UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULO

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL LABORATORIO MÉDICOS, DE LA CIUDAD DE LOJA”

TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERA COMERCIAL.

AUTORA:

Letty Paola Suing Bailón

DIRECTOR:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

LOJA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

Dr.
Luis Quizhpe Salinas MAE.
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que, la señorita Letty Paola Suing Bailón, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, desarrolló el trabajo de investigación sobre el tema: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL LABORATORIO MÉDICOS, DE LA CIUDAD DE LOJA"***;* el mismo que ha sido orientado en todo su proceso y a su vez revisado detalladamente en su contenido, cumpliendo con las Normas Generales para la Graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo cual autorizo su presentación y dejo a consideración del tribunal de grado su estudio posterior.

Loja, octubre de 2014

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Letty Paola Suing Bailón, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

AUTOR: Letty Paola Suing Bailón

FIRMA: .....

CÉDULA: 1103347082

FECHA: Loja, Octubre del 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo Letty Paola Suing Bailón, declaro ser autora de la Tesis titulada: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL LABORATORIO MÉDICOS, DE LA CIUDAD DE LOJA"** Como requisito para optar al Grado de: **INGENIERA COMERCIAL:** autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, 20 dias del mes de octubre del dos mil catorce, firma la autora.

FIRMA:.....

AUTORA: Letty Paola Suing Bailón

CÉDULA: 1103347082

DIRECCIÓN: Loja, Barrio San Pedro Calles Uruguay 22-19 y Argentina

CORREO ELECTRÓNICO: paosuing@yahoo.com

TELÉFONO: 2582688 **CELULAR** 0984879610

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE

MIEMBROS DEL TRIBUNAL: Dr. Ángel Cabrera Achupallas Mg. Sc. (Presidenta)

Dr. Edison Espinosa Bailón MAE. (Vocal)

Dr. Galo Salcedo López Mg. Sc. (Vocal)

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a todos los docentes y empleados de la Carrera de Administración de Empresas, Modalidad a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, de manera particular Dr. Luis Quizhpe Salinas por su colaboración en la dirección de la presente investigación.

Finalmente, expreso mi reconocimiento a los Directivos, Funcionarios y Empleados del Laboratorio MEDICOS de la ciudad de Loja.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, a mis padres, hermanos y a mi gran amiga Eva por su abnegación y apoyo incondicional en todas las metas que me he propuesto.

a. TITULO

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL LABORATORIO MÉDICOS, DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. RESUMEN

La presente investigación plantea una propuesta de Plan Estratégico de Marketing para el Laboratorio MEDICOS, una empresa de propiedad privada dirigida por su propietario y orientada a la prestación de servicios de laboratorio clínico, que desde su creación ha denotado un crecimiento y cambios significativos, debido principalmente al incremento de los usuarios atendidos y las mejoras tecnológicas implementadas.

Las líneas de negocio que mantiene el laboratorio son dos: i) los exámenes que se realizan a usuarios en las instalaciones del laboratorio; y, ii) los exámenes que se realizan a laboratorios pequeños.

El objetivo del presente trabajo es la propuesta de un Plan Estratégico de Marketing, propuesta que contiene los lineamientos estratégicos y operativos para los próximos tres años, alineando de manera estratégica la Misión, Visión y Valores con los planes de acción reales y sobre todo ejecutables.

Para la formulación de este plan, se aplicó encuestas a los clientes y empleados, así como un censo a los laboratorios con los cuales se mantiene convenio de servicios, también se aplicó una entrevista al Gerente Propietario; los resultados permitieron identificar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos. Además se desarrolló un taller para definir la Visión, Misión, Valores, Mercado Objetivo, Líneas de Negocio, FODA y Estrategia Genérica.

Este taller inicio con una breve capacitación sobre los conceptos generales relacionados a la planeación estratégica y marketing, luego se expuso la información relacionada con análisis del entorno en el cual desarrolla sus actividades el laboratorio. En el taller, se definieron la Misión, Visión y Valores.

Para el análisis FODA, se conformaron grupos de trabajo en base a las dos líneas de negocio identificadas. Sobre este análisis se establecieron además un bosquejo de las posibles estrategias.

La formulación de las estrategias: genérica y específicas, análisis de impacto estratégico, priorización de proyectos, presupuestos, planes de acción y pronóstico de resultados se lo realizó ya de forma particular con el Gerente Propietario.

Los objetivos estratégicos definidos fueron: Incrementarla rentabilidad del laboratorio, Incrementar la participación del laboratorio en el mercado local, Mejoramiento y desarrollo de canales de atención y Promocionar y ofertar servicios competitivos.

Al implementar todos los planes de acción contenidos en la propuesta de Plan Estratégico de Marketing, se busca incrementar la rentabilidad del laboratorio, mejorar y desarrollar de canales de atención, promoción y oferta de servicios competitivos, normar todos los procesos internos y fomentar una cultura organizacional.

Dentro de los resultados se puede indicar la siguiente descripción:

- Incrementar la rentabilidad del laboratorio. Para el cumplimiento de este objetivo se requiere una inversión de $ 1.700.

- Incrementar la participación del laboratorio en el mercado. Para el cumplimiento de este objetivo se requiere una inversión de $ 30.200.

- Promocionar y ofertar servicios competitivos. Para el cumplimiento de este objetivo se requiere una inversión de $3.400.

- Mejoramiento y desarrollo de canales de atención. Para el cumplimiento de este objetivo se requiere una inversión de $ 35.750.

El resultado presupuestado para el cumplimiento de los objetivos del siguiente plan estratégico nos da un total de $ 71.050.

ABSTRACT

The aim of this research is to present a proposal of strategic marketing plan for Laboratory Medico, a private company being run by its owner and oriented on provision of clinical laboratory services, which since its inception has noted some significant growth and changes, mainly due to the increase of regular patients and implemented technological improvements.

There are two main services provided by the laboratory: i) the exams are made for on-site patients of the laboratory; and ii) for other small laboratories.

The proposal of strategic marketing plan contains the strategic and operational guidelines for the next three years, aligning strategically the mission, vision and values with real action plans, especially executable plans.

There was a survey carried out and applied to customers and employees of the laboratory, as well as to laboratories that have a service agreement with that laboratory. There was done an interview with the owner of the laboratory; and the results obtained helped identify the level of satisfaction of internal and external customers. In addition, a survey was held to define the vision, mission, values, target market, business services, FODA and generic strategy.

This study begins with a brief training on the general concepts related to strategic planning and marketing, then it analyzes the information related to the environment in which the laboratory arranges its services. In this part there are defined as well as the mission, vision and values.
For the FODA analysis, there were formed working groups based on two business services mentioned previously. There was also established an outline of the possible strategies.

The formulation of strategies were following: generic and specific strategic impact analysis, prioritization of projects, budgets, action plans and results forecast were made in a particular way with the director manager.

The strategic objectives were to increase the profitability of the laboratory, its participation on the market on local level, to improve and develop customer service, to promote and offer competitive services.

In order to implement all action plans included in the proposed strategic marketing plan, there is a need of increasing the profitability of the laboratory, improving and developing customer service, promotion and provision of competitive services, regulating all internal processes and providing a better organization of services.

Key words: Strategic marketing plan, Laboratory Medico, technological improvements, strategic and operational guidelines, mission, vision and values, results forecast, profitability, customer service

According to the results obtained it can be concluded that it is necessary to:

- Increase the profiability of the laboratory. To fulfill this objective, an investment of $1.700 is required.
- Increase the participation of the laboratory in the market. There is required an investment of $ 30.200 in order to achive this objetive.
- To promote and offer competitive service, that would need to count with an investment of $ 3.400.
- Impove and develop custmer service and for this would be need an investment of $35.750.

The estimated Budget of the next strategic plan in order to achive all objectives mentioned above is in total $ 71.050

c. INTRODUCCIÓN

El éxito de las empresas está dado por la adecuada planificación, por tener definido el horizonte donde se quiere llegar de tal forma de orientar todos los esfuerzos al cumplimiento de objetivos propuestos, más aun, merece particular intereses todos los aspectos relacionados con el marketing, sobre todo en la actualidad donde la presencia de mayores mecanismos de comunicación y difusión hacen imperante la necesidad de que las empresas se vuelvan visibles en el contexto promocional del medio en el que realizan sus actividades.

Un plan de marketing estratégico busca definir los objetivos, estrategias, planes de acción relativos a los elementos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) con el único propósito de posibilitar el cumplimiento de la estrategia dictada por los niveles gerenciales de la empresa. Esto denota la importancia de contar con un plan estratégico de marketing, ya que de no tenerlo, una organización se estaría arriesgando a no crecer y hasta sucumbir en un mercado cada vez más competitivo y sobre todo con mayores medios y herramientas de comunicación.

En tal virtud, la presente investigación formula un Plan Estratégico de Marketing para el Laboratorio Médicos de la ciudad de Loja, con lo que se definen los lineamientos que guiaran las actividades de esta empresa durante los próximos tres años.

En base a lo expuesto se pone a consideración este trabajo de investigación, el cual en su desarrollo presenta en su primera parte una recopilación de material bibliográfico relacionado con la planeación estratégica y marketing.

Luego se presenta el capítulo relacionado con Materiales y Métodos, donde se detalla los materiales, métodos y técnicas utilizadas en la investigación, así como, los procedimientos específicos propios de una planeación estratégica de marketing.

El capítulo de Resultados, se inicia con un análisis externo que entre otras cosas abarca los factores económico, político, tecnológico, legal, geográfico así como un análisis de las Fuerzas de Porter: competencia, proveedores, precio, productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores y barreras de entrada. También se presenta un análisis interno resultado de las encuestas dirigidas a los clientes, empleados y Gerente.En el mismo capítulo, se presenta el análisis FODA por línea de negocio, las estrategias FODA y los objetivos estratégicos

En el capítulo de Discusión se presenta la propuesta del Plan Estratégico de Marketing, el mismo que mantiene el formato establecido para este tipo de documentos, esto es, inicia con una presentación, antecedentes, descripción de la organización, misión, visión, valores, mercado objetivo, líneas de negocios y portafolio de servicios, estrategias genérica y específicas, los planes de acción y marketing mix, el análisis de impacto estratégico de los proyectos, la priorización de proyectos, el detalle de actividades, presupuesto, estimación de impacto de las estrategias en las ventas, estado de resultado estimado, plan operativo anual y el cuadro de mando integral.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación; quedando su aplicación a criterio de los directivos del Laboratorio MEDICOS.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

LABORATORIOS CLINICOS

Los laboratorios clínicos tienen poco más de 100 años de existencia durante los cuales han experimentado una gran evolución, que en los últimos 30 años puede calificarse de revolución. A comienzos de los años sesenta el número de determinaciones que se realizaban en los laboratorios clínicos era reducido; la mayoría de los reactivos se preparaban en el propio laboratorio y los métodos analíticos eran, en general, poco específicos, con gran cantidad de interferencias y errores. En esa época los clínicos utilizaban la máxima «si un resultado analítico no encaja con el cuadro clínico, hay un error del laboratorio».

Los laboratorios clínicos, que habían experimentado una lenta evolución durante las décadas precedentes, sufrieron un cambio profundo menos coincidente en el tiempo y relacionado: la producción industrial de equipos de reactivos y la automatización.

La demanda de pruebas como consecuencia de los mayores conocimientos de fisiopatología, así como el enorme desarrollo de la industria química que tuvo lugar en los primeros años de la década de los sesentas, hizo que un gran número de compañías químicas comenzaran a fabricar reactivos con fines diagnósticos. La fabricación industrial de reactivos en grandes cantidades aseguraba la estandarización de las pruebas y garantizaba mejor su calidad.

Durante los años setenta y ochenta se incrementó el número de solicitudes por parte de los clínicos, así como su presión para reducir los tiempos de respuesta, lo que llevó a la construcción de equipos analíticos muy potentes con una elevada capacidad de proceso. Simultáneamente, se mejoraban los métodos analíticos y se hacía posible un número mayor de determinaciones diferentes en los analizadores automáticos.

La automatización ha influido decisivamente en el desarrollo de nuevos métodos y pruebas, de forma que algunas de las técnicas actuales no hubieran sido posibles sin la automatización.

Durante los últimos años, la automatización se ha ido introduciendo, las técnicas han descendido en cuanto a complejidad y duración y los tiempos de análisis son cada vez más cortos, lo que permite a la mayoría de los laboratorios en su catálogo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

DEFINICIÓN

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.

IMPORTANCIA

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante;
- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio;
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta;
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico;
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial; y,
- Permite evaluar los logros alcanzados.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.

Ventajas:

- Redefine el rumbo institucional;
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa;
- Propicia una transformación en la cultura organizacional;
- Genera sinergia y compromiso grupal;
- Mide y evalúa el desempeño institucional;
- Permite una distribución adecuada de los recursos;
- Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida;
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención; y,

- Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican.

Desventajas:

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro;
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva;
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos;
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras; y,
- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.

FASES DEL PROCESO ESTRATÉGICO

Este es un proceso que consta de 3 fases principales que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ciertas ventajas competitivas.

Las fases son las siguientes:

- **Formulación de las Estrategias:** Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa, investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y amenazas externas, estableciendo correlaciones entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa. En resumen, consiste en la fijación de la misión, los objetivos y las estrategias empresariales. Esta fase se

divide en tres actividades básicas: investigación, análisis y toma de decisiones.

- **Ejecución de las Estrategias:** Luego de la etapa inicial, viene la parte, mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas. Esta fase consiste de tres actividades: fijación de metas, políticas y asignación de recursos.

- **Evaluación de las estrategias:** Es la fase mediante la cual se hace una evaluación de los resultados del plan; inicialmente se someten a un nuevo análisis los factores internos y externos, luego se compara el proceso real con el planificado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes. Para ello es indispensable realizar tres actividades: Análisis de factores internos y externos, Evaluación de estrategias y Toma de medidas correctivas.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las fases y actividades descritas anteriormente, se operativizan en el modelo de la planeación estratégicas que se sintetizan conforme al detalle siguiente:

MISIÓN.- La misión es una función o tarea básica de una empresa o dependencia de sus departamentos.

VISIÓN.- La definición más simple de Visión es plantear un futuro posible, por lo que debe contener algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS.- Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de cualquier índole. Representan no sólo el punto terminal

de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

VALORES.- Son las creencias (el credo) acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa.

PROYECTOS ESTRATEGICOS.- Son los proyectos que permitirán alcanzar su visión y cumplir con la misión definida.

PLAN OPERATIVO.- Es el detalle de actividades o sub proyectos, ordenados cronológicamente y cuya ejecución está planificada para el mismo período de tiempo que está planteada la planeación estratégica.

ANALISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta que se usa para identificar los factores del entorno general en el que se desenvuelve o desenvolverá determinada empresa. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".

Factores Políticos: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo:

- Legislación actual en el mercado local
- Legislación futura
- Legislación internacional
- Procesos y entidades regulatorias

- Políticas gubernamentales
- Período gubernamental y cambios
- Políticas de comercio exterior
- Financiamiento e iniciativas
- Grupos de cabildeo y de presión
- Grupos de presión internacionales

Factores Económicos: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa. Entre estos factores tenemos:

- Situación económica local
- Tendencias en la economía local
- Economía y tendencias en otros países
- Asuntos generales de impuestos
- Impuestos específicos de los productos y servicios
- Estacionalidad y asuntos climáticos
- Ciclos de mercado
- Factores específicos de la industria

- Rutas del mercado y tendencias de distribución
- Motivadores de los clientes/usuarios
- Intereses y tasas de cambio

Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.

Por ejemplo:

- Tendencias de estilo de vida
- Demografía
- Opinión y actitud del consumidor
- Punto de vista de los medios
- Cambios de leyes que afecten factores sociales
- Imagen de la marca, la tecnología y la empresa
- Patrones de compra del consumidor
- Moda y modelos a seguir
- Grandes eventos e influencias
- Acceso y tendencias de compra

- Factores étnicos y religiosos
- Publicidad y relaciones públicas

Factores Tecnológicos: Factores relacionados con innovación de las TIC, inversión en I+D y promoción del desarrollo tecnológico. Entre estos factores tenemos:

- Desarrollos tecnológicos competidores
- Financiamiento para la investigación
- Tecnologías asociadas/dependientes
- Tecnologías/soluciones sustitutas
- Madurez de la tecnología
- Capacidad y madurez de la manufactura
- Información y comunicación
- Mecanismos/tecnología de compra
- Legislación tecnológica
- Potencial de innovación
- Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes
- Asuntos de propiedad intelectual

Actualmente, a estos cuatro factores se le añade el estudio de dos variables más:

Factores Legales: Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, etc.

Factores Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global, etc.

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implementación de la estrategia.

Con el análisis PEST podemos construir los diferentes escenarios en los que se moverá la empresa. Se trata de unos esquemas detallados sobre qué cambios provocará el entorno y las maneras en las que se podrá adaptar la empresa. De esta forma, desarrollando y analizando diversos escenarios se abarcarán las posibles estrategias futuras que podrá llevar a cabo la empresa.

ANALISIS FODA

El Análisis FODA es una herramienta muy sencilla y clara; permite hacer un diagnóstico rápido de la situación de los procesos en términos de factores externos e internos que le afectan. A los factores internos se los denomina Fortalezas y Debilidades mientras que los factores externos son llamados Oportunidades y Amenazas.

ANÁLISIS INTERNO.- Consiste en analizar objetivamente las fortalezas y debilidades de los diversos sectores, departamentos o áreas que integran la empresa; entendiendo como fortalezas, a la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades o recursos que limitan el éxito de la organización.

En la identificación de los factores internos se deben considerar las siguientes interrogantes para su análisis:

FORTALEZAS:

- ¿Ventajas de las propuestas?
- ¿Capacidades del área?
- ¿Ventajas competitivas?
- ¿Recursos, activos, personal?
- ¿Experiencia, conocimiento, datos?
- ¿Distribución?
- ¿Aspectos innovadores?
- ¿Ubicación geográfica?
- ¿Precio, valor, calidad?
- ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?
- ¿Procesos, sistemas, comunicaciones?

DEBILIDADES

- ¿Desventajas de las propuestas?
- ¿Falta de fuerza competitiva?
- ¿Reputación, presencia y alcance?
- ¿Vulnerabilidades propias conocidas?

- ¿Tiempo del proceso?
- ¿Robustez de la cadena de suministros?
- ¿Efectos sobre las actividades principales?
- ¿Confiabilidad de los datos?
- ¿Motivación, compromiso, liderazgo?
- ¿Procesos y sistemas?

ANÁLISIS EXTERNO.- Incluye un estudio de tendencias y acciones del entorno de la empresa, estos se vuelven claves e inciden significativamente sobre el desarrollo de la empresa en forma positiva o negativa. Estos factores claves generan oportunidades y amenazas a la empresa; entendiendo como oportunidades las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, jurídicas y competitivas que podrían favorecer significativamente a la organización en el futuro y como amenazas, las que interfieren en alcanzar una posición óptima a la empresa.En la identificación de los factores externos se deben considerar las siguientes interrogantes para su análisis:

OPORTUNIDADES

- ¿Desarrollo del mercado?
- ¿Vulnerabilidad de los competidores?
- ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?
- ¿Influencias globales?
- ¿Nuevos mercados?

- ¿Nuevas propuestas de servicio?
- ¿Desarrollo de negocios o de productos?
- ¿Información e investigación?
- ¿Sociedades - distribución?

AMENAZAS

- ¿Efectos políticos?
- ¿Efectos legislativos?
- ¿Efectos ambientales?
- ¿Intenciones de los competidores?
- ¿Demanda del mercado?
- ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
- ¿Mantener las capacidades internas?
- ¿Debilidades no superables?
- ¿Pérdida de personal clave?
- ¿Respaldo financiero sostenible?
- ¿Economía – local o extranjera?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Al realizar el diagnóstico interno y externo de los procesos, debemos considerar que las Fortalezas hay que usarlas, las Oportunidades hay que aprovecharlas, las Debilidades hay que reducirlas y las Amenazas hay que evitarlas.

MERCADO

Se entiende por mercado el lugar en que asistente las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio; el mercado comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos o servicios de los ofertantes.

Según Philip Kotler, "Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Tales, como compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio".[1]

ELEMENTOS DEL MERCADO

Todo mercado contiene dos elementos importantes con los cuales intercambian bienes y servicios, estos son a través de la oferta y la demanda.

Oferta.-Es la cantidad de bienes y servicios o factores que un vendedor puede ofrecer y desea hacerlo , en un periodo dado de tiempo y a diferentes precios, suponiendo que otras cosas, tales como la tecnología, la disponibilidad de recursos, los precios de las materias primas y la regulación del estado, permanecer constantes.

[1] KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, "Marketing. Versión para Latinoamérica", Decimoprimera edición, PEARSON EDUCACION, México, 2007, Página 7.

Demanda.-Es la cantidad de bienes y servicios(o factores) que un comprador puede adquirir y desea hacerlo en un periodo de tiempo dado y a diferentes precios, suponiendo que otras cosas, tales como el ingreso del comprador, la publicidad y los precios de otros bienes, permanecen constantes.

