.
Total	2711.719	135.49	2.529	2380.763	15.094.200	22.553.923

- 1) No incluye sectores agrícola, financiero, servicios comunales, sociales y personales y otros no bien especificados
- 2) Incluye sectores: manufacturas, comercio y servicios no financieros.
- 3) No incluye al sector agrícola

Fuente: Observatorio MIPYME Compilación estadística para 12 países de la Región. BID Banco Iberoamericano de Desarrollo. Washington, Gualpatín, 2003

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) en su informe de 2015 sobre Panorama Laboral Temático en Pequeñas empresas MYPE (micro y pequeñas empresas) indica que estas compañías representan el 47% de la generación de empleo en América Latina y el Caribe, lo cual significa aproximadamente 127 millones de personas. (OIT, 2015)

En Colombia la PYME es definida acorde a las características del artículo 2 de la ley 590 de 2000 donde para ser consideradas las empresas en micro, pequeñas o medianas deben cumplir con determinadas características (ver la Tabla 2)

Tabla 2 Parámetros de clasificación para PYMES en Colombia

	TRABAJADORES	ACTIVOS TOTALES EN SMMLV (SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES)
MICROEMPRESA	NO SUPERIOR A 10	INFERIORES A 501
PEQUEÑA EMPRESA	ENTRE 11 Y 50	ENTRE 501 Y MENOS DE 5.001
MEDIANA EMPRESA	ENTRE 51 Y 200	ENTRE 5.001 Y MENOS DE 15.000

Fuente: Ley 590 de 2000 Art 2 parámetros que definen la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia, las cuales son toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos (Gobierno de Colombia , 2000)

Para 2015 las PYMES según estudios realizados por la Universidad EAN representaron el 99.9 % del total de las empresas en Colombia, lo que es una cifra cercana a 1,6 millones de unidades empresariales y su impacto en el PIB de país fue del 38% respectivamente (Universidad EAN , 2015)

Reconociendo la importancia de las PYMES en la economía Colombiana y mundial, es beneficioso realizar estudios y análisis donde se puedan determinar sus características económicas en búsqueda de fortalecer sus procesos y mitigar los riesgos que se les pueden presentar durante su crecimiento.

Uno de los mayores inconvenientes en este tipo de empresas es la tendencia a fracasar dentro de sus primeros 5 años de formación. De conformidad con las estadísticas de la CCB (Cámara de comercio de Bogotá) reflejadas en el reporte anual Bogotá 2012-2013 la tasa aproximada de cierre de empresas es del 25% en comparación con las que se crean en el mismo periodo. (Universidad de los Andes / Cámara de Comercio de Bogota , 2013)

Las compañías nuevas sin experiencia administrativa y con recursos financieros limitados para su inversión y crecimiento, deben conservar planes estratégicos definidos para su sostenibilidad. Esta estrategia debe estar enfocada a la innovación y visión de largo plazo como lo indican los estudios efectuados por el grupo investigativo G3Pymes de la EAN (Escuela de administración de negocios). Dentro de esta investigación se destaca la importancia de la planeación estratégica preguntándose donde se encontrarían dichas compañías en 30 años basados en una sinergia con los engranajes que la conforman tanto en su conocimiento de la situación actual y su proyección al futuro ya que en Colombia solamente el 50% de las Pymes sobreviven el primer año y el 20% al tercero (Universidad EAN , 2015).

Una empresa al crecer en su operación debe ser cautelosa y manejar al detalle sus gastos ya que al requerir producir más los costos pueden cambiar su composición y al aumentar sus requerimientos de insumos como maquinaria, materia prima o personal la estrategia y planeación son parte fundamental para que estos crecimientos se den de forma sostenible y rentable.

Dentro de esta planeación se deben dar los lineamientos sobre políticas específicas respecto a sus manejos de cartera, recursos humanos, responsabilidades tributarias, compras, inversiones y demás.

Adicionalmente es indispensable reconocer las cualidades de su entorno comercial y mercado, identificando las características de su competencia y como se pueden relacionar con las características propias de la organización para determinar la forma adecuada de convertir estas características en fortalezas o ventajas competitivas.

El análisis debe ir más allá de conocer a sus competidores directos; la finalidad es realizar un análisis detallado de las circunstancias y motivaciones que mueven su sector o industria para reconocer la intensidad de las fuerzas del mercado y su impacto en la rentabilidad del mismo, ya que la comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes, revelan los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brindan un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella al largo plazo, lo cual es base de la estrategia (Porter M. , Las 5 formas competitivas que le dan forma a la estrategia , 2008)

Sin estas condiciones las organizaciones no tendrían un orden administrativo compacto en su estructura, lo cual en ausencia de planeación estratégica son las características principales para estar condenados al fracaso en el corto plazo. Este es un problema que finalmente puede causar la disminución en la PYME ya que los recursos al ser limitados y poco gestionados llegan a su fin rápidamente sin dar el retorno necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las mismas.

En Colombia es una circunstancia compleja y perjudicial para los intereses de crecimiento en el empleo del país lo cual perjudica la calidad de vida de las personas. Es por esto que se requiere implementar en los modelos de emprendimiento herramientas que permitan conocer sobre planeación y estructuración administrativa para poder formar líderes y directivos más profesionales con sus empresas, lo cual puede aumentar las posibilidades de éxito en las mismas y esta situación finalmente se traduce en beneficios económicos para las naciones y personas, ya que se reconfirma que las PYMES como agentes creadores de trabajo e ingreso impulsan las economías de manera importante siendo la base de procesos económicos en el mundo actual.

En Colombia las PYME son motor económico y base de gran parte del empleo; Julián Domínguez, presidente de la confederación Colombiana de Comercio (Confecamaras) afirma. " No cabe duda sobre la importancia de las Pymes en el país. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas" (Domínguez, 2016)

Estos aspectos son relevantes para el análisis en la compañía ya que es un ejemplo real de la situación de las PYME en sus primeros años y evidencia la importancia de estructurar de manera adecuada a las organizaciones desde su inicio con bases de planeación corporativa y conocimientos administrativos

Para los casos en los cuales las organizaciones ya se encuentran en funcionamiento es necesario realizar diagnósticos periódicos que le permitan detectar oportunidades de mejora en la situación actual e identificar sus cualidades, buscando como resultado el sostenimiento de la misma, situación que es de vital importancia para poder crecer y mantenerse en el mercado como una PYME generadora de empleo y calidad de vida para sus empleados, clientes e inversionistas.

Este estudio de caso muestra los lineamientos para que la compañía BIOSIMTEC SAS se pueda fortalecer administrativamente y definir su futuro, gracias a planes de acción determinados para el corto plazo y actividades que trascienden al beneficio de sus grupos de interés, generando valor en la compañía y reconociendo las características de su mercado, cliente y competencia, lo cual hace viable y útil el estudio de caso como análisis de la compañía y base en la posible toma de decisiones futuras.

Es importante resaltar que este estudio de caso tiene información de la situación real de la empresa BIOSIMTEC SAS la cual se encuentra en funcionamiento y dentro del análisis se pueden identificar características homogéneas con otras PYME aunque se encuentren en diferentes sectores económicos; esto permite que el estudio pueda servir de ayuda en diferentes campos de acción empresarial, ya que “por muy distintos que en un comienzo puedan parecer entre si los diferentes sectores, los impulsores subyacentes de las utilidades son los mismos” (Porter M. , Las 5 formas competitivas que le dan forma a la estrategia , 2008)

Como otras organizaciones Biosimtec SAS requería con urgencia la intervención de su estructura administrativa para lograr su desarrollo y refortalecimiento, determinándose este estudio de caso como un ejercicio con resultados comprobables que puede generar beneficio a sus grupos de interés, lo cual es la realización económica a la cual Peter Drucker expone como la primera función gerencia que asegura la existencia de la organización (Drucker, 1978)

La finalidad de este trabajo es el mejoramiento en el corto plazo para la compañía Biosimtec SAS y el análisis de sus fuerzas competitivas que le puedan permitir tener bases para su planeación a largo plazo y reconocimiento de sus ventajas como base de la organización, ya que una empresa que no planea ni estructura su gestión administrativa no cuenta con una meta determinada tan solo trata de sobrevivir en el día a día empresarial pero no genera valor a su desarrollo corporativo y tiende a estancarse o peor aún fracasar en poco tiempo; por lo tanto este análisis es fundamental para creación de metas y horizontes que den dirección a las actividades de las compañías.

Este diagnóstico es necesario para reconocer su posición actual y capacidades generales como organización bajo parámetros medibles e indicadores que le permitan controlar y gestionar los recursos para lograr los objetivos establecidos.

Michael Porter pionero en estrategia empresarial la determina como factor fundamental para la creación compartida de valor dando fortalezas específicas en la compañía y factores diferenciales que se convierten en ventajas competitivas para la misma (Porter M. E., 1985)

La consecución de esta planeación estratégica es posible definiendo los aspectos necesarios para su planteamiento, entre los cuales se debe determinar una misión precisa y coherente con la empresa, una visión determinada y que refleje sus deseos de crecimiento, metas y objetivos alcanzables en tiempos específicos, principios y políticas que den los lineamientos para la ejecución de la estrategia y con esta mezcla de aspectos se fortalece la gestión administrativa y dan las bases para el crecimiento sostenible de la empresa.

En Biosimtec SAS es necesario reconocer las fuerzas que le impactan en relación con su mercado para lograr su crecimiento sostenible que le permita identificar su situación actual y establecer la manera para mejorar su proceso con eficiencia en el uso de los recursos actuales, deseando alcanzar lo que Michael Porter llama frontera de productividad que busca la eficacia operacional máxima (Porter M. , Que es estrategia ?, 1996). Estos resultados se logran con indicadores definidos y enfocados a los objetivos que se deben estructurar previamente por los directivos de la empresa.

5 Objetivo general

Proponer para Biosimtec SAS el reconocimiento de sus ventajas competitivas como base de su fortalecimiento empresarial a partir del diagnóstico de la condición actual, la ejecución de planes de acción a corto plazo y el análisis de las fuerzas competitivas de su sector

5.1 Objetivos específicos

5.1.1 Identificar la situación de la compañía a finales de 2015 en sus principales aspectos internos para generar el diagnostico respectivo que determine sus características específicas y oportunidades de mejora

5.1.2 Determinar los planes de acción a realizar en el corto plazo en la compañía con conocimiento de sus grupos de interés para mantenerse en el mercado de manera rentable y sostenible como base para su fortalecimiento empresarial

5.1.3 Analizar e identificar las fuerzas competitivas que impactan a la organización en la venta de equipos médicos con la finalidad de reconocer las ventajas que le permitan crecer y mantenerse en su mercado

6 Marco teórico

La administración es un proceso integral que engrana en las organizaciones todas las aéreas y elementos de la misma en busca de lograr un fin previamente establecido que garantice su sostenibilidad y permanencia en el tiempo. El origen etimológico de la palabra proviene del latín *ad* que significa hacia, dirección o tendencia y *minister* que es subordinación u obediencia (Thompson, 2008). Por lo cual es posible definirla como una dirección basada en la obediencia, pero esta relación requiere tener factores adicionales en el proceso por lo cual se han determinado etapas específicas.

Idalberto Chiavenato determina dentro de la administración funciones o procesos específicos para el funcionamiento adecuado de la organización como afirma al opinar que “En la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control” (Chiavenato, 2006)



Gráfico 2 Funciones del administrador como ciclo administrativo

Fuente: Introducción a la teoría general de la administración Chiavenato, 2006

Dentro de estas funciones se determina la planeación como base del proceso ya que desde este punto inician las demás etapas para el inicio del ciclo administrativo. La planeación a su vez cuenta con subdivisiones establecidas acorde al tiempo de la misma y su alcance en la

organización siendo la planeación operacional la de nivel más bajo dentro de la empresa enfocada hacia metas específicas y con ejecución a corto plazo que puede ser inferior a 1 año. En segundo lugar la planeación táctica que involucra directamente los niveles intermedios de la empresa y objetivos por departamentos con metas grupales con tiempos de ejecución a mediano plazo que pueden ser entre 1 y 2 años. Finalmente la planeación estratégica que es manejada y estructurada por los niveles directivos de mayor rango hacia metas generales de la organización y que impactan en toda la empresa ya que determinan los lineamientos a seguir en el largo plazo con tiempos superiores a los 3 años (Chiavenato, 2006)

En compañías ya establecidas para poder realizar una planeación exitosa es necesario conocer previamente los recursos y características de la misma, por lo cual el diagnóstico corporativo define la situación actual de la empresa y es posible enfocarse en analizar la situación administrativa como sistema a fin de considerar los diversos puntos que, desde el enfoque de la administración, participan en su funcionamiento (Murcia, 2014)

David Scott Jervis en su manual de planeación corporativa para empresas de aseguramiento en salud en Colombia, define la posibilidad de realizar un diagnóstico estratégico desde tres dimensiones el macroentorno, el microentorno y la dimensión corporativa. Donde en la dimensión de macroentorno el análisis es de forma externa hacia las fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas y sociales. En la dimensión del microentorno propone las 5 fuerzas competitivas como técnica hacia la planeación estratégica y finalmente para el diagnóstico corporativo define como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la empresa, es decir, las principales fortalezas y debilidades por departamentos específicos de la organización (Jervis, 2012)

La planeación estratégica es un asunto de suma importancia para las empresas, ya que en torno a la misma es posible llevar a cabo planes operativos que faciliten la consecución de los objetivos y metas propuestas, tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

La estrategia en si misma determina la manera en la cual se desarrollaran los planes, el concepto de estrategia surge fuertemente a nivel empresarial durante la revolución industrial donde las compañías transforman las maneras de ver su relación con el entorno y surgen aspectos importantes que modifican la manera de hacer negocios como lo son los avances tecnológicos y la humanidad del trabajo llevando al desarrollo de una economía industrializada, mecanizada e innovaciones tecnológicas (Palacios, 2004).

Luego de estos cambios globales las organizaciones se ven en la necesidad de manejar la planeación como parte fundamental de sus procesos productivos ya que la utilización adecuada de los recursos determinaba el mayor aprovechamiento de los mismos que se traducía en utilidad para la industria. Es allí donde surgen las primeras teorías con enfoque estratégico como la teoría de juegos (Neumann, 1944) ; en estas teorías anticiparse al movimiento del competidor y proyectar los movimientos propios son la base del éxito.

Algunos autores con conocimientos milenarios sobre estrategia indican su aplicación al arte militar donde el conocimiento propio y del enemigo eran la materia prima para planear los movimientos en el campo de batalla (TZU, 2013), situación que hoy mismo se vive en las compañías pero con la diferencia que el campo de batalla es un mercado lleno de retos y oportunidades para las mismas.

Peter Drucker afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿Qué es nuestro negocio y que debería ser? (Drucker, 1978). Por lo cual es de gran importancia reconocer las características de la organización de manera holística y la forma en la cual interaccionan sus

elementos partiendo desde la Misión y Visión de la organización donde la Misión es aquello que representa la razón de ser de la compañía o su objeto social y la Visión aquella meta alcanzable en el tiempo que lo guíe hacia el crecimiento

Durante la formación obtenida en toda escuela administrativa, es resaltada la importancia de la estratégica para cualquier empresa; sin embargo, es difícil reconocer en ese momento que el manejo en una PYME (Pequeñas y Medianas empresas) es distinto, “planificar en una micro, pequeña o mediana empresa no es lo mismo que hacerlo en una gran empresa, mucho menos en una transnacional” (Socorro, 2014) ; dicho fenómeno se presenta dadas las diferentes condiciones económicas, posición en el mercado, recursos, presupuesto, entre otras características propias de las PYME.

Principalmente en las medianas y pequeñas empresas se busca identificar con la planeación la forma más óptima para hacer que sus recursos sean eficientemente aprovechados y cuales herramientas les pueden ayudar a lograrlo en interacción con los equipos de trabajo deseando la máxima utilidad posible.

