

**PLAN DE MERCADEO PARA EL LABORATORIO CLÍNICO DIAGNOSTIKA DE
OCCIDENTE DE LA CIUDAD DE CALI**

SANDRA LORENA VALENCIA GRANDE

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PLAN DE MERCADEO PARA EL LABORATORIO CLÍNICO DIAGNOSTIKA DE
OCCIDENTE DE LA CIUDAD DE CALI**

SANDRA LORENA VALENCIA GRANDE

**Pasantía para optar al título de
Profesional de Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
RICARDO ANDRÉS LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento con los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al Título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

ESPERANZA GARAVIÑO

Jurado

MARÍA ELVIRA ARBOLEDA

Jurado

Santiago de Cali, 01 de Diciembre de 2008

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. SISTEMATIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN	15
3. OBJETIVOS	16
3.1. OBJETIVO GENERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. MARCO DE REFERENCIA	18
5.1. MARCO CONTEXTUAL	18
5.2. MARCO TEÓRICO	20
5.3. MARCO CONCEPTUAL	22

6. METODOLOGÍA	26
7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	28
7.1. ANÁLISIS INTERNO	28
7.1.1. Generalidades de la empresa	28
7.2. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA	35
7.2.1. Factores del mercado	35
7.2.2. Factores de la categoría	37
7.2.3. Factores medioambientales	41
7.3. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA RESPECTO COMPETIDORES	45
7.3.1. Competidores	45
7.3.2. Matriz de perfil competitivo	46
7.3.3. Fuentes posibles de ventaja competitiva	48
7.4. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	49
7.4.1. Definición de clientes y consumidores	49
7.4.2. Mapa perceptivo	50
7.4.3. Atributos y beneficios ofrecidos	51
7.4.4. Segmentación	51
7.5. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN	52
7.5.1. Mercado potencial	52

7.5.2. Capacidad y Pronóstico de ventas	53
7.5.3. Análisis Dofa	54
7.5.4. Factores claves de éxito	55
8. OBJETIVOS	56
8.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS	56
8.2. OBJETIVOS DIVISIONALES	56
8.3. OBJETIVOS DE MARKETING	57
9. ESTRATEGIA DE MARKETING	58
9.1. MERCADO OBJETIVO	58
9.2. COMPETIDORES OBJETIVO	58
9.3. ATRIBUTOS DE PRODUCTO	59
9.4. POSICIONAMIENTO	59
9.5. MEZCLA DE MARKETING	60
9.5.1. Producto	60
9.5.2. Promoción	63
9.5.3. Distribución	68
9.5.4. Precio	68
9.5.5. Servicio al Cliente	70

9.5.6. Otros elementos	70
9.5.7. Cumplimiento de los objetivos de marketing	72
10.PRESUPUESTO DEL PLAN	75
11.INDICADORES DE GESTIÓN	76
12.CONCLUSIONES	78
13.RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Oferta de Servicios del Laboratorio	30
Tabla 2. Registro histórico de Ventas y Crecimiento	31
Tabla 3. Cuadro de Mercado	36
Tabla 4. Amenaza de Entrada de nuevos competidores	37
Tabla 5. Rivalidad entre competidores de la Industria	38
Tabla 6. Poder de trato ventajoso de los proveedores	40
Tabla 7. Poder de trato ventajoso de los compradores	40
Tabla 8. Matriz de Perfil competitivo	47
Tabla 9. Capacidad y Pronóstico de ventas	53
Tabla 10. Análisis Dofa	54
Tabla 11. Portafolio de Servicios Actual	61
Tabla 12. Pruebas adicionales en convenio	61
Tabla 13. Tabla de precios de los Exámenes Pre y Postquirúrgicos	69
Tabla 14. Presupuesto del plan de mercadeo	75

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Participación de mercado 2006	36
Figura 2. Participación de mercado 2007	37
Figura 3. Fortaleza competitiva	48
Figura 4. Mapa perceptivo	50
Figura 5. Avisos luminosos	65
Figura 6. Tarjetas de presentación	66
Figura 7. Bolígrafos	66
Figura 8. Carpeta	67
Figura 9. Canal Directo	68
Figura 10. Proceso Logístico	72

RESUMEN

La necesidad de captar nuevos clientes y consolidar una imagen de marca fuerte que identifique al Laboratorio Clínico Diagnostika de Occidente entre su público objetivo, requiere la realización e implementación de un plan de mercadeo, que le permita consolidarse como una excelente opción en servicios diagnósticos, para lograr aumentar el nivel de ventas.

El plan de mercadeo es el resultado de un análisis y diagnóstico detallado de las variables internas y externas que afectan el laboratorio, que aporten la información necesaria para proponer e implementar estrategias de mercadeo adecuadas a sus necesidades.

Inicialmente en el planteamiento del problema se hace referencia al escenario actual del Sector Salud en Colombia, especialmente al auge de la Belleza y la Estética y se mencionan las principales causas del estancamiento de las ventas del Laboratorio Clínico.

Posteriormente se establece el objetivo general y los objetivos específicos que permitirán desarrollar correctamente el proyecto.

Se realizan los diferentes análisis que se requieren para la recolección de información necesaria para elaborar el plan de mercadeo. En orden, se realiza el análisis de la situación interna del Laboratorio, el análisis de la categoría, el análisis externo (incluida la competencia y los factores medioambientales) y el análisis del consumidor.

A continuación, se estructura el plan de mercadeo, definiendo los objetivos, estrategias de marketing y plan de acción, el cual pretende conseguir un aumento en el volumen de ventas generado por un mayor reconocimiento en el mercado y excelencia en la prestación de servicios diagnósticos.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene la finalidad de desarrollar un plan de mercadeo que permita que el Laboratorio Clínico Diagnostika de Occidente sea identificado y reconocido por su grupo objetivo, como la opción de servicios diagnósticos más adecuada a sus actuales requerimientos. Con lo anterior, se pretende alcanzar una posición privilegiada en la mente del grupo objetivo, de tal manera que su decisión de compra se incline favorablemente hacia el laboratorio Diagnostika, incrementando a corto plazo las ventas, permitiendo alcanzar la estabilidad financiera requerida.

Los procedimientos y métodos utilizados para la realización de este proyecto serán las diferentes herramientas y tácticas aprendidas a lo largo de mis estudios profesionales en la Universidad Autónoma de Occidente.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector Salud es considerado uno de los de mayor potencial en el país dada la calidad de los procedimientos en ramas como la cardiología, la oftalmología, tratamientos oncológicos, entre otros. Sin embargo, uno de los que gana cada día más fuerza es el relacionado con la cirugía plástica y los tratamientos estéticos, pues estos servicios, además de la calidad, pueden valer entre tres y cinco veces menos que en Estados Unidos o Europa, por lo cual, al mercado interno, se suman miles de pacientes que llegan del exterior para practicarse cirugías y tratamientos que mejoren su aspecto físico.

El escenario económico actual, en el que las empresas se mueven hacia la globalización, en un contexto altamente competitivo y de grandes fusiones o alianzas estratégicas, ha empujado al sector salud del Valle a reorientar sus habilidades y la formación de sus profesionales, al tiempo que genera cambios administrativos y gerenciales en las diferentes organizaciones¹.

En pleno auge, los profesionales vinculados con este sector están desarrollando estrategias de mercadeo más puntuales y efectivas, que les permita obtener una mayor participación del mercado, con base en un posicionamiento adecuado y una atractiva presentación de la oferta.

A pesar de lo anterior, el Laboratorio Clínico Diagnostika de Occidente no cuenta con un reconocimiento claro en el mercado que le permita ser identificado por su mercado objetivo, haciéndose difícil la consecución de nuevos clientes a su portafolio, lo cual ha generado en los últimos dos años un estancamiento en las ventas.

¹ Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad [en línea]. Santafé de Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 2007. [Consultado Junio de 2008]. Disponible en Internet: http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/Dimension_Regional/Valle%20del%20Cauca-copia%20impresi%C3%B3n.pdf

El laboratorio depende significativamente de los clientes actuales y no tiene facilidad para reemplazarlos, además no son suficientes para fortalecer la solidez financiera del negocio.

La falta de reconocimiento del laboratorio clínico en el mercado, se debe en gran medida a la ausencia de estrategias de mercadeo y publicidad. A lo largo de sus 17 años, no ha logrado crear una marca reconocida consistente con su nivel de servicio. Una de las causas es la debilidad de la presentación de los servicios a los clientes, lo cual dificulta generar una percepción positiva en los clientes, en parte, por la carencia de un portafolio de servicios serio y concreto y la utilización de un representante comercial que permita impactar a los clientes y convertirse en un proveedor con propuestas impactantes. Esta situación, obligó a realizar esfuerzos de mercadeo, entre los que están un cambio de razón social efectuado hace algunos meses, y requiere actualmente direccionar esos esfuerzos hacia una meta de mercadeo que permita en el corto plazo aumentar las ventas de la empresa.

La situación actual del laboratorio y la falta de imagen corporativa en el mercado, requiere la elaboración de determinadas estrategias de actuación encaminadas directa o indirectamente a crear o producir ciertas modificaciones en la imagen existente, tomando como punto de partida un análisis que permita definir estrategias y acciones de mercadeo con el fin de que Diagnostika de Occidente sea reconocido y apreciado por su público objetivo con una diferencia competitiva respecto de sus competidores y de esta manera alcanzar la imagen corporativa adecuada y la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

El reconocimiento de marca tiene un significado particular en el sector de los servicios debido a que ubica su intangibilidad dentro de un mercado de referencia más tangible. Cada organización y sus productos tienen una posición o imagen en la mente del consumidor que ejerce una influencia en su decisión de compra, posición que debe ser destacado por uno o más atributos importantes para el cliente logrando que cada servicio ofrecido tenga el potencial de percibirse en forma diferente por el cliente.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo desarrollar una propuesta de plan de mercadeo para el Laboratorio Clínico Diagnostika de Occidente, que le permita alcanzar la estabilidad financiera requerida?

2. SISTEMATIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN

- ¿Cuáles son las características del servicio más deseadas por el grupo objetivo?
- ¿Cómo esta posicionada la competencia en el grupo objetivo?
- ¿Qué tipo de reconocimiento de marca desea lograr el laboratorio?
- ¿Cuál es el tipo de posicionamiento más adecuado para el laboratorio?
- ¿Cuáles son los medios y acciones más adecuadas para comunicar el posicionamiento al grupo objetivo?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar una propuesta de plan de mercadeo para el Laboratorio Clínico Diagnostika de Occidente.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnostico externo e interno del laboratorio clínico Diagnostika de Occidente, para aportar la información necesaria para elaborar las estrategias de posicionamiento.
- Evaluar a la competencia y su oferta de servicios.
- Determinar los atributos y beneficios relevantes para el grupo objetivo.
- Identificar las ventajas competitivas del laboratorio para lograr la diferenciación deseada.
- Proponer estrategias de mercadeo adecuadas a las necesidades del laboratorio.

4. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la realización de un plan de mercadeo para el laboratorio clínico, radica en la dificultad que tiene para captar nuevos clientes y en la dependencia que tiene de los clientes actuales, por lo cual el impacto que tendría sobre las ventas que su grupo objetivo como resultado de unas acciones de mercadeo bien direccionadas, conociera y diferenciara la marca Diagnostika de Occidente respecto de su competencia, sería significativamente positivo.

Actualmente, hay una gran oferta de productos, de compañías, de alternativas entre las cuales escoger, cada una realizando esfuerzos por diferenciarse de la competencia y lograr una participación en la mente del consumidor.

Tener una marca fuerte que identifique al laboratorio entre su público objetivo le daría una ventaja competitiva importantísima. Por tal razón, es imprescindible realizar una estrategia de posicionamiento que le permita al laboratorio consolidarse como una excelente opción en servicios diagnósticos, superando así la disminución de las ventas presentada en el periodo 2007- 2008.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO CONTEXTUAL

La empresa objeto del proyecto es el Laboratorio Clínico y microbiológico Diagnostika de Occidente, el cual está ubicado en la ciudad de Cali y el sector en el que se encuentra es Salud - Área Estética y Belleza.

-Santiago de Cali. La ciudad de Cali está ubicada al Sur Occidente de Colombia, situada en el Valle del Cauca. Representa la tercera ciudad más grande del país. Situada a 975 m sobre el nivel del mar y con una extensión municipal de 564 KM², tiene industrias sobresalientes como la de ingeniería, textiles, azúcar, siendo también el centro comercial de una amplia zona de agricultura y ganadería.

“Santiago de Cali, fue fundada por Sebastián De Belalcázar en 1536, la ciudad se caracteriza por su clima primaveral y la fuerte presencia de la música, que ha hecho de ella el epicentro de la salsa en Colombia”².

-Información General. País: Colombia, Departamento: Valle del Cauca, Región: Andina, Localización: Latitud: 3°27'0" N - Longitud: 76°32'0" O, Población: Total (2005): 2.068.387 hab., Gentilicio: Caleño, Alcalde: Jorge Iván Ospina Gómez.

-Sector Estética y Belleza. En la ciudad de Cali, el sector estética y belleza se encuentra dentro del sector de servicios de Salud y áreas asociadas junto con otras industrias tales como: servicios de salud, farmacéutica y nutracéutica.

Cali cuenta con una importante plataforma médica y científica, que la ha posicionado a nivel nacional e internacional como destino de consumo de servicios de salud estética, tales como la cirugía plástica, odontología, oftalmología, entre otros.

² Datos de Cali y el Valle del Cauca [en línea]. Santiago de Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, 2008. [Consultado Junio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/corporativo.php?id=2287>

En la ciudad de Cali se encuentran asentadas cerca de 40 clínicas de cirugía plástica y 90 cirujanos plásticos los cuales tienen en promedio, más de 14 años en especialización además de la carrera de medicina. En Cali, se realizan más de 150.000 procedimientos de cirugía estética al año, y recibe a cerca de 30.000 pacientes de los cuales 14.400 son pacientes extranjeros, procedentes de Estados Unidos, España, Centro América y el Caribe³.