IMPORTANCIA

La importancia de conocer el mercado, radica en que el conocimiento de los productos/servicios que los compradores buscan es indispensable para las empresas, porque les permite determinar que vender, a quienes hacerlo, donde y como. Por esta razón, las empresas siempre deben estar alertas a las exigencias y expectativas del mercado, ya que de esta manera se podría asegurar el éxito de las mismas, la satisfacción de los clientes y la permanencia en el negocio.

CONCEPTO DE MERCADO EN MERCADOTECNIA

En mercadotecnia se define al mercado como las organizaciones o individuos con necesidades o deseos, que tienen la capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades, este concepto se basa en que a más del deseo de comprar existe un respaldo económico que permitiría garantizar el poder adquisitivo. Es por esto que el marketing busca convencer al cliente que lo que adquiere es lo mejor en precio y calidad y por ende lograr estar en la mente del consumidor y sobre todo cerrar el ciclo de venta con la adquisición.

Desde el punto de vista de mercadotecnia, es importante incluir tres fases fundamentales relacionadas con la determinación del mercado. Estas son:

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

"El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de consumidores, con necesidades, características o conducta diferentes, que podrían requerir productos o programas de marketing separados, se denomina segmentación de mercados".[2]

La segmentación de clientes permite establecer beneficios y oportunidades para el logro de los objetivos que se plantea en una organización con el propósito de cumplirlos de la mejor manera y a la vez cubrir con las necesidades individuales de los diferentes grupos de consumidores, para de esta forma llegar a ellos de modo más eficiente y efectivo, con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades.

Tipos de segmentación de un mercado.- No existe una sola forma de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas. Podemos trabajar con los siguientes tipos de segmentación:

- **Segmentación geográfica.-** Divide al mercado en diferentes unidades geográficas; como nación, regiones, provincias, ciudades, barrios, etc. Esta segmentación involucra también el número de habitantes de la zona geográfica, la densidad (urbana, suburbana y rural) y el clima (cálido, templado o frío)

- **Segmentación demográfica.-** Consiste en dividir el mercado tomando como base las variables demográficas, como: edad, sexo, nivel de ingresos, ocupación, educación, religión, raza, etc.

---

[2]KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, "Marketing. Versión para Latinoamérica", Decimoprimera edición, PEARSON EDUCACION, México, 2007, Página 50.

- **Segmentación Psicográfica.-**Esta categorización se refiere a los diferentes modos o actitudes que un individuo o un grupo asumen frente al consumo. Puede ocurrir que personas de un mismo segmento demográfico, pueden tener perfiles psicográficos distintos. Estos pueden ser:
  - Clase social
  - Estilo de vida
  - Personalidad
- **Segmentación según el comportamiento.-** Los consumidores se dividen en grupos basados en su actitud, uso o conocimiento de un producto.

MERCADO META

Según Kotler "El mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos".[3]

Se entiende entonces al mercado meta como el objetivo a donde está dirigido determinado producto, su importancia para las empresas radica en que estas deben tener claro cuál es su grupo de clientes a los que se quiere ofrecer un bien/servicio, para poder definir estrategias específicas que garanticen la venta del producto o servicio y la generación de rentabilidad respectiva. Otro aspecto a resaltar es que al identificar el mercado meta, las empresas pueden definir estrategias de venta basadas en un servicio diferenciado. Finalmente el identificar un mercado meta, muestra a la

[3]KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, "Marketing. Versión para Latinoamérica" , Decimoprimera edición, PEARSON EDUCACION, México, 2007, Página 50.

empresa los nichos de mercados no atendidos y que pudieran resultar en nuevos mercados para la colocación de sus productos o servicios.

POSICIONAMIENTO DE MERCADO

"El posicionamiento en el mercado significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos de los competidores".[4]

El posicionamiento de un producto o servicio, también se basa en una comunicación efectiva y clara que debe existir entre los que conforman una organización y el consumidor final; ya que los clientes son los que dan a conocer sus experiencias o criterios sobre los productos con características distintivas en relación a la competencia. Es por esta razón que se debe plantear estrategias idóneas para ofertar un producto de calidad en donde permitan influir en la mente del cliente. Una vez que las empresas alcancen este objetivo, pueden identificar ventajas competitivas las cuales serán beneficiosas para el desarrollo y crecimiento de las mismas.

MARKETING ESTRATEGICO

CONCEPTO DE MARKETING

Philip Kotler reconocido como una autoridad mundial en el marketing, señala que "el marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad".[5]

---

[4]KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, "Marketing. Versión para Latinoamérica", Decimoprimera edición, PEARSON EDUCACION, México, 2007, Página 53.

[5] KOTLER; Philip, Las preguntas más frecuentes sobre el marketing, Grupo Editorial NORMA, Bogotá – Colombia, 2005, página 2.

El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado. Las naciones y las empresas en desarrollo están prestando cada vez más atención a esta disciplina, dada su necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales.

Existen distintas interpretaciones respecto de la amplitud del contenido del marketing.

- Marketing como sinónimo de publicidad, promoción y acción de ventas
- Marketing como un conjunto de métodos o sistemas de investigación de mercados
- Marketing como un sistema de conducción. (orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, que constituyen oportunidades económicas para ella. Sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad en cualquiera de las áreas de la misma)

OBJETIVOS DEL MARKETING

El objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo. Las ventas, en cambio, comprenden solamente las acciones impulsadas por la empresa con el objeto de lograr la salida de sus productos, y obtener el dinero producto de la transacción. No se preocupa de las necesidades particulares del consumidor. En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente
- Cuándo lo quiere
- Dónde lo quiere
- Cómo quiere comprarlo
- Quién realmente quiere comprarlo
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él
- Por qué puede querer comprarlo
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo

CONCEPTO DE PLAN ESTRATÉGICO MARKETING

Un plan estratégico de Marketing es un documento escrito en el que se recoge los objetivos, las estratégicas, los planes de acción, relativos a los elementos del marketing mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso[6].

PASOS PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Un plan estratégico de marketing es un proceso que consta de los siguientes pasos:

- Realizar el análisis situacional, analizando los mercados para identificar los más atractivos

[6] KOTLER; Philip, KELLER, Kevin, Dirección de Marketing, Duodécima edición, Pearson Educación, México, 2006, Página 65

- Una vez identificados los mercados más atractivos se investigará sus necesidades y la manera de satisfacerlos
- Determinar los segmentos de clientes en los cuales la empresa tenga mayores ventajas frente a la competencia
- Trazar los objetivos de marketing
- Seleccionar las estratégicas de diferenciación para cada uno de los segmentos de clientes seleccionado en función de sus necesidades particulares
- Definir las tácticas
- Armar los planes con presupuestos y
- Realizar los controles

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Si bien hay formatos tanto para el Plan de Marketing como para el Plan de Negocios, cada plan de marketing tiene que adaptarse a las necesidades de una situación particular, sin embargo debería contemplar siempre los siguientes puntos:

- **Análisis de la situación,** Normalmente, esto incluye un análisis de mercado, un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), y un análisis de la competencia. En el análisis de mercado se incluirán una previsión de mercado, segmentación, información del cliente, y el análisis de las necesidades del mercado.

- **Estrategia de Marketing,** Este debe incluir al menos una declaración de misión, objetivos y estrategia centrada en el enfoque de mercado incluyendo los segmentos y el posicionamiento del producto.

- **Pronóstico de ventas,** Esto incluye detalles suficientes para el seguimiento de las ventas mes a mes y seguimiento del plan previsto-vs-situación real. Normalmente, en un plan también se incluyen las ventas específicas por producto, por región o segmento de mercado, por los diferentes canales de comercialización y otros elementos.

- **Presupuesto,** Este debe incluir detalles suficientes para controlar los gastos mes a mes y seguimiento del plan previsto-vs-situación real. Normalmente, un plan también incluirá tácticas específicas de ventas, programas, responsabilidades de gestión, promoción, y otros elementos.

- **Plan de marketing operativo,** Consiste en el desarrollo de todas las variables del Marketing mix, marca, producto, envase, distribución, precio, comunicación y promoción.

- **Control,** Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

EJECUCIÓN Y CONTROL

El plan de acción es la parte más crítica del plan de marketing para asegurar la ejecución apropiada. Aquí se elabora la lista de acciones necesarias para ejecutar la estrategia del producto. Aquí es donde se ponen líneas cronológicas y marcadores específicos.

“El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se va aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez”.[7]

LAS 4 P´S DEL MARKETING

PRODUCTO O SERVICIO

“Un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo; y, que puede satisfacer una necesidad o un deseo”. [8]

CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS

- **Forma.-** Este aspecto en el producto es fundamental ya que el valor del mismo está asociado a su forma. La forma permite al producto ser identificado y categorizado.

- **Diseño.**- Este aspecto es importante para la comercialización del producto, ya que el cliente y/o consumidor además de comprar un producto que satisfaga una necesidad también se fija en la estética del mismo.

---

[7] ORVILLE, Walker; BOYD, Mullins, “Marketing Estratégico”,Editorial Mc. Graw Hill, 4ta. Edición, México, 2005, Página 25

[8] WIKIPEDIA, Mercadotecnia. http://www.es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia

- **Color.**- El objetivo principal de este es llamar la atención del cliente y/o consumidor.

CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

- **Intangibilidad.-**
  - No puede transmitirse la propiedad
  - Imposibilidad de protección con patentes
  - Dificultad de promoción
  - Dificultad de diferenciación
  - No se puede almacenar
  - El precio es difícil de fijar
- **Inseparabilidad.-** Esta característica se refiere a que los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores.
- **Variabilidad.-** Los servicios son muy variables porque dependen de quienes lo presten cuando y en dónde.
- **Caducidad.-** Los servicios no pueden ser almacenados para ser usados o vendidos posteriormente.

COMPONENTES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Los factores que determinan la calidad en un producto están muy ligados a las características físicas y del funcionamiento del mismo. En un servicio, los

factores que determinan la calidad están ligados a la percepción que los clientes tienen de él. Los más importantes son los siguientes:

- **La fiabilidad del servicio.-**Es la prestación del servicio prometido de forma correcta permanentemente.
- **El estado de los elementos tangibles.-** Es la apariencia de las instalaciones y equipos que dan soporte a la prestación del servicio.
- **La capacidad de respuesta.-** Es la disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
- **La profesionalidad.-** Es el conocimiento de la prestación del servicio y la posesión de las habilidades requeridos por las personas encargadas de prestar el servicio.
- **La cortesía.-** Es la atención y amabilidad del personal que presta el servicio.
- **La credibilidad.-** Es la creencia y veracidad de cumplimiento de lo prometido.
- **Seguridad.-** Es la inexistencia de dudas, peligros o riesgos.
- **Comunicación.-** Es la capacidad de escuchar a los clientes y de informarles con un lenguaje sencillo.
- **Comprensión del cliente.-** Es el esfuerzo hecho para conocer a los clientes y sus necesidades.

PRECIO

El precio es un conjunto de esfuerzos y sacrificios monetarios y no monetarios que un comprador debe realizar como contrapartida para la obtención de un determinado nivel de utilidad.

Además, para la fijación del precio se considera también los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa. Adicionalmente, y como motivo de evaluación de la conveniencia del negocio, se compara los precios con los costos unitarios, incluyendo en ellos los de producción, operación, logística, etc.

CLASES DE PRECIOS

- **Precios basados en costos.-** Consiste en añadir un margen de utilidad al costo del producto, sin tomar en cuenta factores como la demanda, la competencia, y las preferencias de los clientes

- **Precios orientados al mercado.-**Se fijan de acuerdo a la competencia y al comportamiento de los clientes. La calidad y los costos pueden varia para permanecer en armonía con los precios.

ESTRATEGIAS DE PRECIOS

- **Precios diferenciales.-** Se basan fundamentalmente en la demanda, tratan de explotar la diversidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas. Las empresas utilizan un precio distinto en función de la capacidad económica, características, etc. de los consumidores.

- **Precios de descuentos.**- Este consiste en realizar una disminución en el precio en tiempos y lugares determinados, el objetivo principal de

este tipo de precios es incrementar el consumo de los servicios ofrecidos y se los utiliza como una herramienta promocional.

- **Precios garantizados.**- Este tipo de precios se dan cuando el pago se lo hace solamente si se garantizan ciertos resultados.

- **Precios para mantener un precio alto.**- Este tipo de precios se utilizan cuando los clientes y/o consumidores asocian el precio de un servicio con su calidad.

- **Precios de artículos de promoción.-** Son precios reducidos para el primer pedido o contrato, la finalidad de este tipo de precios es obtener otros pedidos o contratos de un cliente, la principal desventaja de este método es que un precio inicialmente bajo puede convertirse en un precio tope y los clientes y/o consumidores se pueden oponer a los aumentos establecidos.

PLAZA

La plaza o distribución, es una variable estratégica a largo plazo, al igual que el resto de variables su ejecución y control debe ser planificado con el mismo cuidado, ya que esta necesita de la colaboración del ambiente externo de la organización.

La distribución en el marketing es la variable que relaciona la producción con el uso o consumo, tiene como objetivo ofrecer el producto y/o servicio al cliente y/o consumidor en el momento en que él lo necesite y en lugar donde desee adquirirlo.

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

- **Diseño y selección del canal de distribución.**- Aquí se determina la forma básica de cómo la organización va a distribuir sus productos y/o servicios.

- **Localización y dimensión de los puntos de venta.**- En esta actividad se determinará el número, dimensión y características de los puntos de venta.

- **Logística de la distribución o distribución física.**- Aquí se realizan las actividades de transporte, almacenamiento, realización de pedidos, gestión de existencias, embalaje y entrega del producto.

- **Dirección de las relaciones internas del canal de distribución.**- Involucra el establecimiento de relaciones de cooperación, mantener la armonía y solucionar los problemas que se ocasionen con los miembros del canal situados a distinto nivel.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA SERVICIOS

- Venta directa

- Venta por medio de intermediarios

  - Agentes

  - Concesionarios

  - Intermediarios institucionales

  - Mayoristas

  - Minoristas

CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA PRODUCTOS

- Comercio mayorista
- Comercio minorista

PROMOCIÓN

La promoción también llamada comunicación, es un conjunto de actividades que trata de informar las ventajas y beneficios que aporta el producto y/o servicio al mercado. La promoción es la combinación de ciertas herramientas como son la publicidad, venta personal, merchandising, etc. las cuales ayudarán a la empresa a alcanzar sus metas.

OBJETIVOS

- **Generar conciencia.**- Capacidad por parte de la audiencia para reconocer o recordar el producto y/o servicio.
- **Obtener el interés.-** Incrementar el deseo de compra de la audiencia al informarse acerca de algunas características del producto y/o servicio.
- **Conseguir la prueba.-** Mediante la primera compra real del producto y/o servicio y el uso o consumo del mismo.
- **Lograr la adopción.-** Después de los clientes y/o consumidores tuvieron una experiencia favorable en la primera prueba, se debe conseguir la recompra del producto y/o servicio.

HERRAMIENTAS

- **Publicidad.-** Cualquier forma de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios.

- **Venta personal.-** Forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores.

- **Promoción de ventas.-** Consiste en incentivos a corto plazo que fomenta la compra o venta de un producto o servicio.

- **Relaciones públicas.-** Consiste en generar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc.) de una empresa u organización.

- **Marketing directo.-** Consiste en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, generando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, fax, correo electrónico, entre otros; con el fin de obtener una respuesta inmediata.

- **Merchandising.-** Es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar el punto de venta para conseguir la rotación de determinados productos.

- **Publicidad blanda.-** Consiste en la forma impersonal de estimular la demanda o de influir en la opinión o actitud de un grupo hacia la empresa, a través de una comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficia de ella.

- **Telemercadeo.-** Hace referencia al uso del teléfono para realizar la venta directa con los clientes y/o consumidores.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES UTILIZADOS

En la ejecución del presente trabajo fue necesario disponer de los siguientes materiales:

- Textos
- Bolígrafos
- Hojas de apuntes
- Laptop

MÉTODOS

Los métodos utilizados en este proyecto fueron:

- **Método Inductivo.-** Este método permitió revisar, estudiar y analizar toda la documentación correspondiente a la planeación estratégica, marketing y marketing estratégico; así como la información proporcionada en el laboratorio. Con la misma se establecieron conclusiones generales que sustentan la revisión de literatura y los antecedentes de la empresa investigada.
- **Método Deductivo.-** Este método permitió, conocer, analizar y evaluar en forma general, el grado de conocimiento sobre planeación estratégica y marketing que tienen los funcionarios y empleados del Laboratorio Médicos; y poder llegar a conclusiones particulares respecto a la situación actual y la formulación de la propuesta respectiva.

- **Método Descriptivo.-** Este método se lo utilizó para analizar e interpretar adecuadamente la información, tanto teórica como los resultados del análisis FODA, análisis externo e interno, entrevistas, y demás información obtenida. Además, este método facilito la elaboración y descripción de los resultados a través del informe final de investigación.
- **Método Analítico.-**Este método se utilizó para analizar los resultados de las encuestas, matrices y formularios aplicados.

TÉCNICAS

A la par de la aplicación de métodos también se usó las siguientes técnicas:

- **La observación,** esta se dio al lugar investigado, tratando de formar una idea inicial y global de la situación en que se encuentra el laboratorio. El uso de esta técnica permitió examinar la documentación proporcionada por los administradores del laboratorio.
- **La entrevista,** que estuvo dirigida hacia el Gerente Propietario y sus principales colaboradores por ser los responsables de lasactividadesque se realizan en la empresa, con el fin de obtener información que oriente el trabajo de investigación propuesto.
- **Revisión de Literatura,** esta técnica permitió recopilar información teórica sobre el tema de investigación, en libros, tesis, leyes, reglamentos, acuerdos e internet, etc.
- **Talleres,** se organizó reuniones de trabajo con los funcionarios y empleados del laboratorio, la primera reunión fue con todo el personal con el propósito de levantar la Misión, Visión, Valores, Mercado Objetivo, Líneas de Negocio, Análisis FODA, Estrategias FODA, los Objetivos Estratégicos y los principales proyectos. Una segunda reunión se

desarrolló con el Gerente Propietario con el propósito de establecer los Planes de Acción, Priorización de Proyectos y Cuadro de Mando Integral de Marketing. Finalmente con el Plan Estratégico de Marketing aprobado, se socializo el mismo con todo el personal.

PROCEDIMIENTOS

Adicional a los métodos y técnicas, se ejecutaron procesos específicos propios del tipo de investigación y tema, así tenemos:

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Se realizó una encuesta de satisfacción a los clientes del laboratorio, para esto se consideró los dos segmentos de clientes que tiene el laboratorio, esto es, los clientes directos y los laboratorios con los que se tiene convenio.

Para estimar el tamaño de la muestra se requirió el detalle de clientes atendidos en los meses de enero a diciembre de 2012, esta información se la obtuvo del sistema informático, la misma que se detalla a continuación:

TOTAL CLIENTES ATENDIDOS

MES	DIRECTOS	CONVENIOS	TOTAL
ene/2012	557	157	714
feb/2012	1,475	427	1,902
mar/2012	1,698	455	2,153
abr/2012	1,447	378	1,825
may/2012	1,391	379	1,770
jun/2012	1,441	336	1,777
jul/2012	1,535	218	1,753
ago/2012	1,684	309	1,993
sep/2012	1,392	189	1,581
oct/2012	1,514	360	1,874
nov/2012	1,345	190	1,535
	15,479	3,398	18,877

FUENTE: *Laboratorio Médicos*
ELABORADO POR: *La autora*

Para establecer el tamaño de la muestra a encuestar se consideró una población de 15479 y se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

En donde:
n = Tamaño de la muestra para la encuesta
N = Población 15479
e = % de error, que para este estudio sería del 5%

Despejando la fórmula se obtuvo:

$$n = \frac{15479}{1 + (0.05)^2 (15479)}$$

$$n = \frac{15479}{40}$$

$$n = 390$$

La encuesta de satisfacción del cliente se aplicó a 390 usuarios.

CENSO A LOS RESPONSABLES DE LOS LABORATORIOS

El estudio de satisfacción que se aplicó a los responsables de los laboratorios con los cuales se tiene convenio, se lo realizó bajo la modalidad de censo; ya que por lo reducido del número de convenios se aplicó los cuestionarios a toda la población es decir a todos los representantes de los 27 laboratorios que trabajan bajo convenio.

f. RESULTADOS

ANALISIS EXTERNO

El análisis externo se los realizó considerando el análisis PEST, que corresponde a los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del sector en el que el laboratorio desarrolla sus actividades, además se consideró aspectos relacionados con la teoría de las Fuerzas Competitivas de Porter, entre los que tenemos: Competencia, Proveedores, Precio, Productos Sustitutos y Nuevos Competidores, Barreras de Entrada, Aspectos Legales y Geográficos.

FACTOR: ECONÓMICO

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela, Perú y Chile. La economía ecuatoriana ha presentado un robusto y continuado crecimiento en los últimos años, cultivando varios logros como no haber entrado en recesión durante la crisis económica global de 2009, a pesar de no tener moneda propia.