Las variables financieras que determinan el fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia son: Pasivo no corriente / Activo total, Pasivo total (Activo corriente-Inventario)/Activo total. Estas variables financieras ponen de manifiesto que la pequeña y la mediana empresa que fracasa se caracteriza por tener un mayor grado de apalancamiento de largo plazo, un pasivo total alto, una baja concentración de activos líquidos con relación a su activo total, los cuales no alcanzan a cubrir los pagos de la deuda. Por tanto, sus principales problemas son de liquidez y endeudamiento, Ejemplo de esto la falta de liquidez en la mediana y pequeña empresa como uno de los principales factores para el fracaso de las mismas en el corto plazo (Espinosa, 2013)

En este estudio de caso se determina como método de análisis para su tercer capítulo el estudio sobre las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia desarrollado por Michael Eugene Porter quien es profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y reconocido a nivel global como la principal autoridad mundial en materia de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido. Las teorías de Porter como el modelo de las 5 fuerzas según WorldBusiness, han sido definitivas para enseñar cómo competir en la escena internacional a las empresas, a las ciudades, a las regiones y a los países. (Pacific Rubiales, 2013)

Este análisis se enfoca en la competitividad y el reconocimiento de la interacción de la compañía con su mercado y las características que lo determinan como la amenaza de competidores potenciales, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de los productos sustitutos y la integración de estas características hacia la rivalidad entre competidores actuales todo como base de la estrategia y la identificación de las ventajas competitivas que pueda tener la compañía como herramienta para crecimiento en su mercado (Porter M. , Las 5 formas competitivas que le dan forma a la estrategia , 2008)

Las grandes ventajas de los planteamientos de Michael Porter son su versatilidad en la implementación de conceptos, ya que no están dirigidos a industrias específicas o empresas con características definidas, este autor determina modelos integrales basados en el reconocimiento de la compañía en sí misma y su relación con el entorno en búsqueda de los valores diferenciales y ventajas competitivas que hacen de la organización no la mejor de su industria si no en la única para sus clientes con el valor agregado que ellos desean dándole posicionamiento diferenciador y sostenible en el tiempo.

7 Metodología de contenidos propuestos

El estudio de caso de Biosimtec SAS, se determinó metodológicamente en tres etapas determinadas en coherencia con los objetivos específicos propuestos. Iniciando con el diagnóstico de la organización el cual resulta del análisis de la empresa a finales de 2015 donde durante 6 meses de inmersión dentro de la organización, se logró recopilar la información y características necesarias para consolidar los puntos críticos ya que en organizaciones ya establecidas el análisis de las capacidades internas de la empresa pueden ayudar al empresario a medir la situación actual frente a lo que se espera o desea lograr (Murcia, 2014)

La segunda etapa es la ejecución de planes de acción en el corto plazo, los cuales son el resultado del diagnóstico previamente realizado; en este paso la finalidad es desarrollar acciones puntuales hacia el fortalecimiento empresarial de la organización buscando su sostenibilidad y reconocimiento de grupos de interés.

La tercera etapa es determinar las ventajas competitivas de la organización lo cual se logra desde el estudio de las fuerzas competitivas de su sector acorde a la metodología expuesta por Michael Porter, donde se analizan características puntuales sobre la amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de clientes y proveedores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores ya existentes. En este último aspecto se realizaron análisis de expertos y recopilación de información sobre los competidores para determinar las características de la competencia actual de la organización.

En el grafico número 3 se muestran las etapas Metodológicas a ejecutar en el presente trabajo:

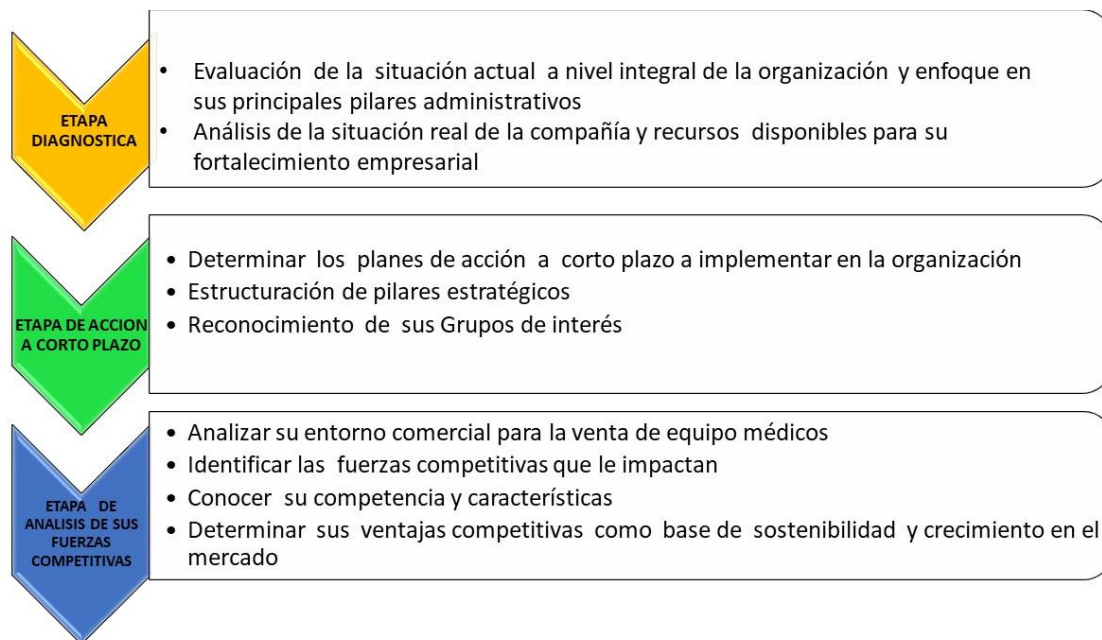


Grafico 3 Contenidos propuestos

Fuente: elaboración propia

7.1 Diagnóstico

Etapa de análisis para examinar los diferentes parámetros de la organización en determinada etapa de tiempo realizando una revisión exhaustiva de todo aquello que la compone y que puede llegar a incidir en una adecuada gestión organizacional, tales como la misión, visión, objetivos organizacionales, situación financiera, visión de los grupos de interés, análisis de riesgos, cadena de valor de la compañía, activos estratégicos, el modelo de negocio y las opciones estratégicas

Dentro de este capítulo se ahonda en detalle de las cifras, mercado, estructura, clima y demás aspectos que individualizan a la compañía y determinan algunas causas de la situación de la misma en ese determinado lapso de tiempo. Se trata de conocer a fondo la empresa para determinar su real condición y ser pilar del siguiente paso en búsqueda de sus sostenibilidad y estrategia Corporativa

7.2 Planes de acción

Con base en la información revisada con respecto al estado actual de la organización y el “futuro deseado” para la misma, se determinan los posibles lineamientos de acción en el corto plazo para estabilizar de manera rápida la gestión de la empresa lo cual le permita mantenerse en el mercado de forma sostenible en corto plazo. Estos planes de acción serán los pilares para poder dar fortaleza a la estructura deseada y la estrategia a implementar para el futuro

7.3 Análisis de las fuerzas competitivas

En este capítulo se determinará un estudio detallado sobre el mercado actual para equipos de endoscopia en el cual se desarrolla Biosimtec SAS, reconociendo la importancia de la influencia de cada una de las fuerzas competitivas con la que interactúa y su convergencia en la búsqueda de ventajas diferenciales que le permitan crecer y mantenerse en su mercado

8 Capítulo I: DIAGNÓSTICO

8.1 Historia de la compañía

BIOSIMTEC SAS es creada el 12 de Marzo de 2012 en Cámara de comercio de Bogotá con el objeto social de suministrar mantenimiento y comercialización de equipo biomédico para el sector de endoscopia flexible. Inicia labores con 7 empleados de los cuales 4 eran los socios fundadores de la misma. Su ubicación inicial fue en el sector del Chico en la ciudad de Bogotá, durante los años 2012 a 2014 la empresa no contó con direccionamiento estratégico ya que los directivos de la misma fueron ingenieros biomédicos los cuales desconocían de las herramientas y conceptos administrativos que les permitieran orientar su empresa hacia un futuro rentable y sostenible.

Esta condición llevó a que la compañía cometiera determinados errores que a 2016 determinaron en sus accionistas la necesidad urgente de re direccionar el rumbo de la misma tanto en estructura como bases gerenciales

Una de las grandes problemáticas fue el financiamiento ya que se retrasaron en los pagos del IVA recaudado lo que ubicó en una posición peligrosa a nivel fiscal a la empresa y le impidió acceder al sector bancario en los momentos de mayor necesidad de apalancamiento para su crecimiento.

Por estas razones y el desconocimiento en áreas administrativas deciden entregar la dirección de la compañía a un tercero ajeno a la asamblea de socios en el mes de julio de 2014, pero la gestión de dicha persona no fue la esperada por los accionistas ya que se

mezclaron intereses particulares y familiares dentro de esta labor. Esta situación es común en algunas PYMES por lo cual los procedimientos de selección para el personal directivo y alta gerencia deben ser específicos y determinar los perfiles necesarios para la ejecución de las funciones con una política clara y equitativa (Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas de CAF, 2011). Esta situación tuvo como resultado otro tiempo de estancamiento de la organización durante el primer semestre de 2015 el cual finalizó sin ninguna ejecución o transformación importante hacia la empresa y de manera contraria la estaba llevando a su quiebra, Para Junio de 2015 el gerente del momento decide renunciar y la empresa retorna a la deriva administrativa.

Durante Julio de 2015 la compañía se encontraba en la peor situación desde su fundación con una deuda fiscal de alto impacto en la organización y una cartera de más del 60 % del total de sus activos. Esto mezclado con ausencia de gobierno corporativo entre los socios del momento determinaba panoramas de cierre para la empresa. En este momento la asamblea de socios buscaba determinar la mejor decisión para con la empresa donde pudieran tener el menor impacto negativo entre sus grupos de interés y patrimonio manteniendo el cierre de la compañía como una opción latente que pudiera engrosar más las cifras de cierres de compañías en Colombia.

En esta misma fecha 2 de los 4 socios deciden vender su participación accionaria dentro de la compañía por lo cual esta participación es adquirida por 3 nuevos socios a finales del 2015 dando una nueva visión de negocio y diferentes puntos de vista para poder dar un nuevo horizonte a la compañía, ellos toman la decisión de enfocar los esfuerzos gerenciales en la estructura administrativa para retomar un rumbo de rentabilidad y sostenibilidad,

Con esta finalidad en Julio de 2015 contratan un gerente con perfil enfocado en administración de empresas y estructura estratégica con deseos de determinar una planeación, organización, dirección y control a la compañía. Es en este momento donde se desarrolla el estudio de caso que se analizará en este trabajo ya que la situación presentada es uno de los grandes retos de las PYME en Colombia, según indican estudios como el realizado por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio la tasa de supervivencia de los nuevos emprendimientos es de 29,7% y el 70% de los nuevos emprendimientos fracasa antes de los primeros 5 años en Colombia (Confecamaras, 2016)

Parte de este resultado se debe al desconocimiento de los emprendedores sobre la planeación de sus organizaciones, el apalancamiento financiero y su direccionamiento hacia metas u objetivos definidos durante los primeros años de sus compañías, situación que no es fácil pero determina la ventaja y fortalecimiento necesario para mantenerse en el mercado de forma sostenible.

Según indican los accionistas a 2016 desean que la compañía en el futuro sea referente en calidad y servicio oportuno para sus clientes y poder expandir su gestión empresarial más allá de la endoscopia sin perder el horizonte enfocado al servicio con soporte posventa todo en un marco de rentabilidad, sostenibilidad y beneficio para sus grupos de interés.

El trabajo investigativo desarrollado durante los meses de julio a septiembre de 2015 en la compañía dan a conocer los siguientes aspectos básicos que se tomarán como referente para este diagnóstico.

8.2 Pilares corporativos iniciales

Como punto de partida para conocer la estructura de la compañía se inicia con el análisis de sus bases empresariales como lo son su misión, visión y valores corporativos ya que estos determinan de manera específica la razón de ser de la empresa, sus deseos hacia el futuro y los lineamientos éticos para lograr sus metas. Se inicia con la misión del momento a 2015 la cual indica lo siguiente:

Misión Biosimtec vigente en el 2015 (elaborada en 2012):

“Somos una entidad privada constituida por un equipo humano altamente calificado comprometido con la excelencia, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando soluciones integrales encaminadas a garantizar el efectivo cumplimiento de sus requerimientos en tiempo calidad y costo, a través de la implementación de un modelo de atención integral, ágil, equitativo, eficaz y oportuno”.

La misión es una parte fundamental al momento de dirigir una compañía ya que esta es la que se encarga de determinar la razón de ser de la misma como indica Peter Drucker ¿Cuál es nuestro negocio es similar a preguntarse cuál es nuestra misión? (Drucker, 1978)

Esta premisa es el punto de partida y debe responder de manera general pero concisa básicamente a determinados interrogantes ¿Quiénes somos, que hacemos, como lo hacemos y para quienes lo hacemos? En este momento la actual misión no cumple estas características ya que luego de revisarla no se podría definir que hace la organización o cuál es su negocio, la información presentada es muy general y no individualiza a la organización

Visión Biosimtec SAS vigente en el 2015 (elaborada en 2012):

“Para el año 2029 Biosimtec S.A.S será reconocida a nivel nacional como una entidad que cumple estándares superiores de calidad posicionándose como una empresa líder en el área de servicios y ventas de equipos médicos, convirtiéndose en la mejor opción del mercado al momento de requerir soporte técnico, mantenimiento y venta de dispositivos biomédicos en Colombia”

La visión debe determinar la meta planteada para ser expresada brevemente y de una manera inspiradora esta debe ir más allá de la misma organización siendo aquella meta donde la empresa desea ser posicionada acorde a los ideales de sus accionistas, empleados y clientes, los colaboradores la deben sentir como propia para tener una ejecución comprometida por toda la organización

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. (Senge, 1990) Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

En este caso la visión a 2015 mantiene aspectos importantes sobre los deseos a futuro y se recomienda poder consolidarla de una manera inspiradora hacia los colaboradores de la organización,

Valores corporativos Biosimtec SAS (2015)

Lineamientos generales:

- Satisfacer eficientemente las exigencias de nuestros clientes.

- Contar siempre con profesionales altamente calificados.
- Usar siempre insumos y repuestos de alta calidad.
- Ofrecer siempre tarifas justas en el desarrollo de nuestro trabajo.

Los valores estratégicos como su nombre lo indica son determinados por la idea que se desea hacia futuro de la compañía deben ser los lineamientos estructurales y de comportamiento de la compañía siendo la filosofía que determinará el camino en el alcance de las metas y objetivos también conocidos como valores corporativos indican los principios en los que se basará la compañía siendo así se entiende la relevancia de los valores estratégicos ya que estos nos dicen lo que es importante para nosotros en términos de obtener ventaja competitiva (Senge, 1990)

La información a 2015 de la empresa sobre sus lineamientos generales no determina una línea de conducta específica quizás porque en ese momento no se contaba con una estrategia clara o definida y por lo tanto estos principios estratégicos no determinarían su funcionalidad y contenido.

Adicionalmente no se evidencia ningún manejo o política de gobierno corporativo que le permita a la organización determinar su toma de decisiones y lineamientos administrativos.

8.3 Situación inicial financiera y contable

La empresa se constituye con un capital social de \$ 20.000.000 en el 2012 según la información de sus estados financieros. Con este recurso se inician las actividades de la compañía pero lastimosamente durante los dos primeros años no se realizó un adecuado archivo de los movimientos o causaciones, lamentablemente no se usó un programa contable desde el inicio de la organización, situación que dificulta el acceso a la información inicial y

los detalles de lo sucedido durante ese periodo de tiempo; por lo tanto se recolecta la mayor parte de información posible por parte de los dos socios fundadores de la empresa donde ellos expresan que la responsabilidad recayó en el contador de esa época porque ellos desconocían del manejo financiero y asumían que el contador mantenía en orden los ingresos y costos efectuados en la empresa.

Esta situación es común en las PYME Colombianas. La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (ASOBANCARIA) indica que las PYME establecidas en Colombia, enfrentan algunos problemas en el manejo y suministro de información financiera y contable; Es decir, algunas no llevan registros contables adecuados y no saben estructurar adecuadamente los proyectos financieros cuando solicitan un crédito. (ASOBANCARIA, 2006)

Acceder a créditos de largo plazo en el inicio de la empresa es complejo ya que el sector financiero requiere de garantías que en la mayoría de los casos los emprendedores no tienen situación que los lleva a utilizar métodos de financiamiento alternos o retrasar su crecimiento por la imposibilidad de inversión hasta lograrlo por recursos propios de la empresa.

