

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA CLINILABS**

**HEIDY LIZETTE CISNEROS ORDOÑEZ  
MARIO FERNANDO CHAVES VALLEJO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA CLINILABS**

**HEIDY LIZETTE CISNEROS ORDOÑEZ  
MARIO FERNANDO CHAVES VALLEJO**

**Proyecto de grado, presentado para optar  
título de Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**PRESENTADO A: DR. CARLOS ARTURO RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

## ***DEDICATORIA HEIDY CISNEROS***

Dedico este trabajo a Dios por ser la luz que siempre guía mi camino.

A mi familia, por su cariño, colaboración y apoyo constante para alcanzar esta meta en mi vida.

A mi madre por creer siempre en mi, brindarme su amor, apoyo y colaboración, para mi crecimiento personal y profesional.

A mi esposo por su amor, comprensión y apoyo en esta etapa de mi formación profesional.

A mi hijo por ser mi motivación más grande en los momentos difíciles.

Al Ingeniero Industrial Samuel Ruano (q.p.d), por que fue como un padre para mí y ser mi ángel protector desde donde este.

A mis amigos, por sus consejos, colaboración y apoyo permanente.

## ***DEDICATORIA MARIO CHAVES***

A Dios por dame la fuerza para salir adelante y seguir en el camino del exito.

Dedico este logro a mis padres quienes con su apoyo incondicional lograron ganarme mi admiracion, a mis hermanos por ser un apoyo a lo largo de mi carrera univesitaria.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos al Dr. LUIS ALBERTO ARCOS, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa de la Universidad de Nariño, por su aporte, colaboración y asesoría necesarias, en el desarrollo de este trabajo de grado.

Al Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ, Docente Universidad de Nariño, por su asesoría en la realización de este trabajo de grado.

A la señora LILIAN STELLA ORDOÑEZ, Gerente General de la empresa CLINILABS, por permitir la realización de este trabajo en su empresa, además por proporcionar la información necesaria para el correcto desarrollo de este trabajo de grado.

A todos y cada uno de los docentes de la especialización, en Gerencia de Mercadeo de la Universidad de Nariño y de la Universidad Jorge Tadeo Lozano Bogotá.

## INTRODUCCIÓN

Como es de conocimiento general el sector empresarial se encuentra en una constante actualización de métodos y herramientas que permitan el mejoramiento continuo y una alta calidad en la prestación de los servicios, cumpliendo con los requisitos del cliente y la satisfacción del mismo.

El sector industrial y comercial en el departamento de Nariño esta conformado en su mayoría por medianas o pequeñas organizaciones que al no contar con las técnicas y métodos apropiados para la producción y comercialización se enfrentan ante la necesidad de buscar alternativas para ser competitivas en el mercado.

Estas organizaciones y en su gran mayoría tienen amplia experiencia y ofrecen productos de calidad pero no cuentan con una adecuada organización en la parte productiva, administrativa de servicio y atención al cliente.

Las estrategias de mercado de un producto o para la prestación de un servicio son cada vez más importantes y determinantes en el momento que el cliente realice la compra, estos clientes cada vez exigen buenos productos con precios razonables y con un buen tiempo de respuesta.

La organización sin importar el sector al que pertenezca puede lograr desarrollar un potencial en sus actividades dirigidas al mercado, y esto lo pueden lograr a través de la elaboración e implementación de un plan estratégico de mercadeo acorde a las condiciones de cada organización.

El tema sobre el cual se desarrollo este trabajo de grado es un plan estratégico de mercadeo para la empresa CLINILABS.

El cual busca que la organización en general adquiera los conocimientos del mercadeo y la planeación marketing y que apliquen estos conceptos en el desarrollo de sus actividades, el plan estratégico de mercadeo permitirá conocer las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que ostenta el entorno en el cual se desempeña la empresa.

El plan estratégico de mercadeo se convertirá entonces en una herramienta de apoyo para la gerencia en la toma de decisiones que le permitan a la empresa mejorar la calidad de la prestación de sus servicio de comercialización de material medico quirúrgico, de laboratorio clínico y de equipos médicos.

## 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

CLINILABS es creada con el fin de brindar una mejor alternativa en la distribución de Material Médico Quirúrgico, Anestésicos, Reactivos, Equipos para Laboratorio, Material Odontológico y Equipos de Electromedicina, para el sector salud que logren satisfacer las necesidades y expectativas de sus cliente contribuyendo en la economía para los departamentos de Nariño y Putumayo.

Fundada el 18 de Noviembre de 1994, por su propietaria y gerente la señora Lilian Stella Ordoñez Realpe, cuenta con una amplia trayectoria y una gama de productos de las más importantes marcas nacionales e internacionales.

### 1.2 MISIÓN

***“ CLINILABS, es una empresa dedicada a la distribución, de Material Médico Quirúrgico, Equipos y Reactivos para el sector salud, llegando así a brindar soluciones para el bienestar de la comunidad Nariñense y del Putumayo. Contamos con la experiencia de 11 años y el respaldo de grandes empresas nacionales e internacionales que fabrican productos de la más alta calidad”.***

### 1.3 VISIÓN

***“ CLINILABS, se ha proyectado que en un término de 5 años, se posicionará como líder en el mercado Departamental. De igual manera nuestra empresa proporciona las herramientas necesarias para el desarrollo personal y familiar de cada uno de sus trabajadores”.***



#### **1.4 POLÍTICA DE CALIDAD**

***“Prestar servicios de venta y distribución de Material Médico Quirúrgico, Reactivos y Equipos, garantizando a nuestros clientes oportunidad y atención, contando para ello con procesos eficientes, personal idóneo y el Mejoramiento Continuo de la Calidad en nuestros procesos y productos”.***

#### **1.5 LÍNEA DE PRODUCTOS**

CLINILABS, cuenta con un gran número de distribución de productos que se agrupadas en cuatro sectores principales como son:

**1.5.1 Material Médico Quirúrgico:** A esta línea pertenecen todos los insumos hospitalarios, que se dividen en:

**Consumibles:** Algodón, Gasa, Guantes, Vendas, Esparadrapos, Sondas Desechables, Jeringas, Baja Lenguas, Espéculos, Frascos Recolectores de Orina, Coprológicos, Soluciones Desinfectantes y Esterilizantes, Dextrosa, Equipos de Administración de Soluciones, Catéter Intravenoso, Aguja Desechables, Bisturís, Sutura, Películas Radiográficas.



## **Devolutivos:**

**Muebles hospitalarios:** Mesas de Cirugía, Camilla Transporte, Camilla Ginecológica, Camas Hospitalarias, Negatoscopios, Biombo, Carro de Partos, Mesa de curaciones, Atril.

**Instrumental Quirúrgico para las Diferentes Especialidades:** Ginecología y Obstetricia, Cirugía General, Traumatología, Neurología, Cardiología, Urología, Oftalmología, Otorrinolaringología.

### **1.5.1 Línea Laboratorio**

- **Diagnóstica:** A esta línea pertenecen los siguientes grupos: Química Clínica, Pruebas de Embarazo, Inmunología Látex, Serología, Elisa, Inmunofluorescencia, Hematología, Uroanálisis, Diabetes, Perfil de Infecciosas, Coagulación, Pruebas Rápidas Tumorales, Microbiología.
- **Colorantes para laboratorio clínico:** Coloración de Wright, Coloración de Gram, Ziel Nilsen, Coloración para Hemoparásitos.
- **Insumos:** Tubos de Ensayo, Cajas Petri, Agujas Hipodérmicas, Agujas Múltiples, Tubos al Vacío, Cubetas, Papel de Impresión, Láminas Portaobjeto y Cubreobjetos, Papel para PH, Escobillones, Lancetas, Torniquetes.
- **Vidriería:** Vidrios Estándar para Laboratorio, Vidrio para Microbiología:

### **1.5.3 Equipos Médicos**

- **Equipos de electromedicina:** Detectores y Monitores Fetales,

Electrocardiógrafos, Desfibriladores, Succionadores, Nebulizadores, Máquinas de Anestesia, Resucitador Neumático, Autoclaves, Esterilizadores, Electro bisturí, Monitores de Signos Vitales, Ventiladores, Lámpara Cielítica, Incubadoras.

- **Equipos de laboratorio:** Equipos para realizar Química Clínica, Equipos de Hematología, Equipos de Uroanálisis y de Electrolitos, Microscopios, Pipetas Automáticas, Centrifugas y Micro Centrifugas, Diversas clases de Agitadores.
- **Dotación para Consultorio:** Fonendoscopios, Balanzas, Tensiometros, Infantometro, Equipo de Órganos de los Sentidos.

## 2. ASPECTOS TEÓRICOS

## **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**2.1.1 Descripción.** A partir del año 2001 la empresa CLINILABS, ha presentado una baja significativa en sus utilidades y pérdida de clientes significativos en los departamentos de Nariño y el Putumayo.

**2.1.2 Formulación.** ¿Con la elaboración de un plan estratégico de mercadeo y su posterior implementación en la empresa CLINILABS, se contribuirá a lograr un mejor posicionamiento de la misma en el mercado de la distribución y comercialización de material médico quirúrgico de laboratorio clínico y equipos médicos, en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de los departamentos de Nariño y el Putumayo.

## **2.2 JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de un plan estratégico de mercadeo, para la empresa CLINILABS, en el mundo actual como para cualquier empresa que se dedique a la producción de bienes o servicios, es necesario desde el punto de vista de la competitividad en el mercado.

A través del desarrollo de un plan de mercadeo se puede estudiar y analizar las siguientes variables: mercados, proveedores, competidores, consumidores y distribuidores. Mediante el análisis de diferentes fuentes e informaciones se identificara las ventajas y desventajas competitivas de la empresa en el sector en el cual se encuentra, para así definir e implantar las diferentes estrategias que le permitan a la empresa ser más competitiva.

El proceso de elaboración de un plan estratégico de mercadeo contribuirá a establecer claramente y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y

medibles, en el marco de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de igual manera aprovechar las oportunidades del mercado y combatir sus amenazas, y en torno a estos aspectos formular y ejecutar planes tendientes a mejorar las situaciones particulares que se hayan detectado.

De igual forma el plan de mercadeo determinara las tendencias, segmentos del mercado objetivo, un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis dofa, objetivos y metas planteadas en términos de ventas.

Estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación que incluirán: cronogramas, tareas y por último formas de evaluación que permita conocer el avance y los resultados obtenidos.

Para CLINILABS, por ser una empresa relacionada con un sector tan importante como es el de la salud, es fundamental recuperar y conquistar nuevos mercados ofreciendo un servicio de calidad, cumpliendo los requerimientos del cliente y normatividad legal determinada por los entes de control de la salud en Colombia. Es aquí donde se vio la necesidad y la importancia del desarrollo de un plan estratégico de mercadeo, el cual encamine a la empresa a mejorar la competitividad y posicionamiento en el mercado, además de proporcionar a la empresa cambios notables y permanentes para proyectarla renovada y fortalecida.

## **2.3 OBJETIVOS**

**2.3.1 Objetivo General.** Diseñar un plan estratégico de mercadeo acorde a las condiciones de la empresa, que maximice las oportunidades que brinda el entorno, afronte las amenazas y aproveche las fortalezas internas.

Restrinja al máximo las debilidades con aras de mejorar la situación general de la empresa en el mercado.

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar fortalezas y debilidades que repercutan positiva o negativamente en el desarrollo de los procesos de la empresa, los cuales tengan impacto en la competitividad y crecimiento de la misma.
- Establecer estrategias que generen el desarrollo de las variables del mercado y que trasciendan en el grado de posicionamiento y crecimiento económico de la empresa CLINILABS.
- Determinar las oportunidades y amenazas que posee el entorno en el cual compite la empresa, con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades y bloquear las amenazas.
- Descubrir nuevos potenciales de mercado, a través de los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo, que le permitan a la empresa incursionar con nuevas líneas de productos dirigidas al sector salud.

## **3. MARCO REFERENCIAL**

## **3.1 MARCO TEÓRICO**

### **3.1.1 Plan estratégico de mercadeo**

#### **Mercadeo Estratégico.**

Para poder desarrollar un adecuado Plan Estratégico de Mercadeo, es necesario conocer que es un Mercadeo Estratégico.

El denominado mercadeo estratégico esta planeado a largo plazo, por lo tanto su responsabilidad estará unida siempre a la alta gerencia de la organización. Para su estudio el mercadeo estratégico comprende dos etapas principales que son:

1. La selección del mercado escogido como meta de la organización.
2. La creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo, que deben desarrollarse de acuerdo a las necesidades particulares del mercado para algún producto o servicio.

El desarrollo de un Plan de Mercadeo Estratégico, empieza con la definición de la misión y visión de la empresa. Estas dos definiciones permitirán al investigador seguir un marco de referencia, para así continuar con el establecimiento de lo que serán los lineamientos del mercado a largo plazo. Una vez terminada esta fase inicial, se podrá continuar con el establecimiento de un plan de mercadeo, en el cual se incluirá lo que se denomina mezcla de mercadeo.

#### **El Plan de Mercadeo.**

Para una organización la importancia del plan estratégico de mercadeo, radica en que básicamente constituye el documento a largo plazo es un plan elaborado, con información obtenida de la empresa y del entorno de la misma, cuyo objetivo principal es analizar, seleccionar y poner en ejecución las estrategias más adecuadas que permitan a la empresa crecer y cumplir adecuadamente las expectativas y necesidades de sus clientes.

Para desarrollar el proceso de un plan de mercadeo antes que todo se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles.

En el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

En un plan de mercadeo hay diferentes etapas que se deben seguir, como son:

1. Realizar una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos y mercado objetivo.
2. Un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis DOFA
3. Objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos de mercado.
4. Estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación.
5. Planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas.
6. Un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

**Planificación estratégica.**

Esta planificación se realiza con un análisis de cada producto, es decir con cada línea de producto y unidad comercial, luego se pasa al nivel empresarial. Dentro de la de planeación estratégica, existen cuatro elementos fundamentales:

**1. *Identificación del negocio:*** Se debe identificar correctamente el negocio, debido a que existe el riesgo de que se equivoque en la identificación de los competidores y clientes, lo cual ocasionaría la adopción de estrategias de mercadeo no adecuadas para el sector de la organización.

**2. *Análisis de la situación actual:*** Posteriormente se debe realizar un cuidadoso examen del panorama y el escenario actual de un negocio en particular. En este análisis se puede incluir el tamaño y el crecimiento o descenso del mercado, la distribución las barreras de acceso, la tecnología, los reglamentos, los plazos y condiciones, la fijación de precios, los puntos fuertes y débiles de la competidores, a demás de conocer las fortalezas y debilidades de la propia empresa..

**3. *Selección de las estrategias:*** Después se puede continuar con la determinación de la estrategia idónea para cada negocio, producto o servicio. Estas son algunas de las estrategias que se pueden utilizar:

- Penetración, mantenimiento o abandono de la participación en el mercado.
- Segmentación del mercado.
- Integración vertical.
  
- Aplicación de la línea de productos.
- Distribución ampliada.
- Fijación de precios.
- Costos comparativos.



- Modificaciones anuales en los productos.
- Gastos de promoción.

***Establecimiento de controles:*** Una vez determinada la estrategia, se procederá a examinar su posterior implementación, estableciendo los controles acompañados de indicadores que servirán como herramienta para lograr medir su avance.

### ***Objetivos***

La base fundamental en un plan de mercadeo esta en los objetivos y la forma como piensan alcanzar esos objetivos, estos objetivos no pueden establecerse infundadamente, se deben basar en las estrategias y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo. Para lo cual debe existir una comunicación entre todas las personas que participan en el mercadeo.

El plan de mercadeo debe ser aprobado en su totalidad por la dirección antes de iniciar cualquier actividad correspondiente al mismo, este plan debe ser en lo posible corto y conciso, y a demás debe ser de completo entendimiento para el área de dirección.

### ***Formato del plan de mercadeo***

Este formato debe empezar con una exposición de las estrategias más importantes, seguido de los objetivos del mercadeo.

Cada objetivo debe ser descrito en forma tal que sea posible su medición por lo tanto debe incluir una meta mensurable, es decir medible. Para que así al finalizar un determinado período de tiempo se pueda determinar, si el objetivo ha sido logrado o no. Los objetivos deben ser específicos. Además esta información permitirá la preparación de futuros planes de mercadeo.

También se incluye el plan de comunicaciones, el plan de investigación de mercados y el plan de gerencia de ventas.

## **El Plan de Comunicación**

Los objetivos del plan de comunicaciones, complementan los objetivos específicos en el plan de mercadeo.

Cuando las organizaciones han presentado un crecimiento estable en sus ventas, durante algunos meses o años, generalmente nunca piensan en realizar una evaluación para el área de publicidad, y así evaluar su efectividad, y aunque tiene poco o ningún efecto sobre las ventas, una publicidad eficaz respaldada por un producto bueno, una acertada fijación de precios y una correcta distribución, puede influenciar positivamente sobre las ventas.

## **La estrategia creativa**

La estrategia creativa debe ser precisa y decisiva y que tenga la aprobación del cliente, así los recursos destinados en publicidad serán solamente los necesarios.

La estrategia creativa debe abarcar cuatro partes fundamentales:

- **El Grupo Objetivo.** En esta parte se encuentran los usuarios, es decir a quienes se dirige la empresa.

Para poder segmentar el grupo objetivo, se puede basar en componentes demográficos, así: el ingreso, el sexo, la edad, la educación o el tamaño de la familia.

También se puede determinar a través de la psicografía, ciencia que estudia los estilos de vida o las personalidades. Otro método de determinar el grupo objetivo es subdividir el mercado en grupos de acuerdo con los principales beneficios que se

pretende buscar, después se puede desarrollar el producto y enfocar la publicidad hacia uno de estos grupos.

- **El Posicionamiento.** En esta parte de la estrategia, se entiende que el posicionamiento, consiste en determinar dónde se desea colocar el producto o servicio de acuerdo con la competencia, de esta manera el considerado como grupo objetivo, le proporciona un posicionamiento adecuado al producto.
- **Plataforma de texto.** Para esta parte lo más importante es el argumento básico de venta. Debe componerse de muy pocas palabras, ser creativo, de carácter diferencial y único, además de contener los principales beneficios del bien o servicio. Una vez definido estará en toda la publicidad de la organización, de forma periódica y con la intención de que se use por años.

También pueden crearse otras frases alusivas que destaquen otros beneficios que ofrece la marca, en la mayoría de ocasiones se incluyen como subtítulos en los medios escritos y en los anuncios de radio. La continuación de la plataforma de texto es “el por qué”, de la campaña publicitaria que sostiene el argumento básico y demás frases alusivas de venta. En la mayoría de ocasiones es el texto básico del anuncio impreso y la información de apoyo en el medio radial.

- **Tono y ejecución.** Constituye la última parte de la estrategia creativa, esta relacionada con el posicionamiento de la empresa, su ejecución puede ser rápida y atrevida. Dependiendo de la naturaleza de la empresa, de su trayectoria y su capacidad financiera puede generarse una gran campaña publicitaria.

## **Medios Publicitarios**

Para determinar la manera más adecuada de emplear el presupuesto publicitario asignado, la estrategia creada irá enfocada a abarcar el mayor número de personas del grupo objetivo, de la manera más eficiente y efectiva.

En este plan se especifica cuales son los medios a utilizarse, cual será el tiempo empleado ya sea meses, semanas, días u horarios, así como también el tamaño y la duración de sus avisos y pautas publicitarias.

## **El Plan Creativo**

Para reforzar el alcance de la campaña publicitaria se debe contar con un Plan Creativo, que le permita a la empresa generar clientes que compren su producto una o más veces. Debido a que la misión fundamental de la publicidad es inducir al grupo objetivo a que adquiera el bien o servicio, el plan creativo es el método de respuesta que la organización tiene ante sus clientes después de que compren su producto por primera vez. Esto garantizará que en los clientes se genere la recompra y en un futuro la fidelización.

**Retención de beneficios.** Para que una publicidad sea efectiva y de fácil recordación en los clientes esta debería ofrecer al comprador un beneficio. Debido a que el grupo objetivo no conoce la empresa, ni le afecta si incremento en las ventas o utilidades de la empresa, lo que a los compradores los motiva son los beneficios esperados y recibidos por el producto.

Para causar el efecto de recordación y que la campaña publicitaria tenga un alcance real y exitoso, es necesario que el producto tenga un beneficio, de esta manera la publicidad se encargará básicamente de que el mensaje sea comprendido.

## **Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas para una empresa están fundamentadas no solamente en la imagen pública de la empresa que comercializa. Para cada empresa las

relaciones públicas son diferentes, debido a que están relacionadas con las necesidades particulares que esta tenga, de acuerdo a la clase de negocio, las políticas en la dirección, la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto. La situación financiera actual, los reglamentos gubernamentales y demás instancias. Además deben ser concretos y directos.

Existen cuatro categorías principales de las actividades en el campo de las relaciones públicas, y son:

- **Financieras.** En esta categoría se incluyen todas las actividades que puedan tener relación con la parte económica de la organización, como son: estados de resultados anuales y semestrales, exposiciones con grupos financieros, publicidad del sector financiero, juntas de accionistas y demás actividades financieras en las se involucre el capital de la empresa.
- **Relaciones con el gobierno, los negocios y la comunidad.** Desarrollar una imagen empresarial que pueda ser reconocida por las figuras destacadas en el gobierno, en el ámbito de los negocios y demás actores en la comunidad. Para algunas empresas es más fácil y para otras no lo es tanto.
- **Publicidad del producto.** Para esta categoría es necesario entablar una adecuada relación con los medios escritos como periódicos y revistas, en los cuales se le permita a la empresa pautar con anuncios o artículos sobre el producto o el servicio. De manera que existan artículos relacionados con las continuas innovaciones de productos, que le permitan despertar interés a los lectores, además de crear nuevos canales de distribución.

También es necesario a través de los medios poder anunciar promociones y demás estrategias que atraigan al grupo objetivo.