A partir de 2007 se dio un cambio de timón en la política económica, pagando toda la deuda con el FMI y alejándose de sus imposiciones que limitaban el gasto público en el país. Luego del incumplimiento de la deuda externa, Ecuador ha concentrado sus esfuerzos en diversificar su matriz energética, pagar la enorme deuda social e incrementar la inversión pública en infraestructuras: hidroeléctricas, carreteras, aeropuertos, hospitales, colegios, etc.

A pesar del crecimiento vigoroso de los últimos años, y al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, su economía sigue dependiendo de las exportaciones de materias primas y el petróleo es la principal fuente de ingresos del país. Actualmente dentro del plan estratégico nacional, se contempla varios esfuerzos pasar de una economía extractivista a una economía del conocimiento y valor agregado, uno de los pilares de esta propuesta, es justamente el cambio de la Matriz Energética.

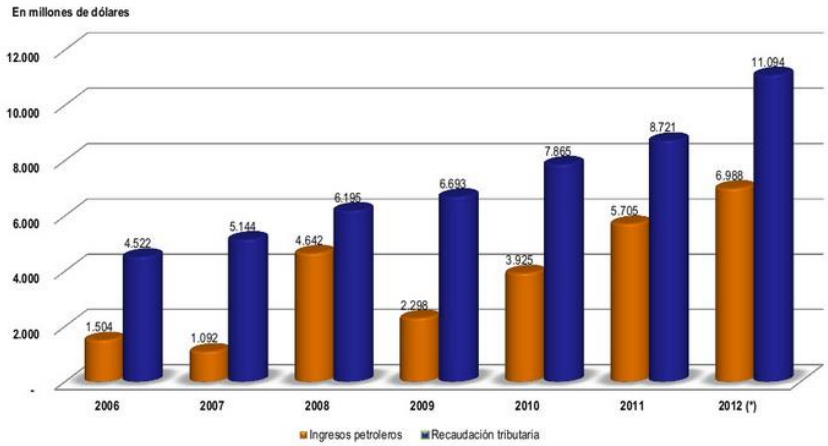
Los datos oficiales del país corresponden el último censo, realizado en el 2011, por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, INEC; según estos datos la línea de pobreza en Ecuador en el año 2011 está en $72.87, es decir si una persona recibe en promedio ingresos mensuales por debajo de esa cantidad es considerada pobre en Ecuador. Según la CEPAL, órgano adscrito de las Naciones Unidas, Ecuador en los últimos diez años ha reducido en 16 puntos la pobreza. En el año 2011, 32.4% de ecuatorianos están en la pobreza y 10.1% en la indigencia. Desde diciembre de 2006 hasta diciembre de 2011, 93700 ecuatorianos ascendieron a la clase media. En 2013 Ecuador será el segundo país que más pobreza reducirá de América Latina, cayendo en 4.7 puntos en un solo año. La desigualdad también ha disminuido, el coeficiente de Gini[9] bajó de 0.539 en diciembre de 2006 a 0.473 en diciembre de 2011. Esto implica que la pobreza ha disminuido, pero la riqueza también ha sido mejor distribuida.

Ecuador en materia de salud desarrolla una política basada en el plan de desarrollo y del buen vivir, la misma que ha generado, un impacto importante en todos los estratos sociales gracias a políticas referentes a esta área.El

[9]El Coeficiente de Gini es una medida de la desigualdad que se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos, dentro de un país, pero puede utilizarse para medir cualquier forma de distribución desigual. El coeficiente de Gini es un número entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y donde el valor 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno).

Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por la segmentación en sectores, privado (con y sin fines de lucro) y público.

Respecto a los Ingresos del Presupuesto General del Estado, la recaudación fiscal constituye la principal fuente de financiamiento del presupuesto. Desde 2006 hasta 2012, el promedio de contribución de la recaudación tributaria en el total de ingresos del Estado es de 68% mientras que los ingresos petroleros es el 32%.

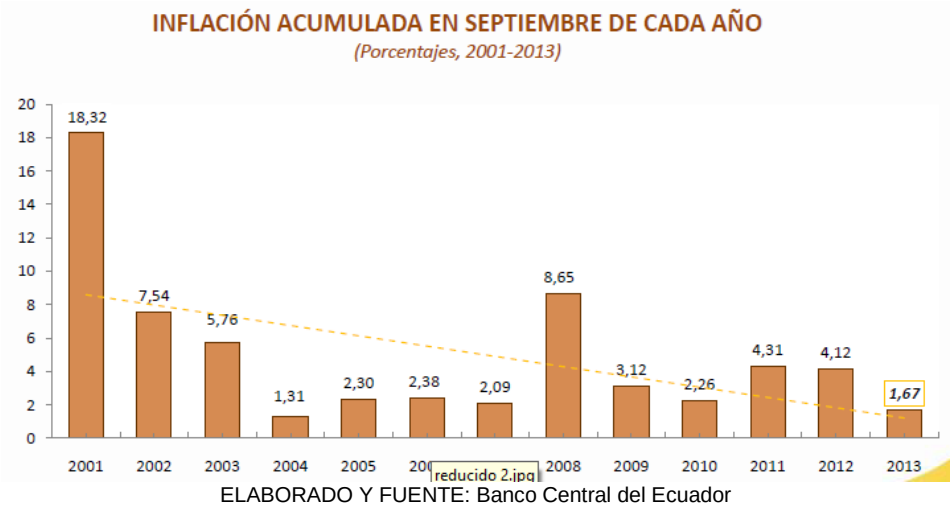


ELABORADO Y FUENTE: ESPAE - ESPOL

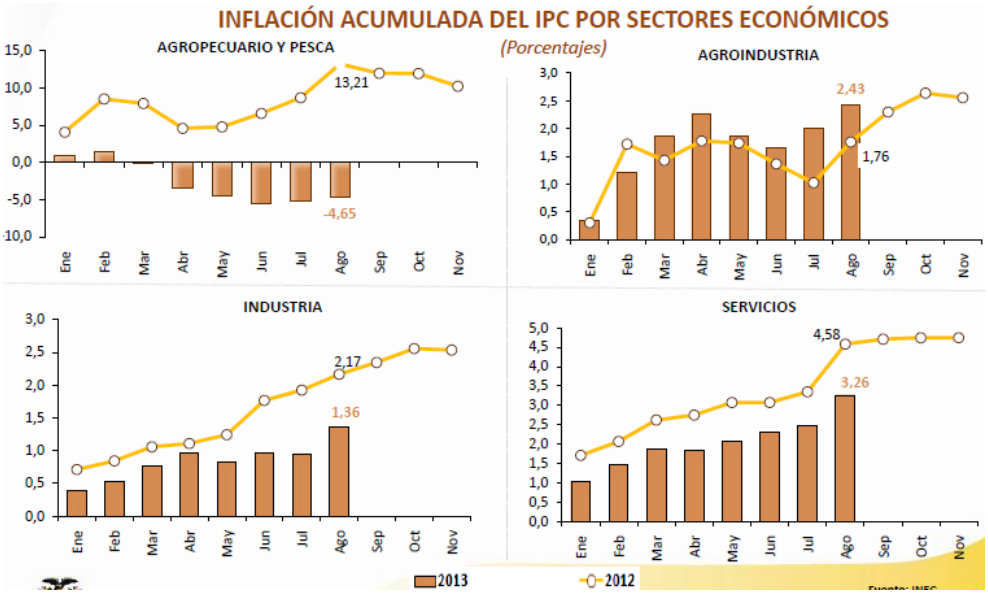
El salario básico unificado para el 2013 está en $318 usd., esté tuvo un incremento de $26 usd. respecto al 2012.

ELABORADO Y FUENTE: ESPAE – ESPOL

En el resultado general del año 2013, la mayor inflación acumulada se ubicó en las divisiones de Educación (5.06%), Restaurante y Hoteles (4.91%) y Salud (3.89%). En lo que va del año 2013, el grupo de productos de Servicios (3.26%) y Agroindustria (2.43%) se constituyeron en los sectores económicos con mayor inflación acumulada.

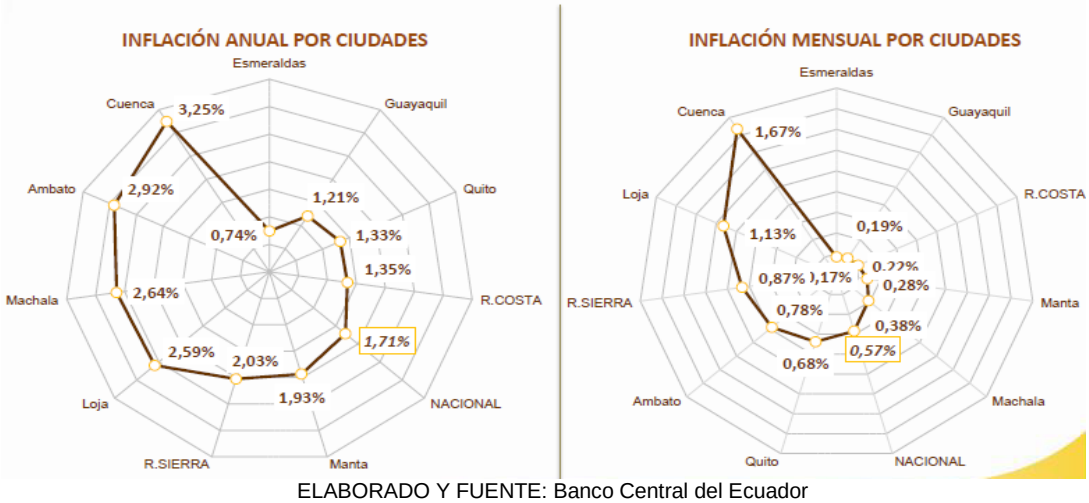


ELABORADO Y FUENTE: Banco Central del Ecuador



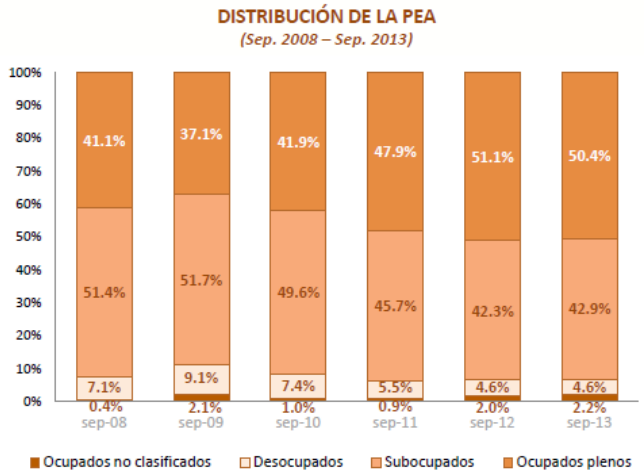
ELABORADO Y FUENTE: Banco Central del Ecuador

En septiembre de 2013, Cuenca, Ambato, Machala, Loja y Manta registraron la mayor inflación anual por sobre el promedio general anual (1.71%); en la inflación anual mensual las ciudades de Cuenca, Loja Ambato y Quito fueron las de mayor incremento por sobre el promedio general mensual (0.57%).



ELABORADO Y FUENTE: Banco Central del Ecuador

Al analizar la estructura de la PEA urbana, se puede observar que en septiembre de 2013, la tasa de ocupación plena representó el 50.4%; la tasa de subocupación el 42.9%; la tasa de desocupación el 4.6% y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados (2.2%).



ELABORADO Y FUENTE: Banco Central del Ecuador

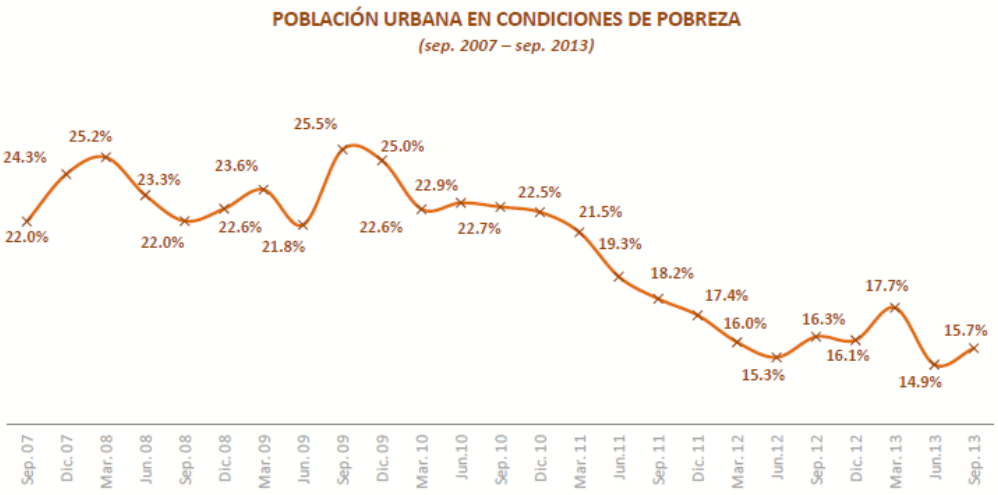
RESUMEN NACIONAL URBANO
DE LOS INDICADORES DE MERCADO LABORAL

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2009 Dic.	2010 Mar.	2010 Jun.	2010 Sep.	2010 Dic.	2011 Mar.	2011 Jun.	2011 Sep.	2011 Dic.	2012 Mar.	2012 Jun.	2012 Sep.	2012 Dic.	2013 Mar.	2013 Jun.	2013 Sep.
Población en Edad de Trabajar (PET)	82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%	84.6%	83.5%	83.7%	83.9%	83.9%	84.3%	84.9%	84.7%	84.7%	83.2%
Población Económicamente Activa (PEA)	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%	54.6%	55.2%	55.4%	57.2%	56.6%	55.1%	54.7%	54.9%	55.6%	55.2%
Ocupados	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%	93.6%	94.5%	94.9%	95.1%	94.8%	95.4%	95.0%	95.4%	95.1%	95.4%
Ocupados No clasificados	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%	1.3%	0.9%	0.8%	1.3%	2.0%	2.0%	3.1%	1.9%	1.9%	2.2%
Ocupados Plenos	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%	45.6%	47.9%	49.9%	49.9%	49.9%	51.1%	52.1%	48.4%	46.7%	50.4%
Subocupados	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%	46.7%	45.7%	44.2%	43.9%	43.0%	42.3%	39.8%	45.0%	46.4%	42.9%
Visibles	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%	8.5%	8.6%	7.6%	8.8%	7.3%	8.0%	6.1%	8.3%	9.4%	7.1%
Otras formas	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%	38.3%	37.1%	36.7%	35.1%	35.7%	34.3%	33.8%	36.7%	37.0%	35.8%
Desocupados/Desempleados	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%	6.4%	5.5%	5.1%	4.9%	5.2%	4.6%	5.0%	4.6%	4.9%	4.6%
Cesantes	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%	4.4%	4.7%	3.3%	4.0%	3.8%	3.5%	3.1%	3.5%	3.4%	3.7%
Trabajadores Nuevos	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	0.8%	1.8%	0.9%	1.4%	1.1%	1.9%	1.2%	1.5%	0.8%
Desempleo Abierto	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%	5.1%	4.8%	3.9%	4.2%	4.3%	4.1%	4.0%	4.2%	4.1%	4.0%
Desempleo Oculto	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%	1.2%	0.7%	1.2%	0.6%	0.8%	0.5%	1.0%	0.5%	0.8%	0.6%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%	45.4%	44.8%	44.6%	42.8%	43.4%	44.9%	45.3%	45.1%	44.4%	44.8%

ELABORADO Y FUENTE: Banco Central del Ecuador

En el mes de septiembre de 2013, la tasa de incidencia de pobreza nacional urbana del país se situó en 15.7%, registrando una disminución de 0.6

puntos porcentuales respecto de la tasa observada en septiembre de 2012 (16.3%).



ELABORADO Y FUENTE: Banco Central del Ecuador

Según las investigaciones realizadas sobre la economía de nuestro país se ha determinado que son muy buenos los resultados es por eso que se considera como una oportunidad para el Laboratorio Médicos ya que los ecuatorianos cuentan con ingresos fijos para que se puedan atender en un laboratorio particular.

FACTOR: POLÍTICO

En 1992 el Gobierno de turno, dentro de sus ejes de acción propone como prioritaria la Reforma y Modernización del Estado, proceso que incluye la reforma en el sector de la salud. Este primer momento (1992-1994) constituye la fase de inserción de la Reforma en Salud a partir del debate de la Ley de Modernización aprobada por el Congreso Nacional de ese entonces. En este período se indujo a la formación de una Comisión Biministerial (Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Bienestar Social de ese entonces) para elaborar una propuesta que contestaba a la que fue

diseñada por el Consejo Nacional de Modernización CONAM. En esta fase se inicia la ejecución del proyecto Fortalecimiento y Ampliación de los Servicios Básicos de Salud (FASBASE), con un aporte importante del Banco Mundial y con una cobertura esperada de alrededor de dos millones de personas.

En una segunda fase (1994- 1996), el tema central en debate fue la propuesta del CONAM que planteaba la privatización del sistema de pensiones y la creación de un Sistema de Seguridad Social en Salud en base a un modelo mixto público/privado. Más tarde este modelo de pensiones fue declarado inconstitucional por el Tribunal del mismo nombre. Se restableció el Consejo Nacional de Salud CONASA en el afán de liderar la elaboración y discusión delos contenidos de la reforma en salud, sin embargo el MSP elaboró unilateralmente una propuesta de Ley de Unificación del Sector Salud que fue rechazada, sobre todo por la Junta de Beneficencia de Guayaquil, SOLCA e IESS, pues denunciaban que ésta afectaría su autonomía institucional.

La población, consultada en un plebiscito en 1995, negó la posibilidad de privatización del IESS, cuyo proyecto de ley estaba listo para ir al Congreso y para mediados de 1996 se discutieron varios documentos.

Una segunda versión del CONAM para la Reforma de la Seguridad Social; una propuesta preparada por la Secretaría Técnica del Frente Social cuyo énfasis se centra en la creación de un Sistema Integrado de Salud (SIS) que articule los nodos central, provincial y local (SILOS); además del proyecto "Reforma Sectorial y Modernización Hospitalaria" generado por el grupo de trabajo auspiciado por el Banco Mundial y tendiente a gestionar un nuevo crédito con esta institución; la propuesta del CONASA; y otras más, que

suman alrededor de 18 propuestas para el sector Salud y 27 para la seguridad social. Todo un esfuerzo impresionante y prolífico, aunque la mayoría de ponencias, sin suficientes estudios técnico, actuariales y financieros que sustenten la ampliación de coberturas y universalización en el acceso a la salud.

Entre 1996 y 1997 se da una fase de discontinuidad en el proceso de Reforma, en la que se advierte que las instituciones responsables de llevarla no funcionaron debidamente, no hubo acuerdo en la rectoría del sistema, en el financiamiento, además de que la voluntad política del gobierno no consideró éste como un tópico de su interés por lo que progresivamente desestimó el funcionamiento del CONASA.

Sin embargo, nada quedó quieto, pues se dieron hechos preocupantes como la reducción de la participación del MSP en el presupuesto del Estado a niveles insospechados (del 4.6 % en 1996 a 2.8 % en 1997) con lo cual la crisis de los servicios se profundizó; además, la propuesta de autonomía de gestión de los servicios, como mecanismo para mejorar la eficiencia y la eficacia de su funcionamiento, se trasladó a "autonomía de financiamiento", para lo cual se plantean mecanismos de recuperación de costos basados en tarifas de mercado de acuerdo a la capacidad de pago local.

También, en la vía de la descentralización, se realizaron convenios de traspaso de algunos Hospitales a Municipios, intentando con ello sellar las dos medidas antes señaladas, lo que por cierto fracasó por presiones de la ciudadanía, sobre todo delos trabajadores de la salud. Solo la Municipalidad de Guayaquil logro que los aportes de los afiliados al IESS de ese Cantón fueran manejados por la entidad edilicia.

Por otro lado, en cada intento de Reformas parches, siempre quedaba latente el avance de las aseguradas privadas de salud que si bien en su política de marketing ofrecen excelentes productos y servicios, el sentido de lucro era y es manifiesto, pues se factura por cada servicio o prestación, no así, si comparamos con el paquete de servicios y de salud del IESS, mal servido pero más completo y con un mismo aporte y del MSP con servicios subsidiados a gente sin capacidad de aporte.

En Enero de 1999. Se emite decreto ejecutivo 502, que faculta al MSP la implementación de sistemas descentralizados de servicios, para Septiembre de 1999 se emiten Normativas para la desconcentración presupuestaria del MSP. En Febrero 2000, inician talleres de consulta nacional sobre propuesta de organización del SNS, para Agosto 2000 se da la presentación de resultados preliminares al CONASA sobre propuesta del SNS. En Septiembre 2000 se da la aprobación a la Reforma de la Ley de Seguridad Social y en Septiembre del 2002 la Publicación en el Registro Oficial de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, el cual se socializó en el I Congreso por la Salud y la Vida realizado en la ciudad de Quito en mayo del2002; se convierte en Ley Orgánica aprobada por el H. Congreso Nacional, el 25septiembre del 2002 y posteriormente es reglamentada mediante Decreto Ejecutivo No. 3611, publicado en el Registro Oficial No. 9 del 28 de enero del2003. Esta ley y su reglamento, entre otras importantes disposiciones contemplan la participación activa de los diversos niveles del Ministerio de Salud en la conformación y ejecución de los Consejos Provincial y Cantónales de Salud, ya sea asumiendo la secretaría técnica y la asesoría especializada a las institución es participantes.