Para Biosimtec SAS el panorama se tornó más complejo ya que debían cumplir con los contratos obtenidos para mantenimientos preventivos y correctivos de equipamiento biomédico siendo estos últimos los más relevantes por requerir de inversión en repuestos y mano de obra calificada. Lastimosamente los directivos fundadores de la compañía desconocían el concepto de apalancamiento financiero y cometieron el error de dar créditos a sus clientes desde el inicio de la relación comercial; en su momento no se notó que la empresa se encontraba en problemas financieros ya que el apalancamiento se estaba realizando de

otros ingresos tributarios (IVA) convirtiéndose en uno de los principales problemas de esta compañía ya que podía llegar a efectos legales que perjudicarían a la empresa

Lastimosamente el análisis de razones contables con la información de los balances a 2014 no era confiable ya que las cifras no representaban la realidad total de la empresa por falta de datos en transacciones de periodos anteriores.

A finales de 2014 el contador informa de la problemática financiera a los accionistas de la compañía y decide renunciar a su respectivo cargo dejando a la deriva la problemática de la empresa, en inicios de 2015 se contrata un nuevo contador el cual inicia el trabajo de actualizar la información de la empresa y ajustes contables.

La contabilidad al parecer no tenía reglas o políticas definidas para las causaciones con proveedores, situación que afectaba las deducciones en rentas eran afectadas manejo ni control de gastos, la ausencia de políticas claras en diferentes aspectos financieros y manejo tributario de los proveedores y las facturas con lleno total de los requisitos legales para su correcta causación de gastos. Los accionistas del momento financiaron a la compañía con recursos propios pero sin los registros específicos lo que provocó un desconocimiento y reconocimiento parcial de las deudas reales con los accionistas.

Para finales del 2015 la compañía se enfocó en poder estructurar la información financiera y el fortalecimiento en el manejo tributario, contable y fiscal de la empresa, pero aún se debe trabajar en la estructura en procesos y políticas claras.

8.4 Situación inicial de cartera

En 2015 acorde a los estados financieros de Biosimtec SAS (apéndice 1), se tenía una cartera de \$ 408,205,327 que correspondieron al 53.48 % del total de activos y de esta cartera \$ 56.000.000 estaban en riesgo por ser de una entidad llamada Salud Coop la cual entró en recesión de pagos y proceso de liquidación. No se tenía el departamento o cargo específico para la gestión de cobro y adicionalmente los créditos se asignaban sin ningún tipo de filtro o revisión financiera simplemente por tratar de retener a los clientes actuales y captar nuevos sin revisión previa sobre la posibilidad de mantener estos créditos lo cual es una situación de alto riesgo financiero ya que el recaudo de cartera era menor al gasto de la empresa.

8.5 Situación inicial de recursos humanos

La planta de personal a finales de 2015 era de 16 empleados directos con los cuales los contratos laborales requerían ser revisados para confirmar el total cumplimiento de las normas mínimas requeridas en contratación, adicionalmente no todos los colaboradores tenían sus carpetas con los documentos actualizados y de forma ordenada para su consulta. Otra situación a trabajar era el pasivo laboral ya que algunos empleados tenían vacaciones acumuladas de diferentes periodos y por ausencia de información tampoco se contaba con datos específicos para las vacaciones pendientes.

El gobierno de Colombia estaba en desarrollo del decreto 1072 que regulaba los parámetros del sistema de gestión con un régimen de sanciones bastante complejo que podrían perjudicar a la organización por lo cual esta gestión fue de bastante urgencia para su implementación.

Sobre la motivación a los colaboradores todo se enfocaba al tema monetario siendo este una solución momentánea y que no genera sentido de pertenencia en el personal. A nivel interpersonal existían bastantes rozas por la ausencia de estructuración en las responsabilidades, línea de mando y funciones del personal, no se tenía un organigrama de la empresa y el reglamento interno de trabajo se encontraba desactualizado.

8.6 Situación inicial con proveedores

Biosimtec cuenta con proveedores a nivel nacional e internacional para su cadena de suministros y mantenimiento de la operación pero lastimosamente no cuentan con créditos para con estos proveedores y para 2015 que se estaban realizando enlaces con proveedores de equipos médicos en el exterior se estaba en la estructuración de dichas relaciones y era de vital importancia pedir el mejor crédito posible en tiempo y monto para con estos proveedores como circunstancia indispensable para iniciar negocios ya que los valores son bastante altos. La finalidad era obtener financiamiento operativo en la organización buscando eliminar el costo financiero actual con las deudas fiscales por medio del manejo con los proveedores para mejorar los indicadores financieros de la empresa y su liquidez.

Se identifica la necesidad de asignar una persona responsable del análisis de proveedores para elaborar un proceso de selección de los mismos en búsqueda de optimización en costos, calidad y cumplimiento.

8.7 Situación inicial con clientes

Para 2015 la empresa contaba con alrededor de 30 clientes fijos la mayoría de estos referidos por uno de los socios de la compañía el cual es una profesional reconocido en el medio de

la endoscopia en Colombia por su trayectoria y conocimiento en equipos médicos de esta especialidad. Es necesario aumentar esta cantidad de clientes para poder incrementar la facturación de la empresa y su presencia a nivel nacional por medio de acercamientos comerciales y técnicas de mercadeo propias de la organización para no depender exclusivamente de los referidos.

La compañía a 2015 se enfocaba en clientes de tamaño medio en la industria y el 80% de la facturación era producida por clientes de servicios, el desempeño comercial en la comercialización de equipos no ha sido el fuerte ni había desarrollado alguna estrategia o equipo comercial específico que permitiera aumentar los ingresos por este concepto.

8.8 Situación inicial logística y de comercio exterior

La empresa a 2015 inicio su actividad en compras y negociaciones con proveedores internacionales pero no se realizó un adecuado registro de los procesos de importación y manejos aduaneros ya que no se manejó un archivo o seguimiento de las operaciones, situación que los expone a nivel aduanero o les puede incrementar sus gastos logísticos.

Sobre el transporte de la mercancía no existió una gestión de proveedores logísticos adecuada la selección de proveedores era basada en la confianza con empresas específicas conocidas por los socios de la empresa, pero sin analizar el mercado, los precios de transporte, servicio, etc. De igual manera se evidenció el desconocimiento de manejo en las modalidades de exportación, importación y clasificación arancelaria.

Tabla 3 Cuadro diagnóstico de Biosimtec SAS a septiembre de 2015

<i>DIMENSION</i>	<i>ESTADO</i>
PILARES CORPORATIVOS 	- Mision sin características fundamentales que definen la organización -Vision por consolidar hacia el futuro deseado -Ausencia de valores corporativos acordes al futuro deseado -Falta conocimiento e implementacion de gobierno corporativo
SITUACION FINANCIERA Y CONTABLE 	- No se evidencia estrategia de apalancamiento -No existe planeacion fiscal ni tributaria -No se evidencia manejo adecuado de informacion contable -La informacion contable es escasa y con inconsistencias -Al parecer no cuenta con capital de trabajo necesario para su normal funcionamiento - Falta de inversion para soportar la estructura de creditos ofrecida a clientes
CARTERA 	- Falta de politicas de cartera claras y revision de cupos a clientes - Poca gestion de cobro en cartera - No se cuenta con un responsable en la organiacion para este punto
RECURSOS HUMANOS 	- Se envidencia personal sin contratos laborales - Parece tener acuerdos laborales verbales que no se pueden cumplir -Manejo de comisiones sin reportarse para la carga prestacional -Ausencia de motivacion laboral adicional a la monetaria - No existe un responsable de esta area - No se tienen perfiles de cargo definidos ni organigrama -Ausencia de sistema de gestion para el personal
PROVEEDORES 	- No se cuenta con creditos por parte de proveedores -Auencia de procesos en compras para determinar las mejores opciones de proveedores -No se tiene responsable del proceso
CLIENTES 	- Ausencia de estrategia para la consecucion de cliente nuevos -Bajo enfoque de clientes para venta de equipos
LOGISTICA Y COMERCIO EXTERIOR 	- No se encuentra registro ordenado de las operaciones de importacion -Desconocimiento de beneficios aduaneros y manejo logistico -No se tienen diferentes operadores logísticos ni revision de estos proveedores

Fuente: Elaboración propia del autor

De acuerdo con un criterio holístico interno de la compañía en búsqueda de reaccionar en los puntos clave de la organización en el corto plazo, los aspectos relacionados en el cuadro diagnostico fueron los específicos a trabajar de manera inmediata.

9 Capítulo I I: PLANES DE ACCION A CORTO PLAZO

La organización desde Julio de 2015 cuenta con una nueva gerencia y compromiso total de su asamblea de socios quienes decidieron dar total apoyo a las decisiones de la nueva administración, la cual estaba fundamentada en estructurar de la manera más rápida los lineamientos de la compañía los cuales le permitieran salir de la crisis por la que se encontraba y retornar el rumbo hacia el éxito y sostenibilidad, para este fin se especifican las medidas correctivas que se implementaron en la compañía dentro de los siguientes meses las cuales tuvieron efectos en el corto plazo.

Durante este proceso de fortalecimiento empresarial fueron de gran importancia las herramientas brindadas dentro de las asignaturas de la maestría en administración de negocios MBA de la universidad Santo Tomas ya que se implementaron en momentos específicos dentro de la organización para el mejoramiento de cada departamento de la compañía.

9.1 Restructuración de pilares y gobierno corporativo

Se determina con la nueva asamblea de socios realizar la estructuración de pilares de la empresa reconociendo que estas serán las bases para determinar la estrategia de la misma. Este proceso contó con la participación de los empleados y accionistas donde expusieron sus ideas y pensamientos en cada una de las dimensiones a modificar

9.1.1 Misión



Grafico 4 Misión Biosimtec SAS

En consenso se determinó que la misión de la empresa debía expresar el deseo final de la razón de ser de la compañía, debía agrupar bienestar general determinando la importancia de los pacientes dentro de su objetivo y plasmando la importancia en el servicio post venta que caracteriza a la compañía.

9.1.2 Visión



Grafico 5 Visión Biosimtec SAS

La visión debe encaminar a la compañía hacia su objetivo sobre los deseos del futuro ideal que busca conociendo las metas de la asamblea de accionistas donde ellos indican que su objetivo es general valor, fundamento que coincide con la idea de la gerencia actual que reconoce que la base de la estrategia competitiva consiste en ser diferente creando un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor (Porter M. , Que es estrategia ?, 1996), por esta razón se reestructura la Visión corporativa de tal forma que muestre estos lineamientos de forma clara, inspiradora y precisa.

9.1.3 Valores corporativos

Determinando el significado de la palabra valor se puede definir como “Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.” (lengua, 2017). Ahora un valor corporativo debe ser la base en la forma de hacer las cosas para la organización. Este determina una conducta organizacional que da las características que individualizan a la empresa como una persona jurídica con personalidad definida y enfocada hacia el logro de sus visión convirtiendo los valores en creadores de riqueza.

Estos lineamientos en Biosimtec SAS se determinaron partiendo de la Visión de la empresa donde se requiere indicar que se busca y es indispensable dentro de los colaboradores para ser esa organización única que logra la plena satisfacción del cliente en conjunto con su misión.

Los valores corporativos son aquellos con los cuales se desea que una compañía realice su operación y por los cuales sea reconocida (Motigua, 2009) por esta razón se deben estructurar hacia la visión de la empresa

Excelencia Operacional: lograr ser una organización que día a día evoluciona en búsqueda de una mejora continua en su proceso y desempeño acoplándose a los constantes cambios del mercado sin descuidar la excelencia en su trabajo.

Liderazgo eficiente: La compañía busca tener capital humano capaz de ser autodidacta en sus decisiones, de una manera responsable y eficaz, donde se le permita desarrollar sus habilidades pero con el fiel compromiso de buscar las metas de crecimiento personal que se transformen en ventajas competitivas para la compañía.

Honestidad: Adicional a ser un valor corporativo en la compañía este será una necesidad indispensable dentro del desarrollo de la empresa ya que se debe reconocer la importancia de la transparencia en la manera de realizar las actividades de la empresa como base de la confianza para con los clientes y grupo de trabajo

Pasión : El valor de hacer las cosas con amor y entrega será pilar fundamental del día a día en la compañía ya que el compromiso está ligado a trabajar con entrega y dedicación en lo que motiva a los integrantes de la compañía, ser apasionados en lo que los hace únicos en el mercado, es la finalidad de Biosimtec logrando día a día ser felices en su trabajo y llevar esta felicidad expresada en la calidad de su labor

Responsabilidad: Tener la capacidad de cumplir con las expectativas del cliente y los compromisos adquiridos son la prioridad de la organización, ya que se trata de la confianza corporativa la que se mantiene en este aspecto donde la responsabilidad debe estar encaminada de manera social y sostenible

9.2. Restructuración financiera y contable

Lo primero que realizó la compañía fue un análisis minucioso de su forma de apalancamiento para 2015 donde se tuvo que revisar de manera específica como operaba la compañía. Dentro de este análisis se determinó que la empresa podía estructurar el costo de su capital de trabajo de tal manera que disminuyera y se pudiera manejar con un impacto menos negativo en la organización, las acciones a implementar de la manera más rápida se expresan a continuación.

Saldar la deuda fiscal: La compañía a finales de 2015 debía a la autoridad fiscal Colombiana DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) una suma considerable de dinero ya que en Colombia acorde a la ley y tipo de compañía, Biosimtec debe actuar como recaudador de IVA (Impuesto de Valor Agregado) sobre lo facturado en su actividad normal en periodos de 4 meses y reintegrar este dinero a la DIAN.

Esta situación no se realizó durante un determinado periodo de tiempo y adicional a la baja rotación de cartera la empresa entro en estas deudas fiscales de impuestos lo que es una situación muy grave desde todo contexto ya que esta deuda tiene los intereses más altos del mercado, los sobre costos no son exentos de renta, podría tener perjuicios reputaciones, perjuicios penales para los representantes legales, cobros coactivos e imposibilidad de acceder a créditos con el sector financiero lo cual es muy grave porque cierra las puertas a capital necesario para el crecimiento de la empresa entre otras condiciones de alto riesgo.

La estrategia inicial que se utilizó fue usar el poder de negociación con el proveedor internacional de equipos médicos más grande que tenía la compañía en ese momento, ellos dieron un crédito de 90 días para el pago de los equipos desde su embarque, con este crédito

se empezó a trabajar en la consecución rápida de ventas bajo pedido con una estructura clara de pagos anticipados hacia el cliente pero con precios de introducción accesibles al mercado, se lograron cerrar 3 negociaciones a inicios de 2016 situación que permitió tener flujo de caja para ir abonando a la deuda y posteriormente con el IVA recaudado de estas ventas pagar los atrasados pero con claridad en los tiempos para los nuevos pagos del 2016. Esta estrategia aunque permitió a la compañía mejorar la situación de estas obligaciones no podía ser la forma de apalancamiento general.

La empresa logró estructurar en gran parte su cadena de costos fijos y variables dando total cuidado al manejo del efectivo y determinando las responsabilidades sobre el mismo en el departamento financiero rompiendo los manejos que antes se hacían donde los socios podían disponer del dinero de la empresa de forma fácil y sin restricciones. Este otro punto ayudó a mejorar el flujo de caja de la empresa y poco a poco durante el 2016 se fue bajando la deuda fiscal logrando cerrar el año con una deuda menor a la del 2015 que aunque estaba por el orden de los 180.000.000 no se trataba de deuda vencida o en mora, era deuda de ventas facturadas en el mes de Diciembre de 2016 que se reflejan en la cuenta de Deudores del balance respectivo de ese año.

Toda esta estrategia finalizó en los primeros meses de 2017 ya que los clientes a los cuales se les facturó a finales de 2016 pagaron las facturas y con este dinero se pagó en su totalidad la deuda con la DIAN y pasó a ser una deuda con proveedores la cual es una deuda más sana y que no generaba los sobre costos financieros ni los riesgos de alto impacto como la deuda fiscal.

Al no tener la deuda de impuestos el sector financiero abrió nuevamente las oportunidades de financiamiento a la compañía y durante los meses intermedios de 2017 se realizó un

análisis de oportunidades bancarias que finalizó con la ejecución de varios préstamos bancarios en condiciones favorables de amortización e intereses para el flujo de caja de la empresa, con este recurso se estabilizaron las deudas con proveedores y en la actualidad la empresa convirtió su deuda en una condición favorable de financiamiento donde con su capacidad de pago se pueda sostener de forma responsable con los créditos bancarios.

