

CASO 9

M & J LTDA.

**DE UNA CRISIS NACE UNA
OPORTUNIDAD**

Marisol Ducuara
Luis Alberto Padilla
Juan Camilo González
Diana Benavides



De una crisis nace una oportunidad

Los nombres que aparecen en el caso han sido cambiados, por nombres figurados a petición del dueño de la empresa

Hugo Pérez, Gerente General, 39 años, estudió ingeniería electrónica pero no obtuvo el título profesional. Su experiencia en mantenimiento de equipos médicos cuando creó la empresa era de más de 7 años, dentro del sector en Colombia y Latinoamérica; casado padre de dos hijos.

Santiago Cortés, Gerente Servicio Técnico, 29 años; estudió ingeniería electrónica pero no culminó la carrera profesional, optó por terminar la carrera técnica en el Colegio Superior de Telecomunicaciones. Su experiencia en mantenimiento de equipos médicos cuando creó la empresa era de más de 7 años, dentro del sector en Colombia y Latinoamérica; soltero.

Hugo Pérez y Santiago Cortés, dedicados al sector de electromedicina desde hace 20 años, son los propietarios de la empresa M&J LTDA.

En 1998 alcanzaron su independencia laboral en el mantenimiento de los equipos médicos de imagenología, prestando el servicio en diferentes ciudades. Este mercado tenía pocos competidores por lo tanto, el sector era un factor viable de éxito. Los socios adquirieron



las representaciones de varias marcas; prestaron el servicio de reparación y mantenimiento de equipos de imagenología a varios clientes incluidos en una base de datos que ya tenían elaborada; adicionalmente vendían repuestos de estas maquinas; M&J LTDA, era el canal de distribución en Latinoamérica representando a varios laboratorios. Aprovechando su conocimiento en este sector y las falencias que tuvo la compañía con la que trabajaban se beneficiaron de éstas para convertirlas en fortalezas dentro de su nueva compañía ***“calidad en servicio y de forma oportuna”***.

La reparación y mantenimiento de equipos médicos de imagenología les permitió adquirir mayor experiencia y un gran conocimiento del negocio. Sin embargo desde hace 7 años, decidieron transformar su forma de operar, porque se presentaron hechos los cuales se relacionan a continuación:

- Dentro del proceso de implementación de la Ley 100, algunos doctores independientes se vieron afectados, porque tenían que integrarse con el sistema de salud Plan Obligatorio de Salud (POS); quienes no lo hicieran y contaran con los medios económicos, debían constituir una IPS (Instituciones Prestadoras de Salud). Lo anterior afectó la empresa reduciendo sus clientes significativamente.
- Los servicios que prestaba M&J LTDA. no generaban los mismos ingresos que antes, lo cual se veía reflejado en sus utilidades. También se evidenció la falta de planificación dentro de la organización y se generó un conflicto interno entre los socios, situación que los hizo pensar en la posibilidad de liquidar la empresa.
- Durante este periodo tuvieron dificultades con algunos clientes y proveedores, como: pérdida de representaciones e incumplimientos de contratos, pérdida de licitaciones que generó procesos legales con las casas matrices.

Esta coyuntura en el negocio estimuló al análisis racional de la situación y la toma de decisiones asertivas y correctivas, buscando estrategias para mejorar y no cerrar la empresa.

Una de las estrategias desarrolladas, fue extender su línea para captar nuevos clientes y generar mayores ingresos. Con el objetivo de aumentar las utilidades, comenzaron a centrarse en el negocio de la oftalmología refractiva -tecnología que estaba en auge en Colombia-. Empezaron a capacitarse, asistir a congresos internacionales y obtener varias acreditaciones. En ese momento era la única compañía que tenía la representación del servicio de mantenimiento de los equipos a nivel nacional. Con frecuencia los socios visitaban personalmente a sus clientes en Colombia y en otros países. Hoy en día sus utilidades netas después de gastos e impuestos son de \$ 7.000.000 al mes; los clientes son 24 de imagenología y 30 de oftalmología, quienes generan el 20% y 80% respectivamente de los ingresos.

La fuerza laboral de la compañía es de 4 ingenieros, 1 asistente, 1 mensajero, 1 promotor de ventas y 1 secretaria de Departamento Técnico. Su asistente es de entera confianza y ayuda con el funcionamiento del negocio cuando los ingenieros están atendiendo los clientes.

Estos empresarios con un espíritu emprendedor día a día, siguen en constante lucha para crecer en el mercado, siendo integrales en el servicio y atendiendo oportunamente cada vez que el cliente lo requiere.

Para el futuro inmediato y con las vivencias y experiencias de los socios, participan activamente en conferencias en diferentes países en las empresas sobre la tecnología refractiva; su meta a tres años es tener el 100% de las representaciones de las otras marcas del mercado.





EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA M&J LTDA.

1993	1997	1998	1999	2001	200-2004	2005-2008
Hugo y Santiago empleados en la empresa GHY Ltda.	La empresa GHY Ltda. se liquida	Hugo y Santiago crean la empresa M&J Ltda.	M&J Ltda. IncurSIONa en el mercado de mantenimiento de equipos médicos de imagenología y oftalmología	M&J Ltda. Cambio de estrategia, focalizándose en clientes de oftalmología refractiva	Toma de decisiones que repercutieron de forma positiva y negativa en la empresa	Se posicionan en el mercado y obtienen mayores utilidades

Identificar oportunidades, es crear empresas



Por qué se utiliza la historia de la vaquita? Muchas veces para hacer realidad una idea como crear empresa, necesitamos que nos maten la vaquita (empresa donde trabajamos) para poder identificar las mejores oportunidades y tomar la decisión de formar su propia compañía.



Historia de la vaquita¹



Un maestro de la sabiduría paseaba por el bosque con su fiel discípulo cuando vio a lo lejos un sitio de apariencia muy pobre y decidió hacer una breve visita al lugar.

Durante la caminata le comenta al aprendiz sobre la importancia de las visitas, de conocer personas y las oportunidades de aprendizaje que tenemos de estas experiencias. Llegando al lugar constata la pobreza del sitio. Los habitantes, una pareja y tres hijos, casa de madera, vestidos con ropas sucias y rasgadas, sin calzado. Se aproxima al padre de familia y le pregunta ¿En este lugar no existen señales de trabajo ni comercio, cómo hacen el señor y su familia para sobrevivir aquí?