**Comunicaciones internas.** Para la organización debe ser una prioridad que se desarrollen actividades que busquen mejorar las comunicaciones internas. Para esto es necesario tratar constantemente aumentar y mejorar el flujo del diálogo en la empresa. Cuando los canales de comunicación interna son adecuados el clima organizacional mejora sobretodo si dichos canales existen entre la dirección y los empleados.

A través de la creación de estos canales se les permite a los empleados hablar de sus opiniones acerca de determinados puntos e interactuar compartiendo las vivencias en sus trabajos y actividades tanto a la dirección como a otros empleados. Con el aumento del diálogo, el empleado es adecuadamente motivado y trae como consecuencia el incremento en la productividad de la empresa.

### **Promoción de Ventas**

Es una actividad importante y eficaz. No se puede formular un objetivo para la promoción de ventas. Es mejor determinar cual es la manera apropiada, para que esta actividad este dentro del plan de mercadeo, y por lo tanto cual es el propósito se quiere lograr. Existen diferentes actividades relacionadas con la promoción de ventas, como son:

- Exposiciones
- Muestras gratis
- Cupones
- Rifas y concursos
- Rebajas
- Promoción autoliquidable
- Reembolsos
- Descuentos al comercio
- Exhibiciones en el punto de compra

## **Estudio de Mercados**

En el estudio de estudio de mercados, su objetivo debe estar formulado de acuerdo a los objetivos de mercadeo, este estudio solo es necesario si permite que la empresa alcance el cumplimiento de sus objetivos globales.

Dentro del plan de mercadeo el estudio de mercados es un elemento fundamental, porque a través de el se proporciona información que toda empresa necesita tener y así se puede contribuir en la tomar de mejores decisiones. Después de un correcto desarrollo de estudio de mercados la empresa debería estar en capacidad de conocer: su grupo objetivo, cuales son las necesidades de sus clientes, qué les ofrece la competencia y que la empresa, y que creen los clientes que les está ofreciendo la empresa.

Además de las variables ya mencionadas, el estudio de mercados también busca determinar otras como son: participación en el mercado, distribución, fijación de precios, la posición actual de la marca frente a la de la competencia, la publicidad, penetración de la línea de productos, actividad en el campo de la promoción de ventas, el tamaño del equipo de ventas, desarrollo de nuevos productos.

**La Recolección de datos.** Para esta etapa del estudio de mercados, es necesario realizar una investigación lo más completa posible, de esta manera se determina que información está actualmente disponible, para este proceso se realiza la recolección de datos con información secundaria, es decir los datos que se han generado interna y externamente de la empresa.

También se puede tomar como fuentes de información las asociaciones gremiales, debido a que estas asociaciones se encargan de recolectar y difundir información,

para los diferentes sectores de la economía. En esta parte del plan de mercadeo, se determina el objetivo del estudio de mercados.

En ocasiones también es de gran ayuda escoger una organización especializada en este tipo de investigaciones, que le permita a la empresa tener información necesaria, suficiente y específica para el sector de estudio de dicha investigación.

**Métodos de Encuesta.** Los métodos y técnicas de encuesta son bastante diversos. Por eso es cada empresa la que escoge el que más se adapte a las necesidades de la empresa, además debe ser un método que le permita obtener la información más útil y detallada posible.

**Las Necesidades del Cliente.** En una organización es fundamental determinar con la mayor precisión posible que es lo que desean los clientes, en este aspecto la empresa debe especificar muy claramente cuales son los diferentes beneficios del producto. Estos beneficios se pueden clasificar según su relevancia, es decir para cada uno de los segmentos del mercado, puede existir un beneficio particular.

**Beneficios a cada característica distintiva del producto.** Generalmente el producto representa características relacionadas con su fabricación, su uso, su figura o su manera de comercializar. Los beneficios son el resultado final o lo que el producto hará por el cliente, ellos no compran productos compran ideas, o imágenes mentales de resultados.

**La Competencia.** Después de que se determine lo que el cliente desea, se puede continuar con investigar que ofrece la competencia.

Para las empresas que apenas desean incursionar en una clase de mercado, es recomendable comenzar por analizar que es lo que está haciendo la competencia.



De esta manera es más fácil buscar un factor diferenciador que le permita comenzar a generar clientes, no es conveniente comenzar por atacar a la competencia de frente. Porque la mayoría de empresas que tienen trayectoria en el mercado, cuentan con una participación significativa dentro del mismo.

**Lo que la empresa ofrece.** Generalmente las empresas nuevas no saben con exactitud como es el comportamiento específico del mercado, por esto es necesario conocer si el mercado está segmentado, porque de esta manera se podrá decidir a qué segmento se desea llegar. Esta decisión contribuirá notablemente en la etapa correspondiente de diseño y desarrollar del producto.

Posteriormente el producto se podrá categorizar de acuerdo al segmento seleccionado, es decir: un producto para poder producir el beneficio buscando por ese segmento específico del mercado, o si es el caso que la empresa fabrique un producto de tipo industrial, pero que tenga múltiples aplicaciones, entonces será necesario realizar campañas separadas para cada segmento. En este punto la organización debe buscar que los clientes sepan que solo el producto o servicio que ofrece la empresa puede proporcionar un determinado beneficio, aunque los productos sean iguales a los de la competencia.

**Las expectativas de la audiencia.** Por medio de los anuncios publicitarios los clientes tendrán una percepción acerca del producto, por eso es fundamental que el mensaje que la empresa está transmitiendo con la campaña publicitaria sea el que realmente se identifique y este acorde a la imagen que el grupo objetivo está actualmente percibiendo del producto o servicio. Cuando la organización intenta cambiar la imagen de la marca debe ser muy cuidadoso, ya que es muy probable que pueda afectar la percepción del público.

## **Gerencia de Ventas**

La gerencia de ventas puede tener varias áreas a tratar pero fundamentalmente se centra en las siguientes: planeación, comunicación y capacitación. Además la gerencia de ventas, busca tener un adecuado manejo de la fuerza de ventas y para esto sigue los siguientes pasos:

- **Satisfacer los objetivos de venta.** Para planear se debe comenzar por determinar: cómo, dónde y a qué precios se harán las ventas, que permitirán alcanzar los objetivos de venta, establecidos en las metas de mercadeo.

Igual que en las demás etapas del proceso del plan de mercadeo los objetivos de ventas deben ser cuantificables, de esta manera se podrá establecer de acuerdo a los resultados, un eficaz programa de ventas. También es importante establecer, motivar y promocionar una retroalimentación, de esta manera se puede realizar una adecuada evaluación del desempeño.

La mejor manera de definir los objetivos cuantificables de ventas es a través de los vendedores, porque ellos conocen mejor cual es el potencial de sus zonas y pueden contribuir en la fijación de parámetros de desempeño.

En muchas empresas por el crecimiento y proyecciones estimadas se decide aumentar las metas de ventas sin antes discutirlo con el vendedor, y esto trae como consecuencia metas no acordes con la zona y capacidades de los vendedores.

- **Gerencia de ventas por objetivos.** Es un método de gerencia basado en los programas de motivación desarrollados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano.

Este método se fundamenta en que la motivación positiva esta relacionada con la satisfacción proporcionada por el empleo, el grado que éste permite de desarrollo, la realización, la responsabilidad y el reconocimiento personal de cada individuo.

De esta manera la supervisión es menos complicada porque se permite que los vendedores se supervisen así mismos. Se programan reuniones de carácter participativo que a su vez generan interés en el personal para la presentación de los informes, son precisas, en los que los problemas se identifican para darles un adecuado manejo, además permite que en ocasiones se hagan visitas sorpresivas para zonas con un solo vendedor individuales y se necesite que mejoren su desempeño.

Permite una interacción continua en el que el vendedor está activamente comprometido en un programa que enriquece su propio trabajo y el de la empresa. Se estimula el vendedor para que a través del alcance de las metas se pueda incrementar su remuneración.

Se evalúa los puntos fuertes y débiles del equipo o fuerza de ventas, la administración de tiempo, los planes para el equipo, la planeación para cada tipo de mercado o clientes.

Así se puede aprovechar al máximo los esfuerzos realizados por cada vendedor. También se puede hacer un análisis de la competencia, de los clientes actuales para obtener el máximo volumen de ventas cada uno. Se pueden realizar los planes para la introducción de nuevos productos, catálogos de ventas, convenciones, exposiciones industriales y demás actividades relacionadas.

### **Capacitación en ventas**

Para esta parte que corresponde al entrenamiento de nuevos vendedores, generalmente es por medio del método de observar y luego aprender. Se ubica vendedores en entrenamiento para que simultáneamente trabajen al lado de los vendedores antiguos y de esta manera puedan capacitarse y dominar las herramientas necesarias para vender.

## **MATRICES ESTRATÉGICAS**

**Matriz DOFA.** Es una de las más utilizadas en el medio empresarial, dada su gran aplicación a los diferentes campos de la administración. La matriz DOFA inicia con la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el medio y de los factores que constituyen fortalezas y debilidades de la empresa.

Al cruzar esta información y analizarla, se obtienen las posibles estrategias que serán aplicadas durante la ejecución del plan. La matriz DOFA ofrece un posible horizonte para el redireccionamiento estratégico, además es una manera estructurada de analizar con profundidad los factores tanto internos como externos con los cuales debe contar el estratega.

La información preliminar necesaria para su elaboración, se encuentra en las matrices y los análisis antes desarrollados: PCI, MEFI, MEFE, POAM, PC.

Es conveniente hacer una lista de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, para facilitar su selección. Para ello, se aplica una matriz de impacto que permite seleccionar los factores de mayor importancia:

En el análisis DOFA se incluyen los factores calificados como de mayor impacto, y se los escribe en forma descendente. Se construye la matriz, y las estrategias son el resultado de intentar combatir las falencias (amenazas y debilidades) aprovechando las potencialidades (fortalezas y oportunidades).

**Matriz del grupo consultor de Boston (BCG).** Se conoce como matriz de crecimiento-participación, en la que la ubicación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo. Esta matriz se aplica cuando la empresa posee diferentes Unidades Estratégicas de Negocios. Se clasifican dichas UEN, conforme a dos factores:

La tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio (un índice de crecimiento de mercado superior al 10% se considera alto), y la participación en el mercado de la UEN con relación a su competidor más importante midiendo la fuerza de la empresa en un mercado relevante.

Una participación relativa en el mercado de 0,1 significa que el volumen de ventas de la UEN de la empresa es sólo el 10% del volumen de ventas del vendedor más importante, y de 10 significa que la UEN de la empresa es la líder y tiene ventas diez veces mayores que la siguiente empresa más fuerte en el mercado respectivo. La participación relativa en el mercado se divide en alta y baja, usando 1.0 como línea divisoria y se traza en escala, de manera que distancias iguales representan el mismo incremento en porcentaje. En caso de no tener conocimiento del porcentaje de participación del mercado de la empresa líder, se lo fija en un 50%.

Esta matriz se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocios:

**Interrogantes:** son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la empresa tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse a la par del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar al líder.

**Estrellas:** Si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa, por necesidad, que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la

empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse al nivel del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia.

Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de efectivo de la compañía.

**Vacas de efectivo:** Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera gran cantidad de dinero para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como es líder en el negocio, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros.

**Perros:** Los perros describen las empresas que tienen participaciones pobres en mercados de bajo crecimiento.

Por lo regular, generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si acaso está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva oportunidad de liderazgo) o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo en la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

Una vez que se ha delineado sus negocios en la matriz crecimiento- participación, la empresa determina si su cartera de negocios es saludable. Una cartera no equilibrada tendría demasiados perros o interrogantes y/o pocas estrellas y vacas.

La siguiente tarea consiste en determinar qué objetivo, estrategia y presupuesto debe asignar a cada UEN. Puede optar por cuatro objetivos alternativos:

**Estructurar:** El objetivo es incrementar el mercado de la UEN, aún teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo. La estructuración es adecuada para las interrogantes cuyas participaciones deben crecer si es que han de convertirse en estrellas.

**Sostener:** El objetivo es preservar la participación de la UEN, objetivo adecuado para vacas fuertes si es que han de continuar rindiendo un gran flujo de efectivo positivo.

**Cosechar:** El objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo sin considerar los efectos a largo plazo, estrategia adecuada para vacas débiles cuyo futuro no es brillante y de las que se requiere mayor flujo de efectivo. La cosecha se aplica también a interrogantes y perros.

**Eliminar:** El objetivo es vender los negocios para dar mayor empleo a los recursos en otra parte.

Este objetivo puede aplicarse a perros e interrogantes que absorben las utilidades de la empresa. El peor error es requerir a todas las UEN el mismo índice de crecimiento o nivel de rendimiento; el punto clave del análisis de la UEN es que cada negocio tiene un potencial diferente y requiere de sus propios objetivos. Otros errores podrían ser:

- Dejar muy pocos fondos a las vacas, en cuyo caso se debilitarán, o dejarles demasiados fondos, en cuyo caso la empresa no invierte lo suficiente en negocios en crecimiento.
- Hacer inversiones mayores en perros, en espera de recuperarlos pero fallando en cada ocasión.

- Mantener demasiadas interrogantes con poca inversión, lo cual da como resultado un desperdicio de dinero.

Las interrogantes deben recibir el apoyo suficiente para lograr dominar su segmento o eliminarse.

**MATRIZ INTERNA – EXTERNA.** Esta matriz refleja la posición de las UEN de una empresa en una gráfica de 9 casillas. Cada UEN se ubica en alguna de las celdas del gráfico, y se destaca dicha disposición mediante un círculo. El tamaño de los círculos representa el porcentaje de contribución de cada división a las ventas. Dentro del círculo se señalan los porcentajes de contribución de cada división a las utilidades de la empresa. Para elaborar la IE, se requiere contar con la MEFE y la MEFI. La IE, clasifica a las UEN en tres cursos de acción:

**Coseche o Elimine:** Conformado por las casillas 4, 7 y 8. Las estrategias son: coseche mientras sea rentable y elimine cuando deje de serlo.

**Crezca y desarróllese:** Incluye las casillas 2, 3 y 6. Las estrategias son: intensivas (penetración del mercado, desarrollo del producto y desarrollo del mercado) e integrativas (horizontal, vertical, hacia delante, hacia atrás).

**Resista:** Conformada por las casillas 1, 5 y 9. Se aplican estrategias de penetración del mercado y desarrollo del producto.

**MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE).** La matriz se construye en dos ejes: el horizontal que representa la posición competitiva y el Vertical que corresponde al crecimiento del mercado. Toda empresa, lo mismo que sus divisiones se pueden ubicar en uno de los cuatro cuadrantes:



**CUADRANTE I:** Las estrategias recomendadas son: Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo de Productos. Si la empresa dispone de suficientes recursos financieros se sugiere: Integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal.

**CUADRANTE II:** Las empresas en este cuadrante requieren grandes esfuerzos en el mercado aunque la actividad económica en que compite, es creciente, tiene dificultades para competir. Debe reconocer las causas de su ineffectividad y mejorar su posición competitiva. Las estrategias recomendadas son: Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo de Productos, integración horizontal, Venta y liquidación:

**CUADRANTE III:** estas empresas compiten en actividades económicas de lento crecimiento y poseen una posición competitiva débil, deben actuar rápidamente para evitar grandes pérdidas o su salida del mercado. Se sugiere Fuerte reducción de costos, reducción de activos, destinar recursos a otras actividades, venta, liquidación.

**CUADRANTE IV:** Estas empresas tienen una fuerte posición competitiva, pero su actividad económica es de lento crecimiento.

Generalmente tienen altos niveles de flujo de efectivo y limitaciones en su crecimiento. Se aconseja Asociarse y la Diversificación concéntrica, horizontal y de Conglomerado.

### **MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA).**

Esta matriz se utiliza para determinar que tipo de estrategia requiere la empresa: Agresivas, Conservadoras, Defensivas o Competitivas. La evaluación de factores claves: FORTALEZA FINANCIERA (FF), VENTAJA COMPETITIVA (VC), constituyen las dos dimensiones internas; la ESTABILIDAD AMBIENTAL (E.A) y FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI) son las dos externas.

## 3.2 MARCO CONCEPTUAL

**Ciclo de Vida:** Es el proceso de introducción, crecimiento, desarrollo, madurez y muerte de un producto o servicio.

**Desarrollo del mercado:** Es la atracción de los clientes nuevos a productos existentes y el buscar usos nuevos para productos viejos así mantienes y puedes atraer a nuevos clientes.

**Desarrollo de producto:** Es la creación de productos nuevos para los mercados actuales.

**Departamento de mercadeo:** Debe actuar como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren. El departamento de mercadeo no debe actuar solo debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.

**Diversificación:** Estrategia de incrementar la ventas mediante la introducción de nuevos productos en nuevos mercados.

**DOFA:** Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ampliamente conocidas y conocidas como modelo de Porter. A modo de simple recordatorio entendemos como amenazas y oportunidades las determinan las fuerzas externas a la empresa, así como las fortalezas y debilidades son parte integral de la empresa.

**Efectividad:** Resultados eficientes y eficaces en la realización de un proceso. Una organización es efectiva si alcanza su misión de desarrollo siendo altamente productiva y competitiva.

**Eficacia:** Actuación para cumplir los objetivos previstos. Capacidad de hacer bien lo que se tiene que hacer bien.

**Eficiencia:** Capacidad de hacer las cosas bien. Desempeñar adecuadamente las labores encomendadas.

**Estrella:** Es el líder en un mercado de crecimiento rápido.

**Factores del entorno:** Delimitaremos como factores del entorno aquellos de índole político, económico, social, tecnológico. Se denominan del entorno por ser éstos externos a la empresa.

**Investigación y análisis:** Son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.

**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. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

**Mercadeo:** Consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas.

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.

**Mezcla de mercadeo:** Posiblemente una de las frases más conocidas en el campo, recordamos que la componen las 4 p, precio, producto, promoción y plaza o distribución.

**Mezcla promocional:** Se entiende como todas las herramientas disponibles para el proceso de comunicación de mercadeo.

**Niño Problema (signo de interrogación):** Muestra crecimiento rápido pero bajo margen de utilidad.

**Posicionamiento:** Es la acción de diseñar y desarrollar una oferta e imagen empresarial con el fin de estar en la mente del público objetivo.

**Productividad:** Relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

**Perro:** Tiene potencial de crecimiento bajo y poca participación en el mercado.

**Penetración del mercado:** Incrementar la participación de sus productos entre los consumidores existentes por ejemplo promocionándolo mas, dando cupones de descuento, mas publicidad, etc.

**Segmentación del mercado:** Es la división del total de demandantes, que poseen características comunes entre si y que representa mayor potencial de ventas. Algunas de las características de un segmento del mercado pueden ser: gustos, hábitos de consumo, ubicación geográfica, capacidad económica, entre otros.

**Vaca:** Genera más efectivo que el que necesita para mantener su participación en el mercado.

### **3.3 MARCO LEGAL**

**LEY 100.** La Seguridad Social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

**DECRETO 1439.** Requisitos de Condiciones Mínimas de Habilitación para Instituciones Prestadoras de Servicios de Saludo, el cual dictamina en uno de sus apartes las condiciones mínimas de la calidad y control de de los proveedores de material medico quirúrgico equipos y reactivos para el sector salud.

### **3.4 MARCO TEMPORAL**

Para la realización de este estudio el tiempo estimado es aproximadamente de 3 meses. Este estudio inicia con la presentación del anteproyecto y continúa con la investigación de mercados correspondiente.

Posteriormente con el análisis de los datos obtenidos, se plantearán las diferentes estrategias que la empresa pueda adoptar para competir en el mercado.

## 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes y técnicas de información, que se utilizaron en el desarrollo de este proyecto, principalmente fueron de dos tipos:

**4.1.1 Fuentes primarias.** Las fuentes de recolección de información para esta investigación serán, la observación directa en la empresa, entrevistas realizadas con el personal de la empresa y análisis de los factores del entorno en el cual se desempeña empresa.

**4.1.2 Fuentes secundarias.** Las fuentes secundarias de información serán las consultas a bibliografía especializada en marketing como:

GERENCIA DE MARKETING, Joseph P. Guiltinan, Mc Graw Hill, 2000

ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Fred R. David, Mc Graw Hill, 2003

LEY 100 de 1993, del Ministerio de Protección Social en Salud, Colombia

DECRETO 2309 de 2002, del Ministerio de Protección Social en Salud, Colombia.

RESOLUCIÓN 1439 de 2002, del Ministerio de Protección Social en Salud, Colombia.

## 5. TENDENCIAS DEL MACROENTORNO

### 5.1 ECONÓMICAS

#### Oportunidades

- Notable crecimiento año tras año de los rubros destinados por los entes gubernamentales de salud para las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (I.P.S.) publicas, lo cual es positivo debido a que lo convierte en un sector sólido financieramente, y a demás de ser muy atractivo para CLINILABS, ya que gran parte de su mercado se encuentra conformado por IPS publicas.
- Disminución del precio del dólar, lo cual trae como consecuencia la disminución de precios de productos exportados los cuales comercializa CLINILABS.
- La aprobación y puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio (TLC), entre Colombia y Estados Unidos traería como causa la disminución en los precios de los productos provenientes de este país, y por ende una posible reducción en los precios de los productos provenientes de este país y los cuales la empresa comercializa.
- El relativo alto grado de poder adquisitivo de los propietarios de IPS privadas, al ser estas personas con alto grado de preparación y solvencia económica.



## **Amenazas**

- Déficit en los presupuestos gubernamentales de algunos municipios, a causa de la gestión de sus dirigentes.
- Incremento en los costos y fletes de transporte de carga intermunicipal.
- La actitud de las IPS y de los entes gubernamentales hacia el ahorro y la economía de los recursos.