A nivel general la empresa determinó políticas y manejos claros para el efectivo tanto en la caja general como las cajas menores que manejaba, disminuyó sus costos bancarios cerrando los productos financieros que no utilizaba y acuerdos comerciales con los bancos para costos preferenciales en sus transacciones

A nivel de inversiones se determinó que cada costo debe ser analizado al detalle y tener un reintegro claro hacia la compañía, en este punto se dieron directrices específicas sobre los manejos de gastos en viajes, congresos, compras, proveedores y demás actividades que requerían de salida de dinero en la empresa.

Se estructuró un equipo de trabajo que revisó todos los costeos sobre los productos y servicios de la compañía para determinar las rentabilidades reales y hacer los ajustes respectivos en los precios dentro de la empresa.

La información Contable fue revisada al detalle en el sistema contable y se realizaron los ajustes necesarios para tener la información clara y real de la compañía con total cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa, se estableció un proceso serio de causación de facturas tanto de venta como de compra para poder hacer los cruces contables

de la manera correcta y el mayor aprovechamiento tributario en los beneficios fiscales que se pudieran obtener.

Sobre la nómina se modificó el pago de quincenal a mensual lo cual le dio un poco más de alivio al flujo de caja y costos de transacciones bancarias, adicionalmente se revisaron los salarios y se crearon los ajustes necesarios en común acuerdo con los trabajadores dando detalle de la situación presentada e indicando claridad en la importancia de los costos justos para poder mantener la estructura de la empresa de manera sostenible y con oportunidades de crecimiento a futuro

Finalmente para el departamento contable se inició con la asesoría externa de una compañía para iniciar con toda la estructuración e implantación de las Normas internacionales de información financiera NIFF. En este proceso la compañía contó con la ayuda de un grupo de trabajo idóneo que recopiló la información necesaria para iniciar con este proceso y que actualmente se encuentra en etapa de implementación lo que ayuda día a día en la consecución de una compañía financieramente más responsable y con ideales claros en gobierno corporativo y contablemente sólida.

9.3 Restructuración de Cartera

Para darle manejo focalizado a este punto de crucial importancia se decide crear a finales de 2015 un puesto de trabajo específico para gestión de cartera y manejo de facturación ya que es la fuente de ingreso y liquides de la compañía

Con aportes de la catedra sobre finanzas empresariales se determinaron objetivos para mejorar los tiempos de rotación de cartera y se pudo identificar algunos cuellos de botella en el recaudo de dinero, situación que permitió elaborar la política de créditos de la

empresa y el análisis de clientes para determinar los cupos y tiempos de crédito. De igual forma se determinaron aquellas deudas que serían imposibles de cobrar y por lo tanto se debían llevar a cartera castigada para evitar los costos fiscales de mantener estas facturas vigentes lo cual dio más realidad a las cifras de la empresa

9.4 Restructuración de recursos humanos

A finales de 2015 se realizó un estudio de las condiciones de los trabajadores a nivel legal, salarial, prestacional, crecimiento y seguridad industrial. Con esta información se inició con la actualización del archivo de recursos humanos donde se dio un detalle específico sobre los documentos de los trabajadores y se analizaron los contratos laborales con abogados especializados para reestructurar estos documentos y mitigar los riesgos legales hacia la empresa pero manteniendo el bienestar y estabilidad de los trabajadores momento en el cual fue de gran apoyo el conocimiento obtenido en la catedra sobre estrategias contemporáneas del talento humano ya que permitieron reconocer cualidades en los trabajadores hacia su crecimiento y potencialización como parte integral de la organización.

Se decide no manejar comisiones dentro de las áreas operativas pero se realizaron ajustes a los salarios de manera equitativa deseando implementar lo que Stephen Covey en su libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva identifica como un escenario cooperativo donde las interacciones humanas deban ser acuerdos o soluciones con mutuos beneficios que lleven a que las partes se sientan bien con las decisiones tomadas y se enfoquen en las metas o planes de acción como beneficio conjunto basado en una filosofía de Ganar - Ganar (Covey R, 1989).

Para el crecimiento profesional de los colaboradores se inició con la realización de entrenamientos para el personal operativo con ayuda de los proveedores internacionales donde se contó con la visita de técnicos desde China quienes durante determinado tiempo impartían lecciones y técnicas actuales para los mantenimientos de los equipos biomédicos. Estos entrenamientos fueron certificados por la casa matriz lo cual ayudó en su motivación profesional para este departamento de la compañía, se implementó una política de beneficio para las personas que se encuentren estudiando donde los horarios serían flexibles en común acuerdo con deseo de poder ayudar en sus carreras universitarias lo que finalmente se puede traducir en contar con colaboradores de habilidades cada vez más especializadas y profesionales.

La empresa a mediados de 2016 contrató los servicios de una compañía experta en sistema de gestión corporativo para iniciar con el estudio e implementación del decreto 1072 que regula por parte del gobierno colombiano el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST como una obligación por parte de las empresas para asegurar el bienestar de los trabajadores en normas de salud y seguridad laboral

Este proceso dio a la compañía una visión integral sobre la importancia de mantener la seguridad en toda la operación para bienestar de sus trabajadores de forma correcta y sostenible.

A 2017 la empresa está cumpliendo a cabalidad con esta norma lo cual ha logrado mitigar los riesgos laborales con acciones de mejoramiento en la seguridad laboral de los colaboradores y su bienestar en el puesto de trabajo, se ha fortalecido el cumplimiento de los elementos de protección personal (EPP) y capacitaciones para el bienestar personal.

9.5 Restructuración de proveedores como aliados de negocio

La empresa decidió crear el cargo de analista de compras y almacén con el cual se asignó una persona responsable del manejo sobre las negociaciones con los proveedores actuales sobre tiempos de pago, PQRs, ofertas y demás oportunidades que permitieran mejorar las relaciones y rentabilidad en las compras. Dentro de sus funciones se realizaron alianzas donde proveedores del exterior nos dieron créditos importantes con el compromiso de realizar ordenes determinadas de insumos las cuales se podían cumplir sin problema se buscó nuevos proveedores nacionales e internacionales lo cual ayudó a mejorar en algunos indicadores como tiempos de entrega y calidad de los insumos.

Un punto importante fue la implementación del proceso de compras donde se logró determinar el mínimo de cotizaciones y requerimientos para selección de proveedores lo que permitió mejorar la causalidad de costos en la compañía y así mismo las bases para la renta respectiva de cada año

La estructuración de costeos para la solicitud de repuestos o insumos fue de vital importancia financiera ya que permitió conocer el valor real de los insumos antes, durante y después de los procesos de venta. Esto ayudó a que la compañía no perdiera dinero por realizar negociaciones basadas en la especulación de precios o supuestos que no tenían base numérica para la implementación de precios en las ofertas a los clientes.

9.6 Restructuración comercial

Este punto ha sido un cuello de botella para empresa ya que se está trabajando en la consecución de un grupo comercial de alto desempeño y con cualidades específicas en ventas y mercadeo, pero no ha sido posible por temas presupuestales y escasez de profesionales que cumplan el perfil requerido, se logró estructurar un grupo dentro de la compañía con el personal ya existente que manejan los temas comerciales pero que lastimosamente deben atender otras funciones en la organización por lo cual el desempeño no ha podido ser el más focalizado.

Se fortaleció el enfoque comercial en la venta de equipos biomédicos logrando en los años 2016 y 2017 vender más de \$ 1.000.000.0000 en estas unidades de negocio lo que ha permitido tener nuevos horizontes comerciales y no depender solo de mantenimiento o clientes puntuales lo cual acorde al 1er Foro de Innovación y Emprendimiento con TI para Pymes, organizado por el Departamento de Ingeniería de Sistemas y Computación de la universidad de los Andes muestra esta situación como una gran problemática de las empresas PYME en Colombia donde dependen de determinados clientes o productos específicos para su supervivencia y no buscan la diversificación comercial como fuente de nuevos recursos y crecimiento sostenible bajo la innovación (Hernandez, 2013)

9.7 Restructuración logística y de importaciones

La compañía a 2015 no tenía un archivo definido y ordenado sobre sus procesos de comercio exterior lo cual podría llevarla a incumpliendo en las normas básicas sobre el manejo de estas operaciones. Por esta razón se realizaron los análisis respectivos de las operaciones de comercio exterior realizadas con personal que conoce la reglamentación

actual para mejorar el proceso y estabilizar las nuevas políticas con respecto al manejo documental de la información.

Con respecto al transporte de carga se estabilizó un grupo de proveedores de transporte internacional con reconocimiento en el mercado, un adecuado manejo de tiempos y costos. Con estos proveedores se estructuraron las cadenas logísticas y se analizaron los procesos aduaneros más adecuados para la actual operación de la compañía.

Para 2017 la empresa tiene un archivo especializado para la gestión documental de importaciones ordinarias, manejo Courier de carga y demás servicios de comercio exterior. Así como un análisis al detalle de costos en las operaciones logísticas para determinar el impacto real en el precio final al cliente de los equipos o repuestos que se requieren en las reparaciones o soporte al cliente. Esto ayudó a tener más rentabilidad en la compañía y un conocimiento real de su proceso en el cual cada día se intenta mejorar y acoplar a las nuevas normas Colombianas.

Para estos análisis las clases de valoración de inversiones fueron un espacio adecuado para determinar el impacto real de toda la operación de importación sobre el precio de los equipos importados ya que se pudo analizar de manera general todos los aspectos que podían influir en la inversión de estos equipos y su venta en Colombia

9.8 Reconocimiento de sus grupos de interés

Toda organización interactúa de una manera natural con determinadas circunstancias o situaciones en su entorno económico, es clave identificar dentro de este entorno cuales son aquellos grupos de interés con los cuales la organización interactúa y de los cuales se puede partir para la consecución de una estrategia corporativa sostenible.

Un representante reconocido en la teoría de Stakeholder o grupos de interés es Edward Freeman quien afirma que cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por las consecuciones de los objetivos de una empresa hacen parte de sus grupos de interés (Freeman, 1984)

Identificar estos grupos de interés y relacionar la actividad de las organizaciones de manera directa con la responsabilidad Social Corporativa desde una perspectiva ética donde las compañías puedan ser rentables y socialmente responsables es una base fundamental para la sostenibilidad corporativa, por lo cual se desea dejar establecidos estos grupos para la compañía Biosimtec SAS, para este análisis la catedra de ética y responsabilidad social empresarial brindo un contexto relevante sobre la importancia e impacto de estos actores sobre la organización y su reconocimiento como parte fundamental de la actividad económica de la organización.

En el Grafico número 6 se establecen los grupos de intereses identificados para la compañía y se determina una breve idea sobre la relación deseada con la organización



Grafico 6 Grupos de Interés en Biosimtec SAS

Fuente: elaboración propia

Accionistas: Este grupo de personas desean que la organización tenga un crecimiento y rentabilidad de forma exponencial, donde su inversión inicial sea rentable y adicional se pueda cumplir la visión de la empresa ya que esta fue estructurada con los deseos e ideales en común de los accionistas.

Empleados: Este grupo de personas desean que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones laborales principalmente y en lo posible con la autorrealización de los deseos de cada uno a manera individual como beneficios educativos, recreativos, culturales o familiares que les ayude a crecer.

Clientes: este grupo de personas como médicos o entidades prestadoras de salud (IPS o clínicas) desean que la empresa pueda prestar un servicio o producto de alta calidad a un

precio justo y con soporte post venta confiable, es vital para ellos que la empresa cumpla con sus promesas y que esté tratando de satisfacer a plenitud las necesidades que se vayan presentando en su día a día.

Proveedores: este grupo desea que la compañía consuma sus servicios o productos en el mayor volumen posible cumpliendo con sus pagos y en lo posible recomendando sus compañías con otras empresas.

Gobierno: este desea que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales y pueda crecer de manera sostenible como generadora de empleo y riqueza para la nación

Entes reguladores: este grupo de entidades desea que la compañía cumpla a cabalidad con las exigencias sanitarias y reguladoras en sus procesos en general garantizando la calidad y perfección de la operación

Generadores de opinión: este grupo busca que la compañía les pueda patrocinar en sus gestiones de investigación o desarrollo para avances en la industria médica o capacitaciones de los nuevos profesionales a él pertenecen personas como investigadores médicos, agremiaciones, asociaciones o revistas especializadas

Comunidad: en este grupo pueden ser los vecinos quienes desean que se tenga una gestión productiva sin ningún tipo de contaminación o impacto negativo alrededor de la zona donde se encuentra la empresa.

Competidores: este grupo desea que la compañía realice una gestión de competencia leal dentro de los parámetros del respecto y sin estrategias que dañen o lesionen el sector.

Con este breve análisis la empresa contará con un reconocimiento de los grupos de interés con los que interactúa con el deseo de cumplir su visión corporativa hacia la satisfacción general de sus stakeholder hacia la construcción de una compañía socialmente responsable.

10 Capítulo I I I: ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

Actualmente los cambios en el mercado y consumidores son rápidos, continuos y llenos de nuevas necesidades para satisfacer, por lo cual las compañías deben estar en la capacidad de anticiparse a estos acontecimientos o ser generadores de estas transformaciones en sus clientes y sectores comerciales. Estas características solo pueden ser posibles con la estructuración y ejecución de planificación estratégica que se ha convertido no en un lujo si no en un asunto de supervivencia (Jack Welch).

Para este fin se propone el análisis de las fuerzas competitivas como base de la estrategia para Biosimtec SAS basados principalmente en los lineamientos de Michael Eugene Porter quien es el presidente del instituto de estrategia y competitividad de la escuela de negocios de Harvard, autor de 18 libros y más de 120 artículos académicos que le ha dado el reconocimiento como autoridad mundial en estrategia corporativa, competitividad y valor compartido.

Se implementarán herramientas de análisis integral para determinar las características y estructuras de los sectores en los cuales se compite en búsqueda de una posición más rentable y sostenible que genere la identificación de las ventajas diferenciales en Biosimtec SAS dentro de su mercado fortaleciendo su posicionamiento, basados en la información obtenida en el diagnóstico realizado a la compañía previamente.

La finalidad será lograr proponer la estrategia que ayude a Biosimtec SAS a ser distinta y única en su sector generando elementos diferenciadores que generen valor y sean difíciles de copiar dando ventajas diferenciales sostenibles en el largo plazo.

La competencia por las utilidades y la participación en un sector va más allá de los rivales ya establecidos y se pueden analizar fuerzas adicionales con características específicas dentro del ambiente particular de la organización. Este análisis se dividirá en 5 dimensiones acorde al modelo de Michael Porter sobre las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector:



Grafico 7 Las cinco fuerzas que dan forma a la estrategia o competencia del sector

Fuente: (Porter M. , Las 5 formas competitivas que le dan forma a la estrategia , 2008)

Dentro de este análisis se hará un desglose de cada una de estas fuerzas de forma puntual para Biosimtec SAS dando a conocer su impacto y características acorde a los planteamientos determinados por este análisis llegando a la construcción de una matriz general con esta información en la cual se busca expresar una visión detallada sobre la compañía y sus fuerzas las cuales posteriormente se explicará al detalle en el análisis individual de cada una.