Comparando a Cali con el comportamiento del sector en las principales ciudades del país, se debe destacar que es la segunda ciudad con mayor cantidad de clínicas que realizan procedimientos de cirugía plástica después de Bogotá que cuenta con cerca de 60 clínicas, en tercer lugar se encuentra Medellín con un promedio de 24 y por último Barranquilla con aproximadamente 9 clínicas que realizan este tipo de procedimiento.

El sector en la ciudad presenta algunas ventajas que contribuyen para ganar una mayor competitividad con respecto a otras ciudades. Dentro de estas ventajas se encuentra los precios que junto al turismo incentivan una mayor atracción para extranjeros. Cali es una de las ciudades predilectas para este tipo de operaciones debido a que su clima es escogido por la mayoría de clientes en época de vacaciones para realizar este tipo de procedimientos.

-Diagnostika de Occidente. El laboratorio Clínico y microbiológico fue fundado en el año de 1990 en la ciudad de Cali- Colombia, por los doctores Hernando Piedrahita Pazos y William Gómez Correa egresados de la Universidad del Valle, con sede inicial en el Centro Médico y Urgencias del Norte bajo los parámetros de un laboratorio básico de diagnóstico médico.

En el año de 1991 buscó ampliar su campo de acción a otros centros médicos con el mecanismo de tomas de muestra, en los barrios periféricos (Floralia, Alfonso López, Puerto Mallarino, Calima, La Flora, Villa del Prado, entre otros).

A partir del año 2003 se crea una sede en la Clínica de Cirugía Plástica Interface cambiando sustancialmente el portafolio de servicios a exámenes pre quirúrgico y postquirúrgico.

³ Salud al servicio de lo estético [en línea]. Santiago de Cali: Departamento económico de la Federación Nacional de Comerciantes Fenalco Valle, 2008. [Consultado Julio de 2008]. Disponible en Internet: http://www.caliexposhow.com/prensa/salud_estetica/

Actualmente el laboratorio cuenta con una sede principal en la Clínica de Cirugía plástica Picasso y sedes alternas en tres clínicas de cirugía plástica en la ciudad de Cali, además de la antigua sede de Buenos Aires que se limita a exámenes de consulta externa.

Desde su inicio, la filosofía que se ha aplicado en los diferentes frentes donde el laboratorio se ha desempeñado ha sido la especialización y preparación del recurso humano y calidad y prontitud en la entrega de resultados confiables y oportunos.

5.2. MARCO TEÓRICO

Para la realización de este trabajo, se enfoca esta sección a definir en términos generales, lo que es un Plan de Mercadeo y la metodología para su elaboración.

El plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde debe dirigirse. Para esto se determinan las metas de la empresa y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios.

Un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentación y mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis DOFA, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

Teniendo definido el marco de un plan de mercadeo, se procederá a detallar cada uno de sus principales componentes.

El resumen ejecutivo es un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, DOFA, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación. En el análisis del mercado se describe la situación del mercado en el momento del estudio, y debe incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsibles, segmentación del mercado y competencia y grupo objetivo

incluyendo su demografía. Dentro del análisis de la competencia se debe tener en cuenta no solo a la competencia directa sino los sustitutos o competencia indirecta. Seguidamente se realiza un análisis dofa, en el cual se precisan las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades externas. Continuando con el proceso de un plan de mercadeo se realiza el análisis de los productos, este debe incluir el producto y su uso, características, estructura de precios, canales de distribución, posición y posicionamiento en el mercado, promociones y comunicación, y empaque. Adicionalmente se deben definir los objetivos de ventas, establecer los niveles y metas, el cronograma de actividades para poder medir el avance del plan y desde luego las estimaciones de utilidades asociadas al plan. El posicionamiento sería el siguiente paso dentro del plan, se debe incluir una definición del posicionamiento en forma específica, que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio sujeto del plan.

El plan de mercadeo permite definir el posicionamiento de valor, el cual se fundamenta en la mezcla de mercadeo. La mayoría de las decisiones operativas del mercadeo se pueden enmarcar dentro de las 4 p (producto, precio, plaza, promoción). El producto se puede definir bien sea como el producto físico incluido el servicio que se ofrezca como parte integral de éste, o el servicio ofrecido al consumidor, en pocas palabras, es el satisfactor de la necesidad. Las decisiones de producto incluyen funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía etc. El precio, el cual debe considerar la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido. Las decisiones de promoción, incluyen las estrategias que se utilizarán para la comercialización efectiva de los productos y/o servicios de la empresa. Y por último, la distribución, entendida como las decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio.

El plan de mercadeo es un instrumento de gestión imprescindible para la función de mercadeo, que contribuye fundamentalmente a los siguientes propósitos: primero, ayudar a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado: aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, fidelización de éstos, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad sobre ventas, potenciación de la imagen, mejora de la competitividad, aumento del fondo de comercio, etc.; segundo, conseguir que el equipo directivo esté de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio, igualmente que el personal de la empresa tenga claro cuál es el “norte” y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa, y tercero, comprometer al departamento comercial y/o de mercadeo sobre lo que va a hacer en el futuro y, sobre todo, asegurarse de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer (su estrategia corporativa).

Los planes de mercadeo varían de acuerdo con los criterios de cada autor, pero en términos generales se pueden distinguir tres fases principales: diagnóstico de la situación, que incluye análisis interno, externo y dofa; decisiones estratégicas de mercadeo, que incluye determinar objetivos y estrategias de mercadeo; y decisiones operativas, que incluye los planes de acción, priorización de los planes de acción, presupuesto y control de las actividades.

El diagnóstico de la situación supone una síntesis del análisis interno y externo previo, a partir de los cuales se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno (que, por tanto, no son controlables), así como las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa (necesariamente controlables). El análisis dofa es la herramienta más utilizada en la etapa de diagnóstico de un plan de mercadeo.

Las decisiones estratégicas de mercadeo, se refieren básicamente a la fijación de los objetivos de mercadeo que deberá alcanzar la empresa, los cuales deben ser concretos, realistas, motor de la actividad comercial, y lo más importante, deben ser coherentes con los objetivos corporativos de la empresa. Una vez establecidos los objetivos que se quieren alcanzar, es necesario definir cómo se va a hacer, es decir, cuál es la estrategia de mercadeo que se va a seguir.

Y las decisiones operativas de mercadeo se refieren a los planes de acción, es decir, definir las acciones y/o actividades concretas necesarias para llevar la estrategia de mercadeo a la práctica y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

5.3. MARCO CONCEPTUAL

Definición de los principales términos contenidos en el proyecto:

-Mercadeo: es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

-Mercadeo estratégico: es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

-Factores del entorno: delimitaremos como factores del entorno aquellos de índole política, económica, social, tecnológica. Se denominan del entorno por ser éstos externos a la empresa.

-Análisis DOFA: análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se entiende como amenazas y oportunidades las fuerzas externas a la empresa, así como las fortalezas y debilidades son parte integral de la empresa.

-Consumidor: usuario final de un bien o servicio.

-Mercado: todos los clientes actuales y potenciales que comparten una necesidad común que un producto específico puede satisfacer, con los recursos y el deseo de hacer el intercambio y que tienen la autoridad para hacerlo.

-Mercado físico: cualquier lugar o medio utilizado para llevar a cambio un intercambio.

-Mezcla de marketing: combinación que incluye al producto en sí mismo, el precio del producto, el lugar donde está disponible y las actividades que lo presentan ante los consumidores, y que crean como respuesta un deseo entre un grupo determinado de estos.

-Estrategia de marketing: describe cómo planea la compañía cumplir con sus objetivos mercadológicos.

-Táctica (programa de acción): combinación de acciones específicas para la aplicación de una determinada estrategia.

-Análisis de la situación: es una formulación factual del estado actual de la empresa y de cómo llegó a él.

-Posicionamiento: es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona.

-Estrategia de posicionamiento: consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la empresa o a una determinada marca, de manera que el público

objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de la empresa o de la marca sobre la competencia.

-Reposicionamiento: rehacer la posición de un producto para responder a los cambios del mercado.

-Imagen: es la percepción o la idea que las personas construyen en su mente de un producto, empresa, o persona, a través de sus experiencias.

-Percepción: es el proceso por el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan información del mundo exterior.

-Mapa perceptivo: herramienta grafica que permite visualizar la localización de los productos o marcas en la mente del consumidor.

-Marca: nombre, término símbolo o cualquier otro elemento exclusivo de un producto o compañía que identifica y diferencia de la competencia.

-Segmentación de mercado: es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

-Segmento de mercado: es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

-Mercado objetivo: grupo o grupos que una organización seleccione para convertirlos en clientes, como resultado de la segmentación y determinación del mercado objetivo.

-Atributos: son aquellos componentes del producto que proporcionan, que liberan los beneficios del consumidor.

-Beneficio: resultado que se da como respuesta a un anhelo del consumidor que lo motiva a un comportamiento de compra.

-Ventaja competitiva: capacidad de una organización para superar a la competencia, ofreciendo a los consumidores un beneficio que la competencia no puede brindar.

-Calidad: nivel de desempeño, confiabilidad, características, seguridad, costo u otros elementos del producto que los consumidores esperan a fin de satisfacer sus necesidades y preferencias.

6. METODOLOGÍA

Guía de Desarrollo

El desarrollo del presente proyecto tendrá la siguiente estructura:

Análisis de la situación

◇ Análisis Interno

- Generalidades de la empresa
 - Reseña histórica
 - Misión, visión y políticas de calidad
 - Oferta de servicios
 - Modalidades de Atención
 - Registro histórico de ventas y crecimiento
 - Evaluación interna de las áreas

◇ Análisis de la categoría

- Factores del Mercado
 - Crecimiento de la categoría
 - Tamaño de la categoría
- Factores de la Categoría
- Factores medio ambientales
 - Económico
 - Político
 - Tecnológico
 - Social

◇ Análisis de la Compañía respecto a los Competidores

- Competidores
- Matriz de perfil competitivo (Comparación)
- Fuentes posibles de ventaja competitiva

◇ Análisis del consumidor

- Definición de clientes y consumidores
- Mapa perceptivo
- Atributos y Beneficios ofrecidos
- Segmentación

◇ Elementos de la planeación

- Mercado potencial
- Capacidad y pronóstico de ventas
- DOFA
- Factores clave de éxito

Objetivos

◇ Objetivos Corporativos

- ◇Objetivos Divisionales
- ◇Objetivos de Marketing
- Estrategia de Marketing**
- ◇Mercado objetivo
- ◇Competidores objetivos
- ◇Atributos de producto
- ◇Posicionamiento
- ◇Mezcla de marketing
 - Producto
 - Promoción
 - Distribución
 - Precio
 - Servicio al Cliente
 - Otros elementos
 - Cumplimiento de los objetivos de marketing
- Presupuesto del plan**
- Indicadores de gestión**
- Conclusiones**
- Recomendaciones**

7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

7.1. ANÁLISIS INTERNO

7.1.1. Generalidades de la empresa. El Laboratorio Clínico es una herramienta fundamental para el área médica, ya que por medio de este se diagnostican diferentes patologías y además se realizan estudios para establecer el tipo de tratamiento que se debe administrar al paciente, al igual que el seguimiento del mismo.

Las diferentes áreas manejadas en un laboratorio clínico son: la lectura de los diferentes exámenes, el procesamiento y toma de las muestras, sin olvidar la parte humana igual de importante.

•**Reseña histórica del Laboratorio.** Diagnostika de Occidente Laboratorio clínico y microbiológico fue fundado en el año de 1990 en la ciudad de Cali- Colombia bajo la razón social “Pruebas Laboratorio Clínico”, por los doctores Hernando Piedrahita Pazos y William Gómez Correa egresados de la Universidad del Valle, con sede inicial en el Centro Médico y Urgencias del Norte bajo los parámetros de un laboratorio básico de diagnóstico médico.

En el año de 1991 buscó ampliar su campo de acción a otros centros médicos con el mecanismo de tomas de muestra, en los barrios periféricos (Floralia, Alfonso López, Puerto Mallarino, Calima, La Flora, Villa del Prado, entre otros).

En el año de 1993, cambió de sede a la Clínica Burgos ubicada en el barrio La Base, donde estableció su centro de operaciones y amplió su portafolio de servicios al campo hospitalario.

En el año de 1994, fundó otra sede al sur de Cali, en el Centro Médico Buenos Aires, atendiendo también el mercado de consulta externa del sector, permaneciendo hasta el año de 2003 bajo esta estructura de 2 sedes.

A partir del año 2003 se crea una sede en la Clínica de Cirugía Plástica Interface cambiando sustancialmente el portafolio de servicios a exámenes prequirúrgicos y postquirúrgicos. Actualmente el laboratorio cuenta con una sede principal en la Clínica de Cirugía plástica Picasso y sedes alternas en tres clínicas de cirugía

plástica en la ciudad de Cali, además de la antigua sede de Buenos Aires que se limita a exámenes de consulta externa.

Desde su inicio, la filosofía que se ha aplicado en los diferentes frentes donde el laboratorio se ha desempeñado ha sido la especialización y preparación del recurso humano y calidad y prontitud en la entrega de resultados confiables y oportunos.

•**Misión.** Somos un Laboratorio Clínico especializado en exámenes de nivel uno, que garantiza altos estándares de calidad. Comprometidos con nuestros clientes y usuarios en la entrega de resultados oportunos, confiables y confidenciales, garantizando la especialización y preparación de nuestro recurso humano y calidad del servicio.

•**Visión.** Ser el Laboratorio Clínico de mayor reconocimiento por sus altos estándares de calidad en sus servicios y su prontitud en la entrega de resultados, a nivel nacional y con proyección internacional.

•**Políticas de Calidad.** Diagnostika de Occidente Laboratorio Clínico, cumple los requerimientos y supera las expectativas de sus usuarios y clientes, a través del constante compromiso para ofrecer:

-Prontitud, confiabilidad y confidencialidad de sus análisis.

-Recurso humano especializado, competente y amable.

-Asepsia y total equipamiento de las tomas de muestra.

-Garantía de atención y cuidado a través de actitudes éticas, profesionales y de procedimiento.