En Enero 2003 se expide el Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, para Septiembre de 2004 se convocó al II Congreso Nacional por la Salud y la Vida el que se realizó en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de lograr consensos nacionales en importantes temas para el desarrollo de la Política Nacional de Salud de país y el impulso a la organización del Sistema Nacional de Salud.

En materia legislativa, la Reforma de Montecristi, de universalizar el acceso a la salud, le da nueva forma a la práctica institucional pero no cambia la estructura existente, el texto aprobado lo delega a la ley , de lo que se puede colegir que los cambios signados como parte de la Reforma tienden a ser significativos y aceleran los procesos hacia objetivos de gran incidencia, es decir, son cambios o Reformas para métricas pero no son cambios estructurales, lo que marca un límite que impide transformaciones esenciales. Esto es un gran avance si consideramos la articulación de la Reforma Constitucional con la elaboración de la nueva ley orgánica del sistema integrado de salud y una nueva ley orgánica del sistema de seguridad social, que arbitren medidas de financiamiento suficiente y estudios técnico actuariales que sustenten el incremento en el ámbito de la protección y cobertura a la población no asalariada ,informal e inmigrante incluida la tercera edad.

El texto aprobado en Consulta Popular señala: El Estado ecuatoriano garantizará el derecho a la salud a través de políticas económicas, sociales, culturales educativas y ambientales y de acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de la salud, de la salud sexual y reproductiva. Todo, bajo principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficacia, eficiencia, precaución y bioética, con enfoques de género y generación.

Justamente el actual Gobierno del Economista Rafael Correa, ha realizado una inversión considerable en Salud, hasta el 2012, según datos del Ministerio de Salud Pública, durante los primeros cinco años de administración del Presidente Correa se ha invertido 1 295 millones de dólares para mejorar la salud pública en el país, cuyo monto incluye la gratuidad del servicio al público, construcción y equipamiento de hospitales y contratación de personal médico.

Además, el Gobierno ecuatoriano proyecta terminar el 2013 con una inversión total de $ 6.600 millones en el sector social, la mayor parte de esta inversión se destinará al área de salud, con mejoras en equipamiento, infraestructura, así como en promoción y prevención de enfermedades que tienen que ver con salud pública en general y programas de enfermedades catastróficas, entre otros.

Para inicios del 2013 el Ministerio de Salud Pública contaba con 140 hospitales, tenía planificado construir 26 nuevos hospitales y remodelar otros 26. Un total de 19 tomógrafos, 6 unidades quirúrgicas, 2 oncológicas y 35 mamógrafos son parte de la reconstrucción del sistema que ahora responde a más de 35 millones de atenciones hospitalarias, y cuenta con una planificación de 950 centros de salud a nivel nacional, cuya meta es lograr un estándar de 2 camas por mil habitantes.

Este mejoramiento ha sido integral ya que ha comprendido todos los aspectos relacionados con la salud pública, como son atención médica, los exámenes de laboratorio clínico y de especialidad, cirugías y post operatorio, atención ambulatoria y entrega de medicinas.

Este factor se lo considera como una amenaza ya que por la implementación de equipos a servicios públicos la ciudadanía preferiría obtener los servicios por menos costos.

FACTOR: TECNOLÓGICO

Sin duda los avances tecnológicos han invadido el campo del laboratorio clínico, se han incorporado nuevos instrumentos que agilizan y optimizan el diagnóstico, muchos de los cuales están siendo utilizados de rutina, por lo que el médico clínico debe estar en conocimiento de sus ventajas y desventajas.

Las tecnologías ya no son tan difíciles de conseguir como era anteriormente, actualmente estas se fabrican en nuestro país o se pueden importas sin ningún problema; y ahora con el decrecimiento de la economía de Estados Unidos y sobre el acceso a internet, se hace mucho más sencilla su adquisición.

El laboratorio Médicos cuenta con tecnología de punta, son aproximadamente con 9 equipos, cuyo detalle es el siguiente:

- Para exámenes químicos:
  - COBAS C 311
  - HITACHI 902
  - PHOTOMETRO
- Para exámenes de hematología
  - SYSMEX XS1000

  - HUMA CLOT JUNIOR
- Para exámenes de electrolitos y gases
  - 9180 ELECTROLYTE ANALYSER
- Para exámenes inmunológicos
  - HUMAREADER SINGLE
- Para exámenes de hormonas y marcadores tumorales:
  - COBAS e 411
- Para exámenes de microbiología
  - MICROSCOPIO

Casi todos los equipos son de propiedad del laboratorio, excepto el COBAS C 311 que está en comodato, es decir la casa comercial proveedora entrega el equipo al laboratorio y este se comprometen a comprarles los reactivos y demás insumos que estos necesiten.Los equipos del laboratorio han sido suministrados por ROCHE y HUMAN – FRISONEX.

La mayoría de los equipos están conectados en línea al sistema central del laboratorio; el mantenimiento es realizado por personas capacitadas que son enviadas de las casas comerciales y la mayoría de los equipos son actualizados vía online.

La disminución del tiempo de entrega de resultados, ha constituido otro de los mayores beneficios para el sistema. Sin embargo, esta ventaja sólo será traspasada en beneficio del paciente si existe una comunicación eficiente entre el laboratorio, los médicos y el paciente. El acortamiento de distancias

a través de los nuevos sistemas de comunicación y transporte son también un factor que apoya estas interacciones. Existen muchas formas de establecer redes de capacitación, de interconsultas y de derivación de muestras, que están al alcance de los médicos clínicos que se encuentran en cualquier lugar del país.

Este factor se lo considera como una oportunidad ya que la utilización de la tecnología hace que los resultados sean más fiables para los pacientes.

FACTOR:LEGAL

Los laboratorios clínicos del Ecuador, trabajan bajo las normas, leyes y decretos impuestos por el Ministerio de la Salud Pública, en donde se detalla todos los requisitos de infraestructura, procesos, calidad, servicio, etc. que estas empresas deben de tener en cuenta para el correcto funcionamiento de sus actividades.

La normativa vigente es:

- Ley Orgánica de Salud
- Reglamento a la Ley Orgánica de Salud
- Disposiciones del Ministerio de Salud Pública
- Ordenanzas municipales sobre el manejo de desechos hospitalarios

De igual forma existe una normativa interna del laboratorio, esta es:

- Reglamento interno para el manejo de desechos bio-peligrosos
- Reglamento interno de trabajo

Este factor se lo considera como una amenaza ya que el Área de Salud puede exigir normas y reglamentos que algunos laboratorios no puedan alcanzar para seguir prestando sus servicios.

FACTOR: GEOGRÁFICO

A nivel mundial las tendencias de los laboratorios clínicos tienen distintos puntos de vista y en cada país son diferentes y se van adaptando a distintos factores que los involucran y sobre todo a la legislatura particular de cada jurisdicción. Uno de esos principales aspectos son los modelos de sistema de salud donde sus prioridades son controlar el gasto público en especial el de sector de la salud y mejorar su eficiencia, según el estudio la “Situación actual del laboratorio clínico en Europa y Estados Unidos de América” los laboratorios clínicos son un mercado altamente fragmentado con muchos laboratorios clínicos, incluso en EUA donde hay 450010 aproximadamente.

En la EUA para los laboratorios clínicos exigen una previa formación requerida pues el analista clínico debe presentar una formación inicial y personalizada diferente según cada país para tomar bajo su cargo la realización de los exámenes clínicos y determinar su trabajo y resultado frente a los médicos prescriptores de los exámenes.

Los laboratorios clínicos en el mundo presentan varias características comunes y tienen un peso importante en la economía global ya que genera un valor monetario altamente rentable, su crecimiento es expansivo y sostenido ya que la variación porcentual a medida que van pasando los años en facturación ha sido constante, donde se ha podido evidenciar que la parte privada ha sido la que mayor crecimiento ha presentado en los últimos años. Todos los países presentan las mismas variables para el uso de los laboratorios como lo son el envejecimiento de la población, la prevención en la medicina y el progreso científico, que incorpora continuamente nuevos test y determinaciones, también son características comunes el desarrollo de nuevas tecnologías, la fragmentación, el desarrollo de las reglamentaciones, las limitaciones del gasto de salud por parte del poder público.

El crecimiento de los laboratorios clínicos en el mundo ha sido en porcentajes elevados, según el estudio titulado World In Vitro Diagnostics (IVD) Technologies Markets, la facturación, generada en el mercado mundial de IVD, el año 2007, superó los 30.000 millones de $ USA incluso superando al de las urgencias médicas en el mundo, "El laboratorio se encuentra a la cabeza de las especialidades que más y más deprisa han evolucionado. No sólo se ha ocupado de asegurar y sistematizar la calidad, sino que ha incorporado con rapidez las nuevas tecnologías, explorado nuevos modelos organizativos, de integración, consolidación y robotización y, a la vez, atendiendo a la obligación de realizar una gestión eficiente de los recursos".[10]

La tendencia que tiene hacia el futuro del crecimiento de los laboratorios clínicos es la incorporación de los sistemas de información lo cual permitirá a los profesionales de la salud tener resultados en tiempo real, tener acceso a diferentes bases de datos donde se le brinden la información necesaria del paciente y sus patologías la cual le permitirá orientar y ser más objetivo en la toma de las decisiones. Para la Sociedad Española de Bioquímica Clínica y Patología Molecular (SEQC) el laboratorio clínico del futuro necesitará profesionales con mayor formación en métodos de evidencia científica, gestión e informática, capaces de integrarse y liderar grupos multidisciplinarios.

Los laboratorios clínicos son uno de los principales en brindar aporte al desarrollo de la medicina a través de los resultados y los conocimientos que genera sobre las patologías de cada uno de los pacientes generando una oportuna toma de decisiones con la calidad y la disponibilidad requerida, involucrando las organizaciones con su compromiso para determinar un uso

[10]Revista Salud Y Bienestar, Madrid, 2010. http://es.paperblog.com/el-laboratorio-clinico-desempena-un-papel-esencial-en-la-toma-de-decisiones-para-garantizar-la-salud-276841/

adecuado de los laboratorios y una gestión por parte de la empresa para ellos mismos.

En Latinoamérica la era digital está imponiendo el desarrollo de los resultados del laboratorio clínico, estos han ido avanzando evolutivamente hoy en día gran parte de los resultados de los exámenes ya no se entregan en forma física, es decir, en papel o placas de rayos x porque son entregados mediante medios magnéticos como lo son los CD o DVD, correos electrónicos o sencillamente son incluidos directamente en la historia médica sistematizada del paciente. Aunque todavía existen pacientes que son reacios a los cambios y por sus costumbres se siguen imprimiendo.

En cuanto al desarrollo de los equipos, los avances e innovaciones apuntan a la mejora del rendimiento mediante la amplitud de la potencia (medido en unidades Tesla) y aplicaciones de software asociados que permiten obtener más información en tiempo real en forma rápida. Hasta dónde va a llegar la imagenología. Según Hernán Flores “el destino de esta técnica está incluso más allá de la imaginación y es muy probable que sigan apareciendo nuevos equipos, más potentes, rápidos y de mayor provecho y beneficio médico”[11]. La automatización de los laboratorios clínicos y el desarrollo de nuevas técnicas son el siguiente paso hacia el futuro “En el tema de la automatización lo más reciente son los sistemas robóticos que realizan todo el procedimiento prácticamente sin intervención humana, minimizando los tiempos y disminuyendo los riesgos biológicos de quienes manipulan las muestras”[12].

---

[11]Revista Nos, Chile, http://www.revistanos.cl/2008/10/15/diagnostico/
[12]Centro Medicina SIPLAS, http://www.siplaslab.com/2_nivel/patologia_clin3.htm

La biología molecular, mamografía y biopsias están apuntando a que su evolución permita disponer de los resultados en momentos críticos, que ocupen el mínimo de sangre y que se entreguen en menos de dos minutos.

En Ecuador, en los laboratorios clínicos, por estar a la vanguardia de las tecnologías, se están procesado los exámenes de Química, Inmunoquimica, Uroanálisis, y Biología Molecular en equipos de última generación; prestigiosos laboratorios han realizado alianzas estrategias logrando el apoyo tecnológico integral que asegura la optimización de los procesos pre-analíticos, así como la con fiabilidad y oportunidad de los procesos analíticos y post-analíticos.

Hoy en día la tendencia de los laboratorios es que los pacientes salgan de la consulta médica y aquellos exámenes que no son necesarios realizarse en ayunas ni en horas de la mañana sean realizados de una manera rápida y oportuna lo cual permita al médico dar un diagnóstico del paciente con la mayor brevedad posible y a su vez esto va apuntando a que los resultados queden adjuntos a la historia clínica del paciente para que el médico haga su evaluación de una manera más efectiva y generándole confort y comodidad al usuario evitándose la molestia de ir a recoger exámenes impresos.

Este factor se lo considera como una oportunidad ya que es nuestro caso nos ubicamos en la ciudad de Loja y las personas de las provincias tienen que salir para poder realizar exámenes seguros rápidos y confiables.

ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

FACTOR: COMPETENCIA

LABORATORIOS CLÍNICOS PÚBLICOS

Son laboratorios clínicos que están insertados dentro del Sistema Estatal deSalud, que pueden estar regidos por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador opor entidades como el I.E.S.S., I.S.F.A. I.S.S.P.N. o por instituciones de beneficiosocial sin fines de lucro como SOLCA, Cruz Roja, entreotras.

Las unidades básicas donde existe un laboratorio clínico son los Subcentros deSalud, Centros de Salud, Hospitales Cantorales, Hospitales Provinciales, y los laboratorios de los Hospitales del IESS y el Hospital Isidro Ayora.

LABORATORIOS CLÍNICOS PRIVADOS

No existen estadísticas sobre la existencia de laboratorios privados en el Ecuador,estos laboratorios se encuentran insertados en el sistema de salud privado, los quepueden prestar servicios anexos o no al sistema de seguridad privada, a una clínicau hospital de naturaleza privada.

Se han definido los principales competidores:

NOMBRE DEL COMPETIDOR	AÑOS EN LA PLAZA	TIPOS DE SERVICIOS OFRECIDOS	COMPARACIÓN DE PRECIOS	CARACTERISTICAS DE INFRAESTRUCTURA	HORARIOS DE ATENCIÓN
ANALIZAR	9	Todo tipo de análisis	Altos	No tienen todos los implementos	24 horas
INMUNOLAB	13	Hemoquímica y Química Sanguínea	Altos	No tienen todos los implementos	Lunes - Viernes: 7 am - 6 pm Sábado: 7 am - 12 pm
CRUZ ROJA	17	Todo tipo de análisis	Altos	Tienen tecnología actualizada y ayuda del Estado	24 horas
CLINMUNOLAB	15	Hemoquímica y Química Sanguínea	Altos	Menor infraestructura tecnología	Lunes - Viernes: 8 am - 12 pm y 2 pm - 6 pm Sábado: 7 am - 12 pm
MEDILAB	15	Todo tipo de análisis	Altos	Tecnología actualizada	24 horas
SAN GABRIEL	10	Todo tipo de análisis	Altos	Tecnología actualizada	Lunes - Viernes: 7 am - 6 pm Sábado: 7 am - 12 pm

Estos laboratorios se encuentran en manos tanto de personas naturales comojurídicas, dentro de hospitales, clínicas, centros médicos privados e incluso enforma aisladas por lo tanto no conforman parte de unidades de salud.

RIVALIDAD

La rivalidad siempre es muy notoria entre los laboratorios, pues se ha visto que muchas unidades de salud han decidido diversificar sus portafolios creando nuevos laboratorios y muchas personas también han hecho lo mismo, creando cada día más competencia, aunque después de su creación estos laboratorios tienen problemas legales, en sus inicios son una competencia muy fuerte pues llegan con precios más bajos que los que maneja el sector, que en realidad son muy competitivos, llevando a que la

competencia se haga en vez de precios por servicio, calidad y valor agregado para los clientes

Este Factor se lo considera como una amenaza ya que en la actualidad existen laboratorios de servicio público que puedan estar implementados con buena tecnología.

Por otra parte también se lo puede considerar como una oportunidad ya que si existen laboratorios pequeños se puede tener más convenios con el Laboratorio Médicos.

FACTOR:PROVEEDORES

Los proveedores de laboratorio son seleccionados de acuerdo al manual deadquisiciones, los reactivos e insumos forman parte del producto final dellaboratorio, por lo que se hace indispensable un adecuado manejo del procesode adquisiciones, así como de la administración de bodega. Los principalesproveedores del laboratorio son:

- Frisonex
- ReactlabImport
- Austroinsumos
- Casa Médica
- Nipro
- Representaciones Pedro Araneda e Hijos

La relación con los proveedores es Ganar y Ganar, ya queel posicionamiento en el mercado que el Laboratorio representa es muy importante para ellos.

Este factor puede ser una amenaza y una oportunidad.

Amenaza ya que algunos proveedores fabrican reactivos que solo sirven para seleccionados equipos.

Por otro lado pueden ser una oportunidad ya que existen reactivos que son de excelente precisión y son de un factor beneficioso.

FACTOR: PRECIO

Uno de los más graves problemas con los que se enfrenta el Laboratorio Médicos es la presencia de laboratorios que no cuentan con una adecuada tecnología, los reactivos utilizadosson de baja calidad, los procedimientos no cumplen con los estándaresexigidos en las pruebas de laboratorio, por lo que sus pruebas son ofertadas aprecios bajos, frente a este inconveniente los precios son puestos de acuerdo al precio de mercado; en algunos exámenes específicos los precios sonsuperiores debido a los estándares que se manejan en el Laboratorio Médicos, sin embargo los clientes han mantenido su aceptación al servicio prestado.

Para la fijación de precios no existe un adecuado manejo del coste de lasdiferentes pruebas que se realizan en laboratorio.

Este factor se lo determina como una amenaza ya que cada Laboratorio puede competir de acuerdo a las políticas que mantienen.

FACTOR:PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el mercado de los laboratorios el riesgo de productos sustitutos no es muy alto, aunque en los últimos años se ha visto un incremento en las consultas de medicina alternativa pero esto no supone un peligro ni una amenaza para los laboratorios clínicos.

FACTOR: AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Aunque no es fácil que se creen nuevos competidores, las unidades de salud, sobre todo las públicas han venido mejorando sus servicios sobre todo ofreciendo un servicio integral de salud. La mayor tendencia local, es la creación de laboratorios pequeños que más que una competencia directa, puede considerase un nicho de mercado para la línea de negocio bajo convenio que tiene el laboratorio Médicos.

El mercado local está dominado por unos pocos laboratorios que son empresas muy sólidas que gozan de mucha confiabilidad y de muchos años de experiencia.

Sin embargo la gratuidad de la salud y sobre todo el servicio integral que ofrece las unidades de salud pública, pueden convertirse a mediano plazo en el mayor competidor, ya que si el servicio público mejora y se vuelve de calidad, los usuarios preferirán un laboratorio público antes que un privado. Ante esto la especialización puede convertirse en una alternativa de innovación.

FACTOR:BARRERAS DE ENTRADA

Las barreras de entrada con las que cuenta elLaboratorio Médicos para controlar la llegada a los competidores son principalmente:

- La fidelidad de sus clientes
- El posicionamiento
- La diferenciación
- Lealtad a la marca
- La capacidad tecnológica

- Convenios con laboratorios más grandes para realizar exámenes que no se hacen localmente
- Convenios con laboratorios pequeños, para realizarles exámenes que ellos, por su tamaño, no pueden realizar

LABORATORIOS MEDICOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

LINEA DE NEGOCIO: **Usuarios directos**

INDICADOR DEL FACTOR: **3.44**

	FACTORES EXTERNOS	FUENTE	TIPO DE FACTOR	IMPORTANCIA	PONDERACION	INDICADOR
1	Opciones de convenios con instituciones estatales y privadas	F. Político	Oportunidades	4	0,09	0,36
2	Oportunidades para controles externos de calidad	F. Tecnológico	Oportunidades	4	0,09	0,36
3	Alta presencia de laboratorios particulares	F. Competencia	Amenzas	2	0,04	0,09
4	Más controles del gobierno en el area de salud	F. Político	Amenzas	4	0,09	0,36
5	Apertura de laboratorios en la provincia con los que se puede firmar convenios	F. Económico	Oportunidades	4	0,09	0,36
6	Falta de espacios para el estacionamiento de los clientes	F. Competencia	Amenzas	4	0,09	0,36
7	Opciones de mejoramiento de tecnología	F. Tecnológico	Oportunidades	2	0,04	0,09
8	Mejoramiento de los servicios de salud públicos	F. Político	Amenzas	4	0,09	0,36
9	Nueva mentalidad y actitud del consumidor frente a la calidad del producto	F. Proveedores	Oportunidades	2	0,04	0,09
10	Bajos precios y promociones de la competencia	F. Precios	Amenzas	4	0,09	0,36
11	Publicidad de la competencia	F. Competencia	Amenzas	3	0,07	0,20
12	Incremento de competencia	F. Competencia	Amenzas	4	0,09	0,36
13	Mejor remuneración en instituciones del gobierno	F. Político	Amenzas	1	0,02	0,02
14	Nuevas regulaciones sanitarias y legales	F. Legal	Amenzas	1	0,02	0,02
15	Mayor acceso a internet por parte de los usuarios	F. Tecnológico	Oportunidades	2	0,04	0,09
				45	**1,00**	3,44

INDICACIONES

VALORACIÓN	FACTOR
4	*Oportunidad Mayor*
3	*Oportunidad Menor*
2	*Amenaza Menor*
1	*Amenaza Mayor*

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÒN: La Autora

Análisis: Establecida la ponderación a cada uno de los factores externos (oportunidades – amenazas) que influyen en el Laboratorio Médicos los mismos que fueron objeto de calificación según criterio personal; se nos indica que el Laboratorio Médicos se encuentra por encima del valor equilibrado de 2.50; lo que significa que las oportunidades prevalecen sobre las amenazas.