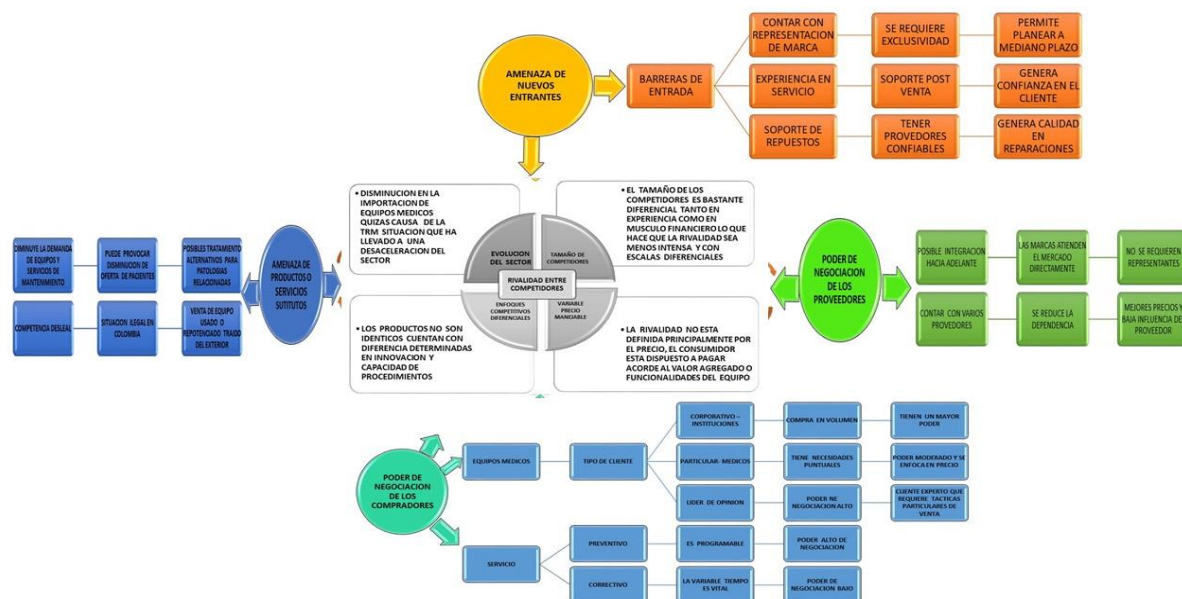


Grafico 8 Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia en Biosimtec SAS

Fuente: Elaboración propia

10.1 Amenaza de nuevos entrantes



Grafico 9 Amenaza de nuevos entrantes

Fuente: elaboración propia

El ingreso de nuevos competidores al mercado puede afectar la rentabilidad del sector. Por esta razón en el análisis sobre el impacto de esta fuerza se determinan las barreras de entrada

actuales que para el sector de la endoscopia y comercialización de equipos para esta especialidad existe unas barreras de entrada determinadas como lo son poder tener la representación de alguna marca en equipamiento de endoscopia por parte de un representante o aliado en Colombia para su comercialización.

En este punto lo importante es poder determinar acuerdos de relación bilateral fuertes y claros en los términos de exclusividad con la marca para poder desarrollar estrategias a mediano y largo plazo, teniendo certeza que los compromisos adquiridos son reales y alcanzables; dentro de esta barrera es muy difícil para nuevos entrantes poder obtener representaciones adicionales para equipos de endoscopia con marcas fuertes en el mercado Latinoamericano, ya que el mercado en este momento se focaliza en tres marcas japonesas principales que son Olympus, Fujifilm y Pentax.

Por esta razón en el caso de Biosimtec el poder introducir una marca nueva como Sonoscape no ha sido fácil ya que por ser una marca de origen chino tiene el estigma de baja calidad en la mente del comprador lo cual ha sido un trabajo de inversión económica y acompañamiento a los clientes para tener su confianza y la oportunidad de realizar demostraciones que poco a poco introducen la marca y equipos en Colombia.

Se debe mantener vigilada la posibilidad de que las marcas deseen entrar directas al mercado luego de haber penetrado la industria por medio de un representante como es el caso de Biosimtec quien actualmente cuenta con acuerdos comerciales con Sonoscape y la exclusividad en trámite, situación que debe definirse lo antes posible ya que puede poner en desventaja a la compañía en su planeación a mediano plazo por que las rentabilidades se proyectan hacia futuro cuando la marca ya es reconocida y genera ventas continuas. Por lo tanto es vital llegar a este acuerdo de exclusividad en la representación de las marcas.

Otra barrera importante para la entrada de nuevos competidores es la necesidad de contar con experiencia en servicio y reparación especializada de equipos biomédicos ya que el éxito de nuevas negociaciones depende del respaldo que se dé a los clientes en el servicio y soporte luego de la venta. Situación donde actualmente Biosimtec cuenta con una ventaja competitiva por ser reconocida en el sector como una organización especializada en mantenimiento de equipos en diversas marcas lo que le permite garantizar en sus propias marcas un total respaldo postventa.

Sobre la prestación de servicios para mantenimiento de equipos de endoscopia una de las grandes barreras consiste en la dificultad que tienen los nuevos posibles entrantes para acceder a repuestos o insumos necesarios para realizar las reparaciones requeridas ya que se necesita una investigación previa de proveedores e invertir dinero y tiempo para la consecución de una red de aliados comerciales en el exterior a los cuales se les compran los repuestos con la calidad y especificaciones requeridas para cumplir en el servicio

Otro punto es contar con el proceso logístico estructurado para cumplir con los requerimientos aduaneros y con buen tiempo en el transporte internacional.

Biosimtec siendo una PYME ha logrado desarrollar una forma confiable de realizar su operación de servicio buscando la integración de esta unidad de negocio con su actividad comercial ya que cuenta con información real sobre los equipos de otras marcas que están en mantenimiento con Biosimtec y la organización conoce la información necesaria para poder diagnosticar posibles necesidades en renovación tecnológica por parte de los clientes; es en este momento donde pueden generarse oportunidades comerciales para ofrecer el catálogo de equipos que ofrece la compañía, dando al cliente la confianza en el

mejor respaldo de servicio y posibilidades de retomar tecnología desactualizada u obsoleta como parte de pago.

10.2 El poder de los proveedores

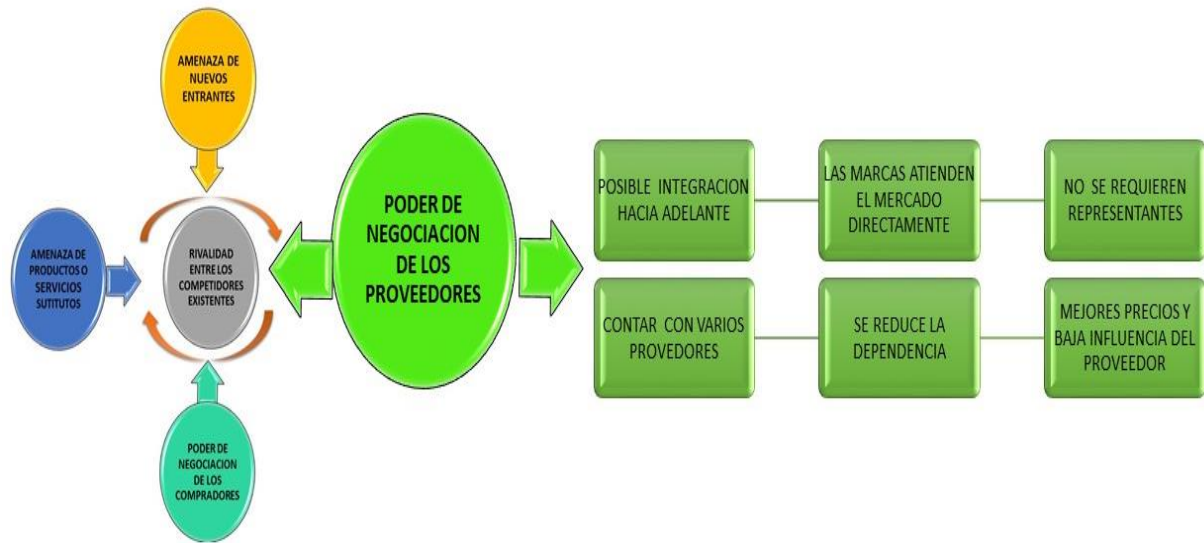


Grafico 10 El poder de los proveedores

Fuente: elaboración propia

Reconocer el impacto real de la relación entre la compañía y sus proveedores es de gran importancia ya que se puede mitigar la dependencia hacia determinados proveedores y esto hará que los mismos pierdan poder de manejo sobre la compañía o viceversa.

Para Biosimtec la amenaza más importante es la posible integración hacia delante de sus proveedores en cuanto a equipos biomédicos llegando a ser distribuidores directos en Colombia, pero para que esto suceda deben lograr tener el soporte adecuado de servicio post venta y el conocimiento del mercado situación que los hace retraerse al momento de querer realizar estas aproximaciones al mercado Colombiano. Por esta razón existe un poder fuerte de influencia por parte de los proveedores de equipos médicos ya que el distribuidor

o representante de la marca realiza de manera general una penetración de mercado a nombre de la compañía dueña de la marca del equipo biomédico, lo que de otra manera significa que los representantes invierten en comercializar determinados equipos con cualidades semejantes pero en la mente del comprador se va imponiendo la marca original independiente del equipo. Riesgo que se puede disminuir al lograr implementar posibles maquilas de producción imponiendo marcas nacionales en los equipos lo cual es bastante complicado. Desde este punto es vital el contar con los acuerdos comerciales claros con los proveedores de equipos médicos donde se especifiquen los tiempos adecuados de desarrollo para la marca y las metas alcanzables para continuar con las representaciones respectivas.

Sobre la unidad de servicio el poder de los proveedores disminuye un poco ya que gracias a un adecuado trabajo de investigación y búsqueda de proveedores se cuenta con alternativas de algunos insumos en el exterior para el funcionamiento de esta unidad lo cual permite a la compañía imponer estándares de calidad y condiciones de negociación en formas de pago, servicio o logísticas que dan mayor rentabilidad en la operación

10.3 El poder de los compradores

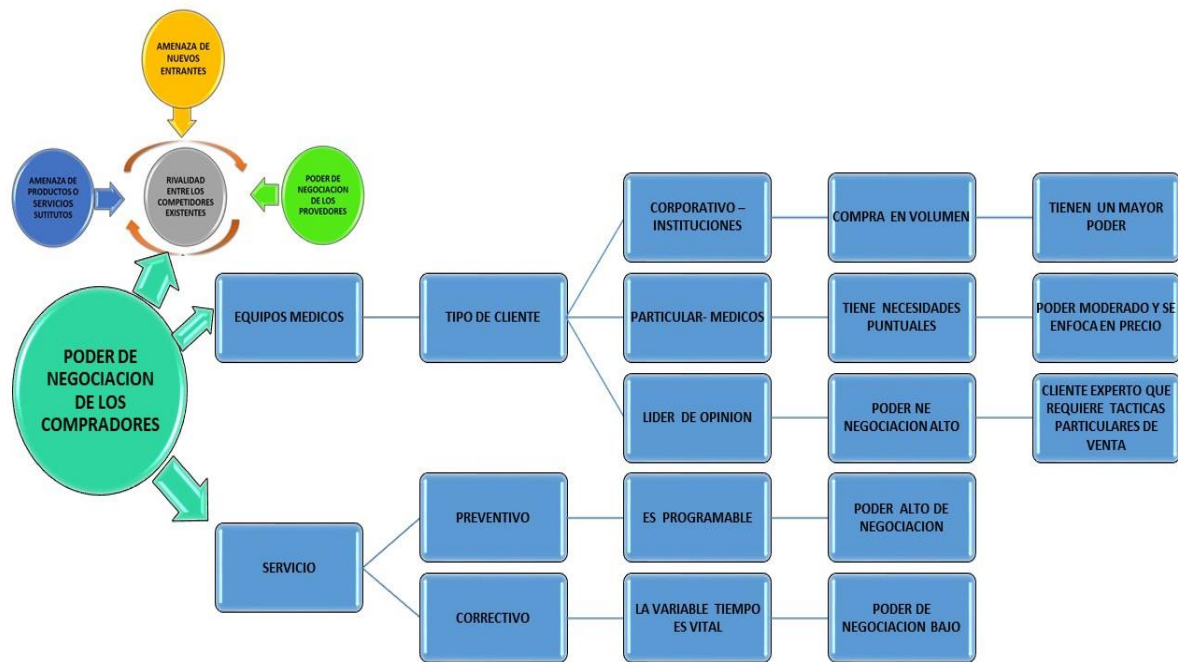


Grafico 11 El poder de los compradores

Fuente: elaboración propia

En la industria donde se desarrolla Biosimtec la fuerza de negociación por parte del cliente se podría decir que es intermedia, ya que se reconoce que existen tipos o clases de clientes diferentes, a los cuales acorde a sus perfiles y necesidades se le puede determinar modelos comerciales o planes diferenciales para la consecución de ventas

Se debe reconocer el poder y las necesidades particulares de cada cliente, por ejemplo al hablar de instituciones o clientes corporativos su poder es fuerte debido a que sus volúmenes de equipos para requerir servicio son mayores en comparación a los clientes particulares, por lo cual los beneficios y formas de negociar con estos clientes son diferentes, ya que para la compañía pueden ser fuente importante de ingreso que ayuda directamente en el sostenimiento de los costos fijos.

Respecto a la venta de equipos médicos para endoscopia el poder de negociación de los clientes dependerá y se verá influenciados de las necesidades específicas que tengan con respecto al tipo de procedimiento que requieran realizar, por lo tanto entre más compleja la necesidad menor capacidad de negociación podrían tener por que las opciones dentro del mercado para satisfacer este requerimiento disminuyen.

Los equipos médicos de la marca Sonoscape aún no están habilitados para realizar gran número de procedimientos en comparación con los equipos de la competencia por lo cual pierden participación en el mercado pero los clientes reconocen en Biosimtec SAS como respaldo de la marca una post venta confiable y con cobertura de servicio situación que hace que este poder de negociación sea manejable.

Sobre el servicio de mantenimiento se debe negociar desde dos situaciones diferentes, una es el mantenimiento preventivo donde el cliente puede llegar a tener mayor poder de negociación por tratarse de una situación que puede programar y controlar revisando las opciones del mercado donde la ventaja de la compañía es la rapidez en respuesta y soporte de equipos en back up y el otro escenario son los servicios de mantenimiento correctivo donde el cliente pierde bastante poder de negociación ya que en ese momento para ellos el contar con el equipo reparado lo antes posible o tener un equipo back up por parte del proveedor para realizar los procesos es vital,

En esta circunstancia no pueden perder tiempo buscando otras opciones o ensayando nuevos proveedores y al momento de requerir las reparaciones respectivas es allí donde la empresa podría recuperar parte de la rentabilidad perdida o dejada de percibir en las negociaciones de los contratos para mantenimiento preventivo.

En la industria médica existen otros factores que permiten dar al cliente un poder de negociación adicional y es el reconocimiento del cliente en el sector, esto quiere decir que al tener un cliente muy sofisticado y que conoce exactamente las necesidades a satisfacer este cliente puede influir directamente en la percepción de calidad y desempeño del producto o servicio por parte de otros clientes, llegando al punto de convertirse en líderes de opinión que influyen en futuras compras como guía para otros clientes no tan experimentados y que confían en los juicios de estos expertos, para este tipo de perfil la manera de manejarlos debe ser personalizada por su gran poder de negociación.

Por esta razón la compañía debe analizar de manera particular los clientes a los cuales atenderá reconociendo las cualidades individuales y de esta manera tratando de minimizar los poderes de negociación con los mismos, buscando el mayor beneficio posible ya que si se deja llevar por la manipulación o poder de determinados clientes sobre sus propios indicadores de rentabilidad y equilibrio financiero. Al tratarse de una PYME esta situación puede ser de gran riesgo para la sostenibilidad de la compañía

10.4 Productos sustitutos

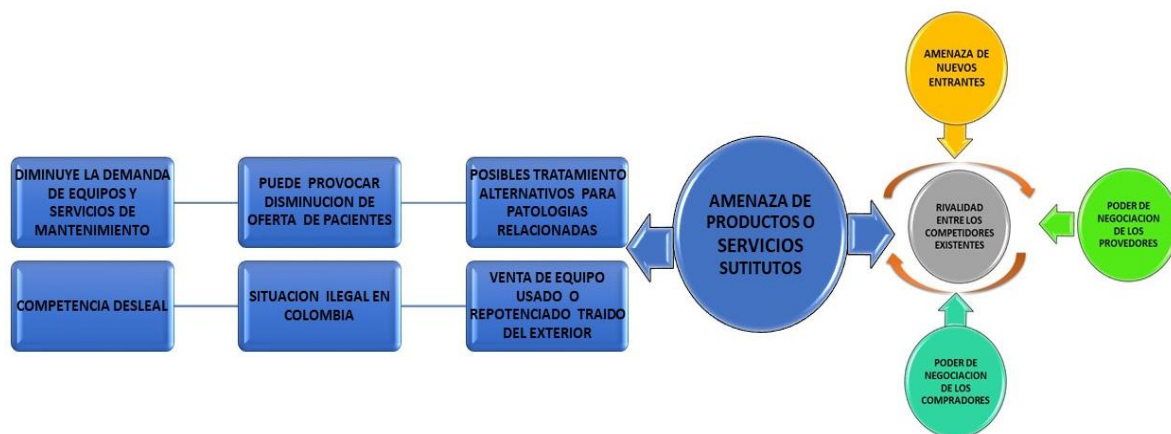


Grafico 12 Productos sustitutos

Fuente: elaboración propia

Esta amenaza puede ser difícil de identificar ya que un producto sustituto puede desarrollarse en el tiempo por medio de la innovación o tecnología de manera que sin una adecuada vigilancia del sector pueda afectar a las compañías o industrias, porque estos productos la mayoría de las veces pueden llegar de sectores diferentes, ejemplo de esto puede ser el desarrollo en los materiales de construcción para vehículos han venido sustituyendo al acero en la industria automotriz resultado del avance en la innovación de nuevas aleaciones de producto en industrias o materiales diferentes.