## **5.2 POLÍTICAS Y LEGALES**

### **Oportunidades**

- El exhaustivo control del Instituto Departamental de Salud de Nariño a sus IPS, respecto a la calidad de sus proveedores de material medico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos, según el decreto 2309 de 2002 y la Resolución 1439 de 2002 del Ministerio de Protección Social. El cual será un punto a favor para la empresa en el sector debido que esta se encuentra en un proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.
- Obtención de beneficios tributarios establecidos por entes oficiales a las instituciones que se encuentren al día en pagos de impuestos ante los entes gubernamentales.
- “Las IPS son entidades oficiales, privadas, mixtas, comunitarias y solidarias organizadas para la prestación de servicios de salud a sus afiliados y particulares.

Las cuales se encuentran afiliadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), regulado por el ministerio de protección social”<sup>1</sup>, por lo tanto este ente y su decisión de creación de nuevas IPS, son una oportunidad para CLINILABS.

- Debido a la creación de nuevas entidades en el departamento de Nariño y Putumayo aumentarían la demanda de los material medico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos que comercializa la empresa.

## **Amenazas**

- El excesivo cobro de impuesto a las utilidades de las empresas alo largo de un año de ejercicio.

## **5.3 GEOGRÁFICAS**

### ***Amenazas***

- La distancia geográfica y las condiciones topográficas de acceso a algunos municipios importantes para el sector como lo son ciertos municipios de la costa pacifica y algunos municipios del norte del departamento de Nariño.

---

<sup>1</sup> Ley 100 de 1993, del Ministerio de Protección Social en Salud.

## **5.4 SOCIALES**

### **Oportunidades**

- La notable actitud de los usuarios de los servicios de salud, hacia la utilización de insumos, materiales y equipos de calidad que intervienen en los procesos asistenciales.
- La tendencia de cierta parte de la población en utilizar equipos de diagnóstico que puedan utilizar por sí mismos y que sean de fácil uso.

### **Amenazas**

- La creciente conducta de irrespeto y incumplimiento de las condiciones de contratación de parte de las IPS públicas así como la de los entes gubernamentales municipales.
- La constante aparición de corrupción en la licitación de contratos de suministros de material médico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos.
- Actitud de no inversión en infraestructura y equipos de dotación que permitan facilitar los procesos asistenciales en la IPS.

## **5.5 TECNOLOGÍA**

### **Oportunidades**

- La necesidad de uso exclusivo de tecnologías enfocadas a la parte diagnóstica de la salud, en el departamento de Nariño y Putumayo.
- La aparición de nuevos materiales médico quirúrgicos, de laboratorio clínico y equipos médicos que reducen tiempos y costos en los procesos de salud.

### **Amenaza**

- La obsolescencia de la tecnología de algunos productos que comercializa la empresa.
- El bajo conocimiento tecnológico de los integrantes de la empresa con respecto a la tecnología utilizada en el material médico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos que ellos comercializan.

## **5.6 DE MERCADO**

### **Oportunidades**

- La existencia de mercado potencial en los departamentos de:

**Nariño:**

*No. De IPS, de 1º y 2º Nivel de atención, 150*

***Putumayo:***

*No. De IPS, de 1º y 2º Nivel de atención, 63”<sup>2</sup>.*

**Amenazas**

- La incorporación de estrategias y conceptos claros de mercadeo por las empresas competidoras.

---

<sup>2</sup> Informe No. 006 de IDSN – Área de Calidad.

## 5.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

**Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

VARIABLES EXTERNAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1. Notable crecimiento de los rubros económicos que manejan las IPS oficiales, uno de los principales mercados de la empresa.	0.15	2	0,3
2. El relativo alto grado de poder adquisitivo de los propietarios de las IPS privadas.	0.15	2	0,3
3. El exhaustivo control del Instituto Departamental de Salud de Nariño a sus IPS respecto a la calidad de sus proveedores de insumos, materiales y equipos médicos,	0.05	3	0,15
4. La existencia de un amplio mercado potencial en los departamentos de Nariño y Putumayo.	0.2	4	0,8
5. La tendencia de cierta parte de la población en utilizar equipos de diagnostico personales.	0.05	2	0,1
<b>Amenazas</b>			
1. Déficit en los presupuestos gubernamentales.	0.05	3	0,15
2. El excesivo cobro de impuesto a las utilidades de las empresas alo largo de un año de ejercicio.	0.1	3	0,3
3. El incumplimiento en las condiciones de contratación principalmente con entes oficiales.	0.1	3	0,3
4. El bajo conocimiento tecnológico de los integrantes de la empresa con respecto a los productos comercializados.	0.1	1	0,1
5. La corrupción en los procesos de licitación.	0.05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.56</b>

Fuente: Esta investigación

**5.7.1 Evaluación y resultados.** Se observa que el factor más importante y que pueden afectar positivamente a la empresa CLINILABS, en la industria de comercialización de material médico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos, es la existencia de un amplio mercado potencial en los departamentos de Nariño y Putumayo con un valor de 0.2 y una calificación de 4. Otros de los factores más importantes para el éxito de la empresa en la industria, son:

- El notable crecimiento de los rubros económicos que manejan las IPS oficiales, uno de los principales mercados de la empresa.
- Y el relativo alto grado de poder adquisitivo de los propietarios de las IPS privadas.

Cada uno de estos factores se califica con un valor de 1.5, debido a que el poder adquisitivo de las IPS tanto públicas como privadas es relativamente bueno y esto se refleja en el buen estado de cartera de la empresa, con algunas excepciones de inconvenientes en los pagos de contratos celebrados con algunas instituciones como lo reflejan el valor de 0.1 y la calificación de 3 de la amenaza en el incumplimiento en las condiciones de contratación principalmente con entes oficiales, el cual significa que la empresa despliega estrategias por arriba del promedio para ajustar los pagos de su cartera.

Uno de los factores que se considera que afecta de manera negativa y en forma considerable a la empresa fue el excesivo cobro de impuesto a las utilidades de las empresas a lo largo de un año de ejercicio, el cual tuvo un valor de 1 y una calificación de 3, calificación otorgada debido a que la empresa realiza actividades tributarias las cuales le brindan beneficios económicos como los de obtener devoluciones en pagos de impuestos del IVA, esto se refleja en los balances contables de la empresa en el año de ejercicios de 2005 al obtener una devolución de 15% sobre el IVA cancelado.

El resultado de la matriz de evaluación de factores externos arrojó como resultado un valor total ponderado de 2.56, lo cual indica que la empresa se ubica en una posición neutral con respecto a sus estrategias en la industria, por ende las estrategias que dirige la empresa no son significativamente eficientes en aras de aprovechar las oportunidades existentes en el mercado y reducir al mínimo los efectos adversos de las potenciales de amenazas.

Estos resultados permiten plantear que la empresa podría realizar alternativas estratégicas de penetración en el mercado en los departamentos de Nariño y Putumayo, de igual manera la empresa podría desarrollar una estrategia de expansión de mercado, llegando a las IPS públicas y privadas de los diferentes municipios pertenecientes a los departamentos de Nariño y Putumayo, en los cuales la empresa jamás ha hecho presencia.



## **6. ANÁLISIS DE MICROENTORNO**

### **6.1 GERENCIA**

#### **Fortalezas**

- La gerencia posee una amplia trayectoria en el sector y tiene un vasto conocimiento de este.
- La gerencia se encuentra bien relacionada en el sector.
- La gerencia da un manejo adecuado a los recursos con los que cuenta.
- La gerencia asume con liderazgo y compromiso las funciones correspondientes.

#### **Debilidades**

- Se observa escasa delegación de responsabilidad y decisiones en la realización de los procesos.
- No se plantea objetivos claros los cuales puedan ser evaluados en las diferentes áreas de la empresa.
- No se aplica los conceptos de gerencia estratégica.
- No existe una estructura organizacional apropiada a las actividades y proceso de la empresa.

- No existen mecanismos de recompensas ni incentivos.

## **6.2 MERCADEO**

### **Fortalezas**

- La empresa es muy reconocida por las IPS publicas y privadas de los de los departamentos de Nariño y Putumayo.
- La imagen corporativa y la experiencia de la empresa es fuerte en el sector.
- La empresa posee clientes que han permanecido fieles por mucho tiempo.

### **Debilidades**

- En el transcurso anterior a 2 años la empresa a observado la deserción de algunos clientes que se han considerado como importantes.
- No se cuenta con una fuerza e ventas calificada, en su gran mayoría las actividades de ventas son realizadas por la gerencia.
- No se efectúan evaluaciones de las necesidades de los clientes, tendencias del mercado ni se posee información sobre el consumidor final de los productos que la empresa comercializa.
- La publicidad que utiliza la empresa no es atractiva, con el fin de generar atención de ella en los clientes.
- No se trazan metas de ventas en las diferentes líneas de comercialización.

- No se efectúan estudios formales sobre el precios de los productos que se comercializa, los cuales permitan comparar los precios de la empresa con los de los principales competidores, se desconoce la determinación de los precios de acuerdo a impuestos, proveedores y distribuidores.
- No se posee un departamento o persona capacitada para realizar tareas propias de mercadeo como; investigación de mercados, segmentación de los productos, participación de la empresa en el mercado, entre otras.

### **6.3 FINANZAS**

#### **Fortalezas**

- La liquidez y el capital de trabajo de la empresa son considerablemente buenos.
- Gran parte de los contratos celebrados por la empresa le permiten poseer utilidades consideradas como muy significativas a su posterior terminación.

#### **Debilidades**

- No se establecen presupuestos para la operación de la empresa en un periodo de tiempo determinado.
- Existen indicadores financieros, pero estos son de uso exclusivo del contador, la gerencia no interpreta ni analiza estos indicadores.

### **6.4 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

## **Debilidades**

- La empresa no invierte capital ni tiempo en la investigación y desarrollo que le permitan contar con productos que posean un grado superior en adelantos tecnológicos con respecto a sus competidores, para así lograr una ventaja competitiva frente a estos.
- No existe investigación y desarrollo que le permitan a la empresa lograr posibles mejoras en la prestación de los servicios de comercialización de los productos.
- No existe departamento o persona encargada la cual dedique su tiempo o parte significativa de este a la investigación y desarrollo.

## **6.5 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

### **Fortalezas**

- Los procesos prioritarios de la empresa se encuentran plenamente identificados y documentados en un manual de procesos.
- Las instalaciones de la empresa, tanto las administrativas como las de almacenaje y despacho de los productos son las adecuadas para los tipos de productos y sus requerimientos.
- Las funciones del personal que labora en la empresa se encuentran establecidas y documentadas en un manual de funciones.

- El proceso de selección de proveedores es el adecuado y garantiza que los proveedores seleccionados cumplan con los requisitos de calidad exigidos por la empresa y por entes gubernamentales para poder ser comercializados en el sector de la salud.

### **Debilidades**

- No existe un adecuado control de inventarios de los productos existentes en el almacén.

## **6.6 TALENTO HUMANO**

### **Fortalezas**

- Existe un alto grado de compromiso de los trabajadores de la empresa hacia esta.
- El clima laboral de la empresa permite tener un ambiente en el cual es agradable desarrollar funciones.

## Debilidades

- No se efectúan actividades de capacitación tendientes a mejorar el grado de conocimientos de los trabajadores de la empresa de acuerdo con las funciones específicas de los trabajadores.

### 6.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
1. La gerencia posee una amplia trayectoria en el sector y tiene un vasto conocimiento de este.	0.05	3	0.15
2. La gerencia se encuentra bien relacionada en el sector.	0.05	4	0.2
3. La imagen corporativa y la experiencia de la empresa es fuerte en el sector.	0.05	4	0.2
4. La liquidez y el capital de trabajo de la empresa son considerablemente buenos.	0.15	4	0.6
5. La empresa obtiene considerables utilidades en sus contratos.	0.1	4	0.4
6. Existe un alto grado de compromiso de los trabajadores de la empresa hacia esta.	0.05	4	0.2
7. Los procesos prioritarios y las funciones del personal se encuentran plenamente identificadas y se garantiza su aplicación.	0.05	3	0.15
8. Se garantiza que los proveedores son de confianza y suministran productos que cumplen con los requisitos de calidad exigidos.	0.05	4	0.2
<b>Debilidades</b>			
1. No se plantea objetivos claros los	0.15	1	0.15

	cuales puedan ser evaluados en las diferentes áreas de la empresa.			
2.	No se aplica los conceptos de gerencia estratégica.	0.15	1	0.15
3.	En el transcurso anterior a 2 años la empresa a observado la deserción de algunos clientes que se han considerado como importantes.	0.05	1	0.05
4.	No se posee un departamento o persona capacitada exclusivamente del mercadeo.	0.05	2	0.1
5.	La empresa no invierte capital ni tiempo en I y D que le permitan lograr una ventaja competitiva.	0.05	2	0.1
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

Fuente: esta investigación

**6.7.1 Resultados y evaluación.** El resultado arrojado por la matriz MEFI determino un valor de promedio de 2.65 lo cual indica que la empresa como comercializadora de material medico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos, en sus fortalezas internas se encuentra en una posición relativamente fuerte, pero posee unas debilidades que se consideran de suma importancia para poder lograr un sostenimiento y desarrollo de la empresa.

Las principales debilidades que posee internamente la empresa son:

- La no aplicación de objetivos y metas claras en las diferentes áreas de la empresa, los cuales le permitan a la gerencia conocer el comportamiento de las áreas de la empresa en un lapso de tiempo determinado. De igual forma el no plantear objetivos y metas impide determinar algunas fallas en las que las distintas áreas de la empresa incurren, con aras de solucionarlas y mejorar.
- La dirección de la empresa no aplica conceptos de gerencia estratégica que le permitan identificar puntos críticos que la afecten radicalmente con el fin de trabajar sobre estos y lograr beneficios, así como reconocer las oportunidades que la conduzcan a lograr un mejoramiento continuo a través de un punto de

vista objetivo de los problemas, mejorando sus condiciones para reducir al mínimo los riesgos en el desarrollo de sus actividades en la industria.

Algunas de las estrategias que la empresa podría desarrollar de acuerdo con sus fortalezas son:

- Desarrollar un plan de publicidad, el cual resalte la trayectoria de la empresa en la industria y aproveche la excelente relación de la gerencia en el medio, de igual forma el plan publicitario deberá resaltar la excelente imagen corporativa de la empresa.
- Además de la calidad de sus proveedores y sus productos. El alto grado de responsabilidad económica que la empresa ostenta. Con el fin de combatir las debilidades internas que CLINILABS presenta se recomienda desarrollar una capacitación que involucre a los niveles directivos de la empresa, la cual contenga información referente:
  - La administración de marketing y los procesos de planeación de marketing.
  - Planeación de marketing corporativo.
  - Mercados objetivos y ventas.
  - Estrategias y programas de marketing.
  - Marketing de relación.



## **7. ANÁLISIS COMPETITIVO CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **7.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESA COMPETIDORAS**

Al nivel de experiencia en el mercado la empresa CLINILABS, como comercializadora de material medico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos medico, ha logrado posesionar una buena imagen corporativa brindando un buen servicio de comercialización, con productos de calidad, que le permiten mantener una estructura competitiva.

En cuanto a la competencia que posee la empresa en la industria, hay que considerar que en esta posee una competencia significativa, pero ninguna empresa competidora estas esta en condiciones de dominar la industria debido a las restricciones o características del mercado, como por ejemplo: las licitaciones que exigen que las empresas posean los diferentes elementos e insumos en una sola negociación, esto ocasiona que en la mayoría de los casos únicamente logren ser oferentes de los elementos necesitados por las IPS, las empresas comercializadoras que posean una amplia gama de productos y marcas y que además tengan una alta experiencia y respaldo de entidades con las cuales sé haya trabajado anteriormente.

### **7.2 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES**

Teniendo en cuenta que el ingreso de competidores en la industria requiere de:

- Una gran inversión de capital, debido a los costos significativos para entrar en la industria.
- Poseer un conocimiento detallado de la industria.
- Experiencia.
- Ser reconocido por las IPS públicas y privadas.

- Poseer la habilitación del ente territorial de control de la salud, para lograr ser una empresa proveedora de una IPS.

La entrada de nuevos competidores se considera estrechamente limitada, además el mercado se puede decir que ya se encuentra saturado.

### **7.3 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

En el mercado de comercialización de material médico quirúrgico, laboratorio clínico y equipos médicos, se considerarían como sustitutos los elementos empleados en la medicina alternativa, pero con la única restricción que los clientes que adquieren los productos que comercializa la empresa, reemplazarán la medicina tradicional por una medicina alternativa.

### **7.4 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.**

Gracias a los 11 años de trayectoria y experiencia que ostenta la empresa en la industria, esta posee una excelente relación con los proveedores lograda en el transcurso del tiempo, lo cual se demuestra con la representación de marcas importantes de los productos que esta comercializa.

Así como se ha logrado manejar adecuados procesos de solicitud despacho y entrega de los productos, que la empresa solicita a sus proveedores, garantizando la calidad y oportunidad de los mismos, reduciendo inventarios en existencia reflejados en bajos costos de inventarios.

### **7.5 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES.**

El poder de negociación de la empresa es considerado como fuerte debido a que la gran mayoría de clientes de la empresa realizan sus compras por volumen, compras ejecutadas por medio de licitaciones que en su gran mayoría incluyen diversas líneas de productos que la empresa comercializa los cuales afecta la intensidad de competencia en la industria.

## 8. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

**Tabla 3. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

		CLINILABS		DISTRIBUCIONES HOSPITALARIAS JANNER		MEDICLINICOS		COODESUR	
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	CALIF.	PUNTAJE	CALIF.	PUNTAJE	CALIF.	PUNTAJE	CALIF.	PUNTAJE
Participación en el mercado.	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4	4	0.8
Competitividad de precios.	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Posición financiera.	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45	4	0.6
Calidad del producto comercializados.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Lealtad del cliente.	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Amplias líneas de productos.	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4	3	0.6
Experiencia de la empresa en el sector.	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15
Servicio al cliente.	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15
Calidad en sus proveedores.	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.35</b>		<b>2.55</b>		<b>2.5</b>		<b>3.55</b>

Fuente: esta investigación

**8.1 Evaluación y resultados.** De la siguiente matriz podemos asumir que la empresa CLINILABS, posee una posición relativamente fuerte la cual se representa con una calificación total de 3.35 en el mercado, pero es superada por la empresa COODESUR la cual obtuvo una calificación total de 3.55.

De los factores considerados como importantes para el éxito de la empresa en la industria se consideran:

- La participación en el mercado con un valor de 0.2 y una calificación de 0.6 para CLINILABS y de 0.8 para COODESUR, una de las razones por las cuales la empresa se encuentra ubicada en un lugar inferior a COODESUR, es que dicha empresa posee precios por debajo de los de CLINILABS, debido a que esta empresa posee ventajas significativas en cuanto a los impuestos de ley, porque es una empresa del constitución cooperativa. Aspecto igualmente reflejado en el factor descrito como precios competitivos de la matriz de perfil competitivo, factor que posee un valor de 0.1 y con calificaciones para CLINILABS Y COODESUR de 2 y 4 respectivamente.
- El factor definido como amplias líneas de productos, considerado como otro de los principales factores de éxito en la industria ubica a la empresa en una posición superior frente a su principal competencia, como lo indican el valor de 0.2 y con calificaciones para CLINILABS Y COODESUR de 4 y 3 respectivamente, calificación debida a que la empresa posee una amplia gama de líneas y dentro de estas marcas que son preferidas por las IPS, las cuales comercializa la empresa y que además es la única empresa autorizada para su distribución en la ciudad de San Juan Pasto y el departamento de Nariño.

- Otro de los factores claves de éxito en la industria es la posición financiera. En la cual la empresa CLINILABS se encuentra en un mismo nivel que su principal competencia. Esto debido a que la empresa a logrado una significativa capitalización en los 11 años de permanecía en el mercado.

Una de las estrategias que la empresa debería desarrollar de acuerdo con la matriz de perfil competitivo será la de desarrollar una penetración de mercado que le permita a la empresa aumentar las ventas de los productos que esta comercializa en los mercados actuales, a través de un incremento de los esfuerzos de marketing, (por medio de la publicidad o distribución) o con la reducción de precios.

Implementar un sistema de marketing relacional el cual le permita a la empresa, crear, fortalecer y mantener las relaciones con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cada uno de ellos, a demás de identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del servicio que presta la empresa a en el transcurso del tiempo.

## 9. MATRIZ DOFA

**Tabla 4. Matriz DOFA**

<b>MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA CLINILABS</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<p>F1 La gerencia posee una amplia trayectoria en el sector y tiene un basto conocimiento de este.</p> <p>F2 La imagen corporativa y la experiencia de</p> <p>F3 la empresa es fuerte en el sector.</p> <p>F4 La liquidez y el capital de trabajo de la empresa son considerablemente buenos.</p> <p>F5 La empresa obtiene considerables utilidades en sus contratos. Se garantiza que los proveedores son de confianza y suministran productos que cumplen con los requisitos de calidad exigidos.</p> <p>F6 La gerencia se encuentra bien relacionada en el sector</p> <p>F7 Existe un alto grado de compromiso de los trabajadores de la empresa hacia esta.</p> <p>F8 Los proceso prioritarios y las funciones del personal se encuentran plenamente identificadas y se garantiza su aplicación.</p>	<p>D1 No se plantea objetivos claros los cuales puedan ser evaluados en las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>D2 No se aplica los conceptos de gerencia estratégica.</p> <p>D3 En el transcurso anterior a 2 años la empresa a observado la deserción de algunos clientes que se han considerado como importantes.</p> <p>D4 No se posee un departamento o persona capacitada exclusivamente en mercadeo.</p> <p>D5 La empresa no invierte capital ni tiempo en I y D que le permitan lograr una ventaja competitiva.</p>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<p>O1 Notable crecimiento de los rubros económicos que manejan las IPS oficiales, uno de los principales mercado de la empresa. .</p>	<p>F6,O1</p>	<p>D2,D3,O1</p>

<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
O2 El relativo alto grado de poder adquisitivo de los propietarios de las IPS privadas.	F1,F2,F6,O3	D4,O1,O2,O3,O5
O3 La existencia de un amplio mercado potencial en los departamentos de Nariño y Putumayo.	F3,O5	D5,O1,O2
O4 El exhaustivo control del Instituto Departamental de Salud de Nariño a sus IPS respecto a la calidad de sus proveedores de material medico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos..	F5,O3,O4	
O5 La tendencia de cierta parte de la población en utilizar equipos de diagnostico personales.		
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
A1 Déficit en los presupuestos gubernamentales.	F1,A1,A3,A5	D5,A4
A2 El excesivo cobro de impuesto a las utilidades de las empresas alo largo de una año de ejercicio.	F3,A1	D1,A2
A3 El incumplimiento en las condiciones de contratación principalmente con entes oficiales.	F7,A4	
A4 El bajo conocimiento tecnológico de los integrantes de la empresa con respecto a los productos comercializados.	F6,A5	
A5 La corrupción en los procesos de licitación.		