ANALISIS INTERNO

Con la finalidad de determinar la situación interna del laboratorio se aplicó un total de 390 encuestas dirigidas a los clientes, 7 encuestas dirigidas a los empleados y una entrevista al Gerente.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

PREGUNTA N°1

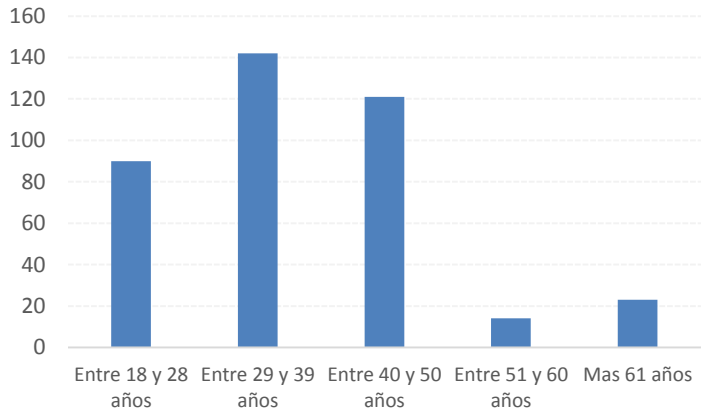
Indique su edad

CUADRO N°1

RESPUESTAS	TOTAL	%
Entre 18 y 28 años	90	23%
Entre 29 y 39 años	142	36%
Entre 40 y 50 años	121	31%
Entre 51 y 60 años	14	4%
Mas 61 años	23	6%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 1 SOCIOS POR RANGO DE EDAD



ANÁLISIS: De los resultados obtenidos, podemos establecer que la mayor parte de clientes del laboratorio son personas comprendidas entre los 29 y 39 años (36%) y 40 y 50 años (31%), seguido de un 23% de personas cuya edad fluctúa entre 18 y 28 años y un porcentaje reducido de personas mayores a 51 años.

PREGUNTA N°2

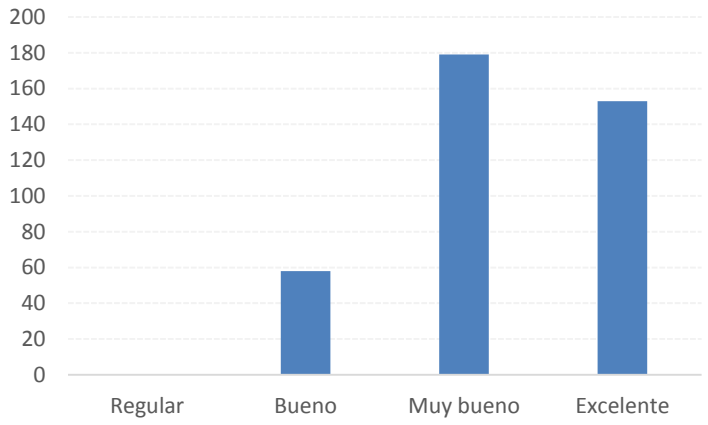
¿Cree usted que el servicio ofrecido por el laboratorio es?

CUADRO N°2

RESPUESTAS	TOTAL	%
Regular	0	0%
Bueno	58	15%
Muy bueno	179	46%
Excelente	153	39%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 2 CALIFICACION DEL SERVICIO



ANÁLISIS: La mayor parte de los encuestados demuestran una aceptación por el servicio prestado, es así que el 46% considera que el servicio es muy bueno, el 39% que es excelente y solo un 15% que es bueno. Otro dato importante de esta pregunta es que no existió ninguna persona que manifestara que el servicio es regular.

PREGUNTA N°3

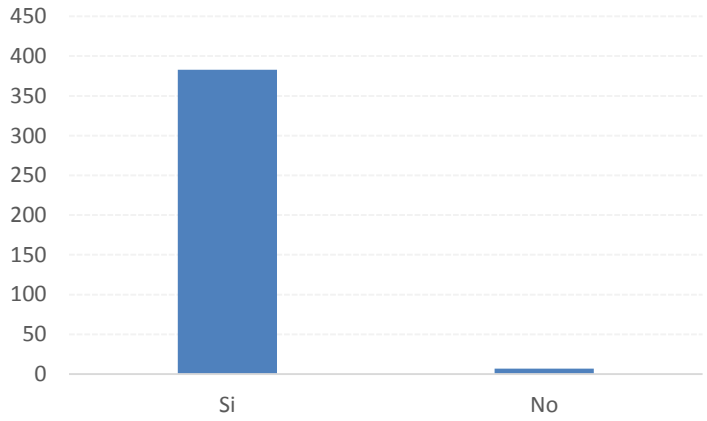
¿Está usted satisfecho con la atención recibida?

CUADRO N°3

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	383	98%
No	7	2%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 3 SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN



ANÁLISIS: La mayoría casi absoluta de los encuestados 98% manifiesta que está conforme con el servicio y solo un porcentaje marginal del 2% manifestó que no lo está, esto deja ver el grado de satisfacción de los clientes del laboratorio.

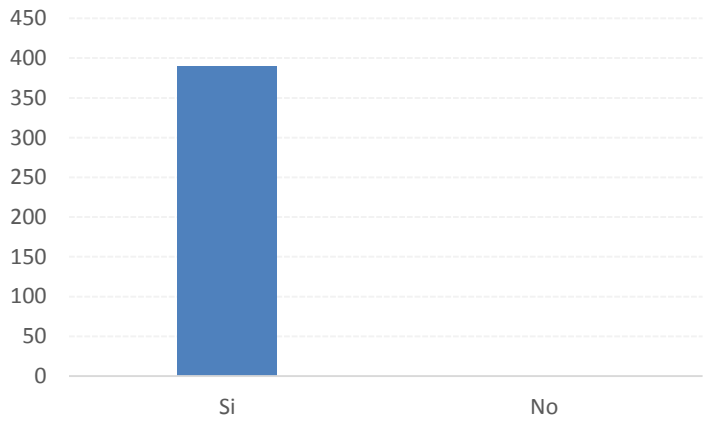
PREGUNTA N°4

¿Está usted satisfecho con los resultados?

CUADRO N°4

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	390	100%
No	0	0%

GRAFICO N° 4 SATISFACCIÓN CON LOS RESULTADOS



ANÁLISIS: La confianza en el laboratorio es absoluta, así lo refleja los resultados de esta pregunta, ya que la totalidad de los encuestados expresa la aceptación de los resultados obtenidos en sus exámenes.

PREGUNTA N°5

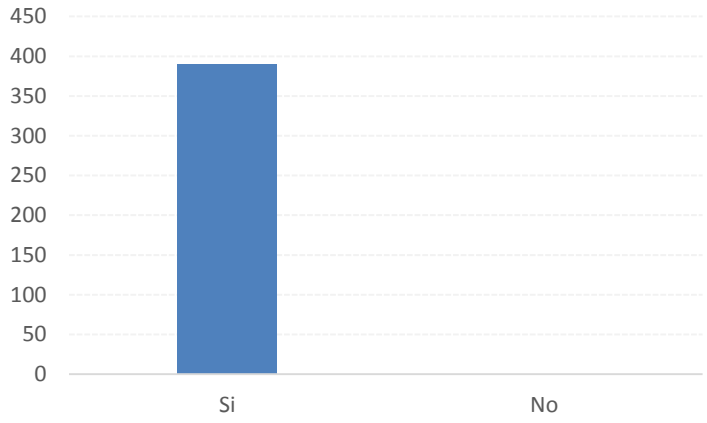
¿Está usted satisfecho con los servicios?

CUADRO N°5

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	390	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 5 SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS



FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

ANÁLISIS: Al igual que la pregunta anterior el total de encuestados manifiesta su aceptación con el servicio brindado por el laboratorio.

PREGUNTA N°6

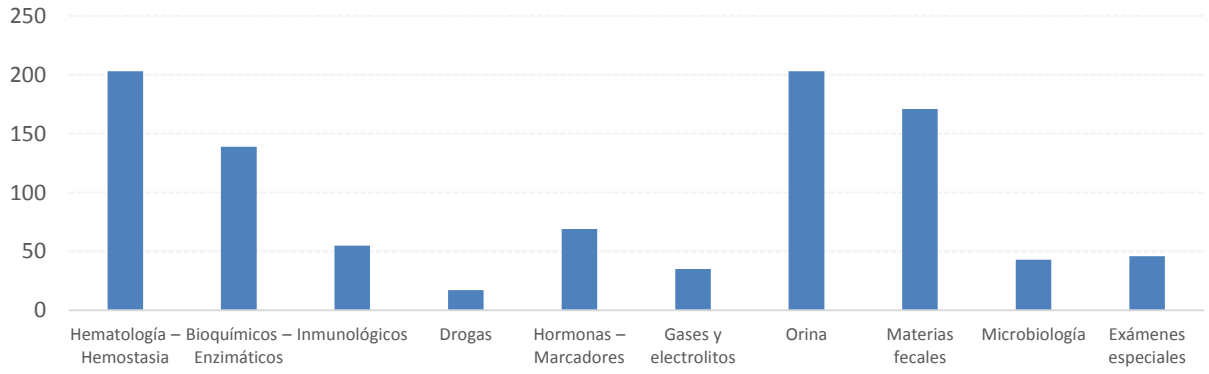
¿Qué servicios usted utiliza con mayor frecuencia en el Laboratorio Médicos?

CUADRO N°6

RESPUESTAS	TOTAL	%
Hematología – Hemostasia	203	21%
Bioquímicos – Enzimáticos	139	14%
Inmunológicos	55	6%
Drogas	17	2%
Hormonas – Marcadores	69	7%
Gases y electrolitos	35	4%
Orina	203	21%
Materias fecales	171	17%
Microbiología	43	4%
Exámenes especiales	46	5%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 6 SERVICIOS MAS UTILIZADOS



ANÁLISIS: Los resultados dejan ver que existe una distribución adecuada en los tipos de servicios que utilizan los usuarios del laboratorio, así tenemos que los servicios más utilizados son, con el 21%, exámenes de Hematología – Hemostasia y Orina, el 17% de Materias Fecales, el 14% Bioquímicos – Enzimáticos, el grupo que obtuvo porcentajes bajos en cambio fueron, los exámenes de Hormonas – Marcadores con un 7%, Inmunológicos con 6%, Exámenes especiales con 5%, Gases y electrolitos y Microbilogía con 4% y solo un 2% representan los exámenes relacionados con drogas.

PREGUNTA N°7

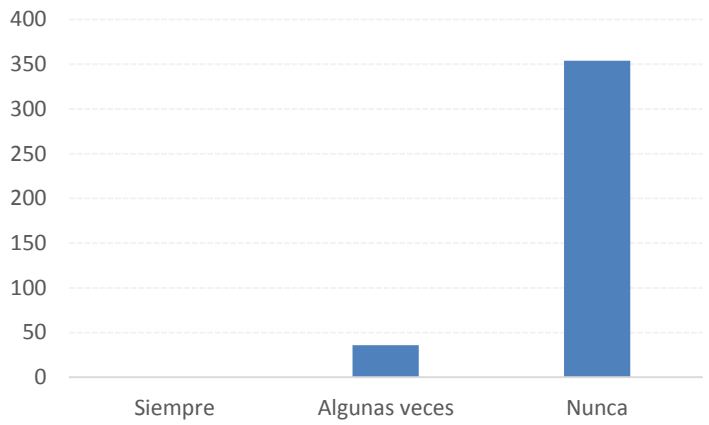
¿Ha tenido usted problemas con los servicios del laboratorio?

CUADRO N°7

RESPUESTAS	TOTAL	%
Siempre	0	0%
Algunas veces	36	9%
Nunca	354	91%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 7 FRECUENCIA DE PROBLEMAS CON LOS SERVICIOS



ANÁLISIS: En relación a los inconvenientes que hayan tenido los clientes con el servicio del laboratorio, solo un 9% manifestó que algunas veces han tenido inconvenientes, este porcentaje es mínimo en relación con el 91% que no han tenido problemas.

PREGUNTA N°8

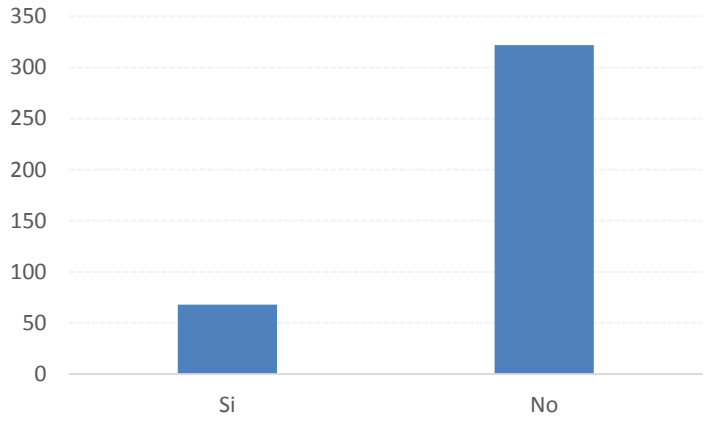
¿Ha tenido usted retrasos en la entrega de sus resultados?

CUADRO N°8

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	68	17%
No	322	83%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 8 RETRASOS CON LA ENTREGA DE RESULTADOS



ANÁLISIS: En relación a los retrasos con el tiempo de entrega de los resultados, la mayoría manifestó que no han tenido este problema (83%), y solo un 17% manifestó que ha sufrido algún retraso, si bien este valor es mínimo si merece un análisis detallado, ya que al tratarse de exámenes clínicos, la entrega oportuna de estos, puede hacer una diferencia competitiva con el resto de laboratorios.

PREGUNTA N°9

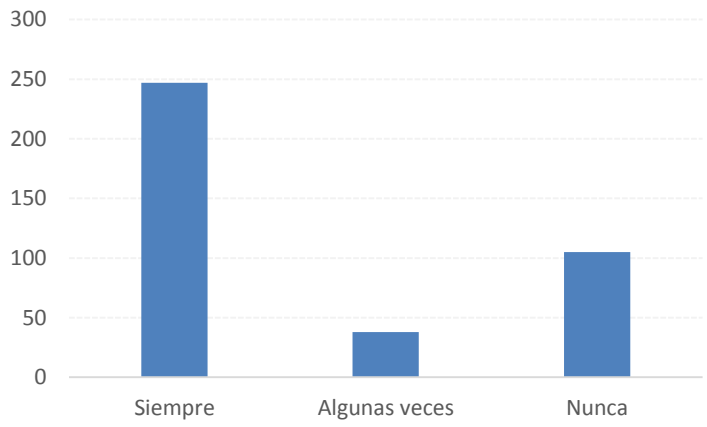
¿Cuándo ha existido algún retraso, usted ha recibido una explicación/disculpas por parte del personal?

CUADRO N°9

RESPUESTAS	TOTAL	%
Siempre	247	63%
Algunas veces	38	10%
Nunca	105	27%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 9 FRECUENCIA DE RECEPCIÓN DE EXPLICACIONES ANTE RETRASOS



ANÁLISIS: Esta pregunta está relacionada con la de los retrasos en la entrega de resultados de los exámenes, ya que un 63%, que es la mayoría, manifestó que siempre recibe una explicación/disculpa por el retraso y un 10% manifestó que solo algunas veces recibe una explicación/disculpa. Solo un 27% manifestó que nunca ha recibido una explicación/disculpa por un retraso, si bien los resultados reflejan la política del laboratorio a otorgar explicación/disculpa cuando existen retrasos, esta debe aplicarse en todos los casos por lo que el resultado del 27% debería ser menor al 1%.

PREGUNTA N°10

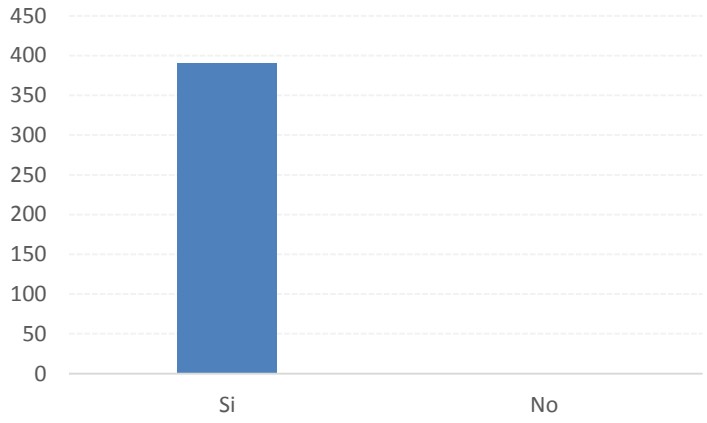
¿Cree usted que los horarios de atención son los adecuados?

CUADRO N°10

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	390	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 10 HORARIOS ADECUADOS



ANÁLISIS: En el tema de horarios de atención, los 390 encuestados (100%) manifestó estar conforme con los mismos y creen que son adecuados.

PREGUNTA N°11

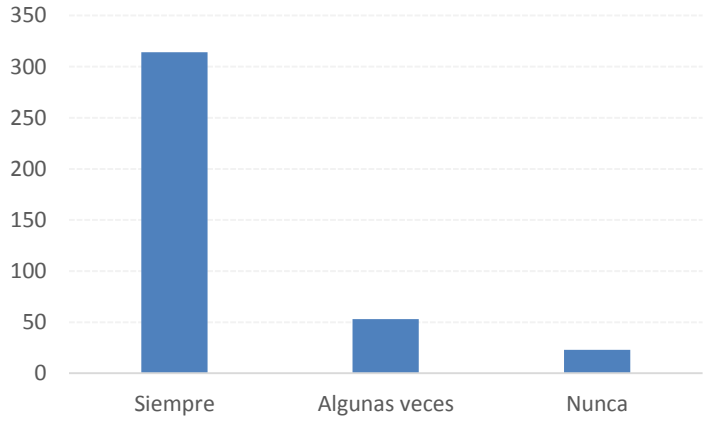
¿Se le informo de forma clara sobre los requisitos/condiciones para realizarse los exámenes?

CUADRO N°11

RESPUESTAS	TOTAL	%
Siempre	314	81%
Algunas veces	53	14%
Nunca	23	6%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 11 FRECUENCIA DE ENTREGA DE INFORMACIÓN PREVIA A LOS EXAMENES



ANÁLISIS: Respecto a si los usuarios del laboratorio fueron informados sobre los requisitos/condiciones para realizarse un examen, la mayoría, 341 encuestados (81%) respondió que siempre, 53 encuestados (14%) que algunas veces y solo una minoría de encuestados, 23 que representan únicamente el 6%, respondió que nunca han sido informados sobre los requisitos/condiciones, este porcentaje debe ser del 0%, ya que la política del laboratorio debe ser que a todos los encuestados reciban información previa a realizarse los exámenes.

PREGUNTA N°12

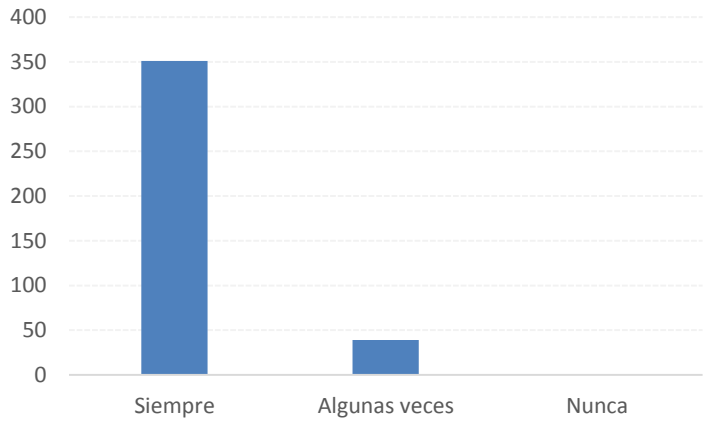
¿El personal lo atendió de una manera cordial y accesible?