El señor calmadamente respondió: -"Amigo mío, nosotros tenemos una vaquita que nos da varios litros de leche todos los días. Una parte del producto la vendemos o la cambiamos por otros géneros alimenticios en la ciudad vecina y con la otra parte producimos queso y derivados para nuestro consumo y así es cómo vamos sobreviviendo".

El sabio agradeció la información, contempló el lugar por un momento y se fue. En el camino le ordenó a su fiel discípulo "busca la vaquita, llévala al precipicio de allá en frente y empújala al barranco".

¹ Autor: anónimo, historia conocida por Internet





El joven espantado vio al maestro y lo cuestionó sobre el hecho de que la vaquita era el medio de subsistencia de aquella familia. Percibía el silencio absoluto del maestro y fue a cumplir la orden. Así que empujó la vaquita por el precipicio y la vio morir.

Aquella escena quedó grabada en la memoria de aquel joven durante algunos años. Un día, el joven resolvió abandonar todo lo que había aprendido y regresar a aquel lugar para contarle todo a la familia, pedir perdón y ayudarlos. A medida que se aproximaba al lugar veía todo muy bonito, con árboles floridos, habitado, niños jugando en el jardín. El joven se sentía triste y desesperado imaginando que aquella humilde familia tuviese que vender el terreno para sobrevivir. El joven pregunta a un hombre por la familia que vivía allá hace unos cuatro años, que respondió que aún seguían viviendo allá. Asombrado el joven entra corriendo a la casa y reconociendo a la misma familia que visitó hace algunos años con el maestro. Elogia el lugar y le pregunta al dueño de aquella vaquita "¿Cómo hizo para mejorar este lugar y cambiar de vida?"

El señor entusiasmado le respondió: "Nosotros teníamos una vaquita que cayó por el precipicio y murió, de ahí en adelante nos vimos en la necesidad de hacer otras cosas y desarrollar habilidades que no sabíamos que teníamos, así alcanzamos el cambio que ven tus ojos ahora."



Un título no hace empresarios



Aunque estos intraempresarios no culminaron sus estudios, no fue un obstáculo ni una desmotivación para crear su empresa, ellos tenían el conocimiento empírico, la experiencia necesaria y la actitud que se requiere para crear empresa.



Descripción de la oportunidad



Los propietarios de la empresa M&J LTDA., Hugo Pérez y Santiago Cortés, se inician en el año 1993 como empleados de la empresa GHY LTDA; tenían como proyecto de vida independizarse, pero esta idea no se formalizaba, debido a la estabilidad laboral que tenían en la empresa.

Como el cuento de la vaquita, debido a una crisis económica, en el año 1997 GHY LTDA se declaró en quiebra. Al ver esta situación, Hugo Pérez y Santiago Cortés retomaron la idea de independizarse, siendo ésta la oportunidad de crear su propia empresa de mantenimiento de equipos médicos; debido a que la única representación que existía en Colombia y Latinoamérica para estas maquinas la tenia la empresa que desapareció del mercado.

Capitalizaron la experiencia que tenían en el sector y retomaron los clientes que habían quedado de la empresa que se liquidó. Constituyeron en diciembre en 1998 su empresa M&J LTDA.; aportaron un capital de \$20.000.000, 50% por cada socio. Este capital emergió de los ahorros que se hicieron en el transcurso de varios años.

En febrero de 1999 iniciaron operaciones en una oficina arrendada, ubicada en la Calle 51 con Carrera 14 en la ciudad de Bogotá, con una base de clientes consolidada de la anterior empresa (150 clientes). Ofrecieron sus servicios a estos clientes, que recibieron con agrado la noticia de esta nueva empresa, creada por ellos.





La paradoja:

Un número grande de clientes no representa mayores ingresos (anexo 1)

De los 150 clientes de la anterior empresa, M&J LTDA decidió prestar servicio a 75 clientes de imagenología y a los trescientos de oftalmología refractiva. Esto era suficiente para cubrir los gastos internos de la empresa y mantenerse en el mercado.

Finalizando el año 2001, los dueños revisaron los estados financieros y analizaron que los ingresos de imagenología, ya no eran rentables debido a la Ley 100². Cambiaron la estrategia y decidieron incursionar en el mantenimiento y servicio de oftalmología refractiva, -que en ese momento estaba en auge en Colombia- sin dejar de lado los pocos clientes que quedaban de imagenología.

² Ley 100 de 1993. El Estado colombiano decidió entrar en la escena de los cambios, y reemplazar el modelo público de oferta subsidiada de servicios por uno de libre competencia regulada, con subsidio a la demanda como mecanismo de protección directa a la población más pobre. Este subsidio coloca al usuario más pobre en condiciones de igualdad (por lo menos en teoría) con el usuario que sí puede pagar sus servicios. Otras características básicas del nuevo modelo son las siguientes: Primero, establecimiento de un mercado descentralizado de servicios de salud, con un ente intermediario/administrador, las Empresas Promotoras de Salud (EPS); un ente proveedor de servicios, las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS); y un usuario que se organiza para acceder a los servicios, como afiliado contribuyente (si paga su cotización a una EPS) o como afiliado subsidiado, si por ser pobre, su cotización la paga el Estado.



Algunas anécdotas



Aplicando los valores personales y empresariales

En toda compañía existen valores aplicados por las personas que participan en ellas como la moral y la ética. Esto lo podemos ver con lo que les pasó a los dueños de la empresa en el año 2002, con un equipo médico que había sido robado a uno de sus clientes, máquina de imagenología que terminó en mano de grupos al margen de la ley. Los socios recurriendo a sus valores personales y empresariales, no aceptaron reparar dicha máquina, aún con el conocimiento de la ganancia que esto les representaba.

Lo que no se debe hacer

Así como existen las decisiones asertivas, también se presentan algunas que traen consecuencias negativas, como el ejemplo que nos presenta el caso de la empresa ABBY LTDA.