•Oferta de Servicios

Tabla 1. Oferta de Servicios

<u>Exámenes de Nivel Uno</u>	
<u>Hemograma</u>	<u>Tiempo de coagulación</u>
<u>Hemoclasificación</u>	<u>Acido úrico</u>
<u>Hemoglobina y Hematocrito</u>	<u>Albumina</u>
<u>PT y PTT</u>	<u>Amilasas</u>
<u>Tiempo de sangría</u>	<u>Uroanálisis</u>
<u>Perfil lipídico</u>	<u>Coprológico</u>
<u>Colesterol total</u>	<u>Coprológico seriado</u>
<u>Colesterol HDL</u>	<u>Coproscópico</u>
<u>Triglicéridos</u>	<u>Creatinina</u>
<u>Transaminasa piruvica</u>	<u>Creatinina en orina</u>
<u>Transaminasa oxaloacetica</u>	<u>Depuración de creatinina</u>
<u>KOH para hongos</u>	<u>Drepanocitos</u>
<u>Tinción de Gram</u>	<u>Glicemia</u>
<u>Proteínas totales</u>	<u>Glicemia pre y post carga</u>
<u>Proteínas diferenciadas</u>	<u>Curva de glicemia</u>
<u>Proteínas en orina de 24 horas</u>	<u>Urea</u>
<u>Serología – VDRL</u>	<u>Frotis vaginal</u>
<u>Proteína C reactiva</u>	<u>Citología</u>
<u>R.A Test</u>	<u>Electrocardiograma</u>
<u>VIH</u>	<u>Prueba de embarazo</u>
<u>Hepatitis B – Antígeno australiano</u>	<u>Bilirrubinas diferenciadas</u>
<u>Extendido periférico de sangre</u>	<u>Fosfatasa alcalina</u>

*Cuadro adaptado de la oferta de servicios del Laboratorio Clínico Diagnostika de Occidente. Información proporcionada por el Señor Hernando Piedrahita Pazos, Gerente General. Santiago de Cali, 2008.

-Servicios adicionales. En el laboratorio se realiza el Electrocardiograma como complemento a los exámenes anteriores en caso de que el médico lo requiera. Además, tiene un convenio con la Cruz Roja para el servicio de reserva de sangre y realización de pruebas cruzadas, con el fin de brindar apoyo al cirujano y dinamizar el proceso de transfusión de sangre para pacientes en recuperación.

•Modalidades de Atención. El laboratorio ofrece las siguientes modalidades de atención y prestación de sus servicios en ayudas diagnósticas:

-Atención a pacientes particulares: El laboratorio clínico atiende personas particulares en la sede ubicada en el Centro Médico Buenos Aires, brindando una cálida y oportuna atención.

-Sistema de Remisión de pacientes por cirujanos: A través de las tomas de muestras ubicadas en cada una de las clínicas de cirugía plástica y estética mencionadas anteriormente se remiten exámenes de los pacientes de los cirujanos que atienden en esas clínicas. Estas muestras son direccionadas a la sede principal ubicada en la Clínica Picasso donde se procesan bajo estándares de alta calidad.

•Registro histórico de Ventas y Crecimiento

Tabla 2. Registro Histórico de Ventas y Crecimiento

VENTAS HISTORICAS Y CRECIMIENTO					
	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas (en miles de \$)	53.500.000	84.650.000	114.750.000	198.450.000	194.000.000
% de crecimiento		58,22429907	35,55818074	72,94117647	-2,242378433

Comentarios

-Año 2003: De Enero a Mayo de este año termina el convenio con la Clínica Burgos donde los servicios se limitaban al laboratorio médico de diagnóstico y hospitalario, siendo la última sede hasta entonces y se efectúa el enlace con la Clínica Interface del Barrio Tequendama. Allí se vincula con el gremio de los cirujanos plásticos y estéticos del sector y el laboratorio adquiere las acciones que tiene hasta el momento en dicha institución. Esta fase comienza en Junio de 2003 y se considera una fase de franco crecimiento debido al boom de las cirugías plásticas en la ciudad de Cali. La estructura de la empresa comienza a redirigir sus actividades y a enfocarlas al mercado de la estética, pues con el advenimiento de la ley 100 de 1993 el laboratorio médico ya no resulta un negocio muy rentable.

-Año 2004: El Laboratorio se consolida en el sector de la estética y se establecen contactos con otros médicos del barrio Tequendama (Dr. Álvaro Pio González de la Clínica Da Vinci, en especial) resultando en un incremento del volumen de trabajo. Se diseñan paquetes de exámenes prequirúrgicos para ampliar y consolidar la oferta.

-Año 2005: La Clínica Interface comienza a ser más competitiva y el volumen de trabajo se incrementa puesto que algunos de los médicos que operaban en otras Clínicas dirigen todos sus esfuerzos a Interface. Esto favorece al laboratorio puesto que todos los pacientes de los médicos de Interface se dirigen a realizarse los exámenes en el laboratorio. En este año, los equipos técnicos son renovados para poder atender el volumen de pacientes y se contratan dos nuevas auxiliares de laboratorio. También se realizan unas reformas en las instalaciones de toma de muestra y de proceso para cumplir con los requisitos de la Secretaría de Salud Municipal, lo que resulta favorable para la imagen de la empresa ante el público y ante los médicos.

-Año 2006: No se realizan modificaciones relevantes en la estructura de la empresa. En este año empieza a aparecer la competencia para el laboratorio. Entre otros, la Cruz Roja quien también se interesa por el sector de la estética y empieza a realizar acciones publicitarias y de mercadeo. El laboratorio Ángel por su parte, también realiza acciones de penetración y reduce sus precios al público, al tiempo que establece convenios con médicos del gremio.

-Año 2007: A pesar de la competencia, las ventas se mantienen estables. Algunos clientes se pierden por diversos factores como el cierre de algunas clínicas, cambio de sedes, etc.; pero el servicio prestado sigue teniendo buena aceptación por nuestros clientes. A su vez, llegan otros clientes por lo cual el negocio se sostiene pero no sigue su tendencia al crecimiento como en los años anteriores. En este año se realiza la apertura de una toma de muestras en otra clínica de cirugía plástica, pero esta sede no ha generado mayores ingresos. El beneficio que se obtiene de esta apertura es que la sede principal del laboratorio se traslada y la imagen mejora sustancialmente. Ahora las instalaciones tienen un mejor perfil y esto es favorable para la oferta de los servicios a los usuarios y a los clientes. Al finalizar el año, se instala el servicio en otra clínica de cirugía plástica del barrio Ciudad Jardín de sur de Cali (Clínica Excellence) donde por el establecimiento de la toma de muestras allí, se vincularon como clientes del laboratorio otros dos profesionales de la cirugía estética.

-Año 2008: Debido a la reducción de las ventas presentada en el periodo 2007-2008, el laboratorio decidió realizar una investigación de su negocio y áreas relacionadas para poder identificar los problemas y las probables causas de esta disminución para poder aplicar los correctivos y realizar las estrategias y acciones necesarias para recuperar e incrementar su nivel de ventas. Para este fin, acudió a la estudiante Sandra Lorena Valencia de décimo semestre de Mercadeo y Negocios Internacionales de la UAO, quien está realizando la pasantía por medio de la elaboración del plan de mercadeo del laboratorio.

•Evaluación Interna de las Áreas

-Distribución. El sistema de distribución utilizado actualmente por el laboratorio, entendiéndose por distribución como la disponibilidad del servicio para el cliente tiene la siguiente secuencia: una vez se ha establecido el contrato con el cliente (cirujano), el laboratorio traslada una toma de muestras equipada y envía una auxiliar calificada, que estará permanentemente en la clínica de cirugía plástica y/o estética respectiva. Esto permite que el consumidor del servicio (paciente) se realice los exámenes sin tener que trasladarse a otro sitio.

-Mercadeo. Respecto a esta área, el laboratorio nunca ha ejecutado estrategias publicitarias o de mercadeo, más que el material gráfico que utilizó en su fase de lanzamiento.

El laboratorio se ha limitado a las relaciones públicas con los cirujanos conocido a lo largo de su trayectoria, además de aprovechar el “voz a voz” para vincularse con otros profesionales.

-Servicio al Cliente. Igualmente en esta área no se han establecido políticas de servicio al cliente o actividades concretas. Tácitamente queda claro que la forma de atender adecuadamente tanto a los clientes como a los consumidores es: a los cliente (médicos) con la entrega oportuna de los resultados de los exámenes y a los consumidores (pacientes) a través de un servicio adecuado tanto científico como humano por parte del bacteriólogo y de las auxiliares.

-Tecnología. Actualmente el recurso técnico con el que cuenta el laboratorio es suficiente para atender los requerimientos de nuestros clientes. Sin embargo, en un eventual crecimiento del volumen de clientes, se considera indispensable la adecuación de las instalaciones y del equipo de laboratorio para cumplir con la misma prontitud los compromisos adquiridos.

-Diversificación de los servicios. Actualmente el laboratorio está limitado en cuanto a los servicios ofrecidos, ya que su portafolio está enfocado en los exámenes pre quirúrgicos y post quirúrgicos en el sector de la estética en la ciudad de Cali.

Respecto del portafolio de servicios, el laboratorio no cuenta con equipos de alta tecnología que son necesarios para realizar exámenes especializados de alta complejidad; no obstante, se tienen convenios con otros laboratorios donde los procesan. Esto obviamente afecta la rentabilidad por la presencia de intermediarios, sin embargo se cumple con el cliente.

-Financiera. El laboratorio no cuenta con un sistema contable que le permita tener registros de ingresos y egresos desde el momento de su establecimiento. El sistema de información contable es escasamente un libro donde se calculan y establecen los ingresos mensuales, mas no hay claridad sobre los egresos. No se tiene una cuenta corriente o de ahorros que permita facilitar esta información.

Las compras de insumos se realizan de contado para evitar las cuentas por pagar y los calendarios de pago a proveedores.

-Recurso Humano. En cuanto al personal que labora en la empresa se puede afirmar que es totalmente cualificado e idóneo. El personal del laboratorio está compuesto por un Bacteriólogo Clínico (Titulado de la Universidad del Valle) y tres auxiliares de laboratorio que cumplen con todos los requisitos para operar en esta área.

7.2. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA

7.2.1. Factores del Mercado.

•Crecimiento de la Categoría. La categoría de Laboratorios Clínicos y Microbiológicos en Cali se ha vuelto muy competitiva. Un gran número de empresas compiten por captar una porción del atractivo mercado, que cada vez buscan servicios más personalizados acorde con sus necesidades. La calidad de los servicios de salud ha aumentado en forma notable gracias a los avances técnicos, tecnológicos y de servicio al cliente que las entidades de salud se han visto en la necesidad de implementar para alcanzar la competitividad requerida.

En el empeño por satisfacer las necesidades del mercado, los Laboratorios Clínicos de la ciudad han efectuado diversas estrategias con el fin de acercar los servicios a la comunidad y facilitarle el acceso y el recibo de los resultados, entre las que están: sedes en el norte y sur de la ciudad, entrega directa de los exámenes a los médicos vinculados con el fin de agilizar y facilitar el tratamiento o procedimiento, continuo mejoramiento de la planta física y actualización tecnológica, sumadas a la oportunidad, rapidez y calidad en el servicio. Todas estas estrategias han permitido que los servicios de salud ofrecidos por los laboratorios sean del más alto nivel, por lo cual, la competencia por la captación de clientes se ha vuelto más intensa en los últimos años.

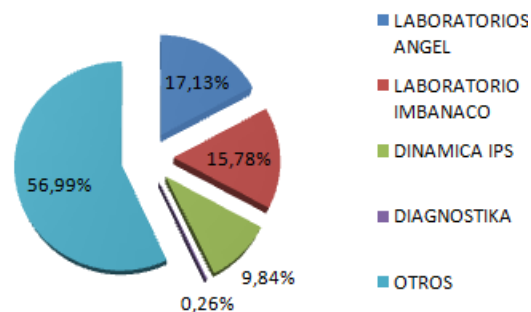
•Tamaño de la Categoría. En el Valle del Cauca, existen alrededor de 173 Laboratorios Clínicos, de los cuales aproximadamente el 65% está ubicado en la ciudad de Cali, incluyendo laboratorios con marca propia y laboratorios como área de clínicas establecidas.

De acuerdo con cifras de la DIAN⁴, la dimensión de este mercado en la ciudad de Cali es de aproximadamente \$76.007.000.000 hasta el año 2007, los cuales se reparten entre los siguientes laboratorios: Laboratorios Ángel, quienes son los líderes de la categoría, con unas ventas promedio de \$ 14.198.500.000 en los últimos dos años, el Laboratorio del Centro Médico Imbanaco que registra en promedio unas ventas de \$12.389.000.000, seguido de Dinámica IPS con unas ventas promedio de \$9.271.716.500 y el resto lo conforman las ventas de pequeños y medianos laboratorios clínicos de la ciudad.

Tabla 3. Cuadro de Mercado

LABORATORIOS CLINICOS	VENTAS 2006	PARTICIPACION DE MERCADO %	VENTAS 2007	PARTICIPACION DE MERCADO %
LABORATORIOS ANGEL	\$ 12.917.000.000,00	17,13084534	\$ 15.480.000.000,00	20,36654519
LABORATORIO IMBANACO	\$ 11.900.000.000,00	15,78207475	\$ 12.878.000.000,00	16,94317629
DINAMICA IPS	\$ 7.421.726.000,00	9,842876847	\$ 11.121.707.000,00	14,63247727
DIAGNOSTIKA	\$ 198.450.000,00	0,263189305	\$ 194.000.000,00	0,255239649
OTROS	\$ 42.964.824.000,00	56,98101377	\$ 36.333.293.000,00	47,80256161
TOTAL CATEGORIA	\$ 75.402.000.000,00		\$ 76.007.000.000,00	

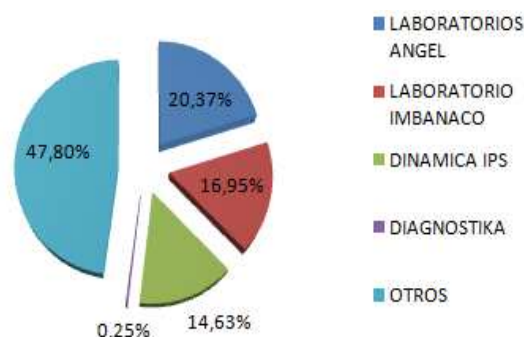
Figura 1. Participación de Mercado 2006



⁴ Ventas Categoría Laboratorios Clínicos y Microbiológicos 2006-2007. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

El líder de este sector en el año 2006 fue Laboratorios Ángel con una participación de 17,13%, seguido del Laboratorio Imbanaco con un 15,78%, le sigue Dinámica IPS con un 9,84% y otros (pequeños y medianos laboratorios) 56,99%. Entre estos se encuentra Diagnostika de Occidente; para efectos de análisis se estableció su participación individual la cual fue 0.26%.