CUADRO N°12

RESPUESTAS	TOTAL	%
Siempre	351	90%
Algunas veces	39	10%
Nunca	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 12 FRECUENCIA DE ATENCIÓN CORDIAL Y ACCESIBLE



ANÁLISIS: Respecto al tema de calidad y servicio, el 90% (351 encuestados) respondió que siempre recibió una atención cordial y accesible, el 10% (39 encuestados) señalo que algunas veces y ninguno de los encuestados señalo que nunca lo han atendido de una manera cordial y accesible. Este es un buen indicador respecto al servicio.

PREGUNTA N°13

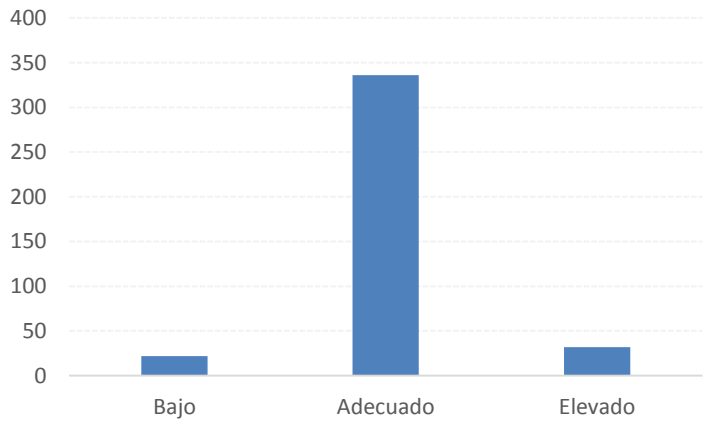
¿Cree usted que el costo por el servicio ofrecido, respecto a su calidad fue?

CUADRO N°13

RESPUESTAS	TOTAL	%
Bajo	22	6%
Adecuado	336	86%
Elevado	32	8%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 13 RELACION COSTO SERVICIOS



ANÁLISIS: Respecto a la relación costo – servicio, la mayor parte de los encuestados, 336 personas que representan el 86% manifestaron su aceptación con el costo de los servicios, 22 personas que representan el 6% manifestó que el costo es bajo y tan solo 32% que representa el 8%, señalo que el costo es elevado. Por lo que puede deducir que existe aceptación de los usuarios a los costos de los exámenes.

PREGUNTA N°14

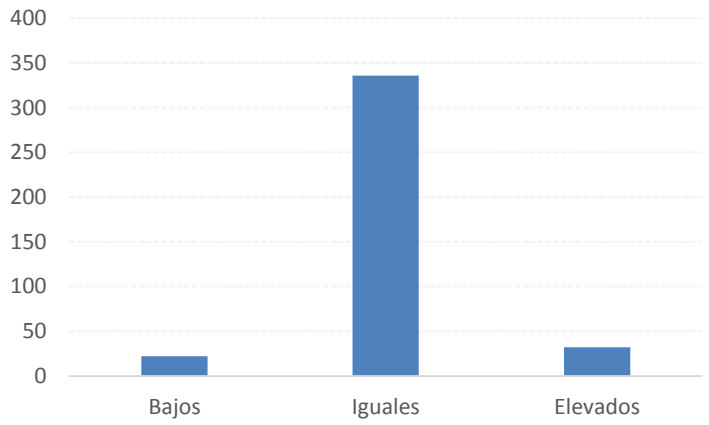
¿Considera usted que los precios del Laboratorio Médicos respecto a la competencia son?

CUADRO N°14

RESPUESTAS	TOTAL	%
Bajos	22	6%
Iguales	336	86%
Elevados	32	8%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 14 COMPARACIÓN DE PRECIOS FRENTE A LA COMPETENCIA



ANÁLISIS: En relación a los precios del laboratorio respecto a la competencia, 336 encuestados (86%) manifestaron que los precios son iguales a los de la competencia, 22 encuestados (6%) manifestaron que son más bajos y solo 32 encuestados (8%) señalaron que los precios son elevados. Estos resultados dejan ver que con relación a los precios, el laboratorio Médicos mantiene un nivel de competitividad similar a la competencia.

PREGUNTA N°15

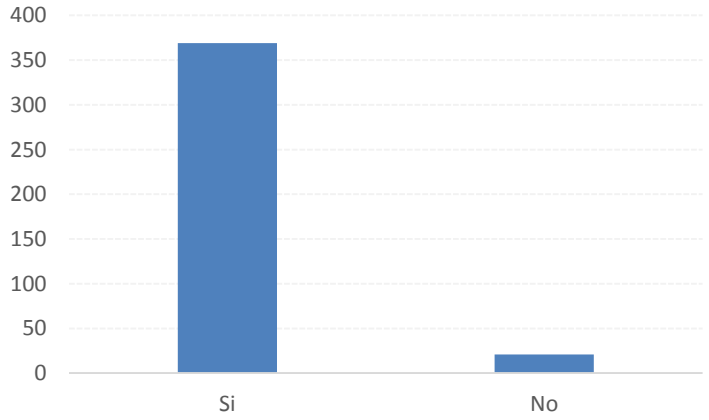
¿Confía usted plenamente en los resultados entregados por el laboratorio?

CUADRO N°15

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	369	95%
No	21	5%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 15 NIVEL DE CONFIANZA EN LOS RESULTADOS



ANÁLISIS: En relación a la confianza en los resultados de los exámenes, 95% señalo que confía en estos y solo un 5% manifestó discrepancia.

PREGUNTA N°16

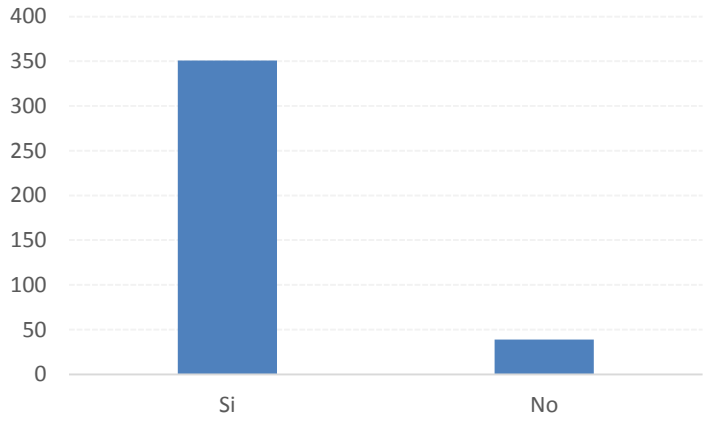
¿Cree usted que las instalaciones son las adecuadas y funcionales?

CUADRO N°16

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	351	90%
No	39	10%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 16 ACEPTACIÓN DE INSTALACIONES ADECUADAS Y FUNCIONALES



ANÁLISIS: Otro factor evaluado fueron las instalaciones, se evaluó si estas son adecuadas y funcionales, la mayoría de los encuestados, 351 personas que representan el 90% manifestaron su aceptación a la infraestructura del laboratorio, y tan solo 39 personas que representan el 10% manifestaron su desacuerdo. Estos resultados reflejan que las mejoras realizadas en el tema físico han dado resultados.

PREGUNTA N°17

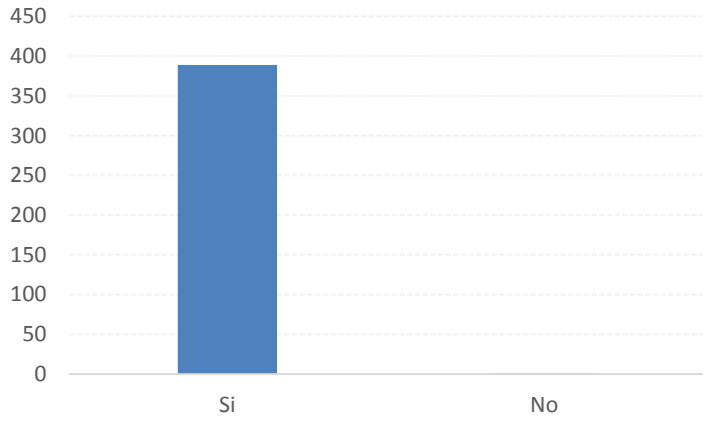
¿El laboratorio cuenta con un fácil acceso?

CUADRO N°17

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	389	100%
No	1	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 17 ACEPTACION DE FACIL ACCESO



ANÁLISIS: Respecto al acceso al laboratorio, la totalidad de encuestados manifestó que el Laboratorio Médicos cuenta con un fácil acceso.

PREGUNTA N°18

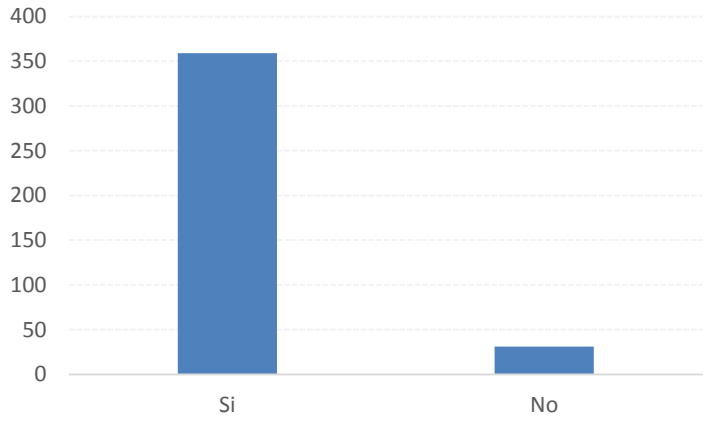
¿El sector de la ciudad donde está ubicado el laboratorio es el más adecuado?

CUADRO N°18

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	359	92%
No	31	8%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 18 ACEPTACIÓN DE LA UBICACIÓN DEL LABORATORIO



ANÁLISIS: Respecto a la ubicación del laboratorio, la mayoría de los encuestados, 359 (92%) manifestó su conformidad con la ubicación actual y solo 31 encuestados (8%) expresó que no estaban conformes con el sector en donde está ubicado el laboratorio. Estos resultados están relacionados con el hecho de que el laboratorio se encuentra cerca de dos clínicas y varios consultorios médicos.

PREGUNTA N°19

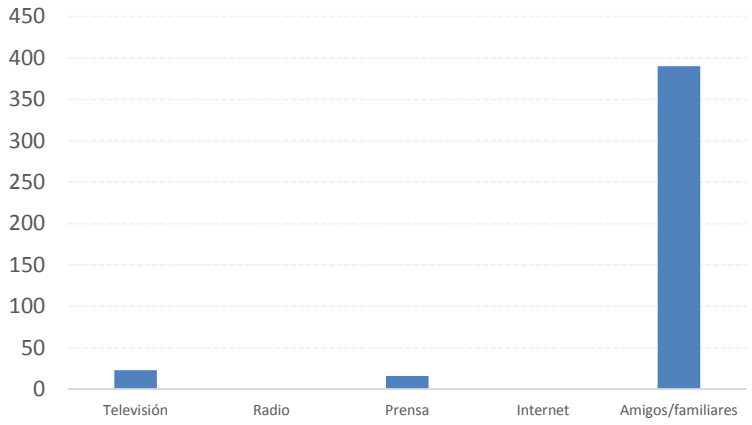
¿A través de que medio conoció los servicios que ofrece esté laboratorio?

CUADRO N°19

RESPUESTAS	TOTAL	%
Televisión	23	5%
Radio	0	0%
Prensa	16	4%
Internet	0	0%
Amigos/familiares	390	91%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 19 MEDIOS DE INFORMACIÓN



ANÁLISIS: Respecto a los medios por los cuales se conoció los servicios del laboratorio, el 91% (390) de encuestados manifestó que el medio por el que se enteró del laboratorio fue a través de amigos y familiares, un 5% (23) lo hizo a través de la televisión y un 4% (16) a través de la prensa, estos resultados dejan ver que el boca a boca ha sido el mejor medio para promocionar al laboratorio.

PREGUNTA N°20

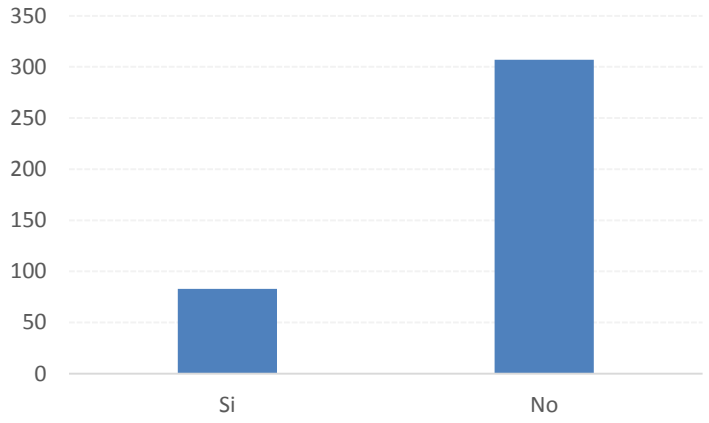
¿Usted ha escuchado alguna publicidad del laboratorio?

CUADRO N°20

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	83	21%
No	307	79%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 20 ACCESO A PUBLICIDAD DEL LABORATORIO



ANÁLISIS: En relación a la publicidad del laboratorio, solo un 21% (83) de los encuestados manifestó que habían escuchado publicidad del laboratorio y el 79% (307) restante manifestó que no había escuchado publicidad alguna, esto deja ver que la promoción que ha realizado el laboratorio a más de ser limitada no ha tenido el impacto esperado.

PREGUNTA N°21

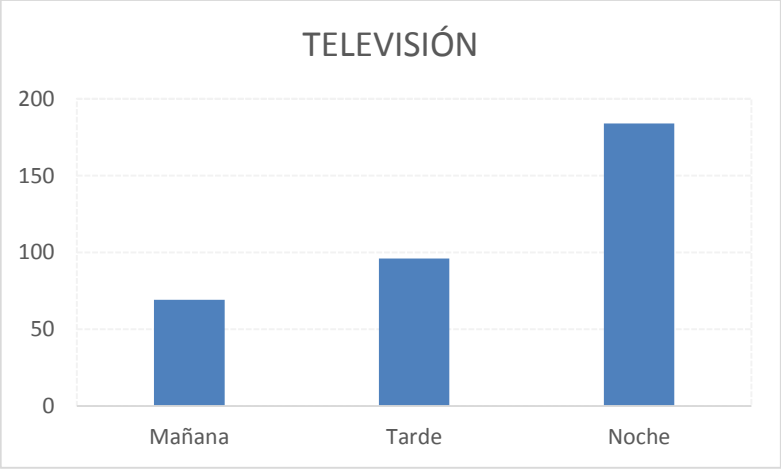
Seleccione el horario en el que usted accede a determinado medio de comunicación

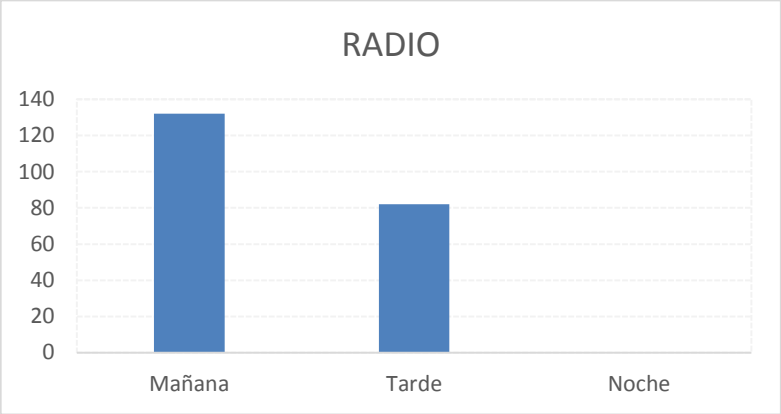
CUADRO N°21

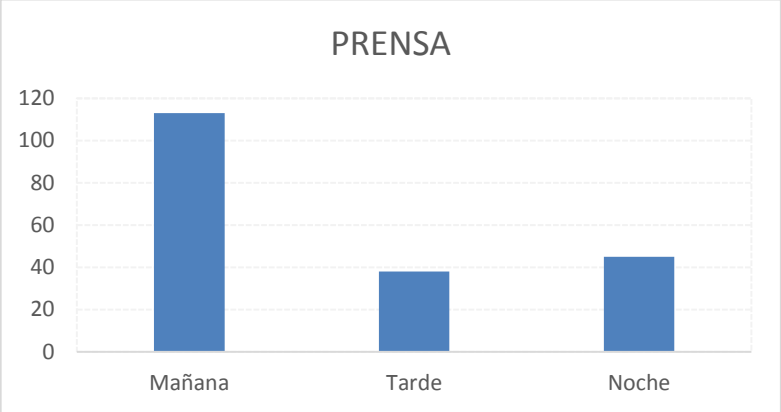
RESPUESTAS		TOTAL	%	
Televisión				
	Mañana	69	20%	**349**
	Tarde	96	28%	
	Noche	184	53%	
Radio				
	Mañana	132	62%	**214**
	Tarde	82	38%	
	Noche	0	0%	
Prensa				
	Mañana	113	58%	**196**
	Tarde	38	19%	
	Noche	45	23%	
Internet				
	Mañana	71	16%	**437**
	Tarde	77	18%	
	Noche	289	66%	

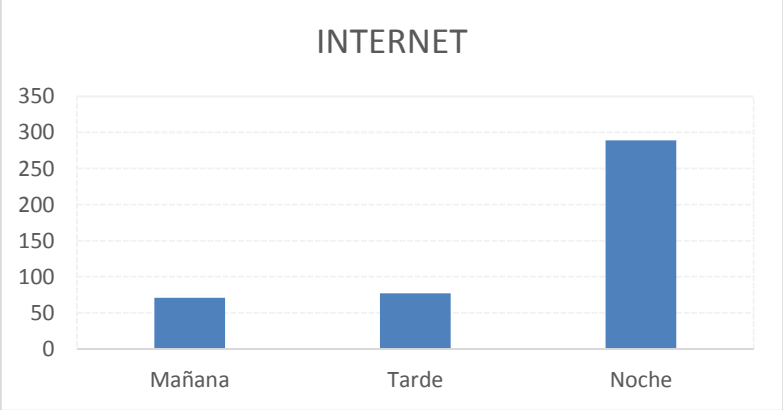
FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 21 HORARIO DE ACCESO A MEDIOS DE COMUNICACIÓN









ANÁLISIS: En primero lugar se puede señalar que la mayoría de los encuestados usa el internet como medio de comunicación principal, ya que este medio obtuvo cerca de 437 respuestas, seguido por la televisión que

obtuvo 349, luego la radio con 214 y finalmente la prensa con 196 respuestas. Estos resultados permiten establecer que el mejor canal para promocionar al laboratorio debe ser el internet.

Respecto al desglose de horarios en los cuales los usuarios del laboratorio acceden a estos medios de comunicación, podemos establecer que para el internet, la mayoría accede en la noche (66%), solo un 18% lo hace en la tarde y un 16% en la mañana.

Para el caso de la televisión, la tendencia es similar, la mayoría (53%) mira televisión en la noche, 28% lo hace en la tarde y solo un 20% en la mañana.

Con respecto a la radio, en cambio la mayoría escucha radio en horas de la mañana (62%), un 38% en la tarde y ningún encuestado respondió que escucha radio en horas de la noche.

Finalmente, respecto a la prensa como medio de comunicación, el 58% manifestó que accede a este medio en horas de la mañana, el 23% en horas de la noche y el 19% en horas de la tarde.

PREGUNTA N°22

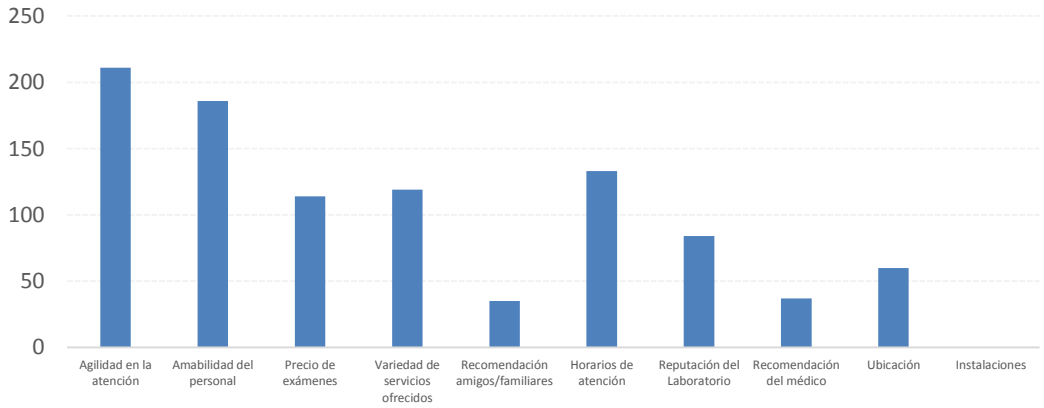
¿Qué características considera usted al momento de elegir los servicios de un laboratorio clínico?