Al iniciar operaciones M&J LTDA, realizó un contrato verbal con la empresa estadounidense ABBY LTDA, para tener representación en Colombia de sus equipos de densitometría, mientras que los equipos de mamografía los representaba la empresa LX LTDA.

En el año 2004, ABBY LTDA. ofreció a M&J LTDA. quedarse con las dos representaciones (mamografía y densitometría), M&J LTDA. no aceptó, porque representaba las máquinas de mamografía de la empresa IMAGE LTDA.

ABBY LTDA. después de unos meses, decidió dar por terminado el contrato con M&J LTDA., sin darles previo aviso, otorgando las dos representaciones a una empresa que estaba aliada con ellos;





M&J LTDA. al ver esta situación, interpuso una demanda contra ABBY LTDA., demanda que actualmente está en proceso de evaluación.

La deslealtad no siempre proviene de la competencia

En este mismo año, la empresa Italiana IMAGE LTDA., incumplió con el contrato de representación exclusiva para Colombia con M&J LTDA. Siendo este el proveedor de los servicios en Colombia por tres años. Esto originó la demanda por parte de M&J LTDA. a la empresa italiana, debido a que en el contrato que tenían por tres años, no especificaba la renovación del mismo o la nueva solicitud para licitación.

Todas estas anécdotas les sirvieron a los socios para conocer más su entorno con los clientes y proveedores, adquiriendo un bagaje más amplio para la toma decisiones.



¿Éxito o fracaso?



Los socios afirman que estos últimos 4 años fueron de mayores utilidades para la empresa; parte de este éxito fue el cambio de estrategia que iniciaron en el año 2002, se caracterizan por un servicio bueno y oportuno de mantenimiento y la venta de repuestos de equipos médicos de oftalmología refractiva y ofrecen facilidades de pago por la prestación de los servicios. Debido a esta situación, los clientes se han incrementado no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional; a la fecha tienen 24 clientes de imagenología y 30 de oftalmología refractiva (Una Trinidad y Tobago, una en República Dominicana, tres en Ecuador, dos en Costa Rica, dos en Guatemala y los 21 restantes se encuentran en Colombia), representando en ingresos el 20% y 80% respectivamente.



El servicio al cliente hace clientes fieles



Al tener buenas relaciones tanto financieras como comerciales y laborales se empieza a crear confianza con los “stakeholders”³, así:

Socios: tienen buena relación y trato, toman decisiones en conjunto, con la confianza de exponer sus ideas y poder discutirlos sin ningún problema.

Proveedores: exclusividad con la empresa debido a su buena relación y experiencia con el cliente, haciendo que sea un proveedor fiel. Teniendo en cuenta que se debe tener una meta de venta establecida y tener un stock de mercancías.

Actualmente la empresa maneja un stock de mercancías de \$120.000.000 siendo el 50% en repuestos de oftalmología y el otro 50% otros repuestos médicos.

Comunidad general: buenas relaciones con sus vecinos, generación de empleo y estabilidad laboral.

³ En inglés stakeholder significa tenedor (holder) de valor (stake), son personas u organizaciones que están comprometidas activamente con la organización o aquellos que pueden verse afectados sus intereses como consecuencia del accionar presente, pasado o futuro de la organización. Mitchell, Agle y Wood, (1997:853-886), clasifican los stakeholders de acuerdo a la combinación de atributos que tengan: poder (número de mecanismos para ejercer influencia en la organización) legitimidad (validez de los intereses que reclaman) y urgencia (lo apremiante de la necesidad).





Clientes: respeto y puntualidad con el servicio que prestan. Firmando un contrato de servicio y reparación a un año, en el cual se incluye 15 visitas de mantenimiento. Los repuestos que requiera la reparación del equipo médico corren por cuenta del cliente.

Trabajadores: buen trato y respeto, haciendo de esta empresa una familia unida para enfrentar las adversidades del entorno.

Gobierno: cumplimiento con los requisitos legales que exige el gobierno para el buen funcionamiento de una empresa, incluido el pago de los impuestos respectivos.

¿Qué servicios ofrece M&J Ltda.?

En cuanto al mantenimiento se refiere M&J LTDA sigue un protocolo dado por la casa matriz para el mantenimiento de los equipos médicos:

El mantenimiento consiste en lo siguiente:

Equipos de Imagenología

- ▶ Limpieza interna y externa del equipo.
- ▶ Encendido y apagado de la maquina.

- Control de calidad; procedimiento dado por el fabricante.
- Revisión de los parámetros del sistema, cómo funciona cada parte de la maquina.
- Calibración de los patrones estándar del fabricante con una imagen ya predeterminada; si esta imagen es igual a la que la maquina refleja, el cliente puede estar seguro que de ahí en adelante las imágenes serán completamente confiables.
- Mejora del control de calidad de acuerdo con las especificaciones técnicas recomendadas.
- Verificación de que todo esté dentro de los parámetros.

La importancia del mantenimiento técnico en los equipos de imagenología, es fundamental para brindarle al paciente un diagnóstico a tiempo y con imágenes de calidad.

Las ventas se realizan debido a la necesidad que tenga el cliente y por referidos, debido a su buen servicio.

El precio del mantenimiento de estas maquinas puede oscilar entre \$1.800.000 a \$2.000.000 dependiendo de la máquina y del servicio que requiera.

M&J LTDA. Presta estos servicios en Colombia:

Equipos de Oftalmología

- Limpieza interna y externa de equipo.
- Encendido y apagado de la máquina.
- Control de calidad- procedimiento dado por el fabricante.





- ▶ Comprobación de los parámetros del sistema, cómo funciona cada parte de la máquina.
- ▶ Calibración del láser si así se requiere y corrección de las fallas.
- ▶ Mejoría del control de calidad de acuerdo con las especificaciones técnicas recomendadas.
- ▶ Verificación de que todo este dentro de los parámetros

Se aplicó a esta empresa el modelo de Porter en cuanto a productos sustitutos se refiere. En este segmento de mercado en los repuestos que requiere para la reparación de un equipo no es posible utilizar un producto sustituto que reemplace lo especificado para el buen funcionamiento de la máquina.

La importancia del mantenimiento en un equipo de oftalmología es que garantiza al paciente un diagnóstico para el tratamiento a tiempo y correcto.

Las ventas se realizan debido a las marcas representadas y que los incluyen dentro del manual del usuario del equipo y en la página WEB.

El precio del mantenimiento de estas maquinas, puede ser: si es por contrato a un año, un costo de \$36.000.000 + IVA (incluye 15 visitas en el año) y si es mantenimiento correctivo un costo de \$2.800.000 + IVA.

M&J LTDA. se encuentra en Bogotá, son representantes en Colombia, Trinidad y Tobago, República Dominicana, Ecuador, Costa Rica y Guatemala de importantes industrias reconocidas en todo el mundo como:

OPHTA LTDA / YUIN LTDA INC. / ABBY LTDA / ZAP MEDICAL.

La competencia de M&J Ltda.

Se tuvo en cuenta las fuerzas de Porter, -cuando se refiere a las amenazas de nuevos ingresos- en cuanto a las barreras de entrada. M&J LTDA ha logrado en el ultimo año abarcar el mercado de la marca que representa de OPHTA LTDA/YUIN LTDA en servicio de mantenimiento de oftalmología refractiva; no existe una barrera de entrada debido a que cualquier empresa que se desempeñe dentro de este sector puede lograr la representación de la marca siendo un nuevo competidor en el mercado.

En este momento M&J LTDA. sólo cuenta con un competidor directo en cuanto a la representación de la marca OPHTA LTDA/YUIN LTDA llamado CENDRA LTDA, que hace más de un año incursionó en el servicio de mantenimiento de equipos oftalmología refractiva.

La diferenciación del servicio que maneja M&J LTDA., se caracteriza por su eficiencia y su trayectoria. El valor percibido por los consumidores está determinado por los siguientes aspectos: precio, calidad, practicidad y marca reconocida.

Para que una empresa pueda ser competitiva en este segmento de mercado debe estar en constantes capacitaciones para aplicar modernas técnicas de mantenimiento y servicio a las maquinas; esta empresa cuenta con una mano de obra especializada y de acuerdo con las necesidades del cliente. Sus precios no son estables; de esta manera se acuerda un contrato marco para la prestación del servicio, los cuales son manejados de esta manera:





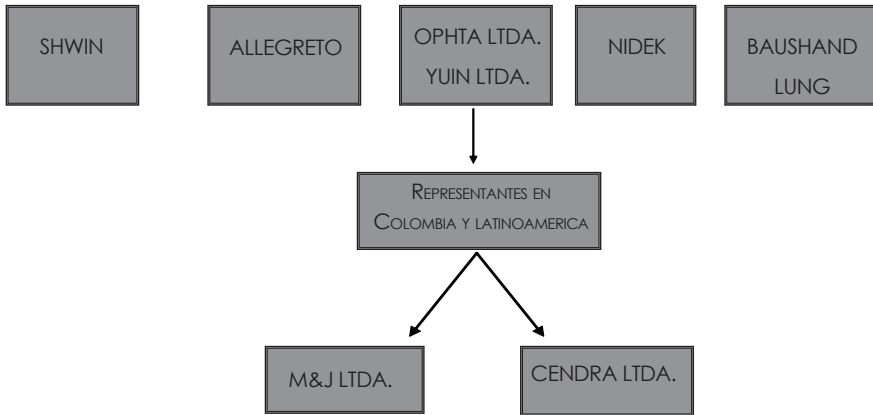
1. Contrato de servicio con 15 visitas de mantenimiento por año.
2. Contrato de servicio con visitas de mantenimiento cada vez que lo requiere el cliente.

Se cuenta con un número considerable de canales de acceso tales como asociaciones oftalmológicas, clínicas oftalmológicas y hospitales, médicos oftalmólogos independientes, bancos de ojos, entre otros en la industria y otros.

La distribución de repuestos para equipos de oftalmología es continua y presenta dificultad para acceder a ella, debido a que se requiere de una representación a nivel regional para su distribución, por lo tanto hay restricción para nuevos competidores.

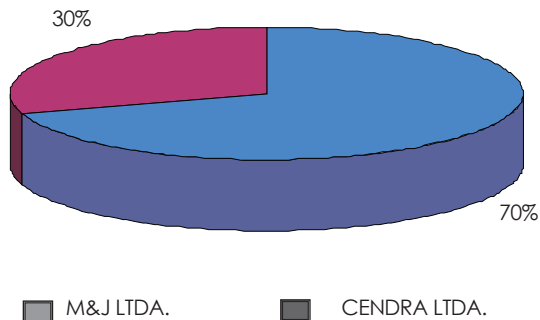
gráfica 1

MARCAS DE EQUIPOS DE OPTALMOLOGÍA



gráfica 2

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE OPTALMOLOGÍA REFRACTIVA EN COLOMBIA





El servicio que presta M&J LTDA. es el mantenimiento de equipos médicos y venta de repuestos de oftalmología refractiva, como lo mostramos en las anteriores gráficas, existen varias marcas dedicadas a esta rama, pero para la marca OPHTA LTDA, solamente las empresas M&J LTDA. Y CENDRA LTDA. tienen la representación en Colombia y en Latinoamérica, lo que hace de esta última empresa el único competidor directo; debido a que CENDRA LTDA. hace un año implementó el servicio de mantenimiento de equipos médicos, representa un 30% de participación en el mercado y el 70% es de M&J LTDA, esto debido a la experiencia y la calidad del servicio que prestan de forma oportuna y ágil, haciendo que sus clientes sean leales a su servicio.

CENDRA LTDA., ofrece venta y mantenimiento de equipos médicos, en particular, equipos de oftalmología en cuatro líneas básicas de productos:

- Línea quirúrgica
- Línea refractiva
- Línea de equipos de diagnóstico básico y especializado
- Línea de dermatología y estética

Las ventas se realizan debido a la marca que representan, y que los incluyen dentro del manual del usuario del equipo y por la página WEB.

El precio del mantenimiento de estas máquinas oscilan entre \$36.000.000 y \$38.000.000 por contrato anual.

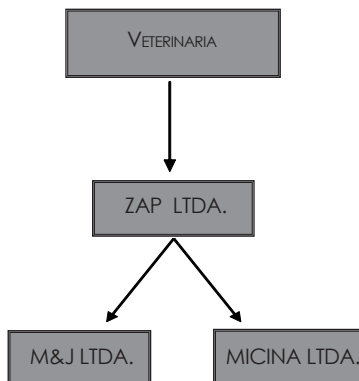
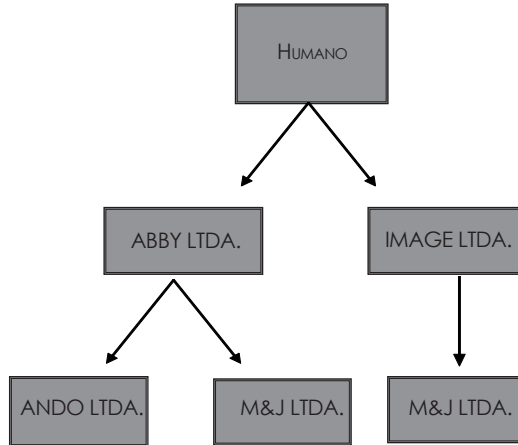
Esta empresa tiene oficinas en Bogotá, Colombia, Sur América y Miami, FL. son representantes en Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Bolivia, América Central y el Caribe, de importantes industrias reconocidas en todo el mundo como:

OPHTA LTDA / YUIN LTDA INC. / INTERLASER

gráfica 3

LA COMPETENCIA DE **M&J LTDA.** EN
IMAGENOLOGÍA

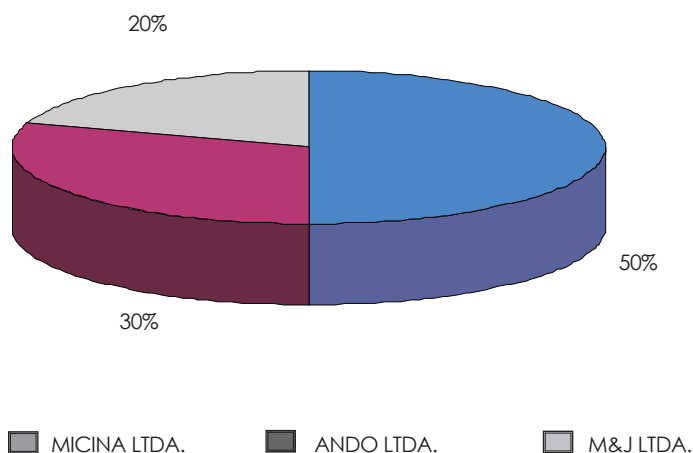
MARCAS DE EQUIPOS DE IMAGENOLOGÍA





gráfica 4

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE IMAGENOLÓGÍA EN COLOMBIA



El servicio que presta M&J LTDA., es el mantenimiento de equipos de imagenología para medicina humana y animal; como lo mostramos en las anteriores gráficas, existen varias marcas dedicadas a esta rama y aunque M&J LTDA no cuenta con la representación exclusiva con las marcas nombradas, debido a su buen servicio los prefieren, haciendo que las otras empresas sean su competencia directa.

Para los servicios de imagenología pueden ingresar nuevos competidores, ya que no les exige la representación exclusiva para hacer el mantenimiento de las máquinas, situación que no afecta a M&J LTDA notoriamente ya que no son su mercado potencial.

ANDO LTDA., ofrece venta y mantenimiento de equipos médicos de imagenología y accesorios como:

■ Servicio de oxígeno domiciliario

Servicio integral para los usuarios oxígeno dependientes según las necesidades de cada institución.

■ Consumo

Equipos para oxigenoterapia, aerosolterapia y máscaras para ventilación no invasiva

■ Respiratoria

Equipos de fácil manejo y transporte para tratamientos en casa de patologías respiratorias.

■ Ventilación

Equipos especiales para el manejo en casa de ventilación invasiva y no invasiva.

■ Otros productos

- Equipos complementarios para el manejo de pacientes en casa.
- Succionadores
- Nebulizadores
- Espirómetros
- Economizadores de oxígeno

Las ventas se logran debido a la marca que representan, que los incluye dentro de sus representantes en Colombia, además también tienen una página WEB ofreciendo sus productos y servicios.





Esta empresa está ubicada en las principales ciudades del país como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Tunja, Ibagué, Cartagena, Casanare, Popayán y Pasto.

ANDO LTDA., desarrolla diversas acciones de relación e intercambio con el mundo científico y tecnológico de la medicina humana y veterinaria. En estos dominios la empresa ofrece servicios de asesoría, ventas, reparación y mantenimiento de equipos de rayos X de diversas marcas como General Electric, Philips, Siemens, Minxray, etc., como también en los innovadores y prestigiosos equipos de ultrasonido de ZAP MEDICAL LTDA de Holanda, los cuales han venido posesionándose efectivamente en el mercado internacional, tanto en medicina humana como veterinaria. En razón de ello es representante oficial de Pie Medical Equipment en el territorio continental de Colombia.

Equipos a los que hacen mantenimiento:

- SCANNER TRINGA LINEAL
- UNIDAD PORTÁTIL DE ULTRASONIDO AQUILA PRO
- UNIDAD DE ULTRASONIDO DOPPLER COLOR MYLAB30VET
- MYLAB 40 VET
- MYLAB30 VET



Y...se abre la discusión



1. ¿Qué conceptos empresariales se pueden identificar en este caso y qué llevó a los socios a emprender un nuevo proyecto empresarial?
2. ¿Qué cambio de estrategia tuvo esta microempresa para darle un mejor direccionamiento a la compañía y así mantenerse en el mercado?
3. Este caso es enriquecedor desde el punto de vista empresarial ¿Cree usted que es totalmente posible que las personas sin contar con títulos profesionales, puedan construir o proyectar una empresa reconocida en el mercado?
4. ¿Cómo pueden aprovechar los empresarios la oportunidad que les brinda el mercado al no tener competidores potenciales?
5. ¿Puede esta empresa convertirse en una multinacional dentro del mercado de electro-medicina? Enuncie las fortalezas que le permitan convertirse en este tipo de empresa.
6. ¿Por qué un empleado puede volverse empresario y qué debería tener en cuenta del entorno para decidirse a hacerlo?
7. ¿Qué retos afrontaron los socios para construir la empresa? ¿Estos retos los puede asumir una persona que conozca la técnica, sin saber de organización empresarial? ¿Qué conocimientos mínimos se requieren para crear una empresa de este tipo?
8. ¿Hubo dificultad o facilidad para entrar a este mercado? ¿Inició que existieran muchos demandantes y pocos oferentes? ¿Se trata de empresas locales o pueden ser multinacionales?