Figura 2. Participación de Mercado 2007



En el año 2007, la posición en el mercado de los líderes no varió, pero su participación aumentó considerablemente respecto al año anterior, lo cual significó una pérdida de mercado para los pequeños y medianos laboratorios de la ciudad.

7.2.2. Factores de la Categoría (5 Fuerzas Michael Porter).

Tabla 4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Amenaza de entrada de nuevos competidores	
Economías de escala:	Importantes
Lealtad del cliente (o "de marca"):	Media/ Baja
Coste de cambio:	Muy alto
Requerimientos de capital:	Alto
Acceso a canales de distribución:	Facilidad
Experiencia y efectos de aprendizaje:	Indispensables
Regulación de la industria:	Media/ Alta
Diferenciación de producto:	Regular
Acceso a la tecnología:	Importante
Ventaja en costes sin tener en cuenta la escala:	Importante
Política gubernamental:	Media

A pesar de ser una industria de gran crecimiento y de rendimientos interesantes para sus participantes, existen algunas barreras de ingreso. Entre otros, estos son aspectos a tener en cuenta para analizar la amenaza de nuevos competidores:

-Efectos en la curva del aprendizaje y la experiencia: Alta, porque se requiere de gran experiencia por el riesgo que conlleva participar en un negocio de salud, además de la percepción que se formen los clientes y usuarios de cada participante.

-Incapacidad de igualar los conocimientos tecnológicos y especializados de las empresas ya existentes en la industria: Alta, sólo quienes tienen la experiencia, el conocimiento y el desarrollo tecnológico requeridos en esta industria pueden decidir participar en ella competitivamente.

-Requerimientos de capital: Muy alta, este es un negocio que demanda recursos extremos por las altas exigencias de cubrimiento en cuanto a tecnología y equipos necesarios para respaldar los exámenes que realizan.

Tabla 5. Rivalidad entre competidores de la industria

Rivalidad entre competidores de la industria	
Número de competidores:	Alto
Barreras emocionales:	Sin importancia
Crecimiento de la industria:	Alto
Guerras de precios:	Frecuentes
Restricciones gubernamentales y sociales:	De importancia relativa
Costes de salida:	Altos
Márgenes de la industria:	Altos

En Santiago de Cali hay un gran número de competidores en este sector por los altos márgenes de ganancia que se registran y la demanda asegurada de pacientes, pero a su vez, el costo de entrada de la industria es muy alto.

Aspectos a tener en cuenta para determinar la rivalidad de la industria:

-“La rivalidad se intensifica a medida que aumenta el número de competidores y éstos se asemejan más entre sí respecto a su tamaño y capacidad”. Aunque la inversión de entrada es alta debido a los equipos y tecnología necesaria, esto no limita la entrada de nuevos competidores a este sector ya que el comportamiento de la demanda es favorable y se obtienen grandes márgenes de ganancia.

-“La rivalidad es más poderosa cuando no le resulta dispendioso al cliente cambiar de marca”. En este sector no resulta dispendioso ni costoso el cambio de un laboratorio clínico a otro ni para los médicos cirujanos (clientes), ni para los usuarios (pacientes) que se realizan los exámenes pre y post quirúrgicos; por lo que una vez el cliente (médicos) o el usuario (pacientes) empieza a analizar y comparar, fácilmente puede decidir cambiar a la competencia

-“La rivalidad es más poderosa cuando uno o más competidores se sienten insatisfechos con su posición en el mercado e inician medidas para mejorarla a costa de sus rivales”. Definitivamente en el sector de la salud y la estética, todos sus participantes desean tomar el liderato del mercado, sobre todo en industrias tan atractivas, donde el mercado crece rápidamente y las posibilidades de capturar nuevos clientes ofrece la oportunidad de cambiar las proporciones de participación en el mercado.

-“La rivalidad tiende a ser más intensa cuando es más peligroso salir de un negocio que permanecer en él y competir”. La salida de este negocio, puede definirse como altamente costosa, ya que para que un laboratorio clínico inicie su operación se requieren equipos, materiales, insumos, planta física caracterizada por la alta tecnología, lo que hace necesario grandes desembolsos que no retornarían igual en caso de una salida.

Tabla 6. Poder de trato ventajoso de los proveedores

Poder de trato ventajoso de los proveedores	
Poder de negociación:	Medio/Bajo
Precio:	Accesible
Nombre:	Normal
Localización:	Cercana
Grado de confianza:	Sí
Relación:	Colaboración
Peligro de integración hacia delante:	Bajo
Presencia de productos sustitutos:	Nulo
Coste de cambio de proveedor:	Medio/ Bajo
Calidad del producto:	Alta

En el caso de esta industria, el proveedor del servicio es el Laboratorio Clínico y el cliente es el cirujano plástico. El poder de negociación del proveedor se mantiene en un nivel medio por las siguientes razones: así el laboratorio clínico tenga un fuerte posicionamiento de marca y cuente con equipos y tecnología adecuada, la clínica o el cirujano plástico es el que captura al paciente para realizarse una cirugía plástica, por lo que es el que remite el paciente al laboratorio. Por lo tanto, tiene más poder el cliente y no el proveedor. El coste de cambio de proveedor no es significativo para la clínica o el médico, ya que hay diversos y especializados laboratorios clínicos a la espera de realizar una negociación con una clínica o un médico prestigioso.

Tabla 7. Poder de trato ventajoso de los compradores

Poder de trato ventajoso de los compradores	
Coste de cambio del cliente:	Medio/ Alto
Número de clientes importantes sobre el total:	Alto
Amenaza de integración hacia atrás:	Medio
Facilidad para encontrar productos sustitutos:	Bajo
Implicación con el producto:	Alta
Poder de negociación:	Medio/ Alto

Los compradores (cirujanos) tienen el poder de negociación en este sector en la modalidad utilizada por el laboratorio Diagnostika, debido a que el laboratorio que desee realizar alianzas o negociaciones con clínicas o sociedades de cirugía plástica con gran reconocimiento y alto volumen de pacientes, tiene que competir con otros laboratorios que desean lo mismo; esto significa que el comprador es quien pone las condiciones del negocio en cuanto a alquiler del espacio para la toma de muestras, comisiones por pacientes, precios ofrecidos por el laboratorio a los pacientes, etc., y los laboratorios tienen que adecuar su oferta para ser más competitivos.

-Amenaza de productos sustitutos. En la industria de Laboratorios Clínicos y microbiológicos no hay disponibilidad de productos sustitutos, ya que los únicos capacitados para realizar exámenes médicos son los bacteriólogos.

Las barreras competitivas por superar son las siguientes:

-Efectos en la curva del aprendizaje y la experiencia: Alta, porque se requiere de gran experiencia por el riesgo que conlleva participar en un negocio de salud, además de la percepción que se formen los clientes y usuarios de cada participante.

-Incapacidad de igualar los conocimientos tecnológicos y especializados de las empresas ya existentes en la industria: Alta, sólo quienes tienen la experiencia, el conocimiento y el desarrollo tecnológico requeridos en esta industria pueden decidir participar en ella competitivamente.

-Requerimientos de capital: Muy alta, este es un negocio que demanda recursos extremos por las altas exigencias de cubrimiento en cuanto a tecnología y equipos necesarios para respaldar los exámenes que realizan.

7.2.3. Factores Medio Ambientales.

•**Factor Económico.** Actualmente, la economía colombiana está mostrando signos de fortaleza y prueba de ello son las cifras de crecimiento en el consumo y en la inversión. El desempeño favorable de la economía colombiana radica en gran parte a la confianza en el gobierno y la política de seguridad democrática. Esto contribuye a que se aumente la inversión extranjera directa, lo que facilita el

ingreso de recursos para financiar grandes proyectos de infraestructura y planes de inversión en el sector privado y público. Estas variables se interrelacionan ya que si hay inversión, aumenta el empleo; y si hay empleo, hay consumo; y si hay consumo, las empresas producen más y de esta forma se sostiene todo el ciclo económico

Las expectativas de crecimiento de la economía colombiana arrojan un promedio de 5.2% para el 2008 impulsado principalmente por:

- El dinamismo de la industria, comercio y construcción
- El grado de confianza de los empresarios y consumidores
- El aumento de la demanda interna
- La valorización de los activos locales
- El fortalecimiento patrimonial y solidez del sector financiero
- Los importantes planes de inversión
- El menor crecimiento de la economía mundial

Otro sector que se beneficia de la confianza reflejada por el país, es el turismo. El año 2007 fue un año excepcional para el turismo. La visita de 1'266.000 turistas extranjeros, el ingreso de 2.500 millones de dólares por este concepto, la llegada de 99 cruceros internacionales; además, la creciente inversión en ampliación, remodelación y construcción de hoteles en varias regiones del país y un excelente promedio nacional anual de ocupación superior al 60 por ciento, son entre otras las razones para confirmar que el turismo nacional va por buen camino.

Actualmente es mejor la percepción de confianza en la comunidad internacional, y aún más cuando los extranjeros que vienen a Colombia conocen de la amabilidad y calidez de los colombianos y el profesionalismo de los empresarios del turismo. Por otra parte, la realidad que se vive en Colombia y lo que los medios muestran al exterior sobre el secuestro y la guerrilla, y las relaciones fragmentadas con Venezuela ocasionan un retroceso en la imagen que el país quiere proyectar.

Si de importancia económica se trata, es inevitable abordar el tema del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos considerando que el 2008 es de intensa actividad electoral en USA., que el actual presidente George Bush culminará su mandato en enero del año 2009 y que a la fecha no ha sido aprobado por el congreso el TLC.

Según Fedesarrollo⁵, en el año 2007 las exportaciones de Colombia a Estados Unidos superaron los US\$ 20.000 millones, cifra importante para la economía nacional y para el crecimiento económico del país considerando que Estados Unidos es un muy importante socio comercial de Colombia y que en el año 2006 representó el 39.6 por ciento de las exportaciones de Colombia quien ocupa el puesto 29 entre los mercados de exportación para productos de Estados Unidos.

•**Factor Político.** La crisis política en Colombia tiene como protagonistas a la Parapolítica y a las conflictivas relaciones con Venezuela y Ecuador.

La crisis política que se está iniciando en Colombia tiene grandes alcances. En el caso de la parapolítica, por la detención de congresistas de la alianza uribista, por sus nexos con los paramilitares, lo cual implicaría implícitamente relaciones entre paramilitarismo y gobierno-congreso.

Entre los afectados por esta crisis, están los empresarios colombianos quienes deben considerar las consecuencias que esta crisis podría tener sobre sus empresas, especialmente si se consideran factores económicos como la posibilidad de que se produzca una devaluación, y la posibilidad de que se produzca una desaceleración en la economía mundial como está proyectado. Aún sin factores económicos independientes, es probable que la sola crisis política esté en condiciones de afectar el desempeño general de la economía. Otro afectado es la inversión extranjera. Los inversionistas están atentos al desarrollo de los eventos políticos en Colombia. Si la realidad colombiana que ellos perciben, no les resulta favorable, esto disminuirá la confianza para invertir en el país.

Por otra parte, está la crisis entre Colombia, Venezuela y Ecuador. La crisis política que se está presentando entre estos países por los recientes ataques a campos de concentración de la guerrilla en territorio ecuatoriano, ha desatado

⁵ Situación actual y perspectivas de la economía colombiana [en línea]. Santafé de Bogotá: Fedesarrollo, 2008. [consultado Julio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.fedesarrollo.org.co>

innumerables efectos negativos para Colombia, entre los cuales están el rompimiento de las relaciones comerciales con estos países, lo que afecta la balanza comercial del país.

Según cifras, el país exportó mercancías por 4.500 millones de dólares a Venezuela y 1.200 millones de dólares a Ecuador. Además de este efecto, está la inestabilidad de la economía colombiana y el estancamiento de su crecimiento por la desconfianza que producen estos conflictos en los inversionistas extranjeros.

•**Factor Tecnológico.** Dado el creciente papel que juega la tecnología en los procesos de diagnóstico, atención clínica y gestión de los servicios de salud, las instituciones privadas y públicas deben considerar prioridad la evaluación de sus necesidades para poder establecer planes de desarrollo tecnológico y de renovación de equipos que les permitan hacer una gestión eficiente sobre el tema.

Es para destacar el esfuerzo del gobierno y otras instituciones públicas y privadas en la evaluación del desarrollo tecnológico del sector y en el establecimiento de lineamientos claros sobre cómo debe ser la actualización tecnológica de las instituciones, para saber por dónde debe avanzar el esfuerzo del desarrollo tecnológico.

Igualmente destacable, son los eventos cada vez más frecuentes en el país cuyo propósito es promocionar tecnologías de la información y comunicación así como actividades y acciones que permiten la incursión de las nuevas tecnologías en todos los sectores económicos.

Por otra parte, está Internet el cual ha demostrado ser un excelente medio publicitario para las pequeñas y medianas empresas, por sus bajos costos y su alto nivel de segmentación. Muchas empresas, pueden decidir que Internet puede ser una excelente elección para una campaña de comunicación que les permita posicionarse en el mundo real a través de un medio virtual. Con los precios mucho más atractivos de acceso a la banda ancha se espera un incremento significativo del número de empresas con acceso a Internet. Este aumento va a traer consigo un auge en el sector de las tecnologías de la información.

•**Factor Social.** La actual situación social del país se puede considerar como favorable, ya que en el año 2007 el Gobierno destinó grandes cantidades de dinero (resultado de la disminución de los intereses de la deuda pública) a mayores inversiones en los sectores social y productivo.

“Con el fortalecimiento de las políticas de inversión social se lograron avances en áreas como la cobertura en salud, la educación básica de los colombianos y los subsidios familiares de vivienda de interés social, que benefician a la población más vulnerable, lo que aumenta la calidad de vida de los colombianos”⁶.

En cuanto al desempleo, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, Dane, aseguró que el desempleo tuvo una pequeña pero sensible disminución en el año 2007 y en lo que va del 2008.

7.3. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA RESPECTO A LOS COMPETIDORES

7.3.1. Competidores. La competencia directa y más importante para el Laboratorio son: Laboratorios Ángel, el Laboratorio de la Clínica Imbanaco y Dinámica I.P.S., todos con amplio reconocimiento y gran capacidad de influencia. Hay que aclarar que los líderes del mercado, mencionados anteriormente, están enfocados en dos nichos de mercado: Exámenes Generales (Atención al Público) y exámenes Pre y Post quirúrgicos (Clínicas Cirugía Plástica y Estética).

Para efectos de planeación, Diagnostika de Occidente los considera como competidores directos, en el servicio diagnóstico Pre y Post quirúrgico, ya que es el mercado en el cual está especializado y tiene toda la infraestructura operativa y profesional para competir con los líderes del mercado. En cuanto a la atención al público, Diagnostika de Occidente cuenta con una toma de muestras en la Clínica Buenos Aires por cuestiones de asociación con médicos de otras ramas diferentes a la cirugía plástica. Este punto de toma de muestras no es muy significativo para el laboratorio en cuanto a ventas, significa únicamente presencia en el área, por lo que no destinará mayores recursos y esfuerzos para su crecimiento en este mercado.

⁶ Salud Pública [en línea]: Formación trabajo y empleo. Santafé de Bogotá: Ministerio de la Protección Social, 2008. [Consultado Agosto de 2008]. Disponible en internet: <http://www.minproteccionsocial.gov.co>

-Laboratorios Ángel. El laboratorio Ángel cuenta con casi 60 años de trayectoria y es un laboratorio altamente capacitado en todas las áreas del diagnóstico clínico, soportado en un continuo desarrollo científico y tecnológico.

-Dinámica IPS. Dinámica IPS nace poco tiempo después de haberse aprobado la ley 100. Posteriormente, debido a la creación de IPSs propias de primer nivel por parte de las EPSs y a la decisión de los socios, se convierte en especialista en ayudas diagnósticas, bajo parámetros de eficiencia, eficacia y calidad en los servicios.

-Laboratorio Imbanaco. El Laboratorio Clínico del Centro Médico Imbanaco fue creado desde la iniciación del centro como un pequeño laboratorio dedicado al procesamiento de exámenes básicos. Hoy, es un laboratorio de nivel III de complejidad. En él se realizan cerca de 1500 exámenes diarios y más de 500 variedades de test. Trabaja con moderna tecnología, procedimientos mecanizados y un riguroso control de calidad.

7.3.2. Matriz de Perfil Competitivo. Para la evaluación de las fortalezas competitivas del Laboratorio, se ha realizado una tabla con las calificaciones ponderadas de cada factor importante dentro del proceso, incluyendo los factores claves de éxito de la industria, y se ha comparado con los mayores competidores.

Tabla 8. Matriz de Perfil competitivo

Medida del factor clave para el éxito competitivo	Valor %	Diagnostika	Pond	Dinamica IPS	Pond	Laboratorios Angel	Pond	Laboratorio Imbanaco	Pond
Confiabilidad del servicio	15%	9	1,35	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Imagen de marca	10%	1	0,1	8	0,8	10	1	9	0,9
Habilidades y Conocimientos	10%	10	1	10	1	10	1	10	1
Acciones de mercadeo	10%	1	0,1	9	0,9	10	1	9	0,9
Servicio al cliente	10%	8	0,8	7	0,7	8	0,8	9	0,9
Diversificación del negocio	5%	1	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Rapidez en la entrega de resultados	20%	10	2	7	1,4	7	1,4	7	1,4
Tecnología	10%	7	0,7	10	1	10	1	10	1
Confidencialidad y seguridad	10%	10	1	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Calificación fortaleza Total	100%		7,1		8,3		8,7		8,6

-Análisis Matriz Perfil Competitivo. Con base en el análisis de los factores competitivos se pueden discernir las ventajas y desventajas que tiene Diagnostika frente a sus competidores más cercanos, y el promedio de estas define la fortaleza competitiva dentro de la industria de los Laboratorios Clínicos.

Los factores evaluados en orden por peso de importancia son: Rapidez en la entrega de resultados, Confiabilidad del servicio, Imagen de marca, Habilidades y conocimiento, Acciones de mercadeo, Servicio al cliente, Tecnología, Confidencialidad y seguridad y Diversificación del negocio.

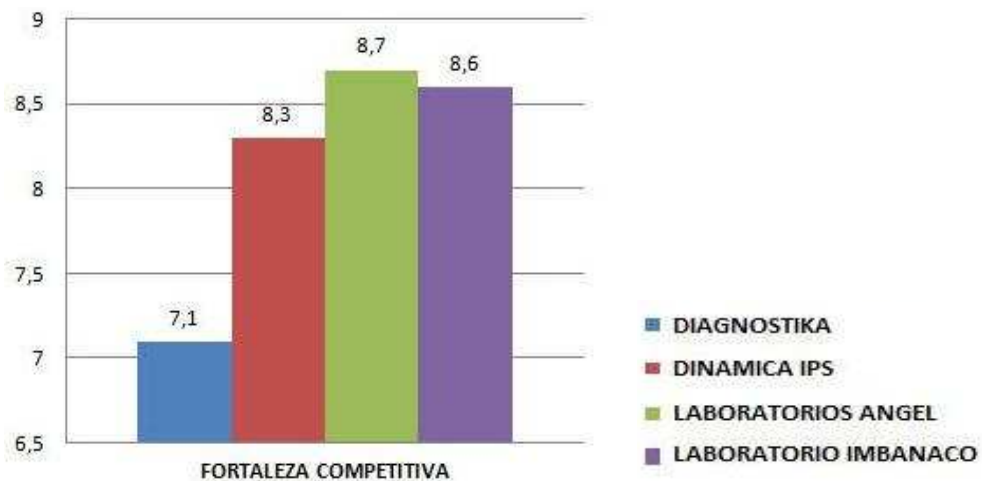
Dentro de estos factores, cada empresa fortalece su posición competitiva especializándose en algunos de ellos; en esa medida, Laboratorios Ángel se destaca en el sector debido a su fuerte imagen de marca generada por las acciones de mercadeo que realiza, además de contar con un excelente equipo humano y técnico. Seguido por el Laboratorio Imbanaco, el cual se destaca por la tecnología utilizada y las habilidades y conocimientos de su personal. Otra Institución de salud que se está destacando por su servicio de laboratorio es Dinámica IPS, quien ha logrado ventajas a través de la diversificación de su negocio, tecnología y especialización. Por último, Diagnostika tiene una gran fortaleza competitiva en los dos factores que tienen el mayor peso de importancia

para el sector, la rapidez y oportunidad en la entrega de resultados y la confiabilidad de servicio, siendo estos, la ventaja competitiva utilizada por el laboratorio para lograr una posición en el mercado.

Otro argumento de competencia para el laboratorio no considerado en la matriz es la atención integral que evita desplazamientos del paciente con la posibilidad de fuga hacia otros cirujanos plásticos, además de que el laboratorio prácticamente está dedicado a este mercado y toda su estructura está especializada en atender puntualmente a los médicos y clínicas de este ramo de la medicina (cirugía plástica y estética).

Por otra parte, la matriz también permite identificar los factores en los cuales se tiene una desventaja con respecto a la competencia, y en el caso de Diagnostika, la imagen de marca y las acciones de mercadeo debilitan su posición con respecto a sus competidores más cercanos, por lo cual es necesario adoptar medidas que permitan incrementar la participación en el mercado, para consolidarse y posicionarse en el sector.

Figura 3. Fortaleza Competitiva



7.3.3. Fuentes posibles de ventaja competitiva. El laboratorio Diagnostika de Occidente cuenta con fuentes posibles de ventaja competitiva que le permitiría asegurar sus clientes actuales y captar los potenciales, como: experiencia y conocimiento del negocio, servicio superior a los clientes a través de la rapidez en la entrega de resultados, capacidad para competir en precios y mejorar

cotizaciones de la competencia sin afectar la rentabilidad del negocio y sedes móviles de servicio (cobertura geográfica).

7.4. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

7.4.1. Definición de Clientes y Consumidores.

•**Cirujanos Plásticos y Estéticos.** Los principales clientes del Laboratorio clínico son los Cirujanos plásticos y estéticos ubicados en la ciudad de Cali, bien sea agrupados en sociedades, clínicas de cirugía plástica o consultorios personales externos. Son los clientes del laboratorio porque son los generadores de exámenes, los cuales tienen la decisión de enviar al paciente al laboratorio con el que tienen contrato. Estos contratos incluyen tanto arrendamientos de las locaciones como comisiones por paciente enviado.

•**EPSs.** El laboratorio Clínico considera como clientes a las EPSs (Entidades Promotoras de Salud) porque constituyen un mercado muy atractivo para la prestación del servicio diagnóstico, debido al volumen de pacientes que representan. Por otro lado, teniendo en cuenta que el laboratorio tuvo la oportunidad de trabajar con EPSs en años anteriores, actualmente no está interesado en aplicar para iniciar negociaciones. La experiencia con EPSs indica que el Gremio de la Salud en general no ha tenido mucha fortuna trabajando con ellas porque los pagos son demasiado demorados lo que produce un desajuste financiero. Además de esto, las EPSs exigen muchos recursos técnicos para poder afiliarse, lo que hace que se deban invertir grandes sumas de dinero en equipos y personal para poder ser habilitado. Se sabe de muchos consultorios e Instituciones Prestadoras de Salud que se han quebrado en sus finanzas esperando el pago de las facturas que se han presentado meses y meses atrás sin que se logren los pagos oportunos para solventar los costos fijos de funcionamiento de la empresa.

•**Consumidores.** Los consumidores de los servicios del Laboratorio clínico son:

-Pacientes para valoración de cirugías plásticas y estéticas.

-Pacientes de consulta externa

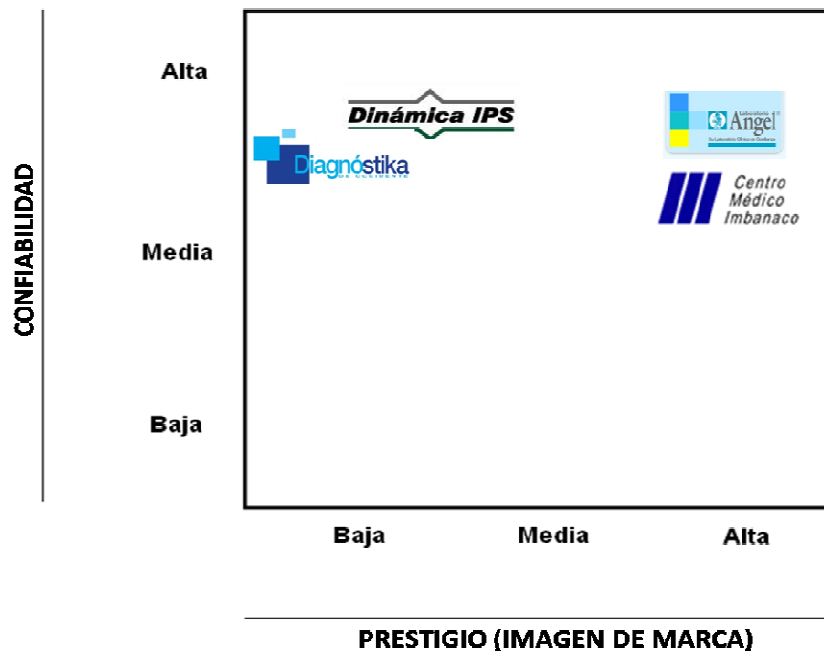
-Pacientes particulares

7.4.2. Mapa Perceptivo

-Combinación de atributos preferidos por los clientes. Para servicios de salud en general, la calidad del servicio y el prestigio y posicionamiento de la empresa son clave para el éxito. De los factores considerados en la matriz de Perfil Competitivo, algunos son de mayor importancia para los clientes (médicos).

Las siguientes características y/o atributos del servicio son determinantes en la elección de un laboratorio en particular: Confiabilidad del servicio, Rapidez en la entrega de resultados, Rentabilidad, Prestigio (imagen de marca).

Figura 4. Mapa Perceptivo



Como se observa en la grafica, en cuanto a la confiabilidad del servicio y el prestigio o imagen de marca, los Laboratorios Ángel y el Laboratorio del Centro Médico Imbanaco están percibidos por los clientes (médicos) como emisores de diagnósticos confiables y con una solida imagen de marca respaldada por su larga trayectoria.

Por otra parte, Dinámica IPS es una institución que se distingue por su confiabilidad y calidad del servicio, mas no cuenta con una imagen de marca muy reconocida, dado su corta trayectoria en el mercado. Por último, Diagnostika de Occidente está considerado como un laboratorio de alta confiabilidad por su recurso humano y técnico, pero su imagen de marca es nula a pesar de llevar largos años en el mercado.

En cuanto a la rentabilidad, ésta varía de acuerdo al tipo de negociación que se realice entre el cliente y el laboratorio. Los laboratorios Ángel son conocidos por su capacidad para adaptar y mejorar sus cotizaciones de acuerdo a las exigencias de los clientes, disminuyendo así las posibilidades a los pequeños y medianos laboratorios que no cuentan con una estructura financiera tan solida. Y en lo referente a la rapidez en la entrega de resultados, el laboratorio Diagnostika tiene una ventaja competitiva, ya que los líderes del mercado realizan las entregas de los diagnósticos mínimo al día siguiente.

7.4.3. Atributos y Beneficios Ofrecidos. El laboratorio Diagnostika de Occidente cuenta con una larga trayectoria (18 años) que le permite brindar las siguientes características y beneficios a los clientes actuales y potenciales:

- Experiencia y conocimiento del negocio
- Servicio superior a los clientes a través de la rapidez en la entrega de resultados
- Capacidad para competir en precios y mejorar cotizaciones de la competencia sin afectar la rentabilidad del negocio.
- Sedes móviles de servicio (cobertura geográfica).