Fuente: esta investigación



## **9.1 ESTRATEGIAS**

### **9.1.1 Estrategias FO**

**F6,O1** Explotar la excelente relación de la gerencia con las personas encargadas de la toma de decisión de la compra de material medico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos, en la diferentes IPS las cuales se encuentran en una situación sólida financieramente y por ende poseen gran poder adquisitivo.

**F1,F2,F6,O3** Aprovechar el amplio mercado del sector, la positiva imagen corporativa de la empresa y las excelentes relaciones de la gerencia en la industria desarrollando una penetración en el mercado de las IPS publicas y privadas ubicadas en los diferentes municipios de los departamentos de Nariño y Putumayo.

**F3,O5** La adquisición de equipos de diagnostico personales presenta un crecimiento considerable en el mercado y dado que la empresa cuenta con un excelente capital de trabajo, esta puede invertir capital y esfuerzos en el desarrollo de este nicho de mercado para la empresa.

**F5,O3,O4** La empresa deberá promocionar y dar a conocer que esta cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad el cual garantiza que los productos comercializados por esta cumplen con los requisitos de calidad exigidos por los entes gubernamentales a las IPS publicas y privadas.

### **9.1.2 Estrategias DO**

**D2,D3,O1** Aplicar los conceptos de la planeación estratégica para así poder lograr ventajas competitivas, determinación de oportunidades en las IPS existentes en los diferentes municipios de los departamentos de Nariño y Putumayo.

Diseñar estrategias dirigidas a recuperar los clientes importantes que la empresa perdió en los 2 últimos años y atraer clientes de IPS privadas los cuales se consideran como atractivos para la empresa debido a que poseen un alto grado de poder adquisitivo.

**D4,O1,O2,O3,O5** Contratar los servicios profesionales de una persona especialista en mercadeo con el fin de efectuar la recolección, registro y análisis de información relacionada con:

- Análisis de clientes.
- Venta de productos y servicios.
- Políticas de precios.
- Distribución.
- Investigación de mercados.
- Análisis de oportunidades.

**D5,O1,O2,O5** Invertir tiempo y recursos en investigación de los avances tecnológicos existentes en cuanto a material medico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos. de las líneas que comercializa la empresa, lo cual podría llevar a encontrar y comercializar productos que ostenten un mayor grado de tecnología, que los productos que comercializa la competencia y con ello se podría atacar a los nichos de mercado con mayor poder adquisitivo o ofrecer mejores productos que optimicen los procesos asistenciales de salud en los cuales intervengan estos tipos de productos.

### **9.1.3 Estrategias FA**

**F1,A1,A3,A5** Con la basta experiencia de la gerencia se deberá analizar los tipos de contratación celebrados con las IPS con el fin de constatar que los contratos posean la partida presupuestal correspondiente al número de contrato que se celebra.

La gerencia podría contratar la asesora de un ente jurídico en la elaboración de contratos a demás de exigir en la negociación cláusulas de incumplimiento en las condiciones de contratación.

**F3,A1** Efectuar un uso adecuado de los recursos que la empresa capta a través de su ejercicio con el fin de cubrir costos en los que se incurre por concepto de pago de impuestos a las utilidades, exigidos por entes oficiales del estado.

**F7,A4** Beneficiarse del alto grado de compromiso y pertenencia de los trabajadores de la empresa hacia esta, y dirigir actividades de capacitación relacionadas con el conocimiento de la tecnología utilizada en los productos que se comercializa, a demás de cultivar en los empleados la aptitud de divulgación de estos en los clientes actuales y potenciales de la empresa.

**F6,A5** Explotar las excelentes relaciones de la gerencia con las personas encargadas de realizar las compras de insumos, materiales y equipos médicos de las diferentes IPS para combatir la corrupción en los procesos de licitación en los cuales la empresa participe.

#### **9.1.4 Estrategias DA**

**D5,A4** Con la incorporación y difusión de los resultados de la investigación y desarrollo se podría elevar el grado de conocimiento tecnológico de los integrantes de la empresa con respecto a los productos comercializados.

A demás se debería incluir en la investigación y desarrollo áreas relacionadas con:

- La calidad
- La producción y operaciones.
- Relaciones con los clientes.
- Mercadeo.

Entre otras.

**D1,A2** Con la incorporación de objetivos claros los cuales puedan ser evaluados especialmente en el área de contabilidad y finanzas se podrían minimizar los gastos relacionados con el desarrollo de las actividades de la empresa y así lograr mayor solidez en el momento de realizar pagos de impuestos estatales.

## 10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 10.1 DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

Con el fin de lograr un direccionamiento estratégico de la empresa sea observado la necesidad de cambiar la misión actual, y reflejar en ella todos los elementos que la empresa considera como primordiales para desempeñar eficaz y eficientemente su razón de ser.

#### ***Elemento primordial en la misión***

1. [Cliente](#)
2. Productos o Servicios
3. Mercados
4. Tecnología
5. [Interés](#) por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
8. [Interés](#) por la [imagen](#) publica

#### **MISIÓN**

***“ CLINILABS, es una empresa dedicada a la distribución, de Material Médico Quirúrgico, de laboratorio clínico y Equipos para el sector salud, dirigida hacia la obtención de un liderazgo o alta participación en el mercado lo cual nos permita alta rentabilidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindar soluciones para el bienestar de la comunidad de los departamentos de Nariño y Putumayo. Contamos con la experiencia de 11 años y el respaldo de grandes empresas nacionales e internacionales que fabrican productos de la más alta calidad y tecnología”.***

## 10.2 VISIÓN

***“CLINILABS, se ha proyectado en un termino de un mediano plazo ser una empresa líder en el mercado de los departamentos de Nariño y Putumayo, ser reconocida por la calidad de los productos que comercializa y su excelente servicio”.***

## 10.3 POLÍTICA DE CALIDAD

CLINILABS entiende por calidad:

- Prestar oportunamente los servicios de comercialización de material medico quirúrgico, de laboratorio clínico y de equipos médicos de una excelente calidad.
- Contar con un Talento Humano altamente capacitado.
- Mejorar continuamente los procesos de la empresa con el fin de logra un valor superior.

Todo esto se hace en CLINILABS para incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

## 10.4 VALORES CORPORATIVOS

**Colaboración.** El logro de nuestros objetivos requiere de que todos los trabajadores, participen realizando contribuciones de manera individual y en quipo en la realización y mejora de nuestros procesos.

**Honestidad.** Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad.

**Lealtad.** Nos comprometemos a cuidar en todo momento que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando situaciones que destruyan nuestro compromiso con la empresa.

**Respeto.** Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.

**Compromiso.** Debemos demostrar que lo más valioso que damos es nuestro compromiso de cumplir lo que expresamos y como tal debemos respetarlo.

## **10.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- 1.** Obtener una participación del mercado del  $\geq$  al 25 % del mercado en la ciudad de San Juan de Pasto en un lapso de 2 años.
- 2.** Ser reconocido por nuestros clientes y los clientes de la competencia como el número uno en calidad y servicio.
- 3.** Lograr un desarrollo superior del servicio al cliente.
- 4.** Lograr un incremento de las ventas por cada línea de producto.

## 11. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

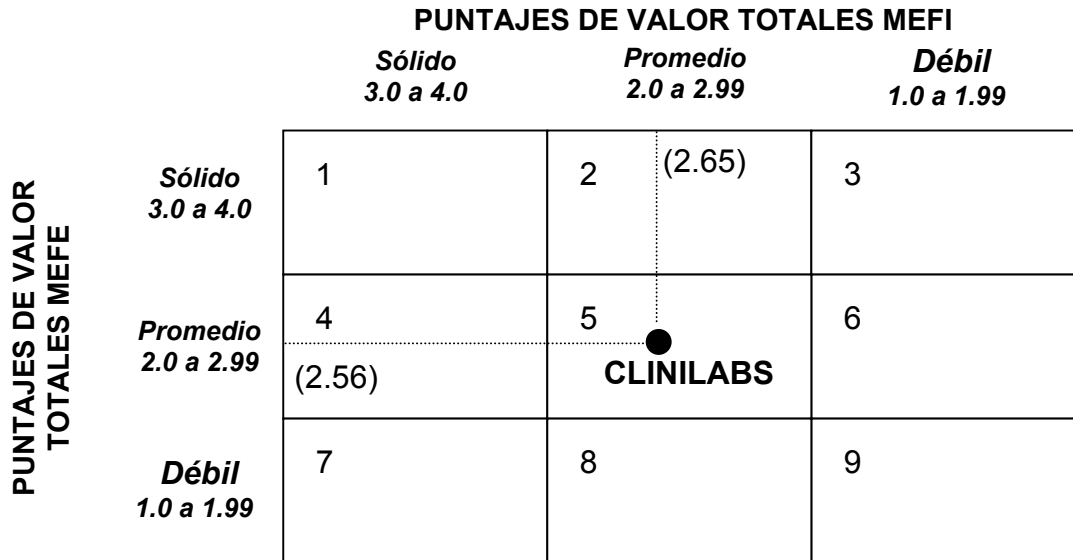
### 11.1 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Con relación a la matriz interna-externa se tomaron como base las matrices de evaluación de factores internos (fortalezas y debilidades de la empresa) y la evaluación de factores externos (oportunidades y amenazas en la industria), factores que podrían afectar de manera positiva o negativa a la empresa CLINILABS.

***Puntaje total de la matriz MEFI: 2.65***

***Puntaje total de la matriz MEFE: 2.56***

**Figura 1. Matriz interna – externa (IE)**



Fuente: esta investigación



**11.1.1 Resultados y evaluación.** La posición de la empresa CLINILABS dentro de la matriz interna-externa, se encuentra dentro de los cuadrantes 7,5 y 3 cuadrantes.

Una empresa que se posicione dentro de estos cuadrantes, se debe dirigir por medio de estrategias de **conservar y mantener**, y dentro de estas estrategias se utilizan la penetración en el mercado y desarrollo de productos, dichas estrategias dirigidas a obtención de mayor participación en el mercado en el cual compite la empresa, la cual puede ser por la expansión del mismo o por la creación de un nuevo producto para satisfacer una necesidad del mismo mercado.

Como desarrollo de producto en la empresa se debería efectuar la implementación del mantenimiento de los equipos médicos que la empresa comercializa, una de las razones por la cual se propone la creación de este servicio, es que los equipos comercializados por la empresa en su gran mayoría poseen tan solo un año de garantía el cual cubre un mantenimiento durante este año, y a la poste de este mantenimiento los equipos que se han comercializado carecen de soporte técnico, que apoye y garantice el correcto funcionamiento del equipo.

Por otra parte las IPS publicas y particulares a los cuales la empresa ha vendido equipos médicos como; equipos odontológicos, de diagnostico, de laboratorio clínico etc, se dirigen constantemente a la empresa con el fin de solicitar asesoría en cuanto al mantenimiento preventivo, correctivo, y documentación de planes de mantenimiento de los equipos que ellos poseen.

## 11.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

Tabla 5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

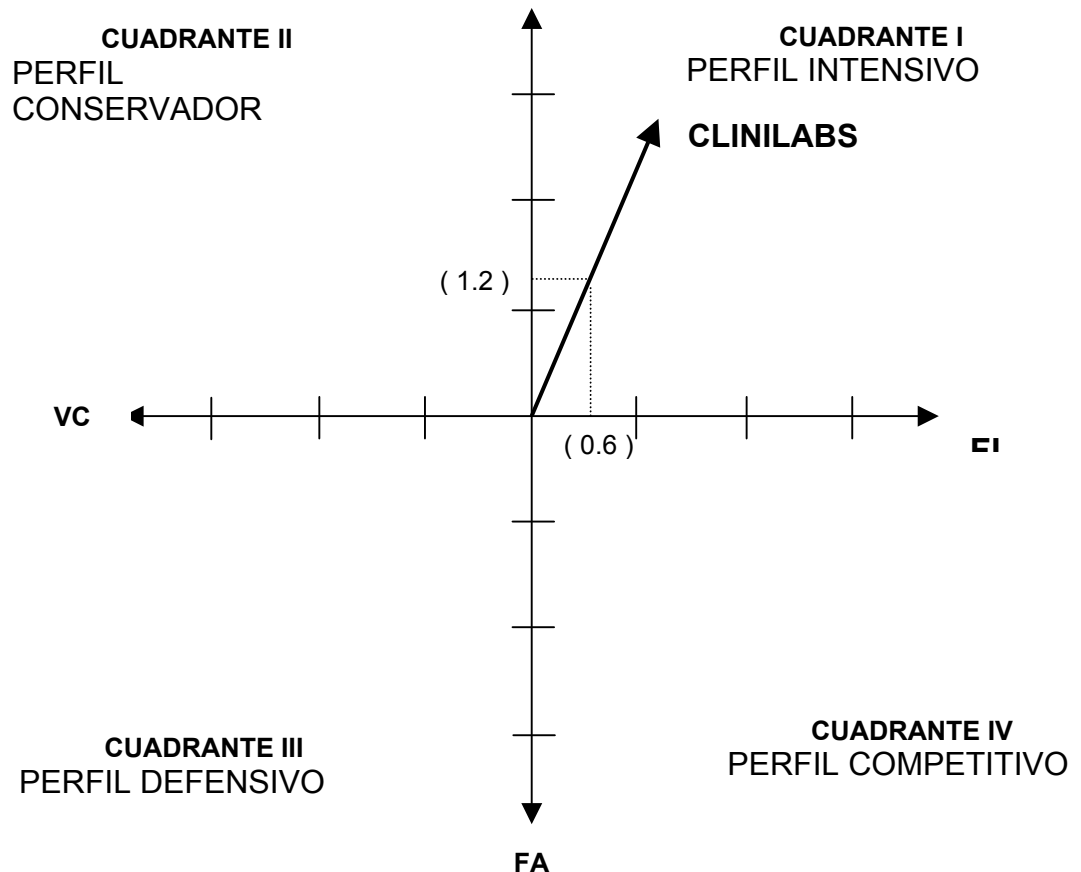
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNAD		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALF.	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALF.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liquidez de la empresa.</li> <li>Alto capital e trabajo.</li> <li>Tasa de retorno de la Inversión.</li> <li>Rendimiento sobre el capital invertido en el negocio.</li> </ul>	+ 5 + 5 + 4 + 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barreras de ingreso en el mercado.</li> <li>Variación de la demanda.</li> <li>Presión competitiva.</li> <li>Nuevos competidores</li> <li>Cambios tecnológicos.</li> </ul>	- 3 - 3 - 5 - 3 - 3
<b>PROMEDIO</b>	<b>+ 4.7</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>- 3.4</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALF.	FORTALEZAS INDUSTRIALES (FI)	CALF.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de los productos.</li> <li>Excelente imagen corporativa.</li> <li>Proveedores calificados.</li> <li>Excelentes relaciones de gerencia con el medio.</li> <li>Diversas líneas y marcas comercializadas</li> </ul>	- 2 - 2 - 4 - 2 - 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencial de crecimiento</li> <li>Potencial de utilidad</li> <li>Estabilidad financiera.</li> <li>Conocimientos tecnológicos.</li> <li>Utilización de recursos</li> </ul>	+ 4 + 4 + 3 + 2 + 3
<b>PROMEDIO</b>	<b>- 2.6</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>+ 3.2</b>

VARIABLES	PEOR	MEJOR
Ventajas competitivas (VC)	- 6	- 1
Fortalezas financieras (FF)	1	6
Estabilidad ambiental (EA)	- 6	- 1
Fortalezas industriales (FI)	1	6

**Figura 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)**

$$X = VC + FI = (- 2.6) + 3.4 = 0.6$$

$$Y = FF + EA = 4.7 + (- 3.4) = 1.3$$



**11.2.1 Resultados y evaluación.** El vector direccional resultante de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) para la empresa CLINILABS, se localizo en el cuadrante No. 1 el cual indica que la empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas de la empresa y evitar las amenazas externas.

Por lo anterior la empresa debido a su ubicación podría utilizar una o la combinación de dos de las siguientes estrategias:

- Penetración de mercados.
- Desarrollo de nuevos productos.
- La integración hacia tras.
- Integración hacia delante.
- La integración horizontal.
- La diversificación de conglomerados.
- La diversificación concéntrica.
- La diversificación horizontal.

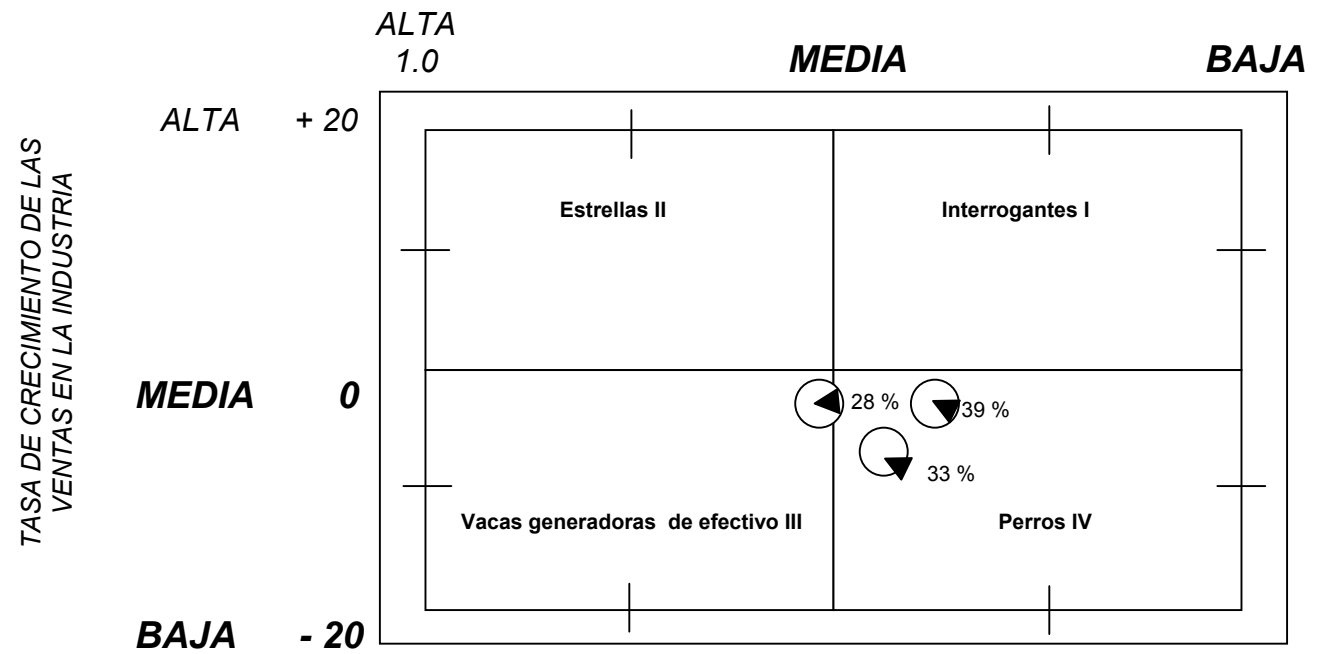
La empresa es una organización que a logrado una ventaja financiera considerada como sólida al poseer capital de inversión, liquidez y rendimiento del capital invertido sobre sus utilidades.

La empresa ha logrado obtener ventas competitivas a lo del tiempo en la industria la cual es considerada como creciente y estable.

### 11.3 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING (BCG)

Figura 3. Matriz de boston consulting (BCG)

POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO



Fuente: esta investigación.

UNIDADES DE NEGOCIO	INGRESOS	% INGRESOS	UNIDADES	% UTILIDADES	% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	% DE TASA DE CRECIMIENTO
1. Material medico quirúrgico	\$ 15.423.521	27	3.022	33	15	6
2. Laboratorio clínico	\$ 18.500.356	33	4.655	28	19	6
3. Equipos	\$ 22.563.000	40	75	39	22	6
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 56.847.677</b>	<b>100</b>	<b>7752</b>	<b>100</b>		

**Tabla 6. Información Líneas de Productos**

Fuente: esta investigación.