9. ¿Cuáles son los factores “críticos” de éxito en este tipo de negocio?
10. ¿Cómo trazar una buena ruta estratégica, teniendo claro el foco del negocio sin desviarse de él? ¿Es posible en este tipo de negocio, asociarse con otros? ¿Alianzas? ¿Fusiones? “¿Joint venture”? Etc.

Anexo 1

DESARROLLO ESTRATÉGICO

DESARROLLO	ANTES 2002- 2003	DESPUÉS 2005 - 2006	EXPLICACIÓN
Mercadeo y ventas	2 vendedores	Gerente General	Los vendedores no tenían el conocimiento necesario para ofrecer el servicio de mantenimiento y venta de repuestos médicos
Clientes	75 de imagenología y 3 de oftalmología	24 imagenología y 30 de oftalmología	Se focalizaron en el área de oftalmología, el cual les representaba mayores ingresos
Proveedores	ABBY LTDA. IMAGE LTDA. SIEMES LTDA. PHILIPS, LENTES INTRAOCULARES Y YWIN LTDA.	Laboratorios OPHTA LTDA.	El resto de proveedores 2 están con demanda (ABBY LTDA. e IMAGE Ltda.) y los restantes ya no tenemos la representación para prestarle servicios
Administración	2 únicos dueños	2 únicos dueños	Durante el tiempo de operación se ha mantenido los mismos dueños y se han manejado los mismos tipos de contrato
	Contratos prestación de servicio con o sin visitas de mantenimiento por 1 año	Contratos: prestación de servicio con o sin visitas de mantenimiento por 1 año	
Sistemas de información	Manejo de la contabilidad registrando manualmente los ingresos y egresos en el libro contable	Manejo de la contabilidad por intermedio de un outsourcing	Cambio a un sistema contable sistematizado disminuyendo riesgos
Finanzas	Sociedad Ltda.	Sociedad Ltda.	Se cataloga como microempresa por ser menor de 10 empleados
	Ventas: 540 millones promedio año	Ventas: 1070 millones promedio año	Hubo un aumento de ventas del 100% debido al cambio de estrategia en focalizarse en los clientes de oftalmología
	Activos: 251 millones promedio año	Activos: 377 millones promedio año	El aumento de los activos se debe a la compra de la nueva sede de la empresa, muebles de equipos de oficina y la disminución del inventario que hace que el efectivo aumente
	Patrimonio: 52 millones	Patrimonio: 113 millones promedio año	El aumento del patrimonio se debe al aumento del superavit por valorizaciones en el año 2006 y que antes no está este concepto



DESARROLLO	ANTES 2002- 2003	DESPUÉS 2005 - 2006	EXPLICACIÓN
	Endeudamiento: 118 millones	Endeudamiento: 388 millones promedio año	El aumento se debe a que la empresa en sus cuentas por pagar aumentaron 50 veces más en el año 2006
Estrategia	No tenían plan estratégico escrito	Se construyó con los socios el plan estratégico escrito	Aunque si aplicaban un plan estratégico, el plasmarlo físicamente le da identidad como empresa ante el mercado
Foco estratégico	Caracterizarse por el servicio con calidad y oportuno	Caracterizarse por el servicio con calidad y oportuno	Este foco les ha funcionado a lo largo de su trayectoria en el mercado y siguen con este propósito

Mercadeo y Ventas

En el área de mercadeo y ventas, la empresa M&J LTDA. Al inicio de su operación, contaba con dos vendedores que se dedicaban a ofrecer equipos médicos y servicio de mantenimiento de los mismos. Los socios reevaluaron la estrategia y decidieron no vender más equipos médicos, debido a que la venta era ocasional y no generaba los ingresos esperados; en contraprestación incursionaron en la venta de repuestos de equipos médicos que les generaba un ingreso constante. Ahora las ventas, las realiza directamente el gerente general.

Clientes

Empezaron con 75 clientes de imagenología y tres de oftalmología; en razón a que los clientes de imagenología no generaban los ingresos necesarios para el mantenimiento de la empresa, decidieron focalizarse en el área de oftalmología refractiva y así tener más clientes en esta rama, que generaban los ingresos que necesitaba la empresa. Actualmente tienen 24 clientes de imagenología y 30 de oftalmología.

Proveedores

Al inicio de la empresa se tenían como proveedores ABBY LTDA, IMAGE LTDA, ZAP MEDIC LTDA, PHILLIPS, LENTES INTRAOCULARES Y YUIN LTDA.

Actualmente se cuenta con YUIN LTDA que fue comprada por LABORATORIOS OPHTA LTDA y que actualmente es el proveedor directo de la empresa M&J LTDA, ABBY LTDA. e IMAGE LTDA tienen una demanda por incumplimiento de contrato y los demás ya no continúan en este mercado.

En razón a que la empresa M&J LTDA. no continuó con las ventas de equipos médicos, las marcas restantes ya no eran atractivas para su nuevo tipo de negocio, debido a que no tienen dentro sus políticas la reparación de equipos médicos sino el cambio definitivo de la máquina cada vez que estos fallan.

Administración

La empresa cuenta con dos tipos de contratos ya establecidos que cambian de acuerdo con la decisión del cliente:

1. Contrato de prestación de servicios durante un año: incluye 15 visitas de mantenimiento en sus equipos.
2. Mantenimiento correctivo: se utiliza para los clientes que requieren un servicio ocasional.





Sistemas de información

La contabilidad de la empresa se manejaba por medio de los libros de contabilidad, donde se registraba todos los ingresos y egresos de forma manual. En el 2002 los socios decidieron sistematizar su información contratando un outsourcing para el manejo de la contabilidad, con esto se observa que la empresa realizó un salto importante en tecnología en su empresa, disminuyendo riesgos en la pérdida de información y la seguridad de la misma.