7.4.4. Segmentación. En la definición del mercado objetivo, se han clasificado como clientes: Médicos Cirujanos y EPS y como consumidores: pacientes remitidos por los Médicos, pacientes particulares y pacientes de consulta externa. Para efectos de planeación, se ha elegido como grupo objetivo para las acciones de mercadeo a los Médicos Cirujanos plásticos y/o estéticos ubicados en la ciudad de Cali a nivel urbano, bien sea que estén agrupados en sociedades, clínicas o consultorios independientes y que focalizan sus esfuerzos en la captación y

retención de sus pacientes a través de un servicio completo de diagnóstico previo a la cirugía.

En el plan estratégico, todas las acciones de mercadeo y publicidad se enfocarán en los Médicos Cirujanos Plásticos y/o Estéticos (clientes del laboratorio), porque son los que van a contratar los servicios del laboratorio, en esfuerzos por ofrecer un paquete completo de exámenes y cirugías a sus pacientes. Los pacientes de los cirujanos, son considerados por el laboratorio como consumidores del servicio, mas no como clientes directos, al igual que los pacientes de consulta externa y los pacientes particulares.

7.5. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

7.5.1. Mercado Potencial. Las cirugías plásticas y estéticas en Colombia se han triplicado. La alta calidad y tecnología, el talento humano y los bajos costos que se manejan permiten que las personas alrededor del mundo se interesen por practicarse las cirugías estéticas en Colombia.

En los últimos diez años, la realización de cirugías estéticas ha aumentado en un 70% según la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica y Colombia ha sido reconocida internacionalmente como líder en esta área de la medicina estética.

El crecimiento de este sector ha sido y seguirá siendo sustancialmente mayor que el de la industria en general debido a ciertos cambios que se han dado en el comportamiento de la demanda y el consumidor, en una sociedad cada vez más consciente con la estética y con un mayor poder adquisitivo. Además, los adelantos en técnicas quirúrgicas, anestesiología y materiales, sumados a la reducción de costos frente a décadas pasadas, mejores ingresos y facilidades de crédito, potencializan el auge de cirugías plásticas estéticas.

“En la ciudad de Cali se encuentran asentadas cerca de 40 clínicas de cirugía plástica y 90 cirujanos plásticos los cuales tienen en promedio, más de 14 años de especialización además de la carrera de medicina”⁷.

⁷ Salud al servicio de lo estético, Op. cit. Disponible en Internet: http://www.caliexposhow.com/prensa/salud_estetica/

7.5.2. Capacidad y Pronóstico de venta.

Tabla 9. Capacidad y Pronóstico de Ventas

	MENSUAL		ANUAL	
Capacidad de Venta	600 pacientes	\$ 60.000.000	7200 pacientes	\$ 720.000.000
Pronóstico de Venta	250 pacientes	\$ 25.000.000	3000 pacientes	\$ 300.000.000

La capacidad y el Pronóstico de ventas se expresan en número de pacientes remitidos por los Médicos Cirujanos; no se tienen en cuenta los pacientes de consulta externa o los particulares.

La capacidad de venta se estima de esta forma, ya que la principal variable es el tiempo requerido para realizar el paquete de exámenes pre y post quirúrgicos. Con la actual infraestructura operativa del laboratorio, se realizan máximo 24 paquetes de exámenes diarios y 600 paquetes mensuales. Cada paquete de exámenes que en promedio cuesta \$ 100.000 significa un paciente.

El pronóstico de venta se estima con base en la cantidad de pacientes que remitirán los Médicos Cirujanos que se logren captar con el plan de mercadeo. En este caso, la meta es conseguir aproximadamente 5 nuevos clientes (Médicos) que significaran para el laboratorio, al menos 1 paciente diario por medico.

7.5.3. Análisis DOFA.

Tabla 10. Análisis Dofa

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Rápida y oportuna entrega de resultados. •El recurso técnico con el que cuenta el laboratorio es suficiente para atender adecuadamente los requerimientos de los clientes. •Las instalaciones del laboratorio pueden ser fijas (Clínica Picasso) o móviles; ya que el servicio se puede trasladar a otros centros de atención. Existen varias subsedes muy bien ubicadas. •Capacidad para competir en precios y mejorar cotizaciones de la competencia sin comprometer la economía de la empresa. •El laboratorio cuenta con algún grado de reconocimiento y fuertes relaciones en el gremio de los cirujanos plásticos. •El laboratorio tiene 17 años de experiencia y conoce claramente el negocio del laboratorio clínico. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> •El posicionamiento de marca es nulo. El laboratorio no es reconocido a pesar de llevar varios años en el mercado. •El laboratorio no ha realizado ninguna actividad de mercadeo o publicidad a lo largo del tiempo. •El laboratorio está limitado en cuanto a los servicios ofrecidos, ya que está enfocado solamente al mercado de la estética. •El laboratorio no tiene capacidad técnica para realizar exámenes más especializados que podrían representar buenos dividendos en el negocio. •El laboratorio no cuenta con un sistema contable que le permita tener el control de su negocio.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> •La confianza generada por la políticas de Seguridad democrática, incentiva la inversión y si hay inversión, aumenta el empleo, y si hay empleo, hay mayor poder adquisitivo y mayor consumo. •Otra oportunidad relacionada con la anterior, es la afluencia de visitantes extranjeros que llegan a Colombia por turismo y pueden convertirse en clientes potenciales para realizarse algún procedimiento quirúrgico •EL TLC, puede considerarse una oportunidad, porque se podría acceder con mas facilidad a los equipos y tecnología de punta que permitiría mayor competitividad. •El auge de las cirugías plásticas generada por una sociedad cada vez mas preocupada por cuidar y mejorar su aspecto físico. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Una eventual crisis política, desencadenaría una serie de amenazas no sólo para esta industria, sino para la economía en general. •Una crisis política es igual a desconfianza, lo que minimizaría la inversión y por tanto el empleo y los ingresos y se frenaría el consumo, lo que limitaría los gastos de las personas a necesidades básicas. •Por otro lado, una crisis política y una eventual guerra entre países hermanos generaría desconfianza en el extranjero, por lo que el turismo se frenaría y por tanto la posibilidad de capturar potenciales clientes. •Gran cantidad de competidores en la zona de influencia. •El reconocimiento de marca y la capacidad tecnológica y financiera de los competidores mas importantes .

7.5.4. Factores claves de éxito en el sector. Además de los factores considerados en la matriz de Perfil Competitivo para evaluar la situación competitiva del laboratorio; para servicios de salud en general, la calidad del servicio, y el prestigio y posicionamiento de la empresa son factores clave para el éxito. Uno de los mayores activos de una empresa de salud son los pacientes y clientes satisfechos que exhiben la calidad de los resultados que una clínica, laboratorio, centro médico, etc., ofrece y que recomiendan a su entorno directo.

8. OBJETIVOS

8.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Producir servicios diagnósticos confiables, oportunos y efectivos que cumplan con las políticas de calidad establecidas.
- Garantizar mediante un manejo gerencial adecuado, la estabilidad financiera y la eficiencia en el uso de los recursos.
- Incrementar el volumen de ventas del laboratorio a través de la búsqueda de nuevos clientes.
- Ofrecer a los clientes servicios y paquetes de servicios a tarifas competitivas en el mercado.
- Desarrollar una imagen favorable en el mercado.

8.2. OBJETIVOS DIVISIONALES

-Área financiera

- Lograr el máximo nivel de eficiencia en el uso de los recursos a través de una gestión gerencial.
- Mantener el nivel actual de costos para garantizar un incremento en la utilidad.
- Elaborar y revisar periódicamente los informes financieros y contables respectivos.

-Área Recurso Humano

- Contar con un recurso humano especializado, competente y amable.
- Mantener un recurso humano comprometido con el laboratorio, garantizando el pago justo y oportuno de su salario y prestaciones sociales.

8.3. OBJETIVOS DE MARKETING

- Crear una excelente percepción de la marca posicionándola en la mente de la comunidad como una empresa que ofrece rapidez, calidad y confiabilidad en sus servicios.
- Buscar nuevos clientes de modo que las ventas crezcan en un 54.6% en un año.
- Incrementar la participación en el mercado de 0.25% a 0.39%
- Fidelizar los clientes actuales con excelentes servicios abriendo posibilidades de aumentar la proporción de participación en el mercado.

9. ESTRATEGIA DE MARKETING

9.1. MERCADO OBJETIVO

El grupo objetivo son los Médicos Cirujanos plásticos y/o estéticos ubicados en la ciudad de Cali a nivel urbano, bien sea que estén agrupados en sociedades, clínicas o consultorios independientes y que focalizan sus esfuerzos en la captación y retención de sus pacientes a través de un servicio completo de diagnóstico previo a la cirugía.

En el plan estratégico, todas las acciones de mercadeo y publicidad se enfocarán en los Médicos Cirujanos Plásticos y/o Estéticos (clientes del laboratorio), porque son los que van a contratar los servicios del laboratorio, en esfuerzos por ofrecer un paquete completo de exámenes y cirugías a sus pacientes. Los pacientes de los cirujanos, son considerados por el laboratorio como consumidores del servicio, mas no como clientes directos, al igual que los pacientes de consulta externa y los pacientes particulares.

9.2. COMPETIDORES OBJETIVO

La competencia directa y más importante para el Laboratorio son: Laboratorios Ángel, el Laboratorio de la Clínica Imbanaco y Dinámica I.P.S., todos con amplio reconocimiento y gran capacidad de influencia.

Para efectos de planeación, Diagnostika de Occidente los considera como competidores directos, en el servicio diagnóstico Pre y Post quirúrgico, ya que es el mercado en el cual está especializado y tiene toda la infraestructura operativa y profesional para competir con los líderes del mercado. En cuanto a la atención al público, Diagnostika de Occidente cuenta con una toma de muestras en la Clínica Buenos Aires por cuestiones de asociación con médicos de otras ramas diferentes a la cirugía plástica. Este punto de toma de muestras no es muy significativo para el laboratorio en cuanto a ventas, significa únicamente presencia en el sector, por lo que no destinará mayores recursos y esfuerzos para su crecimiento en este mercado.

9.3. ATRIBUTOS DE PRODUCTO (SERVICIO)

El laboratorio Diagnostika de Occidente cuenta con una larga trayectoria (18 años) que le permite brindar las siguientes características y beneficios a los clientes actuales y potenciales:

- Portafolio completo de servicios diagnósticos pre y postquirúrgicos.
- Pruebas adicionales en convenio con otras entidades.
- Servicio superior a los clientes a través de la rapidez en la entrega de resultados.
- Completa disponibilidad del servicio y del personal del laboratorio.
- Experiencia y conocimiento del negocio.
- Sedes móviles de servicio (cobertura geográfica).
- Sedes totalmente equipadas.
- Auxiliares capacitadas en cada toma de muestras.
- Envío de resultados directamente al medico vía fax, internet y telefónico.
- Capacidad para competir en precios y mejorar cotizaciones de la competencia sin afectar la rentabilidad del negocio.

9.4. POSICIONAMIENTO

El laboratorio desea posicionarse como uno de los laboratorios clínicos más competitivos de Santiago de Cali, por la rapidez en la entrega de resultados y la disponibilidad del servicio.

Se ha decidido este posicionamiento para el laboratorio debido a la importancia que tiene la rapidez en la entrega de los resultados para los clientes, ya que este atributo de servicio es determinante en el momento de elegir un laboratorio.

Además de ser uno de los atributos preferidos por los médicos, la rapidez es una ventaja competitiva del laboratorio y una debilidad de los líderes, por lo cual se debe aprovechar.

Para cumplir con este posicionamiento, el laboratorio pone especial atención para lograr la rapidez del servicio en cada etapa de la venta, de la siguiente manera: asignación de una auxiliar especializada en cada toma de muestra que atiende personal e inmediatamente al paciente, servicio de mensajería o traslado de muestras al laboratorio, especialización en exámenes pre y postquirúrgicos, estandarización y mecanización de procesos, posterior envío de resultados con el servicio de mensajería o apoyo vía fax, internet y telefónico si el caso lo requiere.

9.5. MEZCLA DE MARKETING

9.5.1. Producto. El objetivo es ofrecer servicios diagnósticos con altos estándares de calidad.

El portafolio de servicios pre y quirúrgicos del laboratorio contiene 24 diferentes pruebas que conforman la totalidad de exámenes que incluyen los médicos cirujanos en el paquete de exámenes que requieren para realizar las cirugías, por lo cual se tiene una excelente oferta de servicios diagnósticos. En exámenes post quirúrgicos, la prueba que más requieren los Médicos como medida de control es el Hemograma.

Además se tienen convenios con otras entidades para realizar pruebas exóticas o pruebas que el laboratorio no está en capacidad de procesar.

Tabla 11. Portafolio de Servicios

EXÁMENES PRE Y POST QUIRÚRGICOS	
<u>Hemograma completo</u>	<u>Hemoglobina-hematocrito</u>
<u>Recuento de plaquetas</u>	<u>Tiempo de protrombina</u>
<u>PTT</u>	<u>Tiempo de sangría</u>
<u>Prueba de torniquete</u>	<u>Tiempo de coagulación</u>
<u>Glicemia</u>	<u>Creatinina</u>
<u>Nitrógeno ureico</u>	<u>Proteínas diferenciadas</u>
<u>Hemoclasificación</u>	<u>Prueba de embarazo</u>
<u>Anticuerpos Anti-HIV</u>	<u>Antígeno australiano- Hepatitis B</u>
<u>Serología-VDRL</u>	<u>Electrocardiograma</u>
<u>Perfil lipídico</u>	<u>Pruebas hepáticas</u>
<u>Parcial de orina</u>	<u>Acido úrico</u>
<u>PCR</u>	<u>RAT</u>

Tabla 12. Pruebas adicionales en convenio

PRUEBAS ADICIONALES EN CONVENIO	
<u>Cultivos bacterianos</u>	<u>Cultivos para hongos</u>
<u>Cultivos para anaerobios</u>	<u>T3</u>
<u>T4</u>	<u>TSH</u>
<u>Electrolitos</u>	<u>Vitamina B 12</u>
<u>Acido fólico</u>	<u>Ferritina</u>

Los servicios ofrecidos en el laboratorio clínico son:

- Portafolio completo de servicios diagnósticos pre y postquirúrgicos.
- Pruebas adicionales en convenio con otras entidades.
- Servicio superior a los clientes por la rapidez en la entrega de resultados.
- Completa disponibilidad del servicio y del personal del laboratorio.
- Experiencia y conocimiento del negocio.
- Sedes de servicio equipadas y móviles (cobertura geográfica).
- Auxiliares capacitadas en cada toma de muestras.
- Envío de resultados directamente al médico vía fax, internet y telefónico.
- Capacidad para competir en precios y mejorar cotizaciones de la competencia sin afectar la rentabilidad del negocio.
- Servicio de reserva de sangre y pruebas cruzadas en convenio con la Cruz Roja.