Afortunadamente para la industria médica donde se encuentra Biosimtec los productos o servicios sustitutos no se pueden desarrollar de manera fácil ya que la industria médica no puede improvisar en equipamiento o técnicas nuevas en el sector de la endoscopia sin previos análisis o aprobaciones de asociaciones mundiales o las propias restricciones de entidades gubernamentales como lo es el ministerio de salud en el caso de Colombia, quizás puedan existir tratamientos alternos para tratar las patologías en las cuales los equipos médicos de endoscopia sean necesarios pero más que un sustituto esta característica de sustitución depende el cliente final como lo es el paciente con respecto a su posibilidades económicas o situaciones reales de salud siendo esta ultima la razón fundamental para que sea necesario el uso de los equipos específicos para estos procesos y desde este punto la no cavidad para sustitos confiables en el sector.

Quizás una de las posibles amenazas de sustitutos para Colombia en los equipos biomédicos es la posibilidad de adquirir equipamiento usado o repotenciado que por no ser legal en Colombia se convierte en contrabando. Pero en este punto ya es una responsabilidad penal que asume el comprador y una actividad ilegal para el vendedor por

los cual basados en el principio de transparencia es difícil de manejar esta situación que es diferente en otros países donde se permiten la importación de equipos usados.

10.5 Rivalidad entre competidores

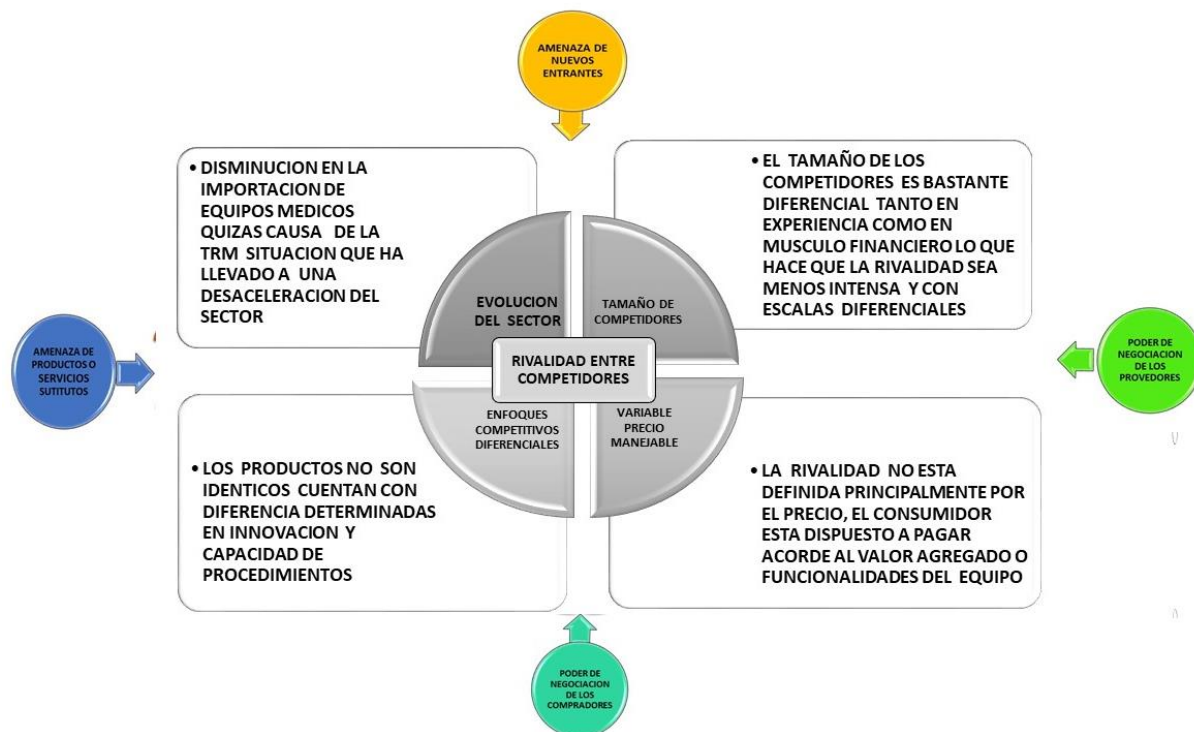


Grafico 13 Rivalidad entre competidores

Fuente: elaboración propia

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. (Porter M. , Las 5 formas competitivas que le dan forma a la estrategia , 2008)

En un sector con mercado abierto y libre competencia es normal tener rivalidad entre competidores dándose la presencia de la misma de forma natural y necesaria, lo que puede llevar de igual manera a desarrollos de la industria ya que al requerir competir en un sector de alta tecnología como los dispositivos médicos el cliente requiere de evolución en los productos, de manera que les permita mejorar en las técnicas y procedimientos médicos.

Dentro de la endoscopia flexible que es el mercado principal de BIOSIMTEC SAS, existen a nivel mundial un determinado número de marcas líderes las cuales son reconocidas por su trayectoria y calidad (ver tabla 4).Estas marcas trabajan con representación directa en algunos países o por medio de representantes, esto depende de la estrategia de expansión que cada una de ellas este desarrollando.

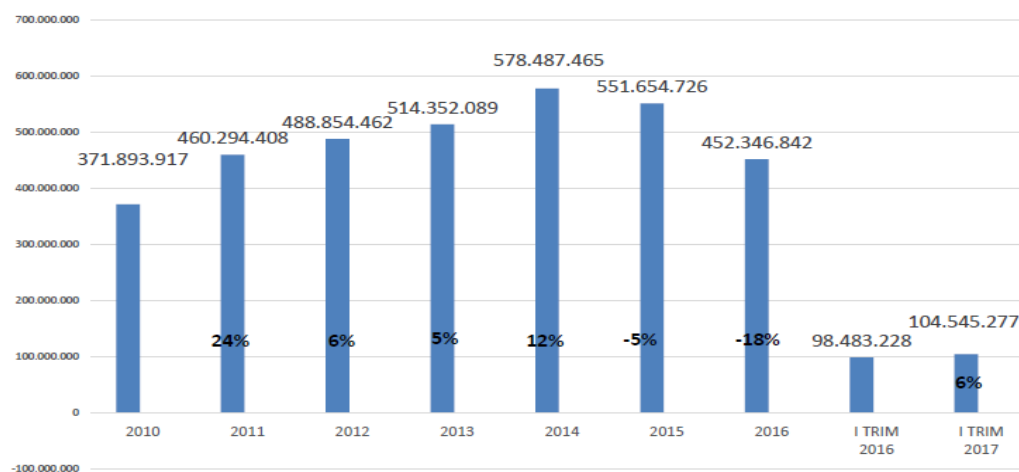
Tabla 4 Marcas líderes mundiales en equipos de endoscopia flexible

OLYMPUS	JAPON	1919
FUJIFILM	JAPON	1934
PENTAX	JAPON	1919

Fuente: elaboración propia

El estudio realizado por la ANDI (Asociación Nacional de Empresario de Colombia) y su cámara de dispositivos médicos e insumos para la salud, indica que las importaciones de equipos médicos en Colombia ha disminuido notablemente en los últimos 3 años luego de venir en un crecimiento moderado desde el año 2010 como se muestra en el gráfico 14

Grafico 14 Variación para importaciones de equipos médicos valor CIF / USD anuales en Colombia



Fuente: Datos DIAN- Grafica ANDI cámara de dispositivos médicos

Este comportamiento puede ser resultado de otra variable económica que ha estado afectando a Colombia y es la tasa de cambio, la cual desde el 2014 ha estado incrementado considerablemente (ver tabla 5) .

Fuente: Datos Banco de la Republica

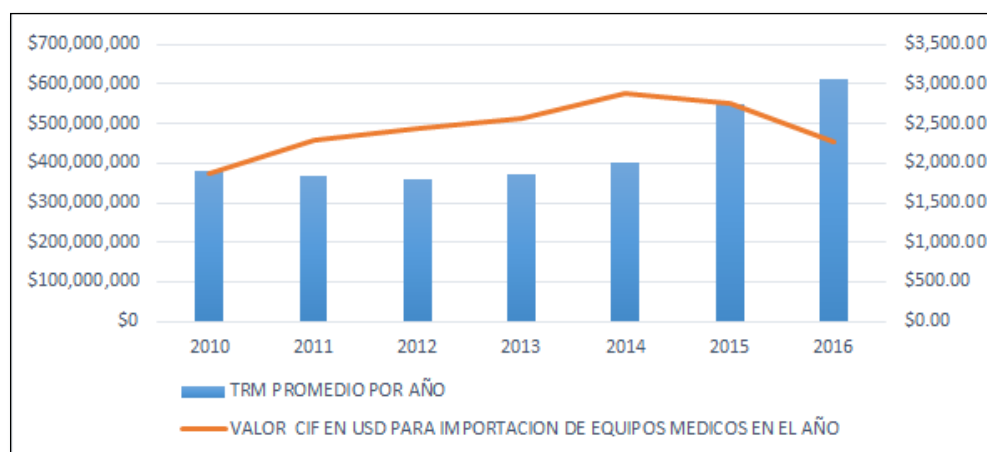
Tabla 5 Variación TRM en Colombia / promedio anual

AÑO	TRM PROMEDIO
2016	\$3.053,42
2015	\$2.746,47
2014	\$2.000,68
2013	\$1.868,90
2012	\$1.798,23
2011	\$1.848,17
2010	\$1.897,89

Al hacer una comparación entre la tasa de cambio en Colombia y la importación de equipo médico se puede identificar que existe una relación inversa entre las variables ya que al subir la tasa de cambio el volumen de importación en equipamiento médico en valor de las importaciones expresado en CIF / USD empieza a disminuir en un punto específico que es el 2014, año donde el mercado tiene una desaceleración e inicia en un proceso más lento

de crecimiento en comparación con los primeros años del siglo XX; esto se puede evidenciar en el gráfico 15

Grafico 15 Relación entre la TRM y la importación de equipos médicos en Colombia



Fuente: elaboración propia –Datos DIAN y BANREP

Estos indicadores demuestran una desaceleración en el sector lo cual hace que se tenga una rivalidad más intensa entre los competidores, este escenario económico requiere la intervención de la estrategia para poder aumentar la participación de la compañía en la industria, por lo cual se hace un reconocimiento detallado de la competencia en Colombia donde las marcas de equipos médicos para endoscopia flexible trabajan por medio de representantes los cuales actualmente se encuentra de la siguiente manera:

Tabla 6 Principales marcas de equipos para endoscopia y sus representantes en Colombia a 2017

NOMBRE DE LA MARCA	REPRESENTATE EN COLOMBIA
OLYMPUS	LM INSTRUMENTS
FUJIFILM	JOMEDICAL
PENTAX	TECNOLOGIAS MEDICAS COLOMBIA
STORZ	BIOTRONITECH

Fuente: elaboración propia

En la tabla número 7 se desarrolla un análisis que permite comprender la competencia real y actual del mercado para equipos de endoscopia en Colombia; En este se puedan identificar características básicas de los competidores directos de BIOSIMTEC SAS

Tabla 7 Cuadro comparativo de las principales compañías importadoras de equipos para endoscopia flexible en Colombia a 2017

NOMBRE DEL COMPETIDOR	AÑO FUNDACION	ESTIMACION DE EMPLEADOS A 2017	*ESTIMACION DE VENTAS EN 2016 EN USD	MARCA DE EQUIPO PARA ENDOSCOPIA QUE REPRESENTAN
LM INSTRUMENTS 	1989	113	\$ 16,380,000	OLYMPUS
JOMEDICAL 	1990	57	\$ 6,880,000	FUJIFILM
TECNOLOGIAS MEDICAS COLOMBIA 	2011	23	\$ 5,700,000	PENTAX
BIOTRONITECH 	1985	103	\$ 19,500,000	STORZ
HOSPIMEDICS 	1985	70	\$ 12,700,000	ENDOCHOICE
BIOSIMTEC 	2012	18	\$ 500,000	SONOSCAPE

Fuente: Datos * www.findthecompany.com tabla elaboración propia

Se puede determinar que es un mercado con una competencia moderada donde las principales empresas llevan más de 20 años promedio en Colombia, pero también permite reconocer que existe una gran oportunidad de entrar con una nueva opción de equipos al mercado porque se logra romper la principal barrera inicial y es contar con una marca de buena calidad con precios razonables como lo es SONOSCAPE

Una fuerza externa es la existencia de equipos traídos al país de forma ilegal ya que son repotenciados en otros países e ingresan a Colombia de contrabando pero representan un fuerte impacto en las estimación de ventas en el sector. Para 2016 gracias a la fuerte inversión realizada por la compañía en congresos especializados y demostraciones de los equipos se logró hacer las primeras ventas e instalaciones de sistemas en Colombia, lo que permitió que la empresa se convirtiera en un actor activo dentro de la industria, las estimaciones realizadas bajo el conocimiento de personas expertas en el mercado llevo a la elaboración de la siguiente grafica sobre el mercado donde se estiman la totalidad de equipos vendidos en 2016 y la participación de cada compañía Colombiana con sus marcas ver Gráfico 16

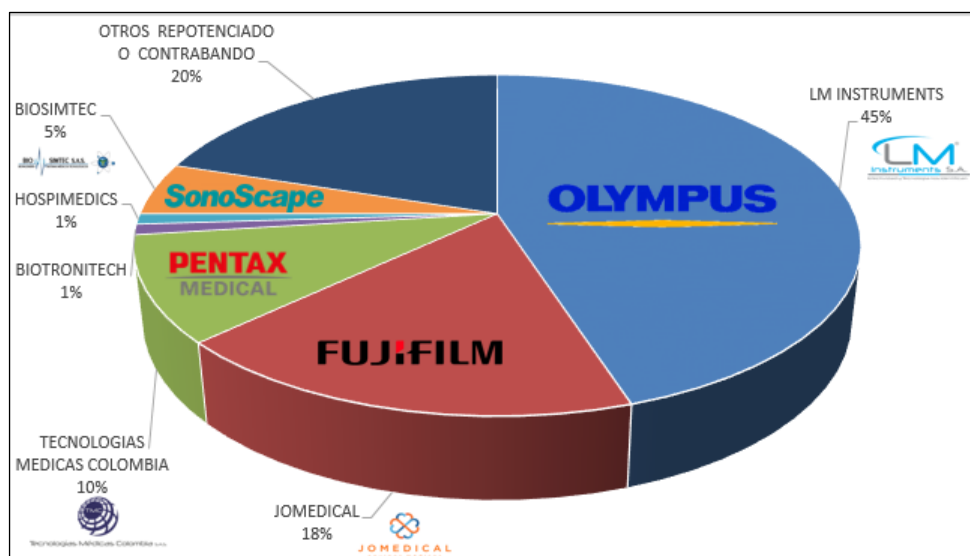


Grafico 16 Estimación de mercado para 2016 en la venta de equipos para endoscopia gástrica en Colombia

Fuente: elaboración propia

para tener un mejor análisis del mercado y la relación con las competencia se realiza una matriz comparativa donde se interrelacionan las características de cada empresa en comparación con las de Biosimtec SAS