Finanzas

Regidos por la Superintendencia de Sociedades, la empresa fue creada como Sociedad de Responsabilidad LTDA; por ser esta una empresa menor de 10 trabajadores y por sus cuotas de aporte por los socios, se considera microempresa.

Estrategia

Debido a que la empresa no tenía escrito su plan estratégico, se procedió junto con los socios a escribir el plan estratégico. (Anexo 2)

Foco estratégico

El foco estratégico que los socios utilizaron desde el inicio y que actualmente aplican, es posicionarse dentro del mercado y su competencia en la prestación del servicio de mantenimiento de los equipos médicos con calidad y de forma oportuna.

Anexo 2

PLAN ESTRATÉGICO

Reseña histórica

M&J LTDA., es una empresa fundada en el año 1998, dedicada al servicio y mantenimiento de equipos médicos; tenía su sede en la Calle 51 con Carrera 14. Su sede actual está ubicada en la Calle 85 con Carrera 19 en Bogotá.

Entre 1998 y 2001, la actividad de M&J LTDA. se orientó fundamentalmente al mantenimiento y reparación de equipos de electromedicina e imagenología contando con la alianza de laboratorios de EE.UU, siendo su mayor proveedor en cuanto a repuestos de las máquinas.

Misión

“Ser parte del desarrollo social de los sectores de electro medicina, por medio de nuestros servicios en mantenimiento de equipos de imagenología y oftalmología, buscando obedecer los principios básicos, teniendo soluciones de efectividad en el área de medicina proyectando soluciones donde se integren las áreas de ingeniería a estos elementos”.

Visión

“Ser la mejor compañía en prestar los servicios de soporte, asesoría y mantenimiento en Colombia y Latinoamérica para el año 2020, brindando un conocimiento de soluciones de problemas de ingeniería generando desarrollo social, cultural y económico a nivel internacional”.



Objetivos estratégicos

“Consolidarnos como una de las mejores compañías en servicio post –venta y mantenimiento de equipo médico para el año 2012.

Segmentación para atender los clientes de manera diferencial de acuerdo con sus requerimientos, con calidad y de forma oportuna”.

Principios y valores organizacionales

A continuación los principios y valores que caracterizan a los empleados de la compañía:

Los principios

- **Conciencia:** tomar la necesidad del cliente como prioridad.
- **Equidad:** hablar de forma clara y transparente prestando el servicio de forma imparcial .
- **Servicio:** aplicar nuestro principal propósito prestando un servicio excelente al cliente para su entera satisfacción.

Los valores

“Los valores de esta empresa se caracterizan por ser conductas y reglas de integridad consideradas como deseables, es decir, cualidades de todos los seres humanos

para acondicionarlas en el mundo y así poder vivirlas en cualquier lugar:

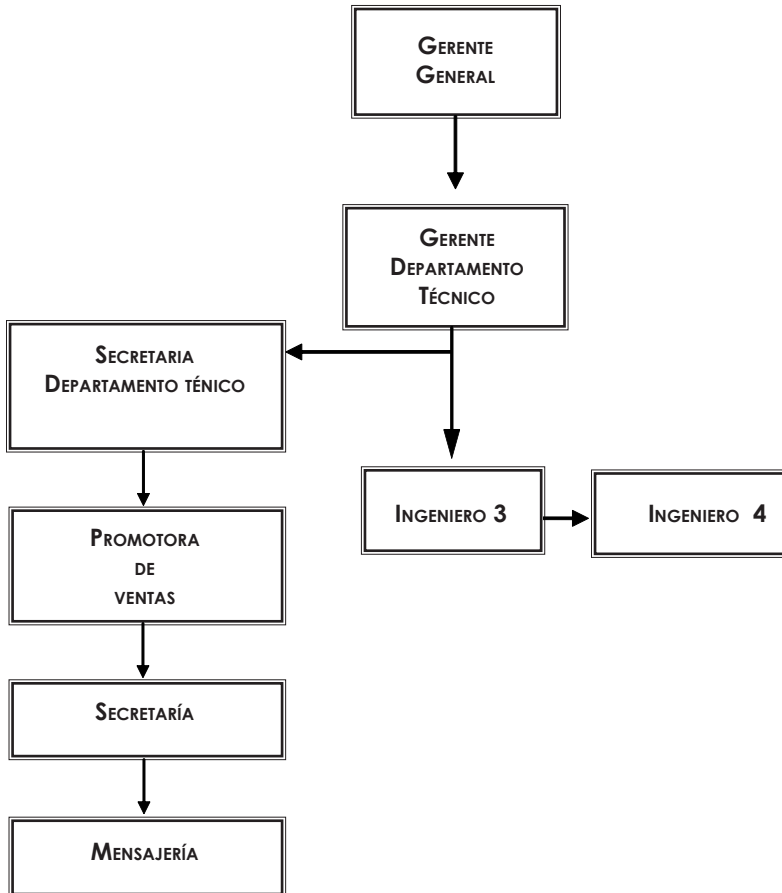
- Compromiso con los empleados y clientes.
- Responsabilidad con los clientes.
- Solidaridad con la comunidades.
- Honestidad con los clientes.
- Respeto hacia los clientes.

Dichos valores engrandecen al ser humano, pero el ser grande no significa hacer grandes actos. Ser grande significa hacer nuestro día a día con grandeza, con entusiasmo, con orgullo, con dedicación, con calidad y mucho sentido de pertenencia".





ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La estructura organizacional de M&J LTDA., se orienta específicamente de acuerdo con los principios de la división del trabajo y de las labores, aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan lograr mayor rendimiento.

Análisis situacional

- **¿En qué negocio estoy?** Servicio y mantenimiento de equipo médico.
- **¿Qué vendo?** Reparación, mantenimiento y cambio de piezas para equipo médico, oftalmológico y/o imagenología.
- **¿En qué sector industrial estoy?** Electro medicina.
- **¿Quiénes son mis clientes?** Todo lo relacionado con clínicas privadas y particulares en imagenología y oftalmología refractiva.
- **¿Quiénes son mis competidores?** CENDRA LTDA., OPTO LTDA y ZAP MEDICAL LTDA.
- **¿Cuáles son mis ventajas competitivas?** Calidad, servicio oportuno en el mantenimiento y reparación de equipo médico e ingenieros, con más experiencia en Latinoamérica desde octubre de 1997.
- **Qué espera la empresa de sus:**

Clientes: que crean en ella como una compañía que proporciona un servicio de alta calidad y confiabilidad.