Para la industria de comercialización de material medico quirúrgico, de laboratorio clínico y de equipos médicos, no existe información sobre el crecimiento del mercado, se puede deducir que el crecimiento de la demanda de estos productos crece a la par con el incremento de los servicios de salud, y “ el porcentaje de crecimiento de este sector fue del 6% en el año 2004 ultimo informe” <sup>3</sup>

<sup>3</sup> [www.minprotecciónsocial.gov.co](http://www.minprotecciónsocial.gov.co)

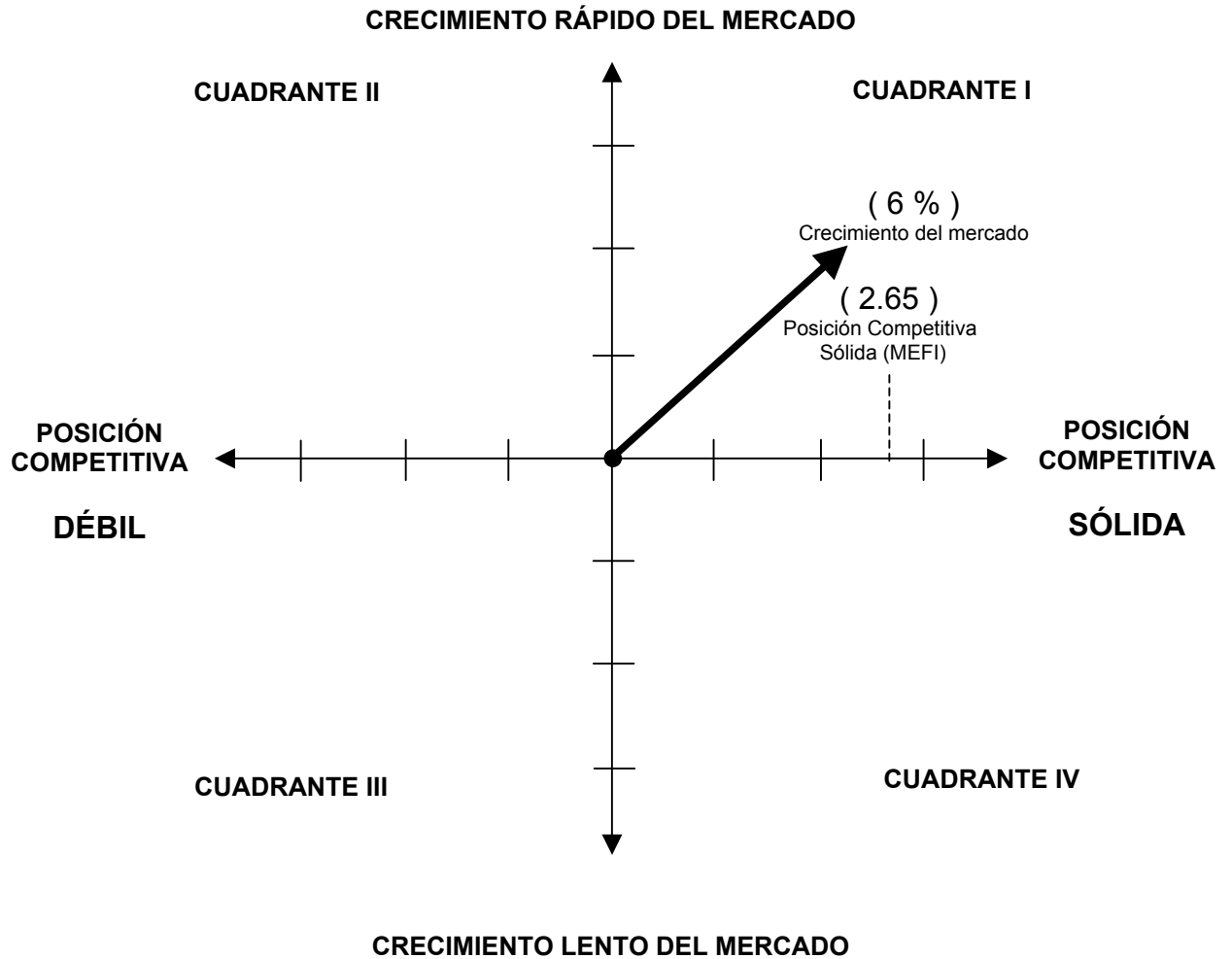
**11.3.1 Resultados y evaluación.** Las tres líneas de productos que la empresa comercializa se encuentran ubicados dentro del cuadrante numero 3, división conocida como productos vacas generadoras de efectivo, los cuales tienen una participación relativamente alta en el mercado y producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñados.

La línea mas representativa en utilidades y participación en el mercado, dentro de la empresa es la línea de comercialización de equipos médicos, la cual contribuye con un 39% de las utilidades de la empresa y posee una participación en el mercado del 22%.

La posición de la empresa en el cuadrante de la Matriz de Boston Consulting Group (BCG), permite dictaminar que la empresa podría realizar estrategias de desarrollo de producto de diversificación concéntrica, o desarrollar estrategias que afirme los productos comercializados en la industria con el fin de que estas líneas no se debiliten y pierdan participación en el mercado o mermen sus utilidades.

## 11.4 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

Figura 4. Matriz de la estrategia principal



Fuente: esta investigación.

● Punto intermedio entre la participación competitiva débil y la participación competitiva sólida.

\* Tasa de crecimiento anual del mercado del 6 %, que para efectos de la Industria un crecimiento relativamente rápido.



\* MEFI = 2.65

**11.4.1 Resultados y evaluación.** El resultado de la matriz de la estrategia principal, ubica a la empresa en el cuadrante número uno, el cual determina que la empresa se encuentra en una buena posición competitiva sólida.

La estrategia que la empresa debería seguir en este caso es la de desarrollo de productos, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y el desarrollo de mercados).

Básicamente se determina que la empresa posee una posición competitiva sólida debido a que la empresa posee una amplia trayectoria en la industria, una excelente imagen corporativa y gran capital económico con el cual podría realizar inversiones con el fin de mejorar su situación actual.

## **11.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA**

### **11.5.1 Estrategias.**

**Estrategia No. 1** - Las estrategias que la empresa debería desarrollar de acuerdo con la matriz de perfil competitivo será la de desarrollar una penetración en el mercado que le permita a la empresa aumentar las ventas de los productos que esta comercializa en los mercados actuales. a través de un incremento de los esfuerzos de marketing. (por medio de la publicidad o distribución) o con la reducción de precios.

**Estrategia No. 2** - La matriz de evaluación de factores externos permiten plantear que la empresa podría desarrollar una estrategia de expansión de mercado. Llegando a las IPS publicas y privadas de los diferentes municipios pertenecientes a los departamentos de Nariño y Putumayo. en los cuales la empresa jamás a hecho presencia

**Estrategia No. 3** - De acuerdo con el análisis de la matriz de factores internos la empresa debería desarrollar un plan de publicidad. el cual resalte la trayectoria de la empresa en la industria y aproveche la excelente relación de la gerencia en el medio. de igual forma el plan publicitario deberá resaltar la excelente imagen corporativa de la empresa. la calidad de sus proveedores y sus productos y el alto grado de responsabilidad económica que la empresa ostenta.

**Estrategia No. 4** - Con el fin de combatir las debilidades internas que CLINILABS presenta se recomienda desarrollar una capacitación que involucre a los niveles directivos de la empresa, la cual contenga información referente:

- La administración de marketing y los procesos de planeación de marketing.
- Planeación de marketing corporativo.
- Mercados objetivos y ventas.
- Estrategias y programas de marketing.
- Marketing de relaciones.

**Estrategia No. 5** - Implementar un sistema de marketing relacional el cual le permita a la empresa crear, fortalecer y mantener las relaciones con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cada uno de ellos. Además de identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del servicio que presta la empresa a en el transcurso del tiempo.

**Estrategia No. 6** - Como desarrollo de producto en la empresa se debería efectuar la implementación del mantenimiento de los equipos médicos que la empresa comercializa.

Una de las razones por la cual se propone la creación de este servicio, es que los equipos comercializados por la empresa en su gran mayoría poseen tan solo un año de garantía el cual cubre un mantenimiento durante este año y el cual es efectuado por el fabricante del equipo. Por lo tanto el mantenimiento de los equipos que se han comercializado carecen de soporte técnico que apoye y garantice el correcto funcionamiento del equipo.

El mantenimiento de los equipos médicos serviría de servicio complementario para los equipos que la empresa comercializa y además podría convertirse en otra línea negocio importante para la empresa.



FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR	ESTRATEGIA No. 1		ESTRATEGIA No. 2		ESTRATEGIA No. 3		ESTRATEGIA No. 4		ESTRATEGIA No. 5		ESTRATEGIA No. 6	
		PA	PTA	PA	PTA		PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Fortalezas</b>													
4. La gerencia posee una amplia trayectoria en el sector y tiene un basto conocimiento de este.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15
5. La gerencia se encuentra bien relacionada en el sector.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2
6. La imagen corporativa y la experiencia de la empresa es fuerte en el sector.	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2
6. La liquidez y el capital de trabajo de la empresa son considerablemente buenos.	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3	2	0.3	4	0.6
7. La empresa obtiene considerables utilidades en sus contratos.	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3
9. Existe un alto grado de compromiso de los trabajadores de la empresa hacia esta.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1
10. Los proceso prioritarios y las funciones del personal se encuentran plenamente identificadas y se garantiza su aplicación.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05		0
11. Se garantiza que los proveedores son de confianza y suministran productos que cumplen con los requisitos de calidad exigidos.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15
<b>Debilidades</b>													
5. No se plantea objetivos claros los cuales puedan ser evaluados en las diferentes áreas de la empresa.	0.15	2	0.3	2	0.3	1	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15
6. No se aplica los conceptos de gerencia estratégica.	0.15	2	0.3	2	0.3	1	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15
7. En el transcurso anterior a 2 años la empresa a observado la deserción de algunos clientes que se han considerado como importantes.	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. No se posee un departamento o persona capacitada exclusivamente del mercadeo.	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. La empresa no invierte capital ni tiempo en I y D que le permitan lograr una ventaja competitiva.	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Suma del total de grado del grado de atracción</b>			<b>4.2</b>		<b>3.95</b>		<b>2.45</b>		<b>2.7</b>		<b>2.85</b>		<b>4.45</b>

Fuente: esta investigación.

\* La exclusión de 7 factores claves de éxito en la calificación de la matriz de la planeación estratégica cuantitativa reduce la calificación de 8 para la toma de la decisión a 6, entonces máxima calificación de la suma del total de grado del grado de atracción que una estrategia podría recibir sería de 6 y bajo esta calificación se realizara la selección de la estrategia a implementar.

**11.5.3 Decisión estratégica.** La estrategia seleccionada para implementar en la empresa CLINILABS, es la estrategia No. 6 consistente en el desarrollo de un servicio de mantenimiento de equipos médicos, el cual servirá de apoyo a la línea de venta de equipos médicos, ya que esta línea es la mas importante en la empresa en cuanto a la participación de esta en le mercado, además es la responsable de generar el 39% de las utilidades de la empresa.

Con la creación e implementación del nuevo servicio propuesto se contribuirá a reforzar la línea de comercialización de equipos médicos, a demás de generar el ingreso de utilidades por otro concepto diferente a las líneas de productos que la empresa actualmente comercializa.

Uno de los factores claves el cual impulso la propuesta de este servicio es el amplio mercado potencia en los de departamentos de Nariño y Putumayo, y la consulta frecuente de nuestros clientes y de la competencia vía telefónica o personalmente con respecto al mantenimiento de equipos.

*Razones de rechazo de las estrategias:*

**Estrategia No. 1.** la razón por la cual se desecha esta estrategia en la actualidad es debido a que el mercado se encuentra saturado por la cantidad de oferentes, la demanda de los productos no se ha visto disminuida pero los procesos de compra del material medico quirúrgico, de laboratorio clínico a excepción en algunos casos en los equipos médicos, se están efectuando por medio de licitaciones las cuales se realizan en diferentes ciclos y con diferentes frecuencias por el mercado institucional, el cual es en su gran mayoría el que maneja la empresa.

**Estrategia No 2.** La expansión de mercados en la actualidad conllevaría el incremento de considerables esfuerzos y tiempos, esta estrategia se desea implementar en empresa una vez terminada la temporada de licitaciones.

Tanto para la compra de material médico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos. Terminada esta temporada la empresa realizara el estudio correspondiente con el fin de determinar la viabilidad del caso.

**Estrategia No. 3.** El rechazo de efectuar una estrategia de implementación de un plan de publicidad se debe a que, dentro del mix del servicio de mantenimiento de equipos médicos se efectuara un programa de publicidad el cual resaltara la trayectoria de la empresa en la industria, aproveche la excelente relación de la gerencia en el medio, de igual forma el plan publicitario resaltara la excelente imagen corporativa de la empresa y ara énfasis en la calidad del nuevo servicio y el personal especializado con el que cuenta la empresa para su desarrollo.

**Estrategia No. 4.** Esta estrategia se desea desarrollar en la empresa pero para su aplicación se contratara los servicios de una asesoría externa, la cual dirija el mercadeo en CLILABS, además de difundir los conceptos necesarios en los trabajadores de la empresa.

**Estrategia No. 5.** la implementación de un sistema de marketing relacional, se delegara a la persona encargada de brindar la asesoría en mercadeo a CLINILABS, con el fin de que esta persona realice las tareas necesarias para formar la base de datos la cual sirva de apoyo para realizar toma de decisiones con respecto al mercadeo con los clientes de la empresa.



## **12. DECISIONES ESTRATÉGICAS**

En lo que respecta a la toma de decisiones estratégicas para la empresa CLINILABS, se tendrá en cuenta los objetivos que la empresa desea alcanzar, es por eso que se recomiendan implementar las siguientes:

### **12.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS**

- **Penetración de Mercados.**

Como entre los principales objetivos se encuentra el aumento de la participación en el mercado, es necesario encontrar entre las oportunidades del entorno, una ventaja competitiva que le permita a la empresa diferenciarse de la competencia la cual permita llegar a más clientes del mismo segmento. Para esto es importante tener en cuenta las propiedades propias del entorno (coyuntura de la competencia) las cuales faciliten por medio de las ventajas competitivas la diferenciación de el servicio que la empresa presta a los clientes actuales y potenciales.

Para la implementación de esta estrategia es conveniente aumentar la disposición de compra como estrategia de marketing con el propósito de incrementar las ventas actuales de los clientes y persuadir a los pospotenciales dándoles a conocer los nuevos precios competitivos de la empresa.

A demás de lo anterior el personal de ventas deberá atraer a los clientes por medio de visitas frecuentes y atención calificada para cada uno de ellos dando a conocer las ventajas de la utilización de los productos que comercializa la empresa.

- **Desarrollo del producto.**

Una de las principales deficiencias en el mercado que se encuentra la empresa es la no existencia en ninguna de las empresas establecidas de un adecuado y oportuno servicio de mantenimiento de equipos médicos que se comercializa, situación que hace que los clientes se sientan insatisfechos y deban contratar personal no calificado o proveniente de otras regiones del país y por ende se aumenten los presupuestos destinados para dicho servicio. Por eso se recomienda el desarrollo e implementación de este servicio, lo cual implica la expansión de las líneas de productos, con el fin de satisfacer a los clientes.

## **12.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

- **Extensión de Línea de Productos.**

Después de analizar la información obtenida con la realización de las diferentes matrices que se aplicaron en la realización de este trabajo, se determinó que dentro de las estrategias de marketing para la empresa CLINILABS, se recomienda aplicar la extensión de línea de productos en la línea de: Venta de Equipos Médicos. Para esto se diseñó un nuevo producto que es: Servicio de Mantenimiento de Equipos Médicos.

Permitirá que los clientes se beneficien por medio de este servicio de la calidad y garantía con la que este contara, para que así se sientan respaldados y se incentiven a comprar las demás líneas que ofrece la empresa, este servicio se incluirá en los portafolios de servicios y plegables que la empresa distribuye lo cual le permitirá verse con una ventaja frente a la competencia.

- **Marketing de Relación**

Dentro de las clases de marketing se considero que el más apropiado para el nuevo producto que ofrecerá la empresa es el Marketing de relación. Para este se definieron las siguientes estrategias:

- Realizar el lanzamiento del producto: Mantenimiento de Equipos Médicos, en la celebración del día del Bacteriólogo, debido a que a este evento asisten la mayoría de bacteriólogos de los diferentes laboratorios tanto particulares como del sector público.
- Durante la realización de este evento también se ha pensado en ofrecer descuentos especiales a las primeras cinco entidades que contraten el servicio con la empresa.
- Otorgar mantenimientos gratis por la adquisición de equipos.
- Para las entidades como: hospitales, clínicas y los grandes laboratorios realizar un paquete completo de mantenimiento y garantizado.
- Para motivar a los clientes se ha pensado más adelante, cuando el servicio este consolidado, rifar premios o acumulación de puntos por servicios contratados con opciones de remisión en dineros de mantenimiento.

Todas estas estrategias se desarrollaron teniendo en cuenta que debido a que el marketing relacional se realiza uno a uno. Por lo tanto es fundamental que el personal encargado del mercadeo del producto sea idóneo, capaz de captar clientes y de esta manera establecer y mantener las mejores relaciones con el cliente.

Así la empresa podrá satisfacer a los clientes y afianzar las relaciones comerciales con los mismos.

La información que se logre recopilar de los clientes, deberá ser analizada con el fin de mejorar las expectativas de los clientes y así lograr un alto grado de satisfacción en los mismos.

## **13. ESTUDIO DE MERCADOS PARA EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS MÉDICOS**

### **13.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar las características del mercado de mantenimiento de equipos médicos de nivel 1 y nivel 2 de atención de la salud en los departamentos de Nariño y Putumayo.

### **13.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reconocer los principales oferentes del servicio de mantenimiento de equipos médicos de nivel 1 y nivel 2 de atención en salud.
- Conocer el grado de posicionamiento en el mercado, de los principales oferentes del servicio de mantenimiento de equipos médicos de nivel 1 y nivel 2 de atención en salud.
- Establecer en cifras la demanda del servicio de mantenimiento de equipos médicos de nivel 1 y nivel 2 de atención en salud.
- Conocer las principales necesidades de los demandantes del servicio de mantenimiento de equipos médicos de nivel 1 y nivel 2 de atención en salud.
- Determinar los principales factores que inciden en la contratación de los servicios de mantenimiento de equipos médicos de nivel 1 y nivel 2 de atención en salud.

- Conocer los tipos de mantenimiento realizados por las diferentes IPS de nivel 1 y nivel 2 de atención en salud.
- Conocer con que frecuencia se adquiere el servicio de mantenimiento de equipos médicos de nivel 1 y nivel 2 de atención en salud.

Para realizar el estudio de mercados se contó con información de fuentes primarias y secundarias, para la cual se tomó una base de datos que la empresa posee y le fue suministrada por la presidenta del Colegio Nacional de Bacteriólogos. Con esta información y con los datos suministrados de otras instituciones que requieren el producto: Servicio de Mantenimiento de Equipos Médicos por la empresa CLINILABS, se logró sacar la muestra para el estudio y por consiguiente la realización de las encuestas. Se determinó que la mejor técnica para realizar este estudio de mercados era mediante encuestas, debido a que era muy importante para la empresa conocer todos los factores determinantes para el cliente en el momento de decidir la empresa o persona con la cual contratar el servicio de mantenimiento.

### **13.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Calibración:** establecer con la mayor exactitud posibles la correspondencia entre las indicaciones de un instrumento de medida y los valores de magnitud de lo que se mide con el.

**Criterios:** Establece el detalle del estándar para su interpretación.

**Dotación y su mantenimiento.** Son las condiciones, suficiencia y mantenimiento de los equipos médicos que condicionen procesos críticos institucionales.

**Estandar:** Objetivos o patrón a seguir el cual determina cierta condición específica y condiciona el desenvolvimiento de actividades en comparación con los objetivos.

**Mantenimiento:** Conjunto de procedimientos y medidas que permite alargar el funcionamiento de dispositivos, objetos y sistemas, además de la renovación de los equipos en forma rutinaria, para prevenir fallas.

**Mantenimiento Correctivo:** Conjunto de procedimientos utilizados para reparar una máquina ya deteriorada. Mediante el mantenimiento correctivo no solo se repara maquinaria ya deteriorada sino que se realizan ajustes de equipos cuyos procesos evidentemente tienen fallas.

**Mantenimiento Preventivo:** Inspección periódica de máquinas y equipos, para evaluar su estado de funcionamiento e identificar fallas, además de prevenir y poner en condiciones el equipo para su óptimo funcionamiento (limpieza, lubricación y ajuste). Es también en este tipo de mantenimiento, en el que se reemplazan piezas para las cuales el fabricante del equipo ha identificado que tienen un número específico de horas de servicio.

**Mantenimiento Predictivo:** mantenimiento dirigido a sustituir partes, refacciones o accesorios de equipos o maquinaria antes de que estos elementos presente fallas en su funcionamiento las cuales represente la inoperabilidad correcta del equipo o maquinaria, este mantenimiento se realiza por medio de equipos y programas especiales.

**Mantenimiento Programado:** inspección periódica y previamente programada para cada tipo de mantenimiento, su principal función es la de realizar los tipos de mantenimiento estipulados para os diferentes equipos o maquinaria.

#### **13.4 MARCO TEÓRICO**

Durante los últimos 10 años las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en Colombia, se han visto expuestas a grandes transformaciones de tipo legal y político, administrativo y financiero, enfrentándolas a un entorno altamente competitivo, requiriendo para ellas, desarrollar mecanismos que garanticen la eficiencia y productividad en su gestión como empresas y calidad en la prestación de los servicios como estrategia para permanecer en el mercado.

Estos cambios y exigencias involucran el control y mejoramiento de los recursos humanos, infraestructura, insumos y gestión de insumos, procesos prioritarios asistenciales, historia clínica y registros asistenciales, interdependencia de servicios, referencia de pacientes, seguimiento a riesgos en la prestación del servicio y la dotación y mantenimiento de los equipos médicos, todos estos aspectos se contemplan a través de la ley 100 de 1990, decreto 2309 de 2002, resolución 1439 de 2002 entre otros decretos, resoluciones emanadas por el ministerio de protección social y circulares emitidas por el Instituto Departamental de Nariño entre ellas la circular No. 63.

El decreto 2309 de 2002, Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud, emanado por el ministerio de protección social básicamente consiste en un junto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos, deliberados y sistemáticos, que desarrolla el sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país.

Resolución 1439 de 2002, Sistema Único de Habilitación Para Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, el cual comprende un conjunto de normas, requisitos y procedimientos, mediante los cuales se establece, se registra, se verifica y se controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera.



Las cuales son de obligatorio cumplimiento por parte de los Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales.

Entre las condiciones básicas se encuentra el estándar que involucra la capacidad tecnológica la cual comprende en uno de sus aspectos o exigencias, la dotación y mantenimiento de los equipos médicos lo cual comprende las condiciones de suficiencia y mantenimiento de los equipos médicos que condicionen procesos críticos institucionales.