CUADRO N°22

RESPUESTAS	TOTAL	%
Agilidad en la atención	211	22%
Amabilidad del personal	186	19%
Precio de exámenes	114	12%
Variedad de servicios ofrecidos	119	12%
Recomendación amigos/familiares	35	4%
Horarios de atención	133	14%
Reputación del Laboratorio	84	9%
Recomendación del médico	37	4%
Ubicación	60	6%
Instalaciones	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 22 CARACTERISTICAS DE UN LABORATORIO



ANÁLISIS: En relación a las características que ven los clientes al momento de elegir los servicios de un laboratorio, un 22% (211) busca agilidad, un 19% (186) busca amabilidad del personal, el 14% (133) busca horarios de atención, el 12% (114) busca precio y variedad de los servicios ofrecidos. Los resultados que obtuvieron porcentajes inferiores fueron: el 9% (84) busca la reputación del laboratorio, el 6% (60) busca una ubicación adecuada y el 4% restante elijen los servicios por recomendación del médico o de amigos y familiares.

PREGUNTA N°23

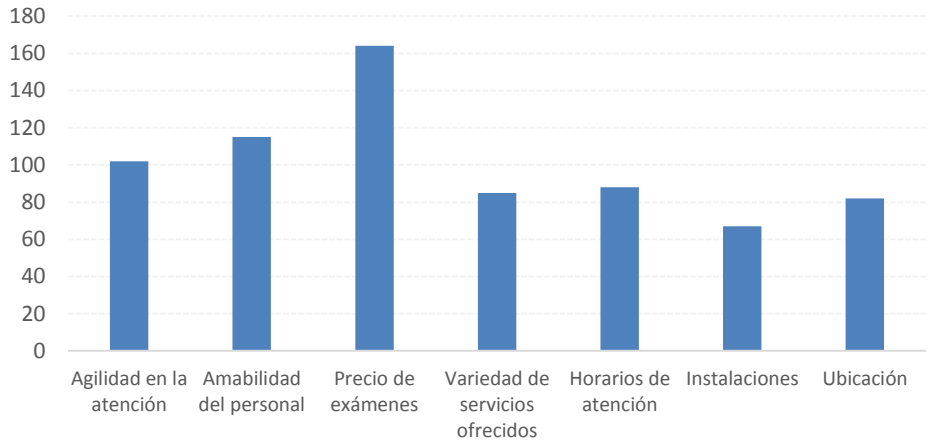
¿Qué aspectos considera usted debe mejorar el Laboratorio Médicos?

CUADRO N°23

RESPUESTAS	TOTAL	%
Agilidad en la atención	102	15%
Amabilidad del personal	115	16%
Precio de exámenes	164	23%
Variedad de servicios ofrecidos	85	12%
Horarios de atención	88	13%
Instalaciones	67	10%
Ubicación	82	12%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 23 OPCIONES DE MEJORAMIENTO



ANÁLISIS: Finalmente, respecto a los aspectos que deben mejorar el laboratorio un 23% de los encuestado manifestó que deben cambiarse los precios por los servicios, un 16% cree que debe mejorarse la amabilidad del personal, el 15% señala que la agilidad en la atención debe mejorar, un 13% manifiesta que debe cambiarse los horarios de atención y un 12% señaló que debe mejorarse la ubicación y la variedad de servicios.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

PREGUNTA N°1

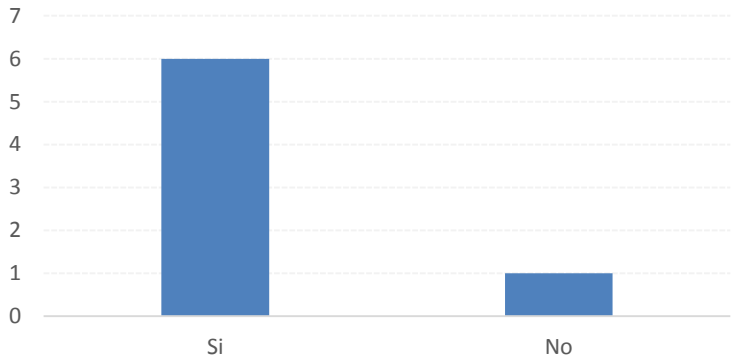
¿Conoce usted cual es la misión del laboratorio donde trabaja?

CUADRO N°1

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	6	86%
No	1	14%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 1 CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN



ANÁLISIS: Del total de empleados encuestados, el 86% (6 empleados) conocen cual es la misión del lugar de trabajo y tan solo el 14% (1 empleado) no conoce esta información.

PREGUNTA N°2

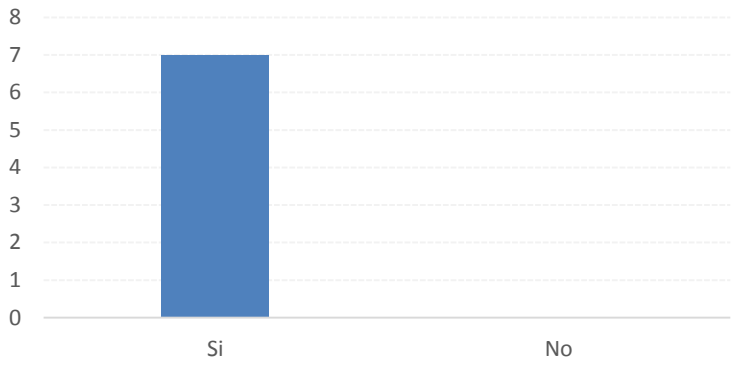
¿Conoce usted cual es la visión del laboratorio donde trabaja?

CUADRO N°2

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	7	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 2 CONOCIMIENTO DE LA VISION



ANÁLISIS: La totalidad de empleados del laboratorio tiene conocimiento de cuál es la visión del laboratorio donde trabaja.

PREGUNTA N°3

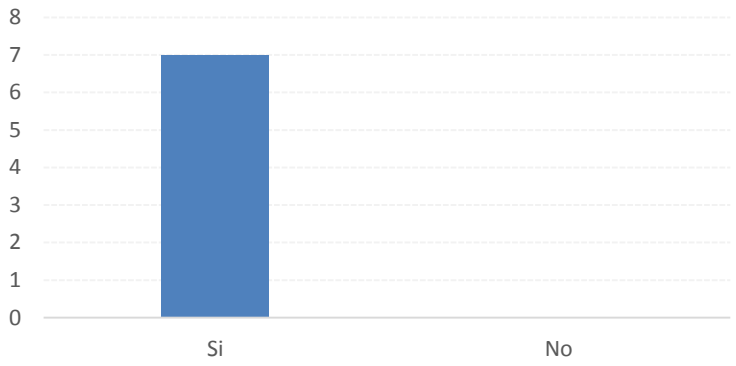
¿Conoce usted cuales son los valores del laboratorio donde trabaja?

CUADRO N°3

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	7	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 3 CONOCIMIENTO DE LOS VALORES



ANÁLISIS: Todos los encuestados conocen cuales son los valores que rigen las actividades del Laboratorio Médicos.

PREGUNTA N°4

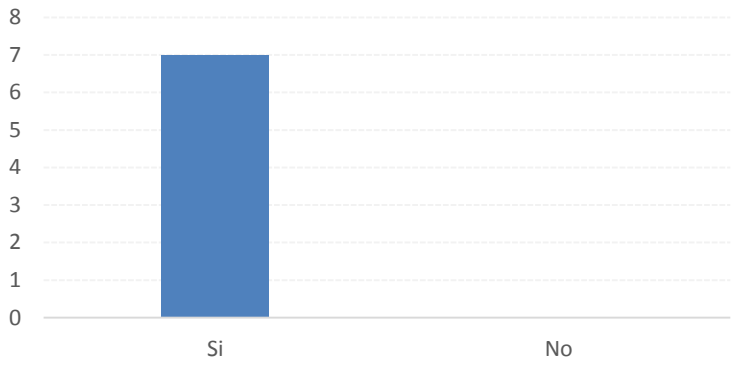
¿Conoce los objetivos del laboratorio donde trabaja?

CUADRO N°4

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	7	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 4 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS



ANÁLISIS: Todos los empleados encuestados conocen los objetivos institucionales.

PREGUNTA N°5

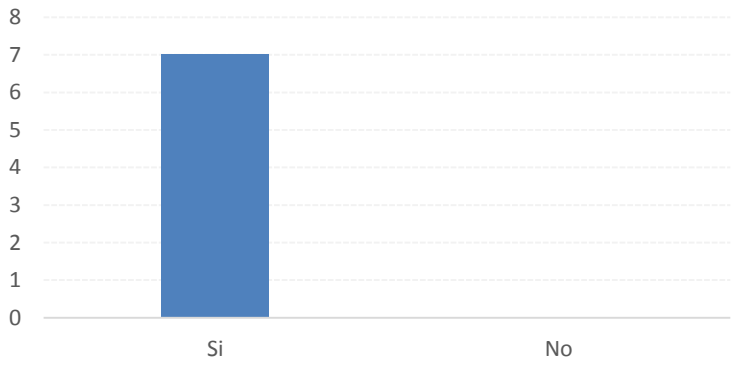
¿Ha recibido algún tipo de capacitación en su empresa?

CUADRO N°5

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	7	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 5 ACCESO A CAPACITACIÓN



ANÁLISIS: La totalidad de empleados del laboratorio ha recibido capacitación, este es un buen indicador del desarrollo del talento humano.

PREGUNTA N°6

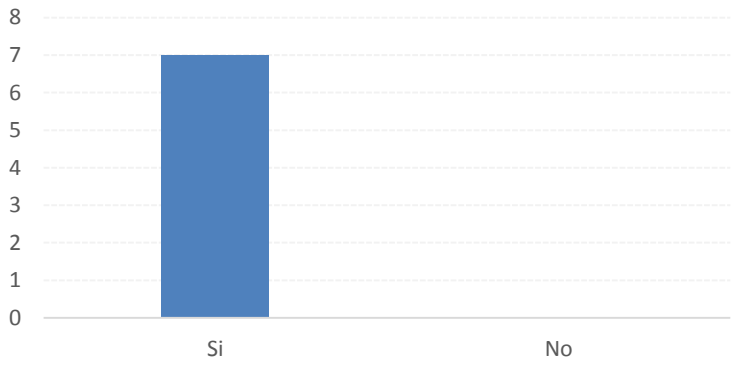
¿Conoce si existe un plan de incentivos para el personal del laboratorio?

CUADRO N°6

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	7	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 6 CONOCIMIENTO DEL PLAN DE INCENTIVOS



ANÁLISIS: Respecto al tema de incentivos, todos los empleados respondieron afirmativamente sobre si conocen sobre el plan de incentivos del laboratorio, esto refleja la política de transparencia con que se maneja la administración.

PREGUNTA N°7

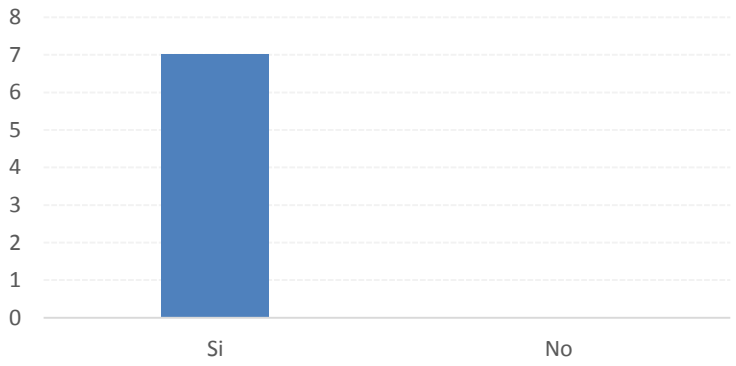
¿Se encuentra satisfecho con el ambiente de trabajo del laboratorio?

CUADRO N°7

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	7	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 7 SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE DE TRABAJO



ANÁLISIS: En relación al clima organizacional, los resultados son favorables ya que todos los encuestados manifiestan su conformidad con el ambiente de trabajo del laboratorio.

PREGUNTA N°8

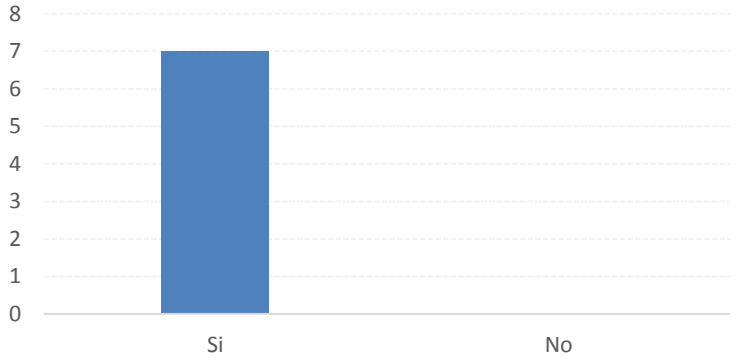
¿Se le ofrecen las herramientas necesarias para que usted cumpla con su trabajo?

CUADRO N°8

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	7	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 8 ACCESO A HERRAMIENTAS PARA CUMPLIR EL TRABAJO



ANÁLISIS: Se mantiene la tendencia de resultados respecto a la administración del talento humano, y al preguntar sobre si la empresa les ofrece las herramientas necesarias para que los empleados cumplan su trabajo, todos manifestaron su aceptación.

PREGUNTA N°9

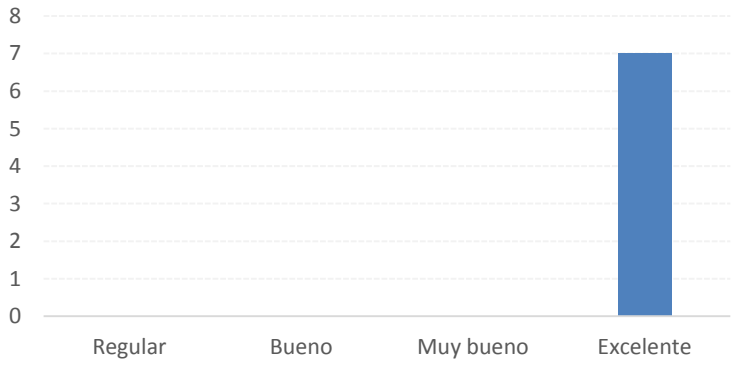
¿Cree usted que el servicio ofrecido por el laboratorio es?

CUADRO N°9

RESPUESTAS	TOTAL	%
Regular	0	0%
Bueno	0	0%
Muy bueno	0	0%
Excelente	7	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 9 CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO



ANÁLISIS: Respecto a la calidad del servicio ofrecido por el laboratorio, la respuesta de todos los encuestados fue que este es excelente.

PREGUNTA N°10

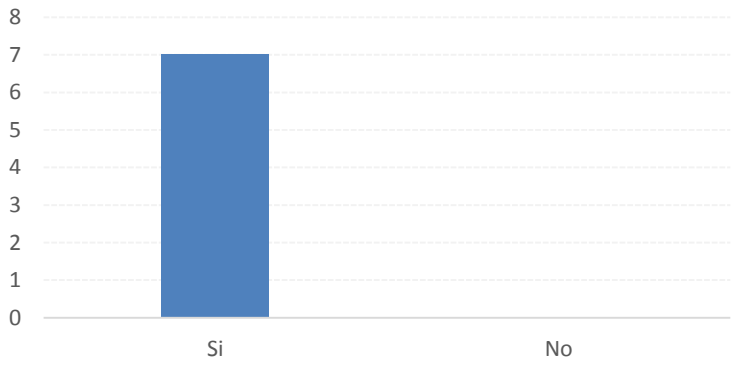
¿Cree que los clientes están satisfechos con la atención recibida?

CUADRO N°10

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	7	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 10 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES



ANÁLISIS: En relación con la pregunta anterior, todos los empleados manifestaron que los clientes del laboratorio están satisfechos con el servicio ofrecido.

PREGUNTA N°11

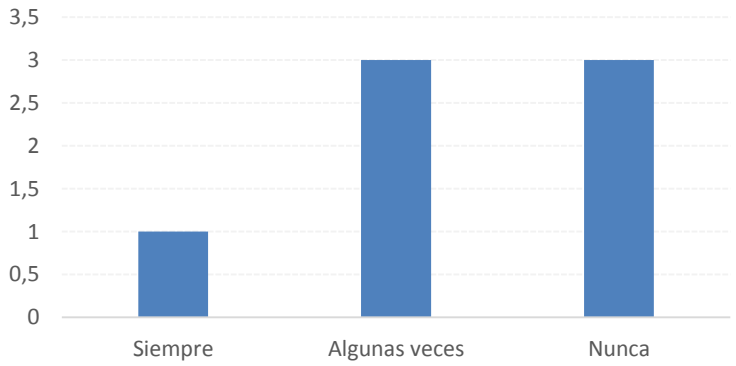
¿Ha tenido usted problemas al momento de ofrecer a los clientes los servicios del laboratorio?

CUADRO N°11

RESPUESTAS	TOTAL	%
Siempre	1	14%
Algunas veces	3	43%
Nunca	3	43%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 11 FRECUENCIA DE INCONVENIENTES CON EL OTORGAMIENTO DEL SERVICIO



ANÁLISIS: Respecto a las facilidades que tienen los empleados para ofrecer los servicios a los clientes, 1 empleado manifestó que siempre tiene problemas, 6 empleados manifestaron que algunas veces han tenido problemas y los 3 empleados restantes digieren que nunca han tenido problemas. Estos resultados deben derivar en una revisión de los problemas que han existido y su inmediata corrección.

PREGUNTA N°12

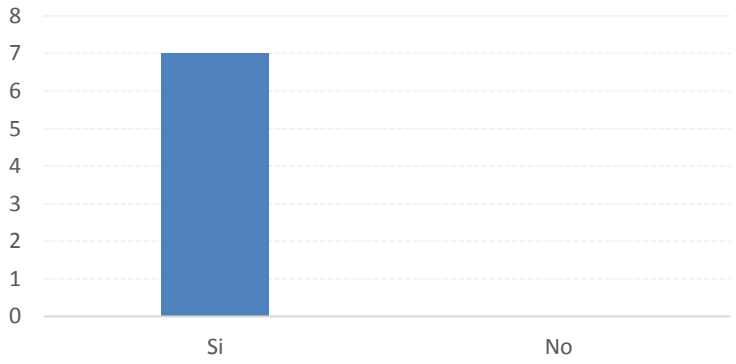
¿Cree usted que los horarios de atención del laboratorio son los adecuados?

CUADRO N°12

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	7	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 12 HORARIOS ADECUADOS



ANÁLISIS: Respecto a los horarios de atención las respuestas de los clientes coinciden con la de los empleados, ya que estos últimos, en su totalidad, expresaron que los horarios de atención del laboratorio son adecuados.

PREGUNTA N°13

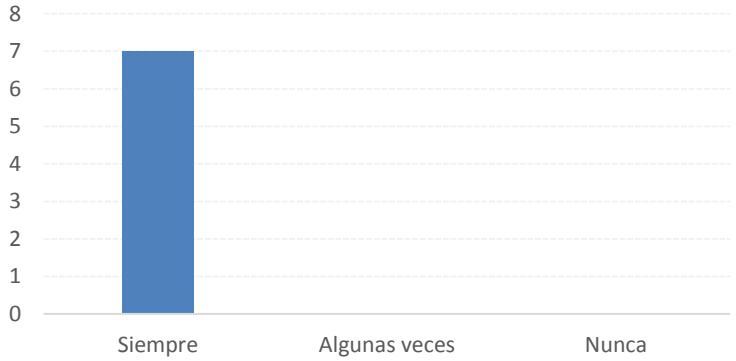
¿Usted informa claramente al cliente sobre los requisitos/condiciones para realizarse los exámenes?

CUADRO N°13

RESPUESTAS	TOTAL	%
Siempre	7	100%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 13 FRECUENCIA DE ACCESO A INFORMACIÓN PREVIA



ANÁLISIS: Respecto a la información que proporcionan los empleados a los clientes, todos los encuestados respondieron que siempre informan claramente al cliente sobre los requisitos/condiciones para realizarse los exámenes.

PREGUNTA N°14

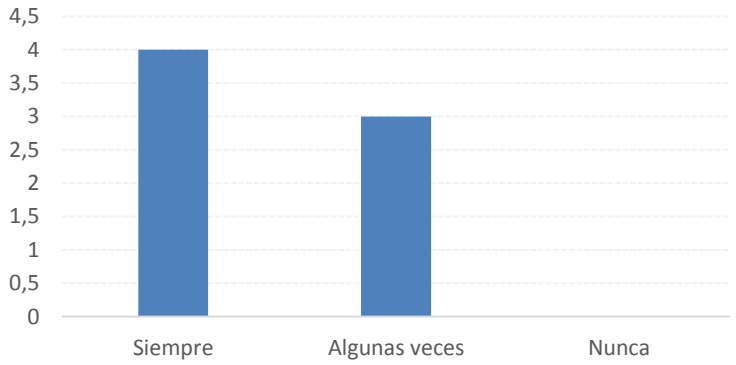
¿Considera usted que el personal del laboratorio atiende de una manera cordial y accesible?