Empleados: tener sentido de pertenencia, lealtad.





Accionistas: ser una empresa competitiva en el mercado, distinguiéndose en el servicio, para el crecimiento de la misma.

Proveedores: responsabilidad, confianza, honestidad y una excelente calidad en los productos que proveen.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

A. Ingresos de competidores ¿Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entradas existentes?

- Este mercado no es fácil de incursionar, porque se tiene que contar con una representación exclusiva de las empresas que producen estos equipos médicos para poder ofrecer el servicio. Actualmente se tiene un único competidor en el mercado como es CENDRA LTDA., empresa que se dedica exclusivamente a la compra de equipos, equipamientos oftalmológicos, comercialización y distribución; también hace más de un año, ofrecen el servicio de mantenimiento de equipos oftalmología y de imagenología, convirtiéndose en un competidor directo.

B. Amenaza de sustitutos ¿Cuán fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato?

- El servicio que presta M&J Ltda., lo puede realizar la competencia que es CENDRA LTDA., o también con mano de obra internacional, siendo esto más costoso para el cliente.
- Para las partes que trae un equipo médico, no hay productos sustitutos que reemplacen la calidad necesaria para el funcionamiento de la máquina.

C. Poder de negociación de los compradores ¿Cuán fuerte es la posición de los compradores pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?

- Clínicas de la Policía y clientes particulares; el poder se rige a través del contrato marco, de los cuales existen dos tipos de servicio:
 1. Contrato de servicio con visitas de mantenimiento, 15 por año.
 2. Mantenimiento correctivo; se hace cada vez que lo requiere el cliente.

D. Poder de negociación de los proveedores ¿Cuán fuerte es la posición de los vendedores? ¿Existen muchos proveedores potenciales ó solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?

Laboratorios OPHTA LTDA, se rige por un contrato de venta de partes de equipo médico.

E. Rivalidad entre los jugadores existentes ¿Existe una competencia interna fuerte entre los jugadores existentes? ¿Hay un jugador muy dominante o son todos de igual fuerza y tamaño?





Se encuentra una rivalidad muy marcada entre CENDRA LTDA y M&J LTDA. debido a que M&J LTDA. era la única empresa que ofrecía este servicio tan especializado en servicio de mantenimiento y lleva una trayectoria bastante amplia, sus clientes son leales a ellos a pesar que CENDRA LTDA. es una empresa multinacional y ofrece este servicio.

Cadena de valor M & J LTDA.

- **Logística Interna:** corresponde a las actividades de recibo, almacenamiento, manejo de repuestos, control de inventarios, programación y retorno a los proveedores.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de insumos como, pruebas ensamble, pruebas, mantenimiento de equipo.
- **Logística externa:** actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden adquirir el producto en servicio.
- **Servicio:** actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto.

Análisis DOFA

OPORTUNIDADES • Incremento del mercado a mediano plazo. • Posibilidad de una articulación en el mercado del servicio de reparación de equipos médicos a latinoamericana.	AMENAZAS • Generación de nuevas empresas. • Cambio en las leyes para la salud.
FORTALEZAS • Servicio diferenciado en mercado común. • Servicio 100% garantizado con respecto a la competencia.	DEBILIDADES • No tener los mismos recursos económicos de la competencia.

Estrategias para contrarrestar las Debilidades

- Garantizar calidad y servicio, trabajando con respecto a la competencia

Estrategias para contrarrestar las Amenazas

- Capacitarse en otro tipo de máquinas de servicio médico.
- Introducir diferentes tipos de servicios en equipos médicos, observando cuál es la más rentable y de más fácil penetración en el mercado.





En complemento

- **Reconocimiento de marca:** M&J LTDA. es de calidad y servicio orientado al cliente.
- **El modelo de negocio:** tiene la posibilidad de aumentar sus ventas en 20% sin necesidad de grandes aumentos en sus costos directos.
- **Diversificación:** la empresa presta los servicios de mantenimiento de equipos de oftalmología (cirugías láser), cubriendo un 95% total de sus ingresos, el 5% restante proviene del mantenimiento de equipos de imagenología (ecografías, radiologías, mamografías y etc.).
- **Evolución del negocio:** durante los últimos 10 años, se ha reinventado continuamente, mejorando constantemente su propuesta de valor para ser una empresa muy competitiva.

Debilidades

- **Estrategia basada en el servicio:** el mayor incentivo de la empresa es su calidad y servicio; acompañado de la representación en Latinoamérica otorgada por YUIN LTDA Laboratorios para el mantenimiento y reparación de sus equipos. Aunque éstos han logrado su propósito, es posible que los clientes sean atraídos a otras empresas que provean mayores o mejores incentivos.

- **Complejidad del negocio:** al aumentar la variedad de servicios y el alcance geográfico, se hace más complejo el desplazamiento.
- **Crecimiento:** el crecimiento de la empresa, si no se tiene la capacidad de ofrecer otros servicios para la sostenibilidad puede ser un actor en contra que puede fracasar a la CIA.

Oportunidades

- **Aumentar los servicios:** capacitarse en otras máquinas y áreas de servicio médico resultaría un gran negocio que puede incrementarse y ser beneficioso para la compañía.
- **Servicios Web:** actualizar la página WEB de la empresa para dar a conocer sus servicios a nivel internacional sin necesidad de terceros; actualmente se tiene sitio WEB pero desafortunadamente no es mucho lo que se ofrece en el sitio.

Amenazas

- **Creciente competencia:** el segmento de la electro medicina no es un segmento muy competido ya que la mayoría de empresas de electro medicina se especializa en diferentes áreas de la ciencia médica.
- Uno de los principales competidores es CENDRA LTDA, la cual se dedica no sólo a equipos oftalmológicos sino también a cirugías estéticas.