Las generalidades del estandar de dotación se definen por los criterios:

- Utilizar los equipos que cuenten con las condiciones técnicas de calidad, respaldo y soporte técnico - científico.
- Realizar el mantenimiento de los equipos medico y calibración de equipos, cumpliendo con los requisitos e indicaciones dadas por los fabricantes.

Los anteriores criterios definidos para las IPS de nivel 1 y nivel 2 de salud. Es por ello que las exigencias legales dirigidas a mejorar la calidad del servicio que de este tipo de instituciones prestadoras de servicios de salud abren una brecha importante como negocio en potencia en los departamentos de Nariño y Putumayo, y en general en toda Colombia.La incursión en el campo del mantenimiento de equipos médicos se efectuara en las IPS publicas y privadas los departamentos de Nariño y Putumayo.

Uno de los motivos por el cual la empresa CLINILABS decidió incursionar es este campo se debe a que la empresa es distribuidora directa de equipos de médicos categorías y desea ofrecer un respaldo más sólido en cuanto a proporcionar soporte técnico a sus los clientes y de esa manera reforzar la línea de comercialización de equipos médicos, línea que en la actualidad le representa ala empresa el mayor porcentaje de sus utilidades.

### 13.5 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de recolección de información que se utilizaron en la investigación de mercados son:

**Fuentes directas.** Información primaria obtenida de encuestas realizadas a las diferentes IPS que contratan mantenimiento de equipos médicos de nivel 1 y nivel 2.

**Fuentes indirectas.** Consulta de reportes emitidos por el Instituto departamental de salud de Nariño, específicamente la área de calidad.

### 13.6 MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial del servicio de mantenimiento de equipos médicos de nivel 1 y nivel 2, esta compuesto por las Instituciones prestadoras de servicios de salud, tanto publicas como privadas de los departamentos de Nariño y Putumayo, “total de IPS de nivel 1 y nivel 2 en el departamento de Nariño 150,<sup>4</sup> total de IPS de nivel 1 y nivel 2 en el departamento del Putumayo 63”

### 13.7 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo se establece como las “ 67 IPS de nivel 1 y nivel 2, que se encuentran localizadas en la ciudad de San Juan de Pasto”<sup>5</sup>, capital del Departamento de Nariño.

<sup>4</sup>

---

Informe No. 006 de IDSN – Área de Calidad.

<sup>5</sup>

---

Informe No. 006 de IDSN – Área de Calidad.

## 13.8 TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot pq}{(N - 1)(e)^2 + Z^2 \cdot pq}$$

Donde:

- n** = Tamaño de la muestra (número de encuestas a aplicar)
- N** = Población total (numero de usuario atendidos en determinado tiempo)
- Z** = Nivel de confianza (90% = 1.645)
- P** = Probabilidad de que suceda el evento (0.5)
- Q** = Probabilidad de fracaso.
- e** = Error (10%)

$$n = \frac{213 \cdot (1.645)^2 \cdot 0.25}{(213 - 1) \cdot (0.1)^2 + (1.645)^2 \cdot 0.25}$$

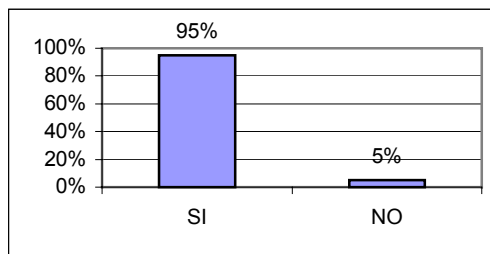
$$n = 51.52 = 51 \text{ encuestas}$$

### 13.9 ANÁLISIS ENCUESTA

Como resultados de la fabulación de la encuesta realizada se deduce la siguiente información:

1. Contrata usted el servicio de mantenimiento de los equipos médicos?

**Figura 5. Contrata usted el servicio de mantenimiento de los equipos médicos**



**Fuente: Esta investigación**

El 95% de la totalidad de IPS encuestadas, utilizan el servicio de mantenimiento de equipos médicos, y un 5% no lo utilizan las razones argumentadas para la no utilizar servicios de mantenimiento, es que desconocen empresas o personas dedicadas a esta actividad, o por que la IPS es relativamente nueva en el sector.

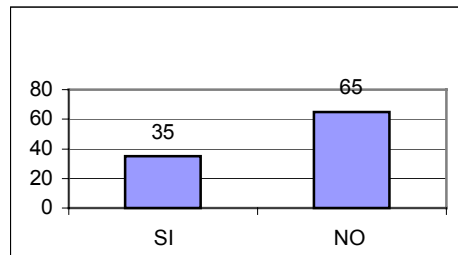
El 5% de las IPS encuestadas manifiestan no contratar el mantenimiento de sus equipos médicos debido a diferentes razones como:

- Ser nuevas en el mercado de la salud y no necesitan este servicio, debido a que en el momento sus equipos se encuentran nuevos y reciben la asistencia técnicas de sus proveedores.

- Poseer un departamento, área o persona encargada del mantenimiento de sus equipos.

2. Conoce usted empresas que brinden el mantenimiento de equipos médicos?

**Figura 6. Conoce usted empresa que brinden el Mantenimiento de Equipos Médicos**

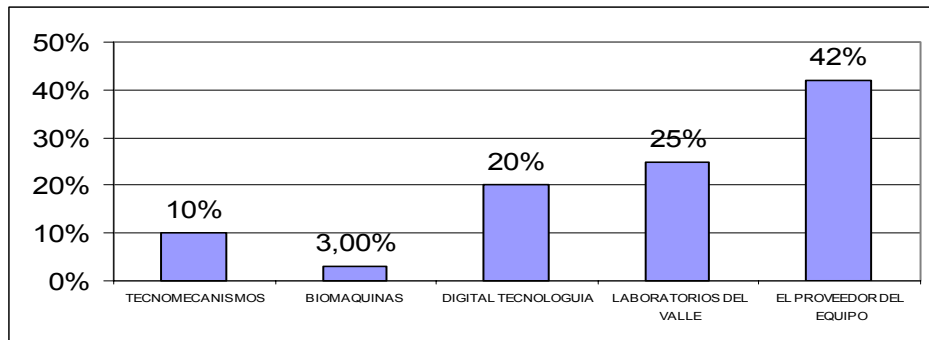


Fuente: Esta investigación

Del total de la población encuestada el 64% afirma no conocer empresas que presten el servicio de mantenimiento de equipos médicos, y el 25% manifiesta conocer algunas empresas dedicadas a este tipo de servicio.

Del 35% de la población encuestada que afirmó conocer algunas empresas, que presten el servicio de mantenimiento de equipos médicos, se puede determinar que el grado de posicionamiento para estas empresas es el siguiente: con un 42% se encuentran ubicadas los representantes de los fabricantes de los equipos médicos, en un segundo lugar se ubica laboratorios del valle con un porcentaje de 25%, digital tecnología, tecnomecanismos y biomaquinas con un 20%, 10% y 0.30% respectivamente.

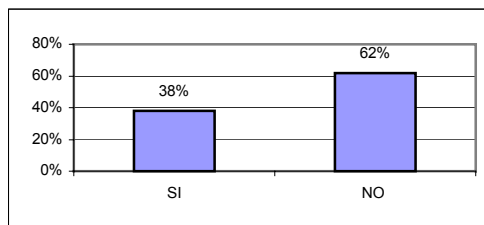
**Figura 7. Posicionamiento de las empresas que prestan el servicio de Mantenimiento de Equipos Médicos.**



Fuente: Esta investigación

**3. Conoce usted personas particulares que presten el servicio de mantenimiento de equipos médicos?**

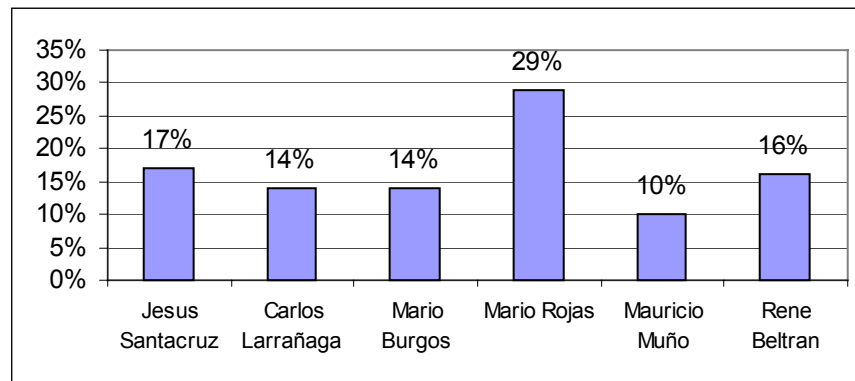
**Figura 8. Conoce usted personas particulares que presten el servicio de mantenimiento de equipos médicos.**



Fuente: Esta investigación

El 38% de la población encuestada afirma conocer personas particulares que prestan el servicio de mantenimiento de equipos médicos, mientras que el 62% restante manifiesta no conocer persona alguna.

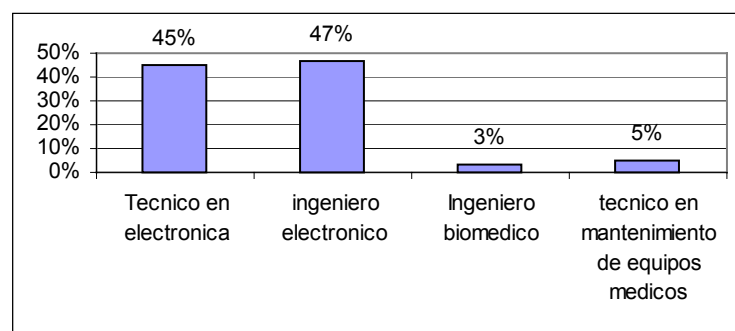
**Figura 9. Posicionamiento de las personas que prestan el servicio de mantenimiento de equipos médicos.**



Fuente: Esta investigación

Mario Rojas con un 29%, Jesús Santacruz 17%, Carlos Larrañaga y Mario Burgos 14% cada uno, René Beltrán y Mauricio Muñoz con un porcentaje de 10% y 16% respectivamente.

**Figura 10. Profesiones de las personas que brindan el servicio de mantenimiento de equipos médicos.**



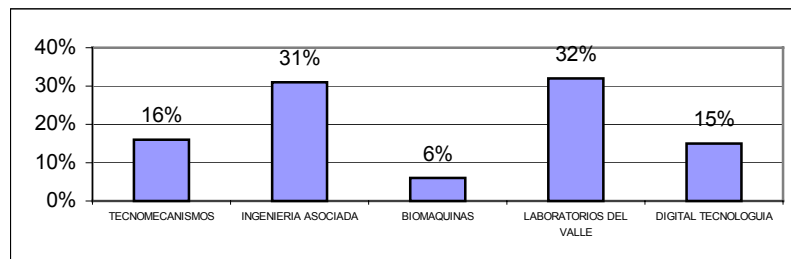
Fuente: Esta investigación

El 83% de las personas que brindan el mantenimiento de equipos médicos poseen la profesión de: Técnicos en electrónica el 45%, Ingenieros Electrónicos el 47%, ingenieros biomédicos el 3% y técnicos en mantenimiento de equipos médicos el 5%.

De lo anterior se puede deducir que en la gran mayoría las profesiones que se presentan en estas personas no son de las competencias que requiere la labor de mantenimiento de equipos médicos, a excepción del escaso 3% los ingenieros biomédicos y el 5% de técnicos en mantenimiento de equipos médicos. Lo cual se convertirá en un punto favorable para el servicio que prestara la empresa debido a que este lo efectuara un ingeniero biomédico.

4. Que persona o empresa le brinda a su Institución el servicio de mantenimiento de equipos medico?

**Figura 11. Empresas contratadas para realizar el servicio de mantenimiento de equipos médicos**

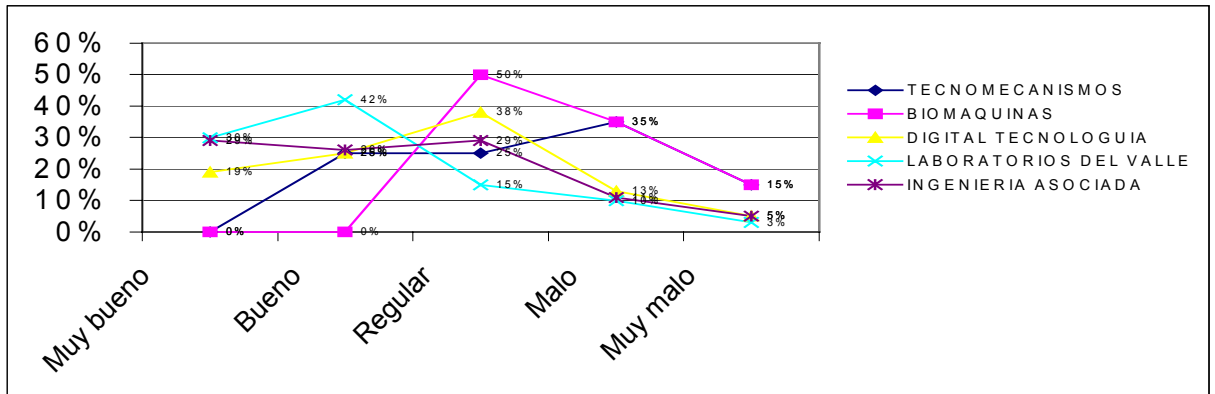


Fuente: Esta investigación

El 32% de la población encuestada recibe el servicio de mantenimiento de la empresa laboratorios del valle, el 31% de ingeniería asociada y el restante de tecnomecanismos, digital tecnología y biomáquinas con una participación de 16%, 15% y 6% respectivamente.



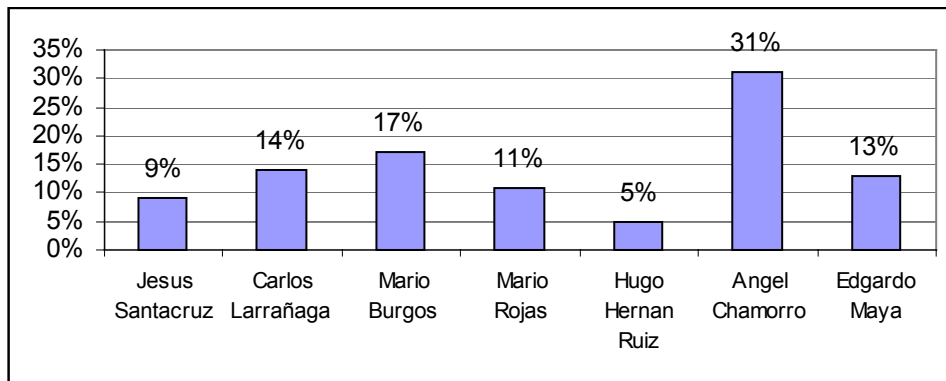
**Figura 12. Calificación del servicio que la empresa le brinda.**



Fuente: Esta investigación

Un promedio del 15% de la IPS, considera que el servicio prestado por las empresas de mantenimiento de equipos médicos, es muy bueno, el 24% regular y un 31% bueno. La principal empresa ubicada con una calificación de muy bueno en su servicio es la empresa laboratorios del valle con un porcentaje del 30%, seguida por ingeniería asociada con un 29%.

**Figura 13. Persona contratadas para realizar el servicio de mantenimiento de equipos médicos.**

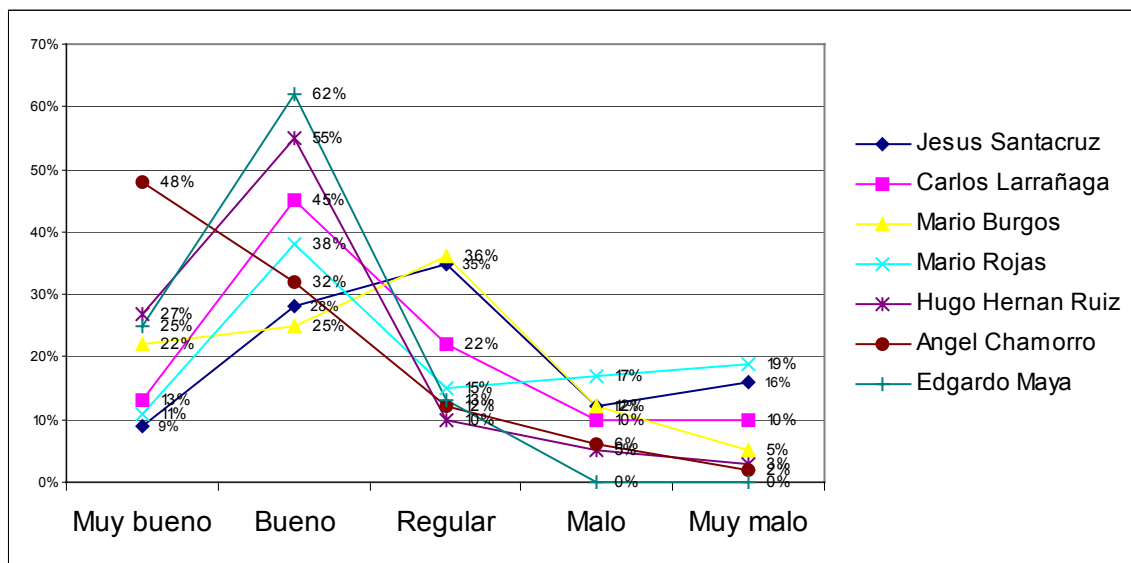


Fuente: Esta investigación

El 31% de las IPS encuestada afirma que, la persona contratada para realizar el mantenimiento a sus equipos es el Angel Chamorro, el 17% Mario Burgos con el 17%, Carlos Larrañaga con el 14%, Edgardo maya con el 13%.

Mario Rojas, Hugo Hernán Ruiz y Jesús Santacruz, con un porcentaje de participación de 11%, 9% y 5% respectivamente.

**Figura 14. Calificación del servicio que la persona le brinda.**



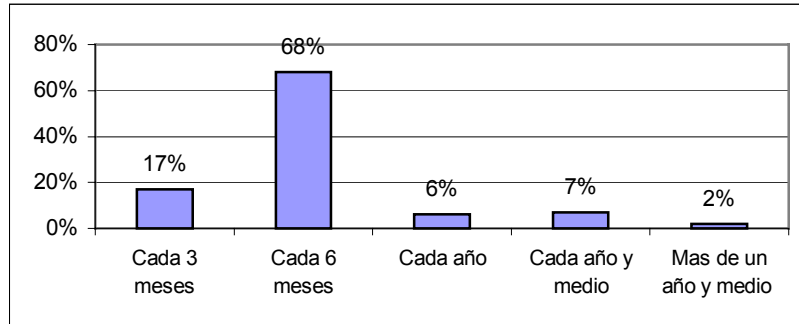
Fuente: Esta investigación

Un promedio del 22% de las IPS, considera que el servicio prestado por las personas naturales que ofrecen este servicio, es muy bueno, el 41% lo califica como regular y un 20% le otorga una calificación de bueno.

La persona que obtuvo la calificación mas alta en cuanto a su servicio prestado en la industria es el señor Ángel chamorro con una calificación de muy bueno y un porcentaje de 48%, en segundo lugar se ubica el señor Hugo Hernán Ruiz con un porcentaje de calificación muy bueno.

5. Con que frecuencia contrata usted el mantenimiento de los equipos médicos?

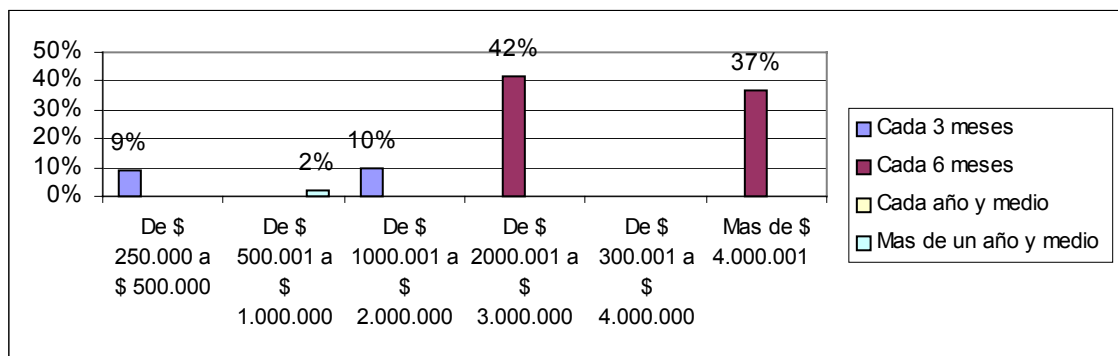
**Figura 15. Frecuencia contrata usted el mantenimiento de los equipos médicos.**



Fuente: Esta investigación

Del total de la población encuestada el 60% contrata su servicio de mantenimiento de equipos médicos cada 6 meses, el 17% cada 3 meses, cada año, año y medio y más de un año con porcentajes de 6%, 7% y 2% respectivamente.