CUADRO N°14

RESPUESTAS	TOTAL	%
Siempre	4	57%
Algunas veces	3	43%
Nunca	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 14 FRECUENCIA DE ATENCIÓN CORDIAL DEL PERSONAL



ANÁLISIS: Del total de encuestados el 57% (4 empleados) manifestó que siempre atienden a los clientes de una manera cordial y accesible, mientras que el 43% (3 empleados) manifestó que a veces; si bien nadie respondió que nunca, si se debe procurar que siempre se lo atienda al cliente de la mejor forma.

PREGUNTA N°15

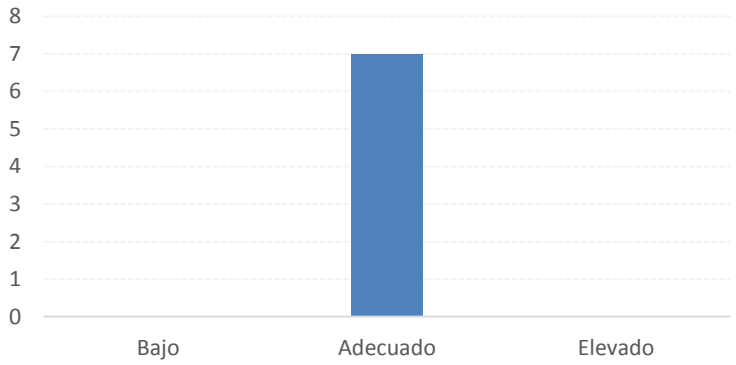
¿Estima usted que el costo por el servicio ofrecido, respecto a su calidad es?

CUADRO N°15

RESPUESTAS	TOTAL	%
Bajo	0	0%
Adecuado	7	100%
Elevado	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 15 RELACION COSTO BENEFICIO



ANÁLISIS: Al consultar sobre la relación entre costo y servicio, todos los empleados manifestaron que el costo del servicio respecto a su calidad es adecuado.

PREGUNTA N°16

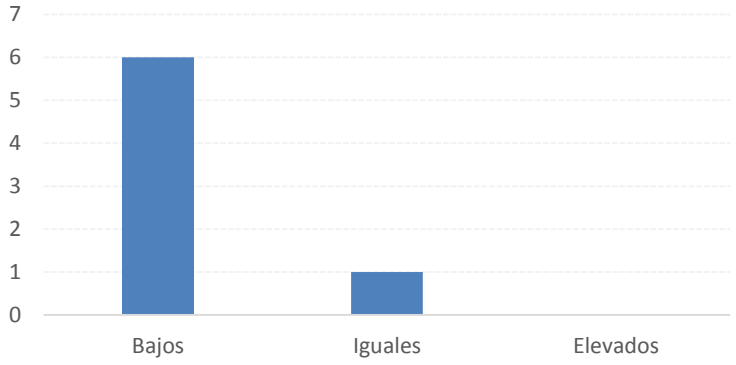
¿Considera usted que los precios del Laboratorio Médicos con relación a la competencia son?

CUADRO N°16

RESPUESTAS	TOTAL	%
Bajos	6	86%
Iguales	1	14%
Elevados	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 16 RELACION PRECIOS LABORATORIO Y COMPETENCIA



ANÁLISIS: Respecto al análisis de costos en relación a los precios de la competencia, el 86% (6 empleados) manifestaron que los precios del laboratorio son más bajos que los de la competencia y el 14% (1 empleado) expresó que los precios son iguales.

PREGUNTA N°17

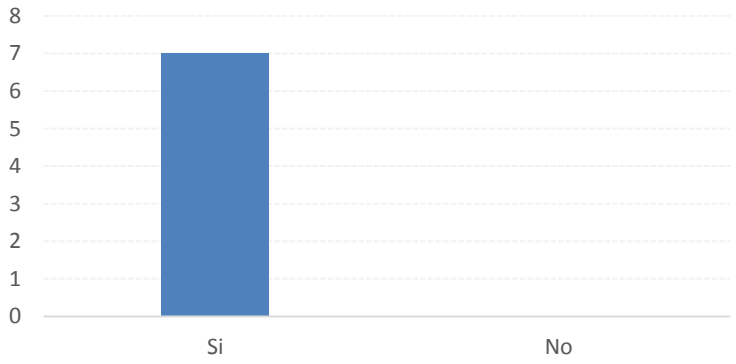
¿Considera usted que las instalaciones son las adecuadas y funcionales?

CUADRO N°17

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	7	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 17 INSTALACIONES ADECUADAS Y FUNCIONALES



ANÁLISIS: En relación a la infraestructura del laboratorio, todos los empleados manifestaron que las instalaciones son adecuadas y funcionales.

PREGUNTA N°18

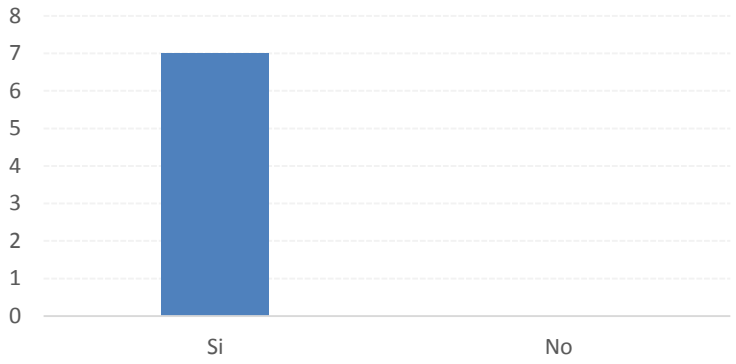
¿El laboratorio cuenta con un fácil acceso?

CUADRO N°18

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	7	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 18 FACILIDAD DE ACCESO



ANÁLISIS: Todos los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta sobre si el laboratorio dispone de un fácil acceso.

PREGUNTA N°19

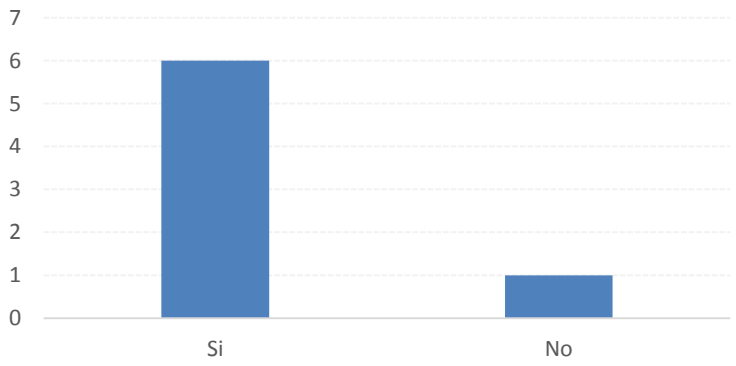
¿El laboratorio cuenta con un fácil acceso?

CUADRO N°19

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	6	86%
No	1	14%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 19 UBICACIÓN ADECUADA



ANÁLISIS: En relación al sector en donde se ubica el laboratorio y si este es el más adecuado, el 86% (6 empleados) manifestó que si lo es y únicamente el 14% (1 empleado) expreso lo contrario.

PREGUNTA N°20

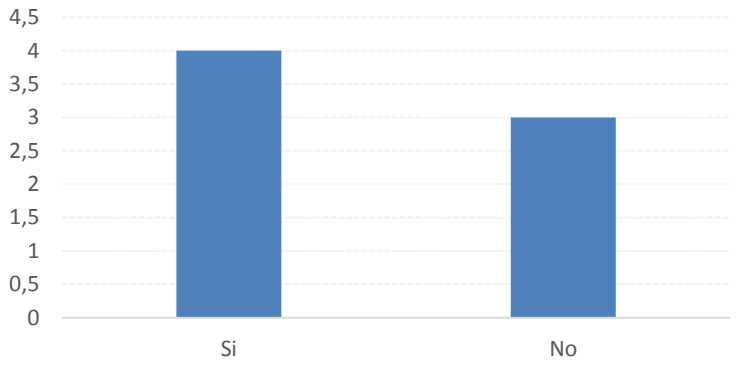
¿La empresa donde usted trabaja tiene publicidad?

CUADRO N°20

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	4	57%
No	3	43%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 20 PUBLICIDAD



ANÁLISIS: En relación a la publicidad del laboratorio, hubieron resultados divididos, así tenemos que el 57% (4 empleados) manifestó que si se cuenta con publicidad mientras que el 43% (3 empleados) expreso lo contrario.

PREGUNTA N°21

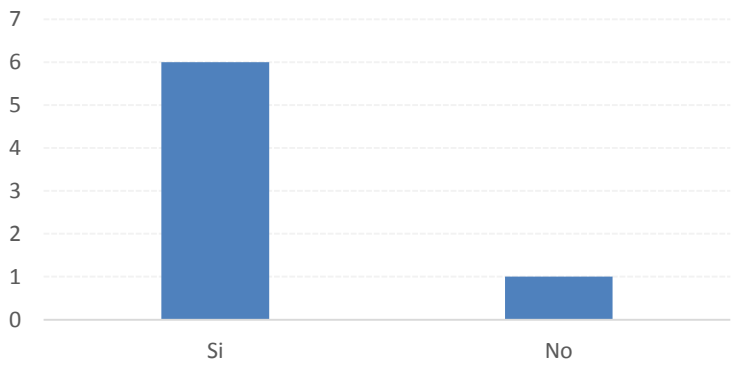
¿La empresa donde usted trabaja tiene promociones para los clientes?

CUADRO N°21

RESPUESTAS	TOTAL	%
Si	6	86%
No	1	14%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 21 PROMOCIONES



ANÁLISIS: Con relación a las promociones el 86% (6 empleados manifestó que el laboratorio si realiza promociones para los clientes y el 14% (1 empleado) expreso lo contrario.

PREGUNTA N°22

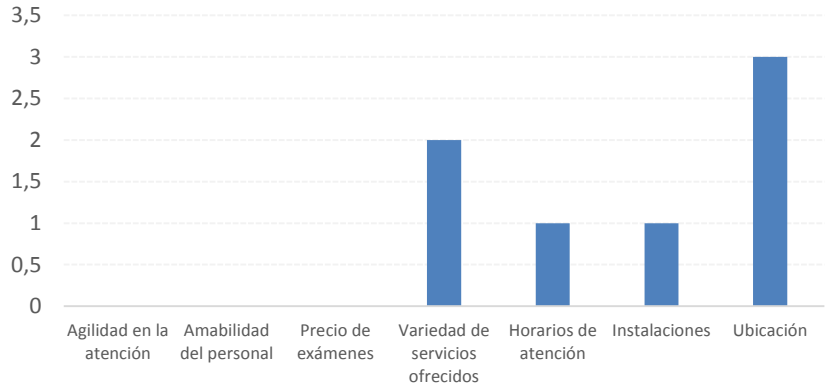
¿Qué aspectos considera usted debe mejorar el Laboratorio Médicos?

CUADRO N°22

RESPUESTAS	TOTAL	%
Agilidad en la atención	0	0%
Amabilidad del personal	0	0%
Precio de exámenes	0	0%
Variedad de servicios ofrecidos	2	29%
Horarios de atención	1	14%
Instalaciones	1	14%
Ubicación	3	43%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 22 OPCIONES DE MEJORAMIENTO



ANÁLISIS: Sobre el tema de mejoramiento, 3 empleados que representan el 43% manifestó que debe mejorarse lo relacionado a la Ubicación, 2 empleados que representan el 29% expresaron que deben mejorarse y sobre todo incrementarse los servicios ofrecidos; finalmente 1 empleado que representa el 14% manifestó que lo que debe mejorarse es los horarios de atención mientras que otro empleado expreso que las instalaciones deben mejorarse.

LABORATORIO MEDICOS
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

LINEA DE NEGOCIO: **Usuarios directos**

INDICADOR DEL FACTOR: **3,03**

	FACTORES INTERNOS	FUENTE	TIPO	IMPORTANCIA	PONDERACION	INDICADOR
1	Disponibilidad de manuales y protocolos de trabajo	Entrev. Emple. #4	Fortalezas	2	0,03	0,05
2	Existen buenas relaciones entre los empleados	Entrev. Emple. #3	Fortalezas	2	0,03	0,05
3	Buen trato a los usuarios	Entrev. Cliente #5	Fortalezas	4	0,05	0,21
4	Equipos de laboratorio adecuados	Entrev. Cliente #13	Fortalezas	4	0,05	0,21
5	Presupuesto oportuno para la adquisición de insumos y reactivos	Entrev. Emple. #8	Fortalezas	3	0,04	0,12
6	Capacitación adecuada relacionada con la calidad del servicio	Entrev. Emple. #5	Fortalezas	2	0,03	0,05
7	Contacto vía internet del laboratorio con sus usuarios y proveedores	Entrev. Emple. #8	Fortalezas	2	0,03	0,05
8	Precios competitivos	Entrev. Cliente #14	Fortalezas	4	0,05	0,21
10	Infraestructura adecuada	Entrev. Cliente #16	Fortalezas	4	0,05	0,21
11	Modelo de atención innovador	Entrev. Emple. #12	Fortalezas	2	0,03	0,05
12	Estabilidad laboral del personal	Entrev. Emple. #17	Fortalezas	2	0,03	0,05
13	Conocimiento amplio y experiencia de procedimientos para laboratorios	Entrev. Emple. #5	Fortalezas	3	0,04	0,12
14	Buena comunicación y coordinación	Entrev. Emple. #7	Fortalezas	1	0,01	0,01
15	Liderazgo de las personas encargadas	Entrev. Gerente. #22	Fortalezas	1	0,01	0,01
16	Lealtad y satisfacción del cliente	Entrev. Emple. #10	Fortalezas	4	0,05	0,21
17	Liquidez adecuada	Entrev. Gerente. #13	Fortalezas	2	0,03	0,05
18	Disponibilidad de insumos	Entrev. Emple. #8	Fortalezas	2	0,03	0,05
19	Efectividad de la prestación del servicio y entrega de resultados	Entrev. Cliente #5	Fortalezas	4	0,05	0,21
9	No se cuenta con planes operativos	Entrev. Gerente. #17	Debilidades	4	0,05	0,21
20	No se cuenta con personal para mantenimiento/reparación de equipos	Entrev. Gerente. #27	Debilidades	1	0,01	0,01
21	Poca capacitación relacionada con las funciones específicas del personal	Entrev. Gerente. #23	Debilidades	1	0,01	0,01
22	Falta de estímulos económicos para el personal	Entrev. Emple. #6	Debilidades	2	0,03	0,05
23	Falta de certificaciones relacionadas al laboratorio	Entrev. Gerente. #26	Debilidades	4	0,05	0,21
24	Desconocimiento parcial del consumidor	Entrev. Cliente #11	Debilidades	2	0,03	0,05
25	Desconocimiento parcial de la competencia	Entrev. Gerente. #10	Debilidades	2	0,03	0,05
26	Poca publicidad	Entrev. Gerente. #18	Debilidades	2	0,03	0,05
27	Carencia de planes de mercadeo	Entrev. Gerente. #17	Debilidades	2	0,03	0,05
28	Carencia de promociones	Entrev. Gerente. #19	Debilidades	3	0,04	0,12
29	Falta de planes de mejoramiento	Entrev. Emple. #5	Debilidades	4	0,05	0,21
				75	**1,00**	

INDICACIONES

VALORACIÓN	FACTOR
4	*Oportunidad Mayor*
3	*Oportunidad Menor*
2	*Amenaza Menor*
1	*Amenaza Mayor*

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÒN: La Autora

PREGUNTA N°23

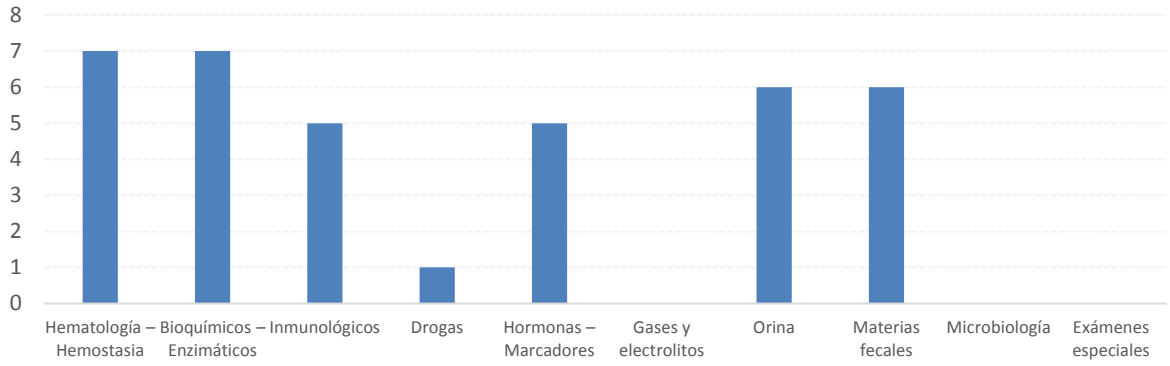
¿Qué servicios cree usted que utilizan los clientes con mayor frecuencia?

CUADRO N°23

RESPUESTAS	TOTAL	%
Hematología – Hemostasia	7	19%
Bioquímicos – Enzimáticos	7	19%
Inmunológicos	5	14%
Drogas	1	3%
Hormonas – Marcadores	5	14%
Gases y electrolitos	0	0%
Orina	6	16%
Materias fecales	6	16%
Microbiología	0	0%
Exámenes especiales	0	0%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 23 RANKING DE SERVICIOS



ANÁLISIS: En relación al uso de servicios se tiene una distribución casi homogénea en las respuestas, ya que el 19% de encuestados manifestó que los exámenes de Hematología – Hemostasia y Bioquímicos – Enzimáticos, son los más solicitados, un 16% indicó que los exámenes de Orina y Materia Fecales son los más usados, un 14% señaló a los exámenes Inmunológicos y Hormonas – Marcadores y el 3% restante corresponden a los exámenes de drogas.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS LABORATORIOS

ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE

PREGUNTA N°1: ¿Cuál es su nivel de educación?

Superior 4 Nivel

PREGUNTA N°2: ¿Posee conocimientos sobre administración de empresas?

Si he leído algo sobre administración de empresas

PREGUNTA N°3: ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo el laboratorio?

28 años

PREGUNTA N°4: ¿Cuál es la misión del laboratorio?

Dar un buen servicio para llegar a toda la ciudadanía lojana.

PREGUNTA N°5: ¿Cuál es la visión del laboratorio?

Convertirse en una Institución con los más altos entandares de calidad y servicio avalados por certificaciones internacionales

PREGUNTA N°6: ¿Cuáles son los valores del laboratorio?

- Ética
- Calidad
- Mística
- Profesionalismo

- Ayuda Social

PREGUNTA N°7: ¿Cuáles son los objetivos del laboratorio?

- Prestación Social
- Fuentes de trabajo
- Conocimientos científicos

PREGUNTA N°8: ¿Cuántos años lleva la empresa en el mercado local?

28 años

PREGUNTA N°9: Señale que factores le diferencian a su laboratorio de la competencia

- Calidad
- Servicio
- Tecnología
- Precios

PREGUNTA N°10: ¿Cuáles consideran usted que son sus principales competidores?

- No se tiene competidores en cuanto a calidad y servicio en la ciudad de Loja
- Nuestra empresa es una empresa de servicio no de competencia

PREGUNTA N°11: ¿Ha realizado estudios de satisfacción del cliente?

No se ha realizado estudios pero indirectamente nuestros usuarios se caracterizan por acudir a nuestro centro por referencias de nuestros usuarios permanentes que transmiten su satisfacción lo que indirectamente evalúan la satisfacción del usuario.

PREGUNTA N°12: ¿Existe reclamos por parte del cliente sobre la atención?

Muy ocasionalmente hablamos de un porcentaje de 1 x 1000

PREGUNTA N°13: ¿Existe reclamos por parte del cliente sobre los servicios?

Por los servicios ayudamos a dar buen servicio a todos fundamentalmente en aquellas pruebas especiales con nuestras alianzas estratégicas con laboratorios de referencia nacional e internacional

PREGUNTA N°14: ¿Existe reclamos por parte del cliente sobre los resultados?

De manera muy ocasional por conceptos que los consideramos carente de sustento científico a los que los sustentamos dándole la información apropiada

PREGUNTA N°15: ¿Considera que se ha incrementado o no el número de clientes?

Si, desde nuestro inicio siempre habido crecimiento evidenciados en nuestra base de datos.

PREGUNTA N°16: ¿Qué medios publicitarios utiliza para promocionar al laboratorio?

Ninguno

PREGUNTA N°17: ¿Tiene en el laboratorio un área responsable de marketing?

No lo tenemos

PREGUNTA N°18: ¿Tiene publicidad el laboratorio?

No tenemos en una forma constante la publicidad

PREGUNTA N°19: ¿Tiene promoción el laboratorio?

No lo hemos pensado todavía en hacer promociones en el laboratorio

PREGUNTA N°20: ¿Qué tipo de publicidad usted aplica en el laboratorio?

La buena atención que el personal da al cliente y resultados confiables

PREGUNