



SEMANA 21. ACTIVIDAD 3

Estudio de caso: "Decisión crítica en AltiusTech: ¿Expandirse o Consolidarse?"

Contexto:

AltiusTech es una empresa tecnológica dedicada al desarrollo de soluciones de software para la industria de la salud. Fundada hace 8 años, ha experimentado un crecimiento sólido, pero en el último año ha enfrentado mayor competencia y cambios en el mercado.

La dirección general, liderada por Andrea Ruiz, se enfrenta a una decisión estratégica crucial: ¿Debería la empresa expandirse hacia nuevos mercados internacionales, o enfocarse en consolidar su posición actual en el mercado nacional?

Para tomar esta decisión, se ha recopilado un conjunto de datos relevantes.

Datos disponibles:

1. Resultados financieros:

- Crecimiento de ingresos anual (últimos 5 años): 12% promedio.
- Utilidad neta anual: \$5 millones (en el último año).
- Deuda: 20% del total de activos (nivel considerado bajo).

2. Mercado nacional (actual):

- Participación de mercado: 18%.
- Proyección de crecimiento del mercado nacional de tecnología médica: 3% anual.
- Competencia local: 8 competidores medianos y 2 grandes competidores (uno recién ingresó al sector).

3. Oportunidades internacionales:

- En América Latina: crecimiento proyectado de 9% anual en el sector salud-tecnología.
- Costos de entrada: \$2 millones en inversión inicial para abrir oficinas en dos países.
- Riesgos: diferencias culturales, regulación sanitaria estricta, riesgo cambiario alto.

4. Recursos internos:

- Equipo de ventas nacional bien establecido.
- Muy poca experiencia internacional (solo 2 personas del equipo han trabajado en expansión global).
- Capacidad tecnológica escalable (los sistemas pueden adaptarse fácilmente a nuevos mercados).

5. Opiniones internas:

- Área comercial: 80% a favor de expandirse, aunque reconocen falta de experiencia internacional.

- Área financiera: 70% prefiere consolidar el mercado nacional antes de arriesgarse.
- Dirección general: indecisa, busca una decisión basada en datos sólidos. Aplicando el modelo de toma de decisiones basado en datos (por ejemplo: definir problema, analizar datos, generar opciones, evaluar consecuencias, seleccionar la mejor decisión), responder los siguientes cuestionamientos:

PREGUNTAS ORIENTADORAS.

- ¿Qué datos consideran más relevantes para esta decisión?
- ¿Qué información adicional sería útil para tomar una mejor decisión?
- ¿Cómo equilibrar los datos "duros" (números) con los datos "blandos" (opiniones del equipo)?
- ¿Qué riesgos tiene decidir basándose únicamente en intuiciones sin datos suficientes?

EJEMPLOS DE RESPUESTA

- Principalmente, la preparación que tiene el equipo para el mercado internacional es relevante. Una posible opción es optar por capacitaciones que les preparen para los retos que implica la expansión.
- Ahondar en datos sobre posibles competidores le abriría las puertas a la empresa para comprender mejor lo que enfrentarán.
- Sin duda, las pérdidas económicas pueden ser muy reales si no se consiguen datos fiables y concretos para fundamentar las decisiones.
- Un modo de equilibrar los datos cualitativos con cuantitativos es plantear estudios piloto que integren tanto la información dura como blanda, comprobando que tan realistas son en función de la experiencia.