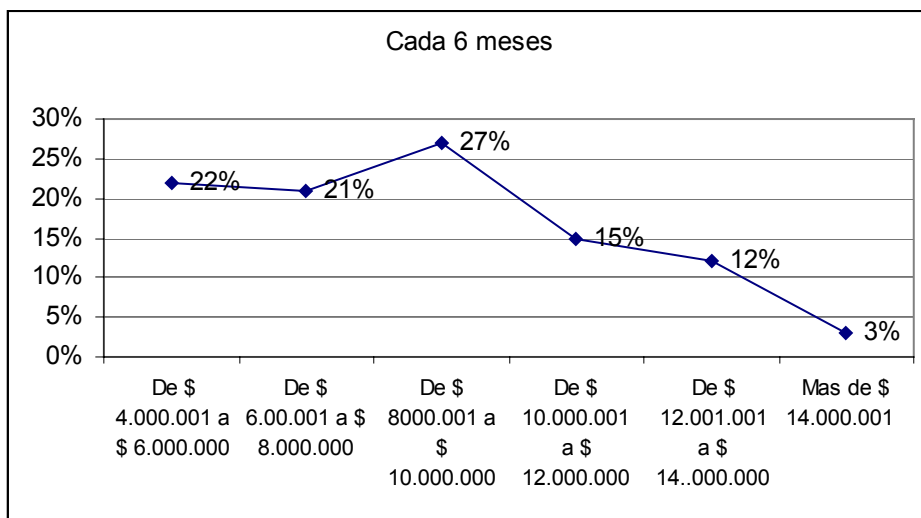
**Figura 16. Cantidad promedio de dinero invertida en el mantenimiento de los equipos médicos.**



Fuente: Esta investigación

El 42% de la población encuestada invierte entre \$ 2.000.000 a \$ 3.000.000 en mantenimiento con una frecuencia de 6 meses, y un 37% invierten en mantenimiento mas de \$ 4.000.000, en un lapso de tiempo de 6 meses.

**Figura 17. IPS que invierten más de \$ 4.000.001 en mantenimiento un periodo de 6 meses.**

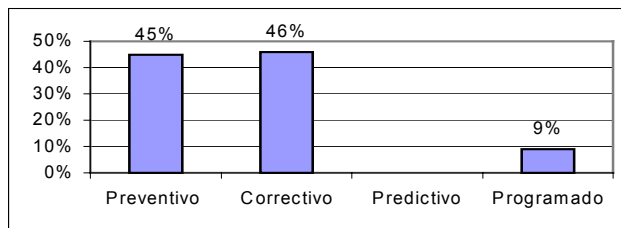


Fuente: Esta investigación

El 27% de las IPS que invierten un capital comprendido entre \$ 8.000.001 a \$ 10.000.000, el 22% \$ 4.00.001 a \$ 6.000.000, el 21% de \$ 6.000.001 a \$ 8.000.000, el 15% de \$ 10.000.001 a \$ 12.000.000, el 112% de \$12.001.001 a \$ 14..000.000 y un 3% invierte mas de \$ 14.000.001.

6. Que clase de mantenimiento de equipos médicos realiza?

**Figura 18. Clases de mantenimiento realizados.**



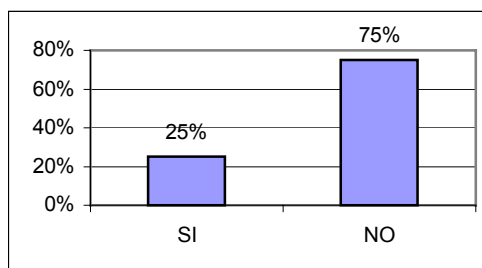
Fuente: Esta investigación

El 45% de la población encuestada realiza mantenimiento preventivo, el 46% mantenimiento correctivo.

Lo cual es muy atractivo en este mercado debido a que los costos de estos tipos de mantenimiento son elevados y representan grandes utilidades a quienes los realizan.

7. Posee usted plan de mantenimiento de sus equipos médicos?

**Figura 19. Porcentaje de tenencia de un plan de mantenimiento de equipos médicos.**

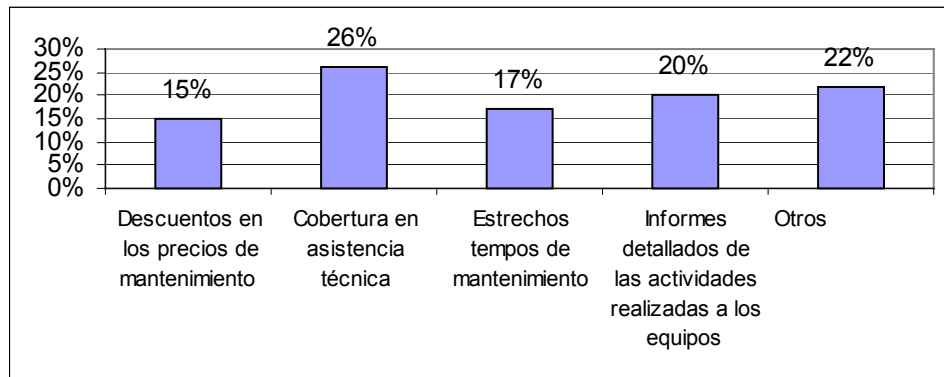


Fuente: Esta investigación

El 75% no posee un plan de mantenimiento documentado de sus equipos médicos, este aspecto es muy importante para el servicio que la empresa desea implementar, debido a que estos planes se constituyen en uno de los servicios que involucra el mantenimiento de equipos médicos, y en especial este punto se considera muy importante debido a que, según la circular 68 del I.D.S.N, las IPS deben poseer documentado de carácter obligatorio los planes de mantenimiento de sus equipos médicos.

8. Que le gustaría de su proveedor de mantenimiento de equipos médicos?

**Figura 20. Preferencias del proveedor de mantenimiento de equipos médicos.**

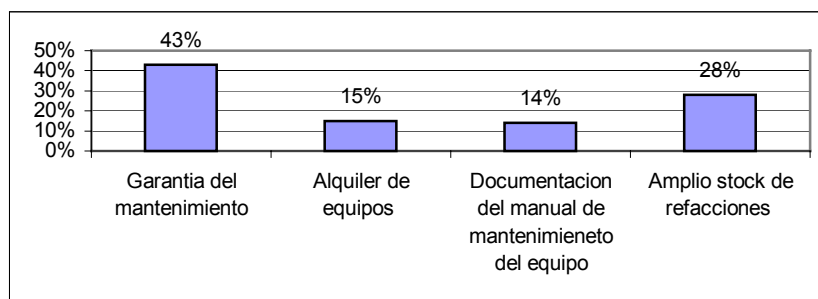


Fuente: Esta investigación

Las expectativas de las IPS con respecto a sus proveedores del servicio de mantenimiento de equipos médicos, se determinan en 27% de la población encuestada desea cobertura en asistencia técnica este punto se refiere en capacitar en cuanto a el manejo de los equipos, formas correctas de uso, rutinas preventivas y infraestructura requerida para el adecuado funcionamiento de los equipos.

Un 20% de las IPS desea que al termino del mantenimiento su proveedor le detalle en un informe las actividades realizadas a sus equipos y a demás formule concejos de uso, el 17% de la IPS desean que los mantenimientos que sus proveedores del servicios le realizan a sus equipos se efectúen en un tiempo prudencia pues muchas IPS cuentan únicamente con un solo equipo de las diferentes clases de equipos especiales, y un 15% de la población encuestada desea que su proveedor le realice descuentos en su mantenimiento.

**Figura 21. Otro tipo de preferencias en su proveedor de mantenimiento de equipos médicos.**

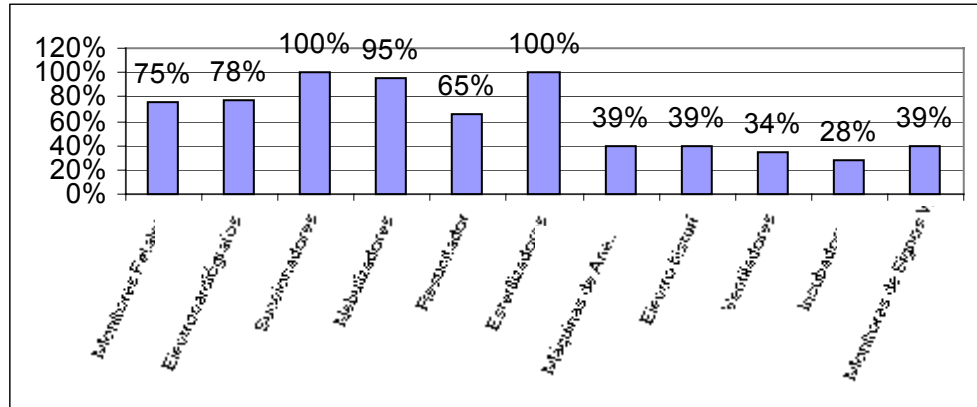


Fuente: Esta investigación

El 43% de los encuestados desean del proveedor del servicio garantía de 3 meses o más en el mantenimiento especialmente en el mantenimiento correctivo, el 28% desea que su proveedor pose un amplio stock de refacciones de los equipos esto con el fin de obtener respuesta inmediata en la puesta en marcha de los equipos averiados, otras delas preferencias de los clientes con respecto a los proveedores es el alquiler de equipos con un 15% y la documentación de planes de mantenimiento con un 14%.

9. Que equipos médicos posee en su institución?

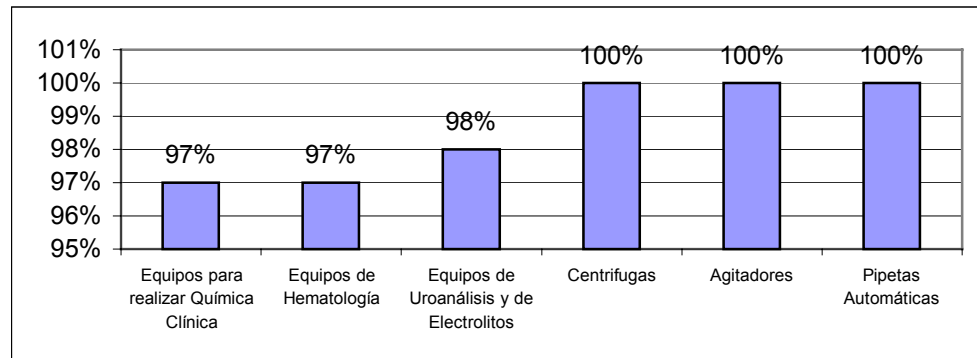
**Figura 22. Porcentaje de equipos de electromedicina presentes en las IPS.**



Fuente: Esta investigación

Los equipos que se describen en la encuesta son los principales equipos que poseen en su gran mayoría las IPS, entre ellos se encuentran succionadores y esterilizadores con un 100% cada uno, nebulizadores con un 95%, electrocardiógrafos con un 78%, cabe destacar que de los anteriores equipos tienen en el mercado un alto valor de mantenimiento preventivo y sus costos de mantenimiento correctivo son generan altas utilidades, de igual manera el resucitador, la maquina de anestesia, electro bisturí, ventiladores y las maquinas de signos vitales.

**Figura 23. Porcentaje de equipos de laboratorio clínico presentes en las IPS.**

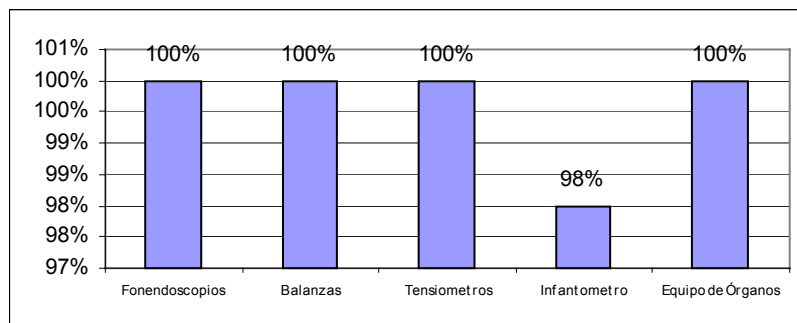


Fuente: Esta investigación



El 100% de las IPS encuestadas poseen equipos de laboratorio clínico como centrífugas, agitadores y pipetas automáticas, el 98% posee equipos de uroanálisis y electrolitos, un 97% equipos de hematológica y equipos para realizar química sanguínea.

**Figura 24. Porcentaje de equipos de Consultorio presentes en las IPS.**

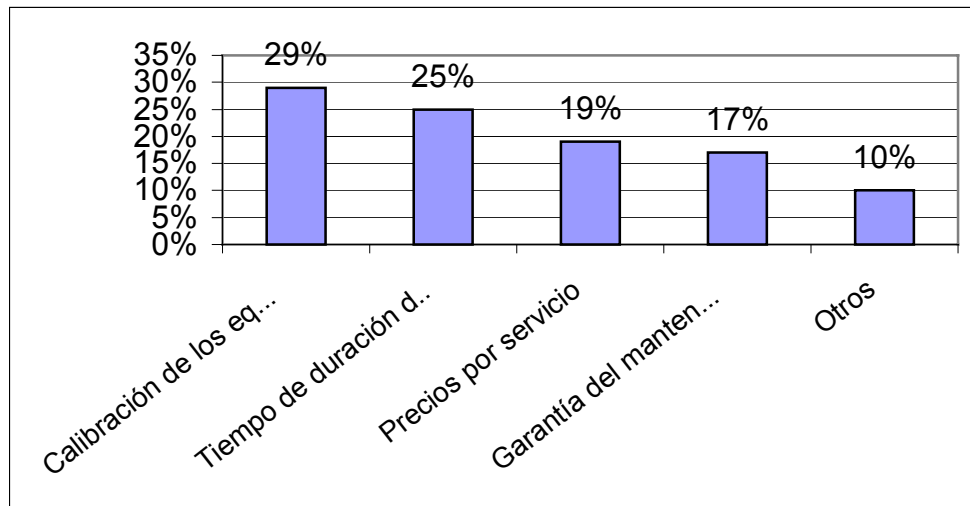


Fuente: Esta investigación

En su gran totalidad los consultorios de la IPS encuestadas tienen todos los elementos correspondientes a equipos de este tipo.

**10.** En orden de importancia donde 5 es muy importante y 1 menos importante, enumere los siguientes factores que influirán en su decisión de compra del mantenimiento de los equipos médicos?

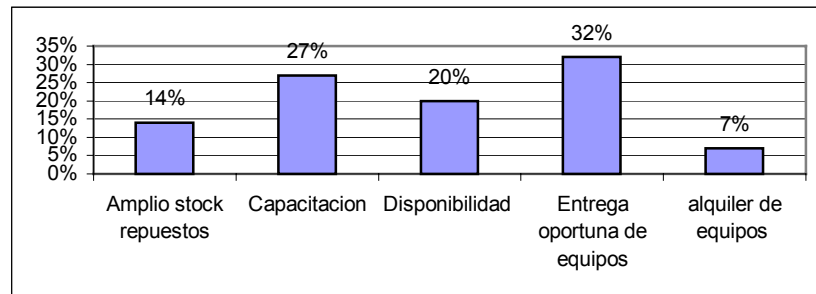
**Figura 25. Factores que influirán en su decisión de compra del mantenimiento de los equipos médicos.**



Fuente: Esta investigación

El 29% considera que la calibración de los equipos médicos es importante e influye en el proceso de contratación o compra del servicio, el 25% considera importante que su proveedor ofrezca cortos tiempos de mantenimiento con el fin de no detener por largo tiempo las operaciones de los equipos en las IPS, el 19% determina como factor importante que el proveedor oferte precios económicos, y un 17% considera importante que su proveedor ofrezca amplia garantía del mantenimiento.

**Figura 26. Otros factores que las IPS consideran como importantes en el momento de tomar la decisión de que servicio contratar.**

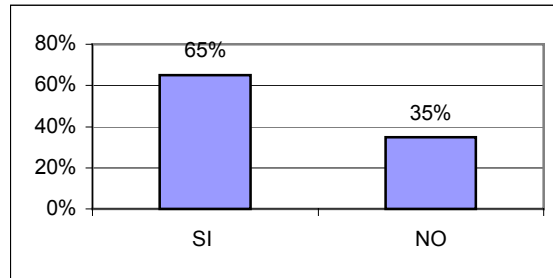


Fuente: Esta investigación

Otros factores considerados como importantes en la toma de la decisión de que servicio de mantenimiento contratar son, en primer lugar y con 32% la entrega oportuna de los equipos (estrechos tiempos de mantenimiento), un 27% analiza la probabilidad de capacitación del proveedor del servicio con respecto al adecuado manejo de equipos dirigido a su preservación, el 20% establece como un factor que los impulsa a tomar la decisión de cual servicio contratar es el de la disponibilidad de tiempo de las personas o empresas que prestan el servicio, un 14% de los encuestados analiza que su proveedor posea un amplio stock de refacciones de equipos con el fin de garantizar la pronta puesta en marcha de los equipos averiados.

## 11. Conoce usted a la empresa CLINILABS?

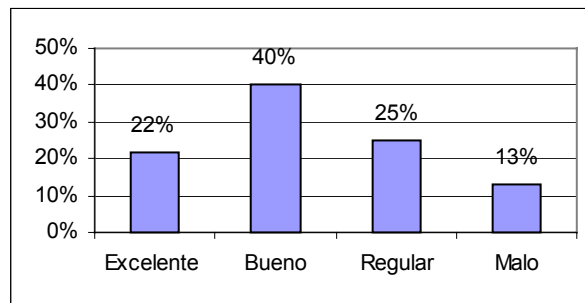
**Figura 27. Grado de conocimiento de la empresa CLINILABS.**



Fuente: Esta investigación

El 65% de la población encuestada tiene conocimiento de la existencia de CLINILABS como comercializadora de material médico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos.

**Figura 28. Percepción del servicio que ofrece CLINILABS.**



Fuente: Esta investigación

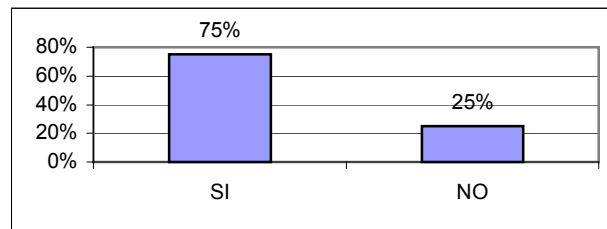
El 40% de la población encuestada que afirma conocer a la empresa y percibe como bueno el servicio que esta presta, el 22% como excelente, 25% como regular y un 13% como malo.

De las razones que aducen para calificar el servicio como malo o regular se encuentran: Los comentarios entre colegas de diferentes instituciones los cuales han tenido inconvenientes con algunos productos comercializados por la empresa.

Tales inconvenientes los definen como incumplimiento en tiempos de entrega de productos, falencias en los pedidos y tardía solución de inconvenientes.

**12.** Compraría usted el servicio de mantenimiento de equipos médicos que ofrece la empresa CLINILABS, por medio de su Ingeniero Biomédico?

**Figura 29. Aceptación del servicio de mantenimiento de equipos médicos que ofrece CLINILABS.**



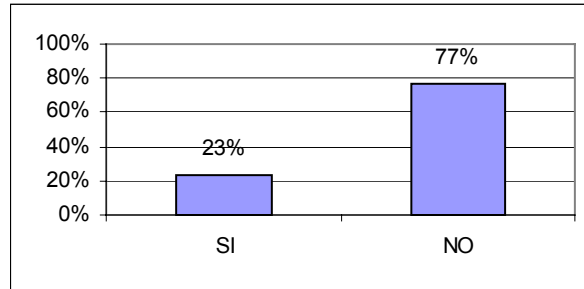
Fuente: Esta investigación

El 75% de la población encuestada afirma que si compraría el servicio de mantenimiento de equipos médicos que ofrece CLINILABS, un 25% afirma que no compraría este servicio y adecuen razones como:

- Confianza de sus proveedores de servicio de mantenimiento de equipos médicos.
- Poseer una persona o departamento dentro de su institución encargada del mantenimiento de los equipos.

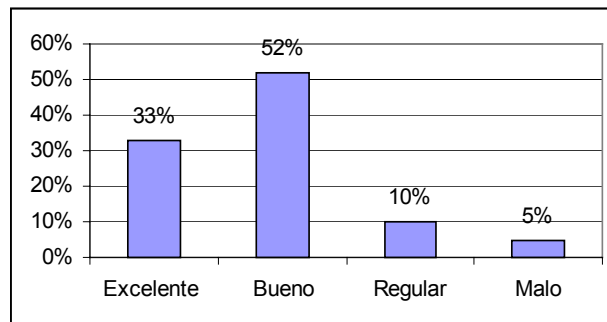
13. Su institución ha comprado los productos que comercializa CLINILABS?

**Figura 30. Ha comprado los productos que comercializa CLINILABS.**



Fuente: Esta investigación

**Figura 31. Calificativo le merece el servicio prestado por la empresa**



Fuente: Esta investigación

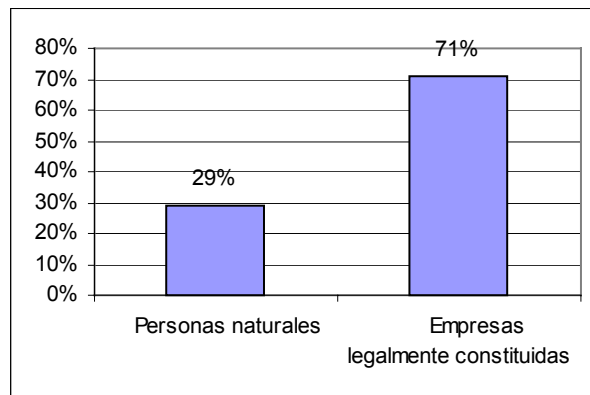
El 55% de las instituciones las cuales han contratado los servicios de CLINILABS le otorgan una calificación de bueno, el 33% de excelente, un 10% de regular y otro 5% de malo.

Entre las principales razones por las cuales las instituciones que califica el servicio de la empresa como regula y malo, se encuentran:

- Los precios ofrecidos por la empresa son muy altos.
- Los productos en ocasiones han llegado con imperfecciones en sus empaques y presentaciones.
- Inconsistencias en los pedidos realizados.
- Demora en solución de inconvenientes.

#### 14. Que preferencias tiene en la contratación del mantenimiento de los equipos médicos?

**Figura 32. Preferencias en la contratación del mantenimiento de los equipos médicos.**



Fuente: Esta investigación

El 71% de los encuestados admiten tener preferencias de contratación del servicio con empresa legalmente constituidas, pero aducen que es muy difícil llegar a un consenso con estas empresas debido a que no poseen tiempo suficiente para atender su demanda, algunas personas manifestaron haber sufrido problemas en el desarrollo de las actividades, principalmente problemas de incumplimiento en los tiempos pactados en la contratación.