Debido a que se trata de un producto tan especializado como servicios médicos, el paciente no está en condiciones de evaluar muchos componentes de la calidad. Por ello, se pondrá especial cuidado en que todo lo tangible se encuentre en perfectas condiciones como:

- Infraestructura adecuada
- Uniformes
- Mobiliario moderno
- Limpieza extrema
- Equipos modernos y bien mantenidos

Todo lo ofrecido debe cumplirse a cabalidad, desde que el médico remite a un paciente hasta que este ingresa a la toma de muestras y el servicio post venta.

Una experiencia grata del paciente es fundamental para la sostenibilidad en el tiempo del laboratorio y de la relación con el cliente (cirujano).

9.5.2. Promoción. El objetivo es crear una imagen corporativa sólida, que permita diferenciar el laboratorio Diagnostika de Occidente de la competencia.

Las acciones promocionales indicadas para la comunicación con el grupo objetivo son: la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas.

En lo referente a la **venta personal**, se ha decidido implementar un mecanismo de ventas mediante el cual un representante comercial visitará a todos los clientes potenciales con el fin de establecer una red de contactos sólida, que remita gran cantidad de pacientes directamente a las sedes del laboratorio.

Para cumplir con este propósito se realizará un permanente estudio de las diversas sociedades, clínicas y médicos cirujanos independientes de la ciudad de Cali, con el fin de establecer metas en la consecución de los clientes y posteriormente lograr una comunicación eficaz que resulte en una visita para ofrecer el servicio de laboratorio y la concertación de la negociación.

En cuanto a las **relaciones públicas**, el propósito es continuar con el contacto permanente con los cirujanos que actualmente son clientes del laboratorio, para consolidar una relación laboral comprometida que permita la consecución de nuevos clientes a través de los nexos laborales que se tienen en el ramo.

Y en lo referente a la **publicidad**, se ha decidido utilizar material gráfico que permita que el laboratorio sea reconocido e identificado a través de su marca y además que sirva como apoyo en el momento del ofrecimiento del servicio.

Se descartó la utilización de medios masivos por dos razones: primero porque actualmente el laboratorio no cuenta con los recursos económicos necesarios y segundo, porque los medios masivos no son los medios más indicados para llegar al grupo objetivo que son los médicos cirujanos, ya que estas personas dedican la mayor parte de su tiempo al ejercicio profesional y no tienen el tiempo libre necesario para ver televisión o escuchar radio.

Referente a la acción promocional como tal, no se hará ningún tipo de promoción de ventas, debido a que parte de la confiabilidad que el laboratorio considera como atributo importante en los servicios médicos diagnósticos es la fijación de precios que representen la calidad del servicio que ofrece Diagnostika, obviamente teniendo en cuenta los precios del mercado. Tanto la rebaja excesiva en los precios de los exámenes como la promoción de ventas están descartadas como estrategia de mercadeo para el laboratorio.

Para las acciones publicitarias planeadas, el laboratorio ha limitado el presupuesto de Publicidad a un valor de \$10.000.000 en el transcurso del año de puesto en marcha el plan de mercadeo. Esto, con el fin de cumplir con objetivos de rentabilidad de no incremento en los costos, para garantizar una utilidad importante.

El material grafico que se va a utilizar para la estrategia de comunicación o promoción es el siguiente:

-Avisos luminosos: se colocarán avisos luminosos en cada sede del laboratorio, con el fin de destacar el nombre del laboratorio y empezar a generar recordación y buena imagen corporativa.

-Elaboración de carpetas: se elaborarán carpetas, las cuales servirán de apoyo en la presentación del laboratorio y sus servicios a los clientes potenciales, generando credibilidad y confianza en el laboratorio.

-Tarjetas de presentación: se mandarán a hacer tarjetas de presentación del laboratorio y su bacteriólogo como complemento a la estrategia de comunicación.

-Bolígrafos: se mandarán a hacer bolígrafos con el logo del laboratorio con el fin de entregarlos a los clientes del laboratorio.

•**Formato Material Gráfico**

-Tipo: Aviso luminoso doble cara tipo PALETO

-Dimensiones: 145 cm x 80 cm

-Materiales: Impresión digital en Lona para exteriores

-Tipo: Policromía

-Estructura: Cantoneras en Aluminio

-Iluminación: Sistema de tubo T-8 balasta electrónica con temporizador para ahorro de energía y respaldo en lámina galvanizada.

-Soporte: Tubo de 3 pulgadas pintado con lacas sintéticas resistentes a la intemperie.

-Tipo: Carpetas Pantone AZUL BRONCE

-Materiales: Propalcote de 300 gramos, impresas a 4 x 4 tintas más tinta plana especial.

-Estructura: Terminación en plastificado mate en frio por ambas caras. Más UV brillante localizado, por ambas caras, troqueladas y pegadas

-Tipo: Tarjetas de presentación

-Materiales: Papel Opalina

-Tamaño: 5.5 cm por 9 cm

-Estructura: Acabado en plastificado mate por ambas caras, reserva UV en secciones. Una tinta más tinta especial pantone AZUL Bronce.

Figura 5. Avisos Luminosos



Figura 6. Tarjetas de presentación

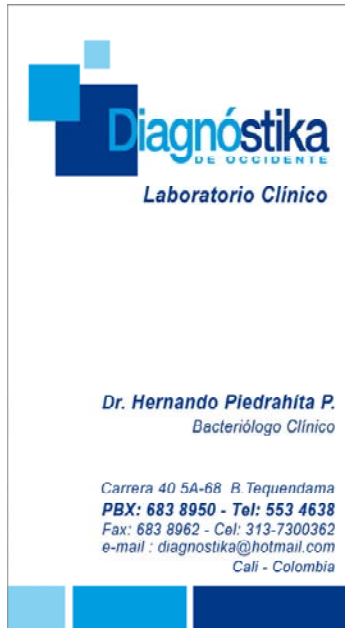


Figura 7. Bolígrafos



Figura 8. Carpeta



9.5.3. Distribución. El objetivo es prestar un adecuado servicio diagnóstico a través de la distribución directa.

La distribución directa es el método adecuado para los servicios de diagnóstico médico. La distribución directa le permite al laboratorio mantener un mejor control del servicio y lograr una diferenciación perceptible en el usuario del servicio.

La prestación del servicio se realizará directamente en cada sede del laboratorio, apoyada por las respectivas auxiliares asignadas a cada toma de muestras.

Figura 9. Canal directo



9.5.4. Precio. El objetivo es establecer precios acordes con el mercado y con las exigencias de los clientes sin afectar la rentabilidad del laboratorio.

La estrategia de precios escogida por el laboratorio Diagnostika será orientada al mercado. Es decir, los precios se establecerán en relación con las exigencias de cada cliente, ya sea de acuerdo con los precios de la competencia o de acuerdo con el tipo de negociación realizada.

Actualmente, el laboratorio tiene establecidos unos precios estándar de cada examen clínico, adaptables a los requerimientos y exigencias del cliente, obviamente sin llegar a afectar la rentabilidad del negocio.

Tabla 13. Precios de Exámenes Pre y Postquirúrgicos

EXÁMENES PRE Y POSTQUIRÚRGICOS	PRECIO
<u>Hemograma completo</u>	<u>\$15.000</u>
<u>Recuento de plaquetas</u>	<u>\$10.000</u>
<u>PTT</u>	<u>\$15.000</u>
<u>Prueba de torniquete</u>	<u>\$10.000</u>
<u>Glicemia</u>	<u>\$10.000</u>
<u>Nitrógeno ureico</u>	<u>\$15.000</u>
<u>Hemoclasificación</u>	<u>\$10.000</u>
<u>Anticuerpos Anti-HIV</u>	<u>\$30.000</u>
<u>Serología-VDRL</u>	<u>\$10.000</u>
<u>Perfil lipídico</u>	<u>\$30.000</u>
<u>Parcial de orina</u>	<u>\$10.000</u>
<u>PCR</u>	<u>\$20.000</u>
<u>Antígenos australianos- Hepatitis B</u>	<u>\$30.000</u>
<u>Electrocardiograma</u>	<u>\$30.000</u>
<u>Pruebas hepáticas</u>	<u>\$40.000</u>
<u>Acido úrico</u>	<u>\$10.000</u>
<u>RA Test</u>	<u>\$30.000</u>
<u>Hemoglobina-hematocrito</u>	<u>\$10.000</u>
<u>Tiempo de protrombina</u>	<u>\$15.000</u>
<u>Tiempo de sangría</u>	<u>\$10.000</u>
<u>Tiempo de coagulación</u>	<u>\$10.000</u>
<u>Creatinina</u>	<u>\$10.000</u>
<u>Proteínas diferenciadas</u>	<u>\$15.000</u>
<u>Prueba de embarazo</u>	<u>\$15.000</u>

•**Tipo de negociación.** Los tres tipos de negociación que maneja el laboratorio clínico Diagnostika de Occidente son:

-El laboratorio pagará el arrendamiento de una toma de muestras al médico y/o clínica y tiene libertad para colocar los precios de los exámenes.

-El laboratorio pagará el arrendamiento de una toma de muestras al médico y/o clínica, adicionalmente un porcentaje de comisión al médico y tiene libertad para colocar los precios de los exámenes.

-El laboratorio pagará un porcentaje de comisión al médico, la tarifa de precios es estándar y el médico es quien cobrará los exámenes al paciente.

9.5.5. Servicio al Cliente. El objetivo es mejorar el servicio al cliente y al usuario (paciente) con el fin de brindar una total satisfacción con el servicio.

Respecto a esto, la estrategia será establecer una secuencia de actividades a realizar por parte del personal del laboratorio en las etapas de la pre-venta, venta y post venta, para asegurar un completo cubrimiento de las necesidades y sobrepasar las expectativas de los clientes y usuarios del servicio.

Puntualmente, en la pre-venta, la representante comercial tendrá la labor de visitar clientes potenciales con el propósito de concretar la venta del servicio. Para lograrlo deberá estar capacitada para dar información acerca del laboratorio y de sus servicios, además de brindar las mejores condiciones para persuadir al cliente y conseguir que las partes involucradas (Laboratorio-Médico) queden satisfechas con el tipo de negociación establecido.

En cuanto a los clientes actuales, tendrá la labor de visitarlos continuamente para verificar la satisfacción con el nivel de servicio prestado. Además de indagar acerca de dudas o inquietudes que puedan afectar el vínculo laboral entre el laboratorio y el médico.

Respecto al personal de atención al usuario (Paciente), el laboratorio se encargará de que las auxiliares se capaciten en normas de cortesía y servicio al cliente, con el fin de aprovechar el contacto directo con los usuarios.

9.5.6. Otros elementos. En la mezcla de marketing para los servicios, además de las 4p tradicionalmente utilizadas y conocidas, existen 3 factores o elementos que tienen un papel relevante en el marketing y en la producción de un servicio. Estos 3 factores son: personal, evidencia física y procesos.

-Personal: El personal de servicio es especialmente importante en el laboratorio ya que como no existe un producto tangible, el cliente y/o usuario se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

El personal del servicio de laboratorio está compuesto por 1 bacteriólogo clínico graduado de la Universidad del Valle, 3 auxiliares de laboratorio de las cuales 2 son egresadas de la Cruz Roja y 1 del Instituto Fátima, 1 mensajero y 1 Representante Comercial que próximamente será egresada de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de Occidente.

El personal del laboratorio está comprometido y enfocado en la calidad de su servicio al usuario, y en el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

-Evidencia física: La evidencia física del laboratorio es de suma importancia ya que ayuda a darle forma a las percepciones que del servicio tengan o tendrán los clientes y/o usuarios.

El laboratorio clínico tiene una sede principal en la cual cuenta con todos los equipos tecnológicos para procesar a satisfacción las pruebas correspondientes, y su infraestructura cumple con todas las normas sanitarias establecidas.

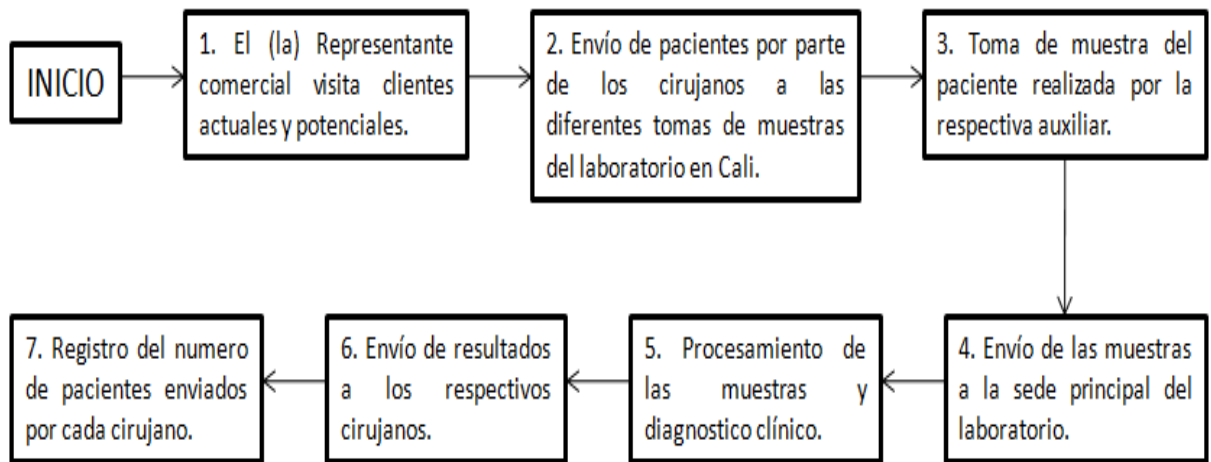
Los siguientes son los equipos que hacen parte del laboratorio: equipo analizador de química sanguínea, 2 microscopios, macro centrifuga, micro centrifuga, baño serológico, rotador de placas, pipetas automáticas, dispensador de volúmenes de líquidos, piano cuenta células.