Tabla 8 Matriz de análisis sobre Competencia y Entorno para Biosimtec SAS

BIOSIMTEC Vs.	BIOSIMTEC Vs.	BIOSIMTEC Vs.	BIOSIMTEC Vs.	BIOSIMTEC Vs.
LM INSTRUMENTS (REP OLYMPUS)	JOMEDICAL (REP FUJI)	TECNOLOGIAS MEDICAS COLOMBIA (REP DE PENTAX)	BIOTRONITECH (REP DE STORZ)	HOSPIMEDICS (REP DE ENDOCHOICE)
Principales Ventajas de Biosimtec SAS	Principales Ventajas de Biosimtec SAS	Principales Ventajas de Biosimtec SAS	Principales Ventajas de Biosimtec SAS	Principales Ventajas de Biosimtec SAS
PRECIO DE EQUIPOS UN 40% MAS BAJOS TIEMPO DE GARANTIA 1 AÑO MAYOR COSTO DE SERVICIO POST-VENTA UN 40% MENOR	PRECIO DE EQUIPOS UN 20% MAS BAJOS TIEMPO DE GARANTIA 6 MESES MAYOR COSTO DE SERVICIO POST-VENTA UN 20% MENOR RESPUESTA AL CLIENTE MAS RAPIDA	PERSONAL CAPACITADO PARA SERVICIO POST-VENTA EN TODAS LAS MARCAS CONTAMOS CON UN LABORATORIO CON MAYOR TAMALAN E INFRAESTRUCTURA PRECIO DE EQUIPOS UN 15% MAS BAJOS ESTAMOS FOCALIZADOS EN ENDOSCOPIA	PERSONAL CAPACITADO PARA SERVICIO POST-VENTA EN TODAS LAS MARCAS CONTAMOS CON UN LABORATORIO CON MAYOR TAMALAN E INFRAESTRUCTURA MAS DESARROLLO DE LA MARCA EN MENOS TIEMPO BIOSIMTEC TIENE MAYOR RECONOCIMIENTO EN ENDOSCOPIA	PERSONAL CAPACITADO PARA SERVICIO POST-VENTA EN TODAS LAS MARCAS CONTAMOS CON UN LABORATORIO CON MAYOR TAMALAN E INFRAESTRUCTURA MAS DESARROLLO DE LA MARCA EN MENOS TIEMPO
Principales Desventajas de BIOSIMTEC	Principales Desventajas de BIOSIMTEC	Principales Desventajas de BIOSIMTEC	Principales Desventajas de BIOSIMTEC	Principales Desventajas de BIOSIMTEC
BAJO POSICIONAMIENTO DE LA MARCA CAPITAL FINANCIERO 1 A 40 VECES MENOR PROXIMADAMENTE 23 AÑOS DE EXPERIENCIA MENOS PRESENCIA SOLO EN 2 CIUDADES Y LM EN MAS DE 6 NO CUENTA CON CERTIFICACIONES ISO	BAJO POSICIONAMIENTO DE LA MARCA CAPITAL FINANCIERO 1 A 20 VECES MENOR PROXIMADAMENTE 22 AÑOS DE EXPERIENCIA MENOS NO CUENTA CON CERTIFICACIONES ISO	BAJO POSICIONAMIENTO DE LA MARCA CAPITAL FINANCIERO 1 A 10 VECES MENOR PROXIMADAMENTE NO CONTAMOS CON UN CATALOGO DE ACCESORIOS TAN DIVERSO COMO ELLOS NO CUENTA CON CERTIFICACIONES ISO	CAPITAL FINANCIERO 1 A 10 VECES MENOR PROXIMADAMENTE 28 AÑOS DE EXPERIENCIA MENOS NO CUENTA CON CERTIFICACIONES ISO	CAPITAL FINANCIERO 1 A 30 VECES MENOR PROXIMADAMENTE 29 AÑOS DE EXPERIENCIA MENOS NO CUENTA CON CERTIFICACIONES ISO MENOR EXPERIENCIA EN CONTRATACION PUBLICA

Fuente: elaboración propia

La rivalidad en el sector de la endoscopia flexible en este momento parece imponer una competencia no enfocada en el precio ya que las marcas y sus representantes reconocen que esta variable puede pasar a un segundo plano cuando se trata de satisfacer necesidades puntuales sobre la compra. Esto quiere decir que el cliente estaría dispuesto a pagar el precio que se determine dependiendo de las funcionalidades que tenga el equipo y los procedimientos que pueda realizar con el mismo, en el caso de los equipos que representa BIOSIMTEC estos se encuentran en introducción al mercado y sus procedimientos son los básicos y generales dentro del sector ya que ahora solo cuenta con gastroscopios y colonoscopios dentro del catálogo ofrecido y esta situación es una desventaja frente a otras marcas que cuentan con una catálogo más grande de especialidades; por esta razón se debe

hacer una segmentación específica donde enfocando los esfuerzos hacia los profesionales de la salud o entidades que requieran un equipo con las características que actualmente tiene el de la compañía y de esta manera no usar los recursos comerciales con clientes que al final del proceso no les serviría este equipo.

10.6 Reconocimiento de las ventajas competitivas para Biosimtec SAS

Luego del análisis de la industria, competencia y determinadas características del sector donde se encuentra Biosimtec SAS es determinante conocer como encadenar esta información hacia la competitividad de la organización ya que “ las fuerzas revelan los aspectos más importantes del entorno competitivo ” (Porter M. , Las 5 formas competitivas que le dan forma a la estrategia , 2008)

Biosimtec en sus 5 años en el mercado ha logrado mantenerse y sobrepasar situaciones difíciles en determinados aspectos organizacionales como la falta de inversión, fuertes cargas fiscales, problemas de personal, iliquidez, entre otras. Pero lo interesante es reconocer que ha logrado salir y mantenerse a pesar de estos inconvenientes y mejor aún crecer de manera continua como una empresa reconocida y con la capacidad de aprender de sus errores.

Ahora luego de conocer cuáles son los puntos cruciales a trabajar dentro de la organización es de igual importancia reconocer esas cualidades que la hacen fuerte y que pueden ser la base para su estrategia diferencial en el sector comercial de equipos médicos para endoscopia en Colombia, se propone llevar este enfoque hacia el desarrollo de las siguientes cualidades que pueden ser las ventajas diferenciales más representativas de la compañía:

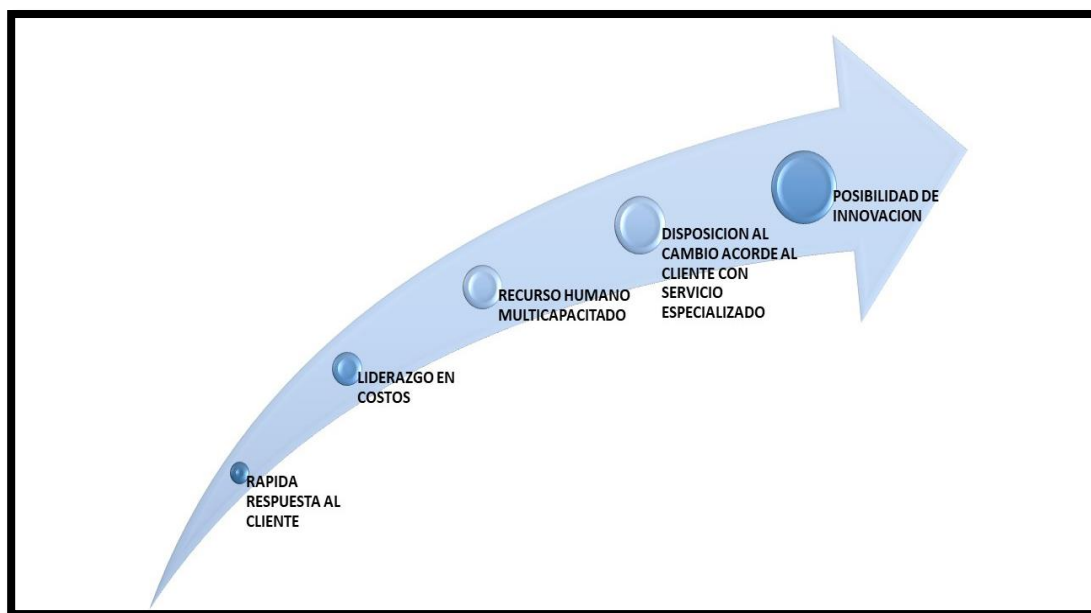


Grafico 17 Ventajas de Biosimtec SAS hacia la competitividad estratégica

Fuente: elaboración propia

Como herramienta estratégica es importante reconocer las ventajas que tiene Biosimtec en este momento que la hacen diferente de su competencia y que son la base para lograr esa empresa única en el sector con ventaja competitiva real y sostenible.

Como se muestra en el grafico 17 Biosimtec SAS cuenta con ventajas establecidas y enfocadas en el cliente ya que actualmente su versatilidad en la toma de decisiones le permite tener rápida respuesta en las necesidades requeridas. La estrategia debe enfocar esta versatilidad en servicios rentables y sostenibles que generen en la organización un reconocimiento pero igualmente represente un ingreso de recursos para la organización

Se pueden definir estas ventajas competitivas como aquellas características que hacen que los consumidores decidan comprar el producto o servicio aun contando con diversas opciones

en el mercado, siendo estas características algo único que genera un valor diferencial en la mentalidad del consumidor haciendo de la compañía algo igualmente único en el abanico de posibilidades de un mercado. Sobre el tema Porter indica “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”. (Porter M. E., 1985)

Michael Porter señala que se pueden generar estas ventajas por medio de enfoques estratégicos desde dos puntos básicos que se pueden definir de la siguiente manera:

- 1- El liderazgo en costos, que significa la capacidad de la organización por ofrecer un servicio o producto a un precio menor que sus competidores pero supliendo a cabalidad las necesidades del comprador manteniendo la rentabilidad de la empresa
- 2- La diferenciación del producto, donde el cliente pueda obtener un valor adicional que le genere una satisfacción distinta a la que ofrece la competencia la cual entre más difícil de detectar genera un valor adicional a la compañía o marca.

Biosimtec se encuentra en un punto perfecto para la maximización y fortalecimiento de su competitividad ante sus rivales ya que se puede determinar luego de los análisis previos que la empresa puede desarrollar sus ventajas desde los dos puntos estratégicos tanto la diferenciación en costos como la diferenciación en su producto y el soporte del servicio post venta. Esto significa que la empresa focalizando sus ventajas actuales pudiera maximizar su competitividad y creación de valor con los siguientes enfoques:

10.6.1 Rápida respuesta al cliente

Al ser una empresa relativamente pequeña Biosimtec SAS puede responder de manera rápida a las necesidades de sus clientes en cuanto a soporte y asistencia se refiere ya que no existen procesos burocráticos que demoren la toma de decisiones dentro de la organización. En el sector médico las urgencias son vitales dentro del bienestar de los pacientes por lo cual es crucial para las instituciones de salud o médicos en general poder resolver estas situaciones de la manera más rápida y favorable.

Es en este punto donde la empresa comprende y realiza su mayor esfuerzo en poder ofrecer equipos de soporte para sus clientes o respuestas de servicio en campo cuando es posible, a diferencia de otros competidores. La empresa Biosimtec SAS gracias a su personal capacitado y con amplio conocimiento en equipo médicos de endoscopia puede resolver situaciones complejas de manera temporal y ofrecer alternativas diferentes en equipos y reparaciones acorde a las necesidades del cliente; la estrategia es resolver de la manera más rápida las urgencias requeridas dentro de los parámetros éticos y financieramente posibles.

En la solución de estos inconvenientes y dar posibilidades a los clientes para reparaciones diversas o equipos con características múltiples se encuentra el valor que muchos clientes

aprecian y se debe potenciar ya que pasamos de ser uno más de sus proveedores a convertirnos en parte de su operación y aliados de negocio en los cuales además de sus compras depositan su confianza.

10.6.2 Liderazgo en costos

Este punto debe tener un manejo especial en las organizaciones ya que no se trata solo de la capacidad de ofrecer productos a precios más bajos es mucho más que esto, es poder ser responsable con la propia organización y llevar el precio hacia una balanza donde al ofrecer reducciones en este factor no se reduzca la calidad ni la oferta de valor de sus productos o servicios. Es en esta balanza donde se encuentra realmente la magia del estrategia organizacional ya que hay que tener presentes a los grupos de interés que se puedan afectar con estos costos de la compañía y más importante aún la empresa en si misma ya que la fuente de recursos económicos principalmente proviene de esas ventas. En Biosimtec se cuenta con la facilidad de poder ofrecer una opción adicional en el mercado ya que la competencia al representar marcas ya establecida no pueden trabajar fuera de los requerimientos que estas mismas imponen dentro de sus acuerdos comerciales; ejemplo de esto es no poder ofrecer servicio a marcas diferentes a las que se representan o trabajar con repuestos de otras marcas diferentes a las de las casas matrices.

Esta situación imposibilita a las compañías en poder recurrir a opciones diferentes para poder bajar sus costos; en cambio Biosimtec SAS en este momento al representar una marca nueva la cual no puede pedir este tipo de condiciones para su representación está en la capacidad de ofrecer reparaciones para equipos de diversas marcas con repuestos

certificados y homologados de diferentes países con los cuales puede garantizar su servicio y ofrecer un precio más razonable hacia los clientes

Sobre los equipos de endoscopia en este momento puede ofrecer tecnologías similares a los actuales líderes mundiales; es de reconocer que aún se está en un proceso de desarrollo de muchos productos pero ya se cuenta con equipos terminados y en funcionamiento alrededor del mundo los cuales son aval para la munidad médica y sirven como carta de presentación para obtener oportunidades de demostraciones y posibilidades de negocios nuevos para la empresa todo acompañado de precios más favorables y accesibles por tratarse de proveedores con origen chino donde se están enfocando en economías de escala pero con total atención en la calidad y rendimiento de los equipos.

10.6.3 Recurso humano multi-capacitado

Un recurso que diferencia la empresa en el sector, es la capacidad de poder manejar diversas marcas de equipos en cuanto a reparaciones se refiere lo cual crea una atmósfera de confianza en los clientes los cuales reconocen en esta condición una cualidad al momento de resolver inconvenientes diversos y es una herramienta utilizada en el momento de poder hacer comparaciones de las tecnologías existentes de una forma más detallada generando conocimiento sobre el funcionamiento de los equipos o tecnologías. Con esta información la finalidad es tratar de mejorar los procesos internos de reparación y a nivel de producto poder dar recomendaciones para el desarrollo de la marca que la compañía que se representa, al contar con estas capacidades se pueden atender de manera integral los clientes sin enfocarse en una sola marca lo cual ha servido en la estrategia comercial para identificar en que momento o clientes específicos es conveniente aconsejar renovaciones tecnológicas y

poder obtener la oportunidad para que conozcan los equipos, siempre con la confianza y respaldo del servicio post venta.

10.6.4 Disposición al cambio con enfoque hacia el cliente

La empresa ha logrado reconocer características puntuales de los clientes de acuerdo con sus necesidades y manera de trabajar. Como resultado de esta labor la empresa reconoce la forma en la cual algunos clientes desean ser tratados o la forma en la cual ellos esperan recibir sus servicios llegando al punto de manejarlos de manera casi particular. Se podría hablar de ser una compañía hecha a la medida de sus necesidades; aunque manteniendo determinados procesos y protocolos se está en la capacidad de acondicionarse a los que cada cliente desea de manera puntual.

Lo importante en este punto es mantener el equilibrio entre las necesidades reales y diferenciar de lo que se pueden llamar “caprichos” del cliente ya que estos últimos al resolverlos no generan factores diferenciales. Al contrario quizás pueden dañar la real finalidad de servicio que se desea prestar; para evitar estos inconvenientes se debe trabajar en la concientización del cliente y de igual manera generar en ellos el reconocimiento de este trabajo y hacia el valor o precio del servicio o producto que ellos están dispuestos a pagar.

10.6.5 Posibilidad de innovación

Ya que los equipos que la empresa representa son equipos nuevos en el mercado mundial pero con una gran calidad en su desempeño se ha logrado realizar una penetración de mercado bastante rápida y buena acorde a las metas que se esperaban. El punto específico es la capacidad actual que se tiene con el proveedor para poder desarrollar tecnologías

acorde a las nuevas necesidades de los clientes; esto quiere decir que a diferencia de las marcas actuales ya que Sonoscape está invirtiendo en Investigación y desarrollo de los equipos para endoscopia Biosimtec es pieza clave con el conocimiento actual que se tiene de las otras tecnologías, logrando dar detalles a la marca sobre los puntos específicos a trabajar en diseño y rendimiento para lograr llegar a obtener cada vez más un equipos de mayor nivel.

Esta innovación debe ir más allá del producto y se propone estructurar las nuevas tecnologías móviles a la compañía siendo pionera en el desarrollo de plataformas móviles donde los clientes puedan solicitar servicios de venta o mantenimiento para sus equipos desde un celular de una manera simple y rápida al igual que estos mismos puedan revisar la situación actual de sus reparaciones o solicitar las demostraciones de equipos que deseen. La empresa Biosimtec SAS está en total disponibilidad para gestionar el cambio e innovación en la organización para cada día ser mejor y reconocer en este aspecto un pilar específico para mantenerse en el mercado.