El 29% de las IPS encuestadas admiten preferir en la contratación a personas naturales una de sus razones es que estas personas son accesibles en cuanto a precio y tiempo de respuesta, pero admiten haber sufrido inconvenientes de incumplimiento, pérdida de equipos entre otros problemas causados por la carencia de respaldo como lo es una empresa legalmente constituida.



## **14. MIX DEL PRODUCTO**

### **14.1 PRODUCTO**

**OBJETIVO:** Aumentar las líneas de productos existentes y la participación de la empresa en el mercado. .

#### **ESTRATEGIAS:**

Para incursionar en el mercado con este producto, la empresa analizo las diferentes estrategias a considerar para un producto. Con lo cual se concluyo que se debía establecer una estrategia de crecimiento para mercados actuales por medio del desarrollo del producto y con un modelo de portafolio de productos.

## CONCEPTO DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS MÉDICOS

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Contacto y solicitud del servicio	Los contactos dirigidos a efectuar la solicitud del servicio lo realizan los clientes vía telefónica, o personalmente en las instalaciones de CLINILABS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Ingeniero de mantenimiento</li> <li>• Secretaria</li> </ul>
2. Negociación	<p>Una vez realizado el contacto con los clientes se procede a ejecutar la negociación, la cual puede ser de dos (2) formas según sea el caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Negociación de mantenimiento correctivo:</b> esta negociación la realiza el Ingeniero de mantenimiento de CLINILABS, una vez el haya efectuado la evaluación del equipo a realizarse el mantenimiento correctivo.</li> <li>• <b>Negociación de mantenimiento preventivo:</b> esta negociación la efectúa el Ingeniero de mantenimiento de CLINILABS, y sus precios se fijan de acuerdo a la lista de precios de mantenimiento preventivo que maneja CLINILABS.</li> <li>• <b>Documentación de planes de mantenimiento hospitalario:</b> esta negociación la efectúa el ingeniero de mantenimiento y el gerente de la empresa, una vez hayan analizado los requerimiento del plan de mantenimiento hospitalario de la institución que lo solicite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero de mantenimiento</li> </ul>

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de realización del mantenimiento               <ul style="list-style-type: none"> <li>- El mantenimiento se podrá realiza en las instalaciones de la IPS, la cual desea el servicio de mantenimiento que oferta CLINILABS.</li> <li>- El mantenimiento podrá efectuarse en las instalaciones del laboratorio de mantenimiento de CLINILAB, según la operabilidad del equipo y las condiciones de capacidad científica que este requiera de acuerdo con las características del mantenimiento.</li> </ul> </li> </ul>	
<p>3. recepción de equipos a realizar el mantenimiento</p>	<p>La recepción de los equipos puede ser de dos (2) formas según las condiciones definidas en el contrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mantenimiento de equipos en el laboratorio de CLINILABS:</b> los equipos que ingresan a la empresa deberán ser recepcionados por el Ingeniero de mantenimiento para lo cual se debe consignar las características y condición es del equipo en el formato recepción de equipos.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero de mantenimiento</li> </ul>
<p>4. realización del mantenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Realización de mantenimiento preventivo:</b> el mantenimiento preventivo es ejecutado por parte del ingeniero de mantenimiento, para lo cual este se remite y aplica el respectivo protocolo de mantenimiento del equipo a demás de ceñirse las condiciones del fabricante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero de mantenimiento</li> </ul>

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Realización de mantenimiento correctivo:</b> este mantenimiento se efectúa de acuerdo a las características y el estado de funciónabilidad del equipo y la evaluación realizada por el ingeniero de mantenimiento además de aplica el respectivo protocolo de mantenimiento del equipo y ceñirse las condiciones del fabricante.</li> </ul>	
<p>5. Entrega de equipos al cliente o finalizaciones de contratos.</p>	<p>Una vez realizado el mantenimiento preventivo o correctivo se entrega el equipo al cliente según las condiciones que se hayan pactado en la negociación del mantenimiento, previa verificación de las condiciones correctas de operabilidad del o los equipos al cual sé le ha realizado el mantenimiento.</p> <p>La entrega del equipo así como la finalización de un contrato se deberá registrar mediante una acta que especifique las condiciones correctas de operabilidad del o los equipos, esta acta de entrega deberá ser archivada por la secretaria de CLINILABS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero de mantenimiento</li> <li>• Secretaria</li> </ul>

## PROCESO DE COMPRAR DE INSUMOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<p>1. Control de existencias y necesidades</p>	<p>▲ Se debe verificar la disponibilidad de elementos e insumos necesario para la adecuada prestación del servicio, que se encuentren en existencia.</p> <p>▲ Las necesidades de elementos la determina el ingeniero de mantenimiento, quien debe informar la carencia de elementos inmediatamente después de haber detectado la ausencia de los mismos a fin de ser proporcionado en el menor tiempo posible y que se de continuidad a los servicios o procesos de una manera adecuada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero de mantenimiento.</li> </ul>
<p>2. Compras y solicitudes de compras</p>	<p><b>SOLICITUD DE COMPRAS DE MENOR CUANTÍA</b> Las solicitudes de compra de menor cuantía se deben realizar de manera verbal y directamente con la secretaria de la empresa, quien es la persona encargada de ordenar la compra y desembolsar el dinero de caja menor de la empresa. Dichas compras deben soportarse contablemente con las facturas de compra de los elementos adquiridos.</p> <p><b>SOLICITUD DE COMPRAS DE MAYOR CUANTÍA</b> Las solicitudes de compra de mayor cuantía deben desarrollarse de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifica la necesidad de adquisición de elementos e insumos indispensables para el funcionamiento de los procesos o la correcta prestación de los servicios. La detección de la necesidad la debe realizar el ingeniero de mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero de mantenimiento.</li> <li>• Secretaria.</li> <li>• Gerente.</li> </ul>

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez aprobada la solicitud de compra se procede a realizar como mínimo tres (3) cotizaciones del elemento necesitado. Luego se realiza el respectivo análisis y se selecciona la cotización más adecuada en cuanto a calidad y precio.</li> <li>• Para las comparas consideradas de mayor cuantía el proveedor se evalúa mediante el formato “Evaluación de Proveedores”</li> <li>• Una vez realizada esta selección, la gerencia de empresa.</li> <li>• Firmada la solicitud se procede a realizar la compra o el respectivo contrato por parte de gerencia, estas compras o contratos se soportan contablemente con las debidas copias de las facturas de compra o contratos realizados.</li> <li>• La recepción de los elementos adquiridos se efectúan mediante la verificación de las facturas vs. los elementos que ingresan al almacén de la empresa.</li> </ul> <p><b>INCONFORMIDAD EN LAS COMPRAS</b></p> <p>En el momento que se detecte una inconformidad en la compra efectuada se procederá inmediatamente a informar a la gerencia las inconsistencia entre la compra que se realizó y los elementos e insumos que ingresan a la empresa, posteriormente se procede a informar telefónicamente al respectivo proveedor la inconformidad que se produjo en el suministro de los elementos solicitados bajo previo pedido y se acordará el mecanismo de solución de la inconformidad encontrada.</p>	<p>▲ Las Inconformidades en las compras detectadas deberán ser informadas por la persona que la recepcionó.</p>

## 14.2 PRECIO.

**OBJETIVO:** Obtener ganancias y aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la fijación de precios en niveles competitivos o cercanos.

### **ESTRATEGIAS:**

Para definir los precios con los cuales CLINILABS, entrará al mercado con su nuevo producto, se estudio los diferentes tipos de programas de precios. Posteriormente se estableció que el que más se identificaba con dicho productos es:

**Precios de Paridad:** la estrategia de precios que se implementara será la de precios de paridad porque la empresa a través de este producto no obtendrá ganancias por volúmenes de ventas, sino por precios establecidos equitativamente para cada tipo de equipo, el mantenimiento a realizar y a la zona geográfica en la que se preste el servicio, además se enfrentará a la competencia existente en igualdad de condiciones.

Los precios están discriminados en la siguiente tabla:

<b>EQUIPO</b>	<b>PRECIOS PARA LA CIUDAD DE PASTO</b>	<b>PRECIOS PARA NARIÑO</b>	<b>PRECIOS PARA EL DPTO DEL PUTUMAYO</b>
Microscopio	\$ 60.000 a \$ 90.000	\$ 80.000 a \$ 100.000	\$ 100.000 a \$ 110.000
Centrifugas	\$ 30.000 a \$ 50.000	\$ 50.000 a \$ 70.000	\$ 70.000 a \$ 90.000
Equipos de Hemoclasificación	\$ 250.000 a \$ 500.000	\$ 270.000 a \$ 520.000	\$ 290.000 a \$ 540.000
Espectrofotómetro	\$ 320.000 a \$ 420.000	\$ 340.000 a \$ 440.000	\$ 360.000 a \$ 460.000
Hornos de cultivo	\$ 150.000 a \$250.000	\$ 170.000 a \$270.000	\$ 190.000 a \$290.000
Pipetas	\$ 80.000 a \$ 150.000	\$ 100.000 a \$ 170.000	\$ 120.000 a \$ 190.000
Autoclaves	\$ 160.000 a \$ 220.000	\$ 180.000 a \$ 240.000	\$ 200.000 a \$ 260.000
Incubadoras	\$ 150.000 a \$250.000	\$ 170.000 a \$270.000	\$ 190.000 a \$290.000
Baño María	\$ 120.000 a \$ 220.000	\$ 140.000 a \$ 240.000	\$ 160.000 a \$ 260.000
Nevera	\$ 100.000 a \$ 150.000	\$ 120.000 a \$ 170.000	\$ 140.000 a \$ 190.000
Microcentrifuga	\$ 100.000 a \$ 150.000	\$ 120.000 a \$ 170.000	\$ 140.000 a \$ 190.000

RA-50	\$ 550.000 a \$ 800.000	\$ 570.000 a \$ 820.000	\$ 590.000 a \$ 840.000
BTS	\$ 550.000 a \$ 800.000	\$ 570.000 a \$ 820.000	\$ 570.000 a \$ 820.000
ABX	\$ 550.000 a \$ 800.000	\$ 570.000 a \$ 820.000	\$ 570.000 a \$ 820.000
<b>EQUIPO</b>	<b>PRECIOS PARA LA CIUDAD DE PASTO</b>	<b>PRECIOS PARA NARIÑO</b>	<b>PRECIOS PARA EL DPTO DEL PUTUMAYO</b>
IMX	\$ 550.000 a \$ 800.000	\$ 570.000 a \$ 820.000	\$ 570.000 a \$ 820.000
Balanzas	\$ 30.000 a \$ 50.000	\$ 50.000 a \$ 70.000	\$ 70.000 a \$ 90.000
PH metro	\$ 400.000 a \$ 500.000	\$ 420.000 a \$ 520.000	\$ 440.000 a \$ 540.000
K 1000	\$ 350.000 a \$ 550.000	\$ 370.000 a \$ 570.000	\$ 390.000 a \$ 590.000
Clinicom 40	\$ 580.000 a \$ 680.000	\$ 600.000 a \$ 700.000	\$ 620.000 a \$ 720.000
Fotocolorímetro	\$150.000 a \$ 250.000	\$170.000 a \$ 270.000	\$190.000 a \$ 290.000
Rotador	\$ 250.000 a \$ 350.000	\$ 270.000 a \$ 370.000	\$ 290.000 a \$ 390.000
Cámara de infraluz	\$ 550.000 a 1.100.000	\$ 570.000 a 1.120.000	\$ 590.000 a 1.140.000
Horno rayos UV	\$ 800.000 a \$ 1.000.000	\$ 820.000 a \$ 1.020.000	\$ 840.000 a \$ 1.040.000
Baño serológico	\$ 50.000 a \$ 80.000	\$ 70.000 a \$ 100.000	\$ 90.000 a \$ 120.000
Electrolite Analyzer	\$ 800.000 a \$ 1.000.000	\$ 820.000 a \$ 1.020.000	\$ 840.000 a \$ 1.040.000
AXYN	\$ 550.000 a \$ 800.000	\$ 570.000 a \$ 820.000	\$ 590.000 a \$ 840.000
AVL 91810	\$ 550.000 a \$ 800.000	\$ 570.000 a \$ 820.000	\$ 590.000 a \$ 840.000

### 14.3 PROMOCIÓN

**OBJETIVO:** Atraer a todos los clientes actuales y potenciales a través de un nuevo producto.

#### **ESTRATEGIAS:**

Se ha determinado para la etapa de promoción las siguientes estrategias:

- Realizar descuentos y otorgar mantenimientos gratis por la adquisición de equipos. Además para las entidades como hospitales, clínicas y los grandes laboratorios realizar un paquete completo de mantenimiento garantizado.
- Realizar programas de ventas cruzadas con base en historiales de compras, de mejoramiento, de frecuencia y descuentos dirigidos que permitan que cuando el servicio este consolidado, se puedan realizar rifar premios según la recompra de los mismos, por medio de acumulación de puntos.



#### **14.4 VENTAS Y DISTRIBUCIÓN**

**OBJETIVO:** Incrementar las ventas en la línea de equipos médicos y generar ventas de mantenimiento de equipos en los hospitales, clínicas y laboratorios particulares en la ciudad de Pasto, posteriormente, a los diferentes municipios de los departamentos de Nariño y Putumayo.

#### **ESTRATEGIAS:**

- Por medio de la fuerza de ventas llegar a los clientes para incentivarlos en la adquisición del producto, ofreciendo paquetes de mantenimiento de acuerdo a las necesidades de cada uno.

Como se trata de un producto que llega directamente a los clientes, el canal de distribución será el siguiente:

**CLINILABS - FUERZA DE VENTAS - CLIENTE**

#### **14.5 PROGRAMA DE PUBLICIDAD**

Los objetivos que busca a través del programa de publicidad para la empresa CLINILABS son:

- Aumentar los ingresos en ventas, la participación en el mercado y rentabilidad, por medio de la venta del servicio de mantenimiento de equipos a través de la fidelización de los clientes antiguos y la captura de nuevos clientes.

- Ampliar las líneas de productos de la empresa, apoyándose en el reconocimiento de la marca y la calidad de los productos que ofrece.
- Reforzar la imagen de la empresa y asociarla con productos de calidad y garantizados, por medio de mensajes directos a los clientes.

Como la empresa tiene una imagen y un nombre con una trayectoria de once años en el mercado. Para desarrollar un programa de publicidad, acorde al servicio de mantenimiento de equipos médicos, se determino que sea básicamente de forma escrita, con la impresión de plegables y portafolios de servicios, además de un pendón.

En cuanto a los medios a utilizar para desarrollar una comunicación interna adecuada con la fuerza de ventas, se plantearía las siguientes estrategias:

En la publicidad se busca que los mensajes no sean muy largos y de fácil recordación. Además de resaltar la importancia y la garantía para los clientes una vez adquieran el servicio.

La promoción de ventas una vez analizada y aprobada por la dirección de la empresa, estará a cargo de los vendedores de la empresa en su ruta de visitas, cuando los clientes lleguen a las instalaciones de CLINILABS, o por medio de las llamadas telefónicas recepcionadas por la secretaria.

## **LANZAMIENTO**

Realizar un lanzamiento en el mes de Mayo en un evento programado para la celebración del día del Bacteriólogo.

En las instalaciones del Hospital San Pedro, de la ciudad San Juan de Pasto, a este evento asisten anualmente representantes legales de IPS públicas y privadas, de igual manera personal que se desempeña en el área de salud.

En el lanzamiento del nuevo servicio se dará a conocer en detalle el nuevo servicio que ofrece la empresa así como la presentación del personal que tendrá la responsabilidad de impulsar, promocionar vender y ejecutar el nuevo producto.

En el lanzamiento se realizara énfasis en la alta preparación y calificación con la que cuenta el Ingeniero Biomédico y el técnico en mantenimiento de equipos medios.

### **Actividades a realizar el lanzamiento:**

- Ubicación de un stand en las instalaciones del Hospital San Pedro, lugar donde se llevará a cabo la celebración del Día Panamericano de Bacteriólogos, para los departamentos de Nariño y Putumayo.
- Entrega de plegables con información de los productos que comercializa la empresa y haciendo un especial énfasis en el nuevo servicio de mantenimiento de equipos médicos.
- Intervenciones en el stand por parte del Ingeniero Biomédico y el técnico en mantenimiento, el cual aclarara conceptos generales acerca del mantenimiento de equipos médicos y responderá dudas al público asistente.

## **ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO**

Como estrategia de lanzamiento se realizara un descuento de 10% al 40% a los primeros 5 instituciones, que acudan a las instalaciones de CLINILABS o se contacten con la empresa y contraten el servicio de mantenimiento de equipos médicos.

Para una mejor presentación del personal que labora en la empresa y que asistirá al lanzamiento del servicio de mantenimiento de equipos médicos, se han elaborado escarapelas con el logotipo de la empresa, el nombre del trabajador, la foto de la persona, el cargo que ocupa y su correspondiente número de identificación, con el fin de que la empresa proyecte una excelente imagen ante los clientes y clientes potenciales.

## **PRESUPUESTO**

Como se trata de un producto dirigido a un segmento específico y se tiene la base de datos actualizada del mismo, los gastos en los que debe incurrir la empresa para son bajos, debido a que no necesita pautar en medios masivos y la fuerza de ventas visita directamente a cada cliente, se puede considerar un presupuesto discriminado así:

PORTAFOLIOS DE SERVICIOS	\$1.700.000
PLEGABLES	\$500.000
ESCARAPELAS	\$48.000
PENDON	\$300.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.548.000</b>

Los costos del lanzamiento serán asumidos por los rubros de las utilidades de las diferentes líneas de productos de la empresa.

#### 14.6 ANÁLISIS COMERCIAL

<b>ANÁLISIS COMERCIAL PARA EL PRIMER MES DE EJERCICIO DEL SERVICIO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>
<b>COSTOS</b>		
<i>Personal</i>		
<i>Salario</i>		
- Ingeniero Biomédico		\$ 2.000.000
- Técnico en Mantenimiento		\$ 700.000
<i>Materias primas e insumos</i>		
- Herramientas		\$ 2.500.000
- Insumos		\$ 300.000
<i>Alquiler de equipos</i>		
- equipos de medición y calibración		\$ 1.000.000
<b>GASTOS</b>		
Comunicaciones		\$ 70.000
Papelería		\$ 50.000
Transporte		\$ 100.000
Operacionales		\$ 200.000
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 6.920.000</b>
<b>INGRESOS POR CONTRATACIONES</b>	<b>\$ 8.000.000</b>	
<b>UTILIDAD</b>		<b>\$ 1.080.000</b>

\* Para el primer mes de ejercicio del servicio de mantenimiento de equipos médicos se determino realizar tan solo un mantenimiento preventivo contratado por una institución de menor nivel, no se incluyen mantenimientos correctivos ni documentación de planes de mantenimiento.

## CONCLUSIONES

- La implementación y continua monitorización del plan estratégico de mercadeo propuesto en esta investigación contribuirá a mejorar la posición de la empresa en el mercado especialmente en la línea de comercialización de equipos médicos.
- La implementación de la línea de mantenimiento de equipos médicos se constituiría en un mediano plazo en otra línea de producto en la empresa CLINILABS, la cual le brindaría a la empresa mayor participación en el mercado.
- El mercado potencial que posee la empresa CLINILABS es considerablemente extenso por lo cual la empresa goza una excelente oportunidad para efectuar una estrategia de desarrollo de mercados.
- El bajo conocimiento de la gerencia acerca del direccionamiento estratégico y el marketing han permitido que la empresa no genere un desarrollo mas pronunciado en el mercado a lo largo de su trayectoria.
- La empresa CLINILABS se encuentra en una posición muy favorable económicamente, la cual le permitiría desarrollar considerables inversiones para lograr su desarrollo.
- La empresa CLINILABS actualmente ostenta una imagen corporativa sólida en la industria de comercialización de material medico quirúrgico, de laboratorio clínico y equipos médicos.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar el plan estratégico de mercadeo por cada línea de productos que comercializa la empresa CLINILABS, con el fin de conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que posee cada una de las líneas de productos comercializada por la empresa.
- Se aconseja contratar los servicios de un profesional experto en mercadeo a fin de desarrollar tareas pertinentes al mismo, que le permitan a la empresa desarrollar al máximo sus potenciales en aras de mejorar la situación general de la empresa en el mercado.
- Se recomienda fortalecer las líneas de los productos comercializados los cuales se consideran como vacas generadoras de efectivo con el objetivo de que estas líneas no se debiliten y sigan generando utilidades por arriba de sus necesidades.
- Se recomienda la aplicación de la gerencia estratégica en todas las áreas de la empresa, a fin de conocer las debilidades y fortalezas de cada área, y de igual manera conocer las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la empresa en la industria.
- Es importante desarrollar programas de capacitación en las diferentes áreas de la empresa, ya que esto demuestra el interés de la gerencia por mejorar continuamente la calidad de su capital humano, motivando al personal involucrado y posibilitando el aporte de valor agregado en los productos que comercializa la empresa.

- Se recomienda continuar con el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad que posee la empresa a fin de lograr la certificación del ICONTEC, y establecer una ventaja competitiva frente a la competencia de la empresa en la industria.



## BIBLIOGRAFÍA

JOSEPH P. GUILTINAN. Gerencia de marketing. 8 ed. México. Mc Graw Hill, 2000. 470 p.

FRED R. DAVID, Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México. Mc Graw Hill, 2003. 368 p.

JONES GARETH, Administración estratégica. 3 ed. México. Mc Graw Hill, 2001, 325p.

LEY 100 de 1993, del Ministerio de Protección Social en Salud, Colombia

DECRETO 2309 de 2002, del Ministerio de Protección Social en Salud, Colombia.

RESOLUCIÓN 1439 de 2002, del Ministerio de Protección Social en Salud, Colombia.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Documentación presentación de trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogota D.C.: ICONTEC, 2002. 34 p.

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)