Además de la sede principal, tiene 5 tomas de muestras (incluida la principal), todas completamente equipadas con camillas, mobiliario de tomar las muestras, refrigeradores, 5 electrocardiógrafos, teniendo especial cuidado en la limpieza y organización del espacio.

-Procesos: En cuanto al proceso logístico, se colocará especial atención en que el personal del laboratorio esté en permanente comunicación interna, con el propósito de brindar un servicio satisfactorio tanto a los clientes como a los usuarios.

Esto significa que en cada etapa de la venta y prestación del servicio, el recurso humano tendrá las especificaciones adecuadas para ofrecer, prestar y cumplir con el servicio a cabalidad.

Figura 10. Proceso Logístico



9.5.7. Cumplimiento de los Objetivos de Marketing.

-Crear una excelente percepción de la marca posicionándola en la mente de la comunidad como una empresa que ofrece rapidez, calidad y confiabilidad en sus servicios.

Para cumplir este objetivo es necesario realizar las acciones promocionales mencionadas en la mezcla de marketing (Promoción). Estas acciones promocionales permitirán que el laboratorio Diagnostika de Occidente, como primera medida, consolide el nombre como marca propia, para distinguirse de la Clínica en donde tiene el punto de toma de muestras y para distinguirse como empresa y no como el bacteriólogo de cierto laboratorio. Esto se logrará por medio de la colocación de los avisos luminosos en las sedes del laboratorio, elemento que permitirá que las personas que circulan por el sector e ingresan a las clínicas identifiquen que hay un laboratorio en la clínica, que es independiente y se llama Diagnostika de Occidente. La distribución de las tarjetas de presentación permitirá igualmente lograr este objetivo.

Como segunda medida, además de conseguir notoriedad y reconocimiento de la marca, tanto los clientes reales y potenciales como los consumidores deben identificar los atributos de servicio más relevantes del laboratorio y que significan la ventaja competitiva del mismo, para poder lograr un lugar importante en la mente de las personas. Para cumplir esta segunda parte del objetivo, en cuanto a

acciones promocionales, la utilización de las carpetas y brochure para presentar el servicio adecuadamente, cumple un papel fundamental en la pre-venta.

También se deben tener en cuenta los demás elementos de la mezcla de marketing que permitirán ofrecer un completo portafolio de pruebas y servicios, precios competitivos adaptables a los requerimientos de los clientes, una prestación del servicio con sedes móviles y adecuadas, todo esto sumado al capacitado recurso humano, infraestructura, logística y servicio al cliente. Al cumplir con estos elementos a cabalidad, el laboratorio superará las expectativas de los clientes y consumidores, adquiriendo reconocimiento por su excelente servicio.

-Buscar nuevos clientes de modo que las ventas crezcan en un 54.6% en un año.

Para la consecución de nuevos clientes que signifiquen el proyectado incremento en las ventas, se realizarán las acciones promocionales mencionadas en la mezcla de marketing (Promoción), referentes a la venta personal y a las relaciones publicas.

Para el ofrecimiento del servicio, se ha decidido implementar un mecanismo de ventas mediante el cual un representante comercial visitará a todos los clientes potenciales con el fin de establecer una red de contactos solida, que remita gran cantidad de pacientes directamente a las sedes del laboratorio.

Los clientes potenciales se elegirán de acuerdo a lo siguiente: el reconocimiento del Médico Cirujano en el sector y el número de cirugías que realiza; los nexos laborales que permitan una comunicación con otros Médicos Cirujanos, para lo cual las relaciones publicas cumplen un papel fundamental; grupos empresariales, clínicas o campañas que representen una buena oportunidad de negocio para el laboratorio.

El pronóstico de venta es la estimación que permite fijar el porcentaje de incremento en las ventas. Las ventas en el último año fueron de \$194.000.000 y una vez puesto en marcha el plan de mercadeo, se proyectan unas ventas de \$300.000.000 anuales. Lo cual resulta en un incremento de 54.6%. Esto con base en la cantidad de pacientes que remitirán los Médicos Cirujanos que se logren captar con el plan de mercadeo. En este caso, la meta es conseguir aproximadamente 5 nuevos clientes (Médicos) en el año, que significaran para el laboratorio, al menos 1 paciente diario por medico.

-Incrementar la participación en el mercado de 0.25% a 0.39%

Cumplido el objetivo anterior en el aumento de las ventas proyectado, el laboratorio Diagnostika de Occidente incrementaría su participación en el mercado en un 56%, al pasar de 0.25% a 0.39%.

Las ventas del laboratorio Diagnostika de Occidente en el año 2007 fueron de \$194.000.000, lo cual significa el 0.25% del total de las ventas de la categoría que fueron \$76.007.000.000. Al cumplir con el objetivo de incrementar las ventas a \$300.000.000, significaría el 0.39% de las ventas de la categoría del año 2007.

-Fidelizar los clientes actuales con excelentes servicios abriendo posibilidades de aumentar la proporción de participación en el mercado.

El propósito de mejorar el servicio al cliente y al usuario (paciente) con el fin de brindar una total satisfacción con el servicio, permite el cumplimiento de este objetivo de marketing.

Para Fidelizar los clientes actuales, lo primero que se debe hacer es cumplir con los servicios ofrecidos y pactados en la negociación, además de la adecuada prestación del servicio para superar las expectativas de los clientes. Una vez cumplido esto, en cuanto al servicio post venta, el laboratorio deberá encargarse de mantener una fluida comunicación, para verificar el nivel de satisfacción con el servicio prestado, además de indagar acerca de dudas o inquietudes que puedan afectar el vínculo laboral entre el laboratorio y el médico.

Respecto al personal de atención al usuario (Paciente), el laboratorio se encargará de que las auxiliares se capaciten en normas de cortesía y servicio, con el fin de aprovechar el contacto directo con los usuarios. La adecuada prestación del servicio y atención a los pacientes contribuirá a la satisfacción de los Médicos. Además, el laboratorio estará dispuesto a realizar un seguimiento y control post quirúrgico sin costo, en caso de que fuera necesario, tanto para tranquilidad del Médico como del paciente.

10.PRESUPUESTO DEL PLAN

Tabla 14. Presupuesto

MATERIAL GRÁFICO	VALOR Und.	CANTIDAD	TOTAL
AVISOS LUMINOSOS	\$ 450.000	4	\$ 1.800.000
CARPETAS	\$ 2.300	100	\$ 230.000
TARJETAS	\$ 250	1.000	\$ 250.000
LAPICEROS	\$ 4.500	100	\$ 450.000
PERSONAL VENTAS			
REPRESENTANTE COMERCIAL	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
SERVICIO AL CLIENTE			
CURSOS PERSONAL	\$ 100.000	3	\$ 300.000
TOTAL	\$ 2.557.050		\$ 5.030.000

11.INDICADORES DE GESTIÓN

•Para verificar la efectividad del Plan de Mercadeo se revisarán y compararán con datos históricos las siguientes variables: clientes nuevos, incremento en ventas, participación de mercado. Los indicadores se presentarán y evaluarán trimestralmente para comprobar el cumplimiento de los objetivos de marketing.

$$\text{\# de Clientes nuevos} = \text{Clientes 2009} - (\text{Clientes 2008} - \text{Clientes retirados})$$

$$\text{\% de incremento en ventas} = [\text{Variación (Ventas 2009 – Ventas 2008) / Ventas 2008}] \times 100$$

$$\text{\% de participación de mercado} = (\text{Ventas 2009} / \text{Ventas Totales Categoría}) \times 100$$

•La comprobación de los resultados en materia de posicionamiento e imagen de marca, será de la siguiente manera: mediante una investigación de tipo exploratoria se recolectaran datos cualitativos a través de sondeos y entrevistas personales a clientes potenciales y actuales y personas relacionadas con el sector, a partir del mes siete de puesto en marcha el plan de mercadeo.

•Para verificar la efectividad del servicio y atención al Cliente, el (la) representante comercial estará encargado de visitar periódicamente a los clientes para realizar un seguimiento de forma directa. Los resultados de estas visitas deben presentarse con claridad, en reportes que especifican: clientes satisfechos e insatisfechos con el servicio, causas importantes y las recomendaciones para la acción basadas en los resultados.

Como medida de control interno, se revisarán mensualmente los registros diarios de pacientes remitidos, Médicos remitentes, pacientes particulares, y pacientes de consulta externa, para verificar el nivel de satisfacción con el servicio.

Tasa de Satisfacción de clientes: (Reportes)

$$\text{Satisfacción de clientes: } (\# \text{ Clientes satisfechos} / \text{Total Clientes}) \times 100$$

Frecuencia de remisión de pacientes: # de pacientes remitidos por cada Cliente

•Para verificar la optima prestación del servicio de acuerdo a los beneficios prometidos, se revisará: el tiempo destinado a cada parte del proceso logístico con el fin de cumplir con el compromiso de rapidez y oportunidad del servicio; el mantenimiento periódico (preventivo y correctivo) tanto de las instalaciones físicas

como de los equipos y tecnología del laboratorio; y el adecuado desarrollo de las labores del recurso humano.

El laboratorio garantiza la rapidez y prioridad a los Médicos que manifiesten urgencia en el servicio diagnóstico. El tiempo proyectado para realizar un paquete completo de exámenes pre quirúrgico es de una (1) hora, teniendo en cuenta que se realiza un procesamiento de tres muestras por serie. Por lo tanto, el diagnóstico del paciente se tendrá en un lapso máximo de dos (2) horas.

El mantenimiento preventivo tanto de las instalaciones físicas, toma de muestras y equipos e instrumentos del laboratorio, se realizará cada seis (6) meses, con el fin de garantizar un servicio confiable permanentemente.

- El control y la evaluación del plan de mercadeo se realizará a través de la revisión y análisis de los indicadores mencionados anteriormente. De forma general, se estudiarán y revisarán documentos financieros y contables del laboratorio para constatar el correcto registro de datos y el nivel de desarrollo del laboratorio.

12.CONCLUSIONES

- El desarrollo del presente proyecto permite concluir que el sector de Estética y Belleza de la ciudad de Cali ha tenido un crecimiento acelerado en la última década debido al auge de las cirugías plásticas y estéticas. Por consiguiente, la cantidad de profesionales de este sector se ha incrementado notablemente, lo que constituye un atractivo mercado potencial para el laboratorio.
- Por otra parte, también se concluye que existe una fuerte competencia en la categoría de Laboratorios Clínicos, debido a la lucha de las entidades de este sector por aumentar su participación de mercado, mediante esfuerzos de mercadeo y servicio al cliente.
- El análisis de la situación interna del laboratorio, permite concluir que actualmente cuenta con un excelente portafolio de exámenes pre y post quirúrgicos, además de atributos y beneficios del servicio que permiten tener importantes ventajas competitivas.
- La aplicación del plan de mercadeo propuesto, le permitirá al laboratorio mejorar sus falencias, para lograr la competitividad requerida y por lo tanto cumplir con sus objetivos.
- Cada uno de los elementos del plan de mercadeo han sido establecidos de acuerdo a los requerimientos, necesidades y capacidades del laboratorio.

13.RECOMENDACIONES

- Se sugiere controlar y verificar permanente la búsqueda de clientes potenciales y las respectivas visitas realizadas por parte del representante comercial, ya que es una actividad fundamental de la estrategia de mercadeo para lograr el incremento en las ventas.
- Con el fin de garantizar el control y la revisión de los indicadores de gestión y el cumplimiento de los objetivos, se sugiere contratar un contador capacitado para organizar los registros de la actividad del laboratorio clínico.
- Se recomienda la adquisición de equipos con tecnología de punta, anticipándose a un aumento sobreestimado en la cantidad de pacientes remitidos por parte de los nuevos clientes, con el fin de cumplir a cabalidad con los compromisos adquiridos de rapidez y confiabilidad.
- La sugerencia anterior tiene igualmente otro factor para su consideración y es la realización de exámenes de Nivel II - III y pruebas exóticas, con el fin de eliminar el sobrecosto de los intermediarios.

BIBLIOGRAFÍA

Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad [en línea]. Santafé de Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 2007. [Consultado Junio de 2008]. Disponible en Internet:

http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/Dimension_Regional/Valle%20del%20Cauca-copia%20impresi%C3%B3n.pdf

Datos de Cali y el Valle del Cauca [en línea]. Santiago de Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, 2008. [Consultado Junio de 2008]. Disponible en Internet:

<http://www.cali.gov.co/corporativo.php?id=2287>

HIEBING, Roman Jr. y COOPER Scott W.; Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadeo, McGraw Hill, México. 1998. 356 p.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing: Mercadotecnia. 6 ed. México: Pearson Educación, 2003. 680 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico. 2 ed. México: MC Graw Hill, 1992. 250 p.

Salud al servicio de lo estético [en línea]. Santiago de Cali: Departamento económico de la Federación Nacional de Comerciante Fenalco Valle, 2008. [Consultado Julio de 2008]. Disponible en Internet:

http://www.caliexposhow.com/prensa/salud_estetica/

Salud Pública [en línea]: Formación trabajo y empleo. Santafé de Bogotá: Ministerio de la Protección Social, 2008. [Consultado Agosto de 2008]. Disponible en internet: <http://www.minproteccionsocial.gov.co>

Situación actual y perspectivas de la economía colombiana [en línea]. Santafé de Bogotá: Fedesarrollo, 2008. [Consultado Julio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.fedesarrollo.org.co>

SOLOMON, Michael. Marketing. Personas Reales. Decisiones Reales. 2 ed. Colombia: Prentice Hall, 2001. 465 p.

STANTON, William. Fundamentos de mercadotecnia. 4 ed. México: MC Graw Hill, 1998. 320 p.

Ventas Categoría Laboratorios Clínicos y Microbiológicos 2006-2007. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.