10.7 Otras Recomendaciones

Se aconseja a la compañía gestionar la contratación de un líder comercial que cuente con conocimiento del sector salud y venta de equipos médicos, con capacidad de direccionar un grupo de personas hacia una estrategia de ventas definida y basada en las ventajas previamente expuestas en este análisis. Este líder tendría la responsabilidad de consolidar las líneas de negocio he incentivar análisis para los servicios o productos complementarios a los ya existentes buscando un beneficio mayor hacia el cliente por la sumatoria de valor combinado lo que se indica en la estrategia de las cinco fuerzas como una forma de lograr

aumentar las barreras de entrada para nuevos competidores (Porter M. , Las 5 formas competitivas que le dan forma a la estrategia , 2008)

Otro punto importante es revisar la posibilidad de contar con una bodega propia para almacenar los equipos médicos y repuestos en lo posible con un inventario diverso que permita aumentar la capacidad de respuesta y disminuir los tiempos en las reparaciones. Esta bodega debería tener un sistema de almacenamiento detallado y en tiempo real para poder ser efectivos en los compromisos adquiridos al igual que cumplir con los requerimientos legales y en lo posible con la normatividad como lo es el certificado de capacidad de almacenamiento y acondicionamiento de los dispositivos médicos CCAA.

Para poder lograr estas y demás posibles mejoras en la organización se aconseja pedir a los socios de la compañía una inyección de capital en la empresa para estas inversiones ya que la compañía actualmente se encuentra con obligaciones financieras las cuales está cumpliendo responsablemente y quizás no tenga mayor capacidad de endeudamiento por lo cual la fuerza que le pueda dar vía inversión de capital les sirva fuertemente para estos desarrollos porque es un dinero que no tendrá costo financiero para la organización.

11. Conclusiones

- Aunque los panoramas en las empresas algunas veces no sean alentadores, es posible realizar análisis diagnósticos para identificar las posibles fallas en cualquier etapa de la organización y por medio de acciones puntuales a implementar en el corto plazo poder lograr su sostenibilidad y transformarlas en organizaciones rentables con posibilidades de crecimiento. Para esto es indispensable el compromiso de toda la organización y la disposición al cambio enfocado hacia el bien común y no particular, donde las decisiones sean estructuras hacia el futuro y sostenibilidad de la empresa dejando de lado los beneficios en el corto plazo y enfocando los recursos hacia rendimientos en el largo plazo.

Las compañías no deben ser creadas con el único fin de generar riqueza en el corto plazo ya que no logran estructurarse ni pueden hacer uso de su creación de valor y auto inversión que pueda ser enfocada hacia el crecimiento de la misma

- El impacto de una empresa en la sociedad va más allá que lo que algunas veces se logra reconocer a simple vista, las compañías deben reconocer que sus acciones pueden afectar a muchos grupos de individuos y de igual manera estos pueden hacer lo mismo con la compañía, por lo cual es una necesidad reconocer estos grupos de interés o stakeholder dentro del análisis de las empresas en búsqueda de poder satisfacer sus necesidades y focalizar las compañías en lograr ser socialmente responsables alcanzando sus metas pero sin afectar de manera negativa su entorno.

- El desarrollo de una empresa y su nivel de competitividad está ligado a muchos factores que quizás ni existan al momento de analizar el sector y es una habilidad y necesidad del estratega poder reconocer con anticipación las posibles amenazas o cambios en su mercado basado en el conocimiento actual que interactúa con la organización, es decir no se trata de solo enfocar la estrategia hacia los competidores actuales o reconocer en estos ventajas y desventajas. Realmente es una situación más compleja donde el anticiparse, prepararse y reconocer que pueden existir nuevos posibles integrantes en el mercado, productos en desarrollo que puedan sacar a la empresa de sus sector u otras fuerzas que de manera indirecta afecten el crecimiento de la empresa, esta es la clave del éxito y sobrevivencia empresarial en un mundo globalizado de constante cambio.
- Las PYMES son organizaciones de vital importancia para el comercio mundial ya que son generadoras de trabajo y motor de economía en cada nación. Por esta razón los países deben enfocar recursos hacia la capacitación de sus líderes o emprendedores sobre las bases administrativas, financieras y de innovación que les permitan mantenerse en sus mercados de forma sostenible y socialmente responsable.
- Al momento de crear empresa los estatutos corporativos deben estar alineados hacia las metas que se desean alcanzar y fundamentados en una estructura de gobierno corporativo con directrices claras en búsqueda del bienestar común de la organización, ya que estas serán la base en la toma de decisiones estratégicas en la compañía. Al respecto (Ortega, 2017) afirma que:

El gobierno corporativo muestra la forma como una empresa es dirigida y controlada; estas son las “reglas de juego” que los participantes siguen cuando desarrollan sus actividades o transacciones para con la empresa

Por esto se les debe respetar y dar total cumplimiento en búsqueda de minimizar los posibles riesgos en el conflicto de intereses, situación donde las organizaciones tienen gran parte de los problemas, ya que al no definir los alcances de cada integrante dentro de la compañía ya sea un trabajador, directivo o accionista. Estos pudiesen moldear las decisiones en favor u conveniencias particular lo cual afectaría la ética de la empresa; estas afectaciones no solo son para la compañía si no adicionalmente para todos sus grupos de interés.

- Las compañías deben reconocer que los dineros fiscales no son fuente de financiamiento ya que se trata de dinero que no pertenece a las organización, que aunque se use de manera equivocada ya sea por desconocimiento en el caso de modelos de emprendimiento o con plena conciencia en otras situaciones, es una mala forma de tener apalancamiento. Es muy importante que estos recursos sean manejados por medio de reservas o fondos dentro de las organizaciones ya que si no se tiene un adecuado flujo de caja se expone a la empresa a problemas tributarios muy fuertes con riesgos a nivel de reputación, finanzas por los altos costos de interesa y personales hacia sus accionistas o representante legales
- Aunque una organización no pueda considerarse como un individuo si es posible crear en ella como persona bien llamada jurídica una personalidad definida que la caracterice en el mercado antes sus clientes y demás grupos de interés, esta imagen corporativa o personalidad de la empresa es reflejada desde la estructuración de sus

valores corporativos, misión y visión a futuro hacia la manera en la cual se comporta en su sector. La finalidad es poder crear esa compañía del futuro donde todos los colaboradores la sientan como propia y se comporten de la manera como esta desea ser vista en su entorno, siendo esto una posible generación de valor diferencial que la caracterice.

- Existen posibilidades de financiación o apalancamiento más allá de los bancos y es de gran importancia que los emprendedores reconozcan y sepan manejar estas estrategias como como lo pueden ser los apalancamientos brindados por los proveedores o las negociaciones de pagos anticipados con clientes. Es necesario comprender que algunas veces dejar de ganar en el corto plazo significa poder sobrevivir en el largo plazo y de igual manera tener muy claro y reconocer la capacidad financiera de la organización hacia los créditos que se brindan a los clientes debido a que es una realidad que las negociaciones para acaparar mercado o introducir un producto no pueden estar sobre la salud financiera de la compañía ya que finalmente lo que sucederá es el efecto contrario al tener que incumplir la promesa de valor o servicio a no ser sostenible en el tiempo
- Un objetivo de las empresas deberían ser la competitividad basada en el valor agregado que se ofrece al mercado y no en una guerra de precios donde los perjudicados en el corto plazo serían las empresas y finalmente los consumidores, al ser estos parte del ciclo económico de la sociedad ya que la rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en el precio (Porter M. , Las 5 formas competitivas que le dan forma a la estrategia , 2008)
- La competencia en precio no es una estrategia realmente sana para las organizaciones y mercados, adicional no se le debe confundir con el liderazgo en

costos el cual se puede transmitir al cliente en valor monetario pero con una gran diferencia y es no comprometer la capacidad financiera y rentable de la organización, se trata de poder lograr una estructura donde exista un equilibrio entre la optimización de la calidad y el precio con el cual el cliente este conforme y dispuesto a pagar.

- Finalmente se puede reconfirmar que el objetivo principal de una empresa debería ser identificar lo que la hace especial y generadora de valor diferencial para sus clientes, enfocándose en esas ventajas hacia una organización única que no pueda ser copiada y se transforme de manera constante por medio de la innovación hacia la generación de nuevas ventajas diferenciales, concepto que coincide con el referente principal de este trabajo Michael Porter quien indica en sus conferencias que no se trata en ser los mejores ya que el concepto de ser el mejor no existe, esto es relativo según las necesidades particulares de los clientes, “No competimos por ser los mejores, competimos por ser únicos” (Porter M. , Estrategia Organizacional, 2013)

12 Referencias

- Amador, A. (2014). Cerca de 90 mil empresas han cerrado en el último año. Revista Dinero Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cerca-90-mil-empresas-han-cerrado-ano-49120>
- American Gastroenterological Association. (11 de Noviembre de 2015). *American Gastroenterological Association*. Obtenido de <http://www.gastro.org/education>
- ASOBANCARIA. (Febrero de 2006). *La semana economica N 495*. Obtenido de <http://www.asobancaria.com/?s=495>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoria general de la administración*. Mac Graw-Hill.
- Confecamaras. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Bogota: Publicacion propia de Confecamaras.
- Covey R, S. (1989). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. Free Press.
- Domínguez, J. (14 de 4 de 2016). *Revista Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Drucker, P. (1978). *La Gerencia de Empresas*. Barcelona: Suramericana .

- Espinosa, F. R. (Enero de 2013). Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia : analisis bajo modelo Logit. Bogota , Colombia .
- Freeman, E. (1984). *Stakeholder theory* .
- Gobierno de Colombia . (2000). Ley 590 de 2000. Bogota , Colombia .
- Hernandez, J. (2013). Primer foro de Innovacion para PYME UNIANDES . *Investigacion Pymes Gacela*.
- Jervis, D. S. (Junio de 2012). *Enciclopedia Virtual Eumed.net*. obtenido de manual de planeación corporativa para empresas de aseguramiento en salud en Colombia:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/993/index.htm>
- lengua, R. a. (23 de Agosto de 2017). Real Academia Española. Obtenido de
<http://dle.rae.es/?id=bJeLxWG>
- M, M. P. (2006). Estrategia y Sociedad . *Harvard Business Review* .
- Motigua, G. (2009). *La administración por valores* . Cordoba : El Cid Editor.
- Murcia, H. H. (2014). Auditoria Administrativa con base en innovacion organizacional.
Bogotá: Ediciones de la U.
- Neumann, J. V. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

- OIT. (2015). *Panorama Laboral Temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MIPE de América Latina y el Caribe.*
- Ortega, E. D. (2017). *Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber.* Caracas: Corporacion Andina de fomento .
- Pacific Rubiales. (17 de Junio de 2013). *El Espectador* . Obtenido de <https://www.elespectador.com/publicaciones/especial/quien-michael-porter-articulo-428299>
- Palacios, J. C. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera revolución industrial . *Revista de Historia* .
- Porter, M. (1996). Que es estrategia ? *Harvard Business Review* .
- Porter, M. (2008). Las 5 formas competitivas que le dan forma a la estrategia . *Harvard Business Review*, 15 .
- Porter, M. (2013). Estrategia Organizacional. *Seminario Internacional* .
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage.* New York.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina.*
- Socorro, F. (2014). *De gerencia.com.* Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/la-planificacion-estrategica-y-las-pymes>

- Thompson, I. (Enero de 2008). *Definicion de Administración* . Obtenido de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- TZU, S. (12 de Mayo de 2013). *Livejournal*. Obtenido de <http://cuaderna.livejournal.com/669.html>
- Universidad de los Andes / Cámara de Comercio de Bogota . (2013). *Global Entrepreneurship Monitor : reporte anual Bogotá 2012-2013*. Bogota : Uniandes.
- Universidad EAN . (19 de Febrero de 2015). *DINERO.COM*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Politicas de CAF. (2011). www.caf.com/publicaciones.

Apéndice 1. Balance general estado de resultados comparativos Biosimtec SAS 2015-2016

BIOSIMTEC SAS
NIT: 900.514.425-8
BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31

CUENTA	Notas	2016	2015
		\$	\$
ACTIVO			
Activo Corriente			
Disponible	3	27,434,012.93	64,485,475.39
Deudores	4	612,746,247.00	408,205,327.18
Inventarios	5	641,694,037.00	267,619,173.61
Total Activo Corriente		1,281,874,296.93	740,309,976.18
Activo Fijo			
Propiedad Planta y Equipo	6	37,537,164.00	25,935,183.00
(-) Depreciacion Acumulada		-11,570,642.00	-5,868,402.00
Total Activo Fijo		25,966,522.00	20,066,781.00
Otros Activos			
Intangibles		11,474,118.00	5,870,811.00
(-) Amortizacion Acumulada		-4,768,629.00	-2,975,919.00
Total Otros Activos		6,705,489.00	2,894,892.00
Total Activo		1,314,546,307.93	763,271,649.18
PASIVO			
Pasivo Corriente			
Obligaciones Financieras	7	9,511,498.16	28,705,358.56
Proveedores	8	454,470,412.00	110,840,955.00
Cuentas por Pagar	8	93,373,331.00	75,561,758.00
Impuestos, Gravámenes y Tasas	9	184,171,000.00	217,813,000.00
Obligaciones Laborales	10	28,182,211.00	29,870,380.00
Otros Pasivos	11	87,371,515.00	66,448,987.00
Total Pasivo Corriente		857,079,967.16	529,240,438.56
Total Pasivo		857,079,967.16	529,240,438.56
PATRIMONIO			
Capital Social		140,000,000.00	20,000,000.00
Reservas		14,523,305.17	14,523,305.17
Resultados del Ejercicio		103,435,130.15	68,798,163.95
Resultados de Ejercicios Anteriores		199,507,905.45	130,709,741.50
Total Patrimonio		457,466,340.77	234,031,210.62
Total Pasivo + Patrimonio		1,314,546,307.93	763,271,649.18

BIOSIMTEC SAS
NIT: 900.514.425-8
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO A DICIEMBRE 31

	Notas	2016 \$	2015 \$
Ingresos Operacionales	12	2,405,504,936.00	1,462,382,579.00
		2,405,504,936.00	1,462,382,579.00
Devolucion en ventas		-157,900,115.00	-88,617,251.00
total Ingresos Netos		2,247,604,821.00	1,373,765,328.00
Costo de Ventas	13	1,184,929,355.61	457,317,267.62
Costo de Ventas		1,184,929,355.61	457,317,267.62
Utilidad Bruta en ventas		1,062,675,465.39	916,448,060.38
Gastos Operacionales			
De Administracion	14	443,658,240.41	401,980,580.43
De Personal		160,974,158.00	142,678,989.59
Honorarios		72,501,735.00	34,115,209.00
Impuestos		34,492,517.20	22,582,046.66
Arrendamientos		45,904,854.00	47,714,635.00
Seguros		3,337,356.44	1,873,749.00
Servicios		61,677,594.55	65,722,905.00
Gastos Legales		7,713,734.00	1,694,258.00
Mantenimiento y reparaciones		3,069,874.00	8,063,512.00
Adecuaciones e Instalaciones		1,929,138.00	4,084,015.00
Gastos de Viaje		3,201,600.00	10,114,909.00
Depreciaciones		5,702,240.00	3,368,574.00
Amortizaciones		1,792,710.00	578,982.00
Diversos		28,328,426.22	47,470,839.18
Provisiones de Clientes		13,032,303.00	11,917,957.00
De Ventas	15	427,670,620.78	380,457,112.66
De Personal		268,320,558.00	282,274,039.66
Arrendamientos		4,735,147.00	700,000.00
Servicios		99,333,733.00	61,764,427.00
Adecuacion e Instalacion		-	2,336,379.00
Gastos de Viaje		25,343,747.89	32,237,689.00
Diversos		29,937,434.89	1,144,578.00
Utilidad o Perdida Operacional		191,346,604.20	134,010,367.29
Ingresos no Operacionales	16	59,622,647.69	21,667,600.44
Financieros		25,788,684.94	1,597,367.52
Recuperaciones		32,406,668.00	15,683,985.00
Diversos		1,427,294.75	4,386,247.92
Gastos no Operacionales	17	65,995,121.74	39,624,803.78
Financieros		58,914,534.56	37,642,619.61
Gastos Extraordinarios		5,276,586.18	1,054,686.17
Gastos Diversos		1,804,001.00	927,498.00
Utilidad Neta no Operacional		-6,372,474.05	-17,957,203.34
Utilidad Antes de Impuesto		184,974,130.15	116,053,163.95
Impuesto de Renta y Cree		81,539,000.00	47,255,000.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		103,435,130.15	68,798,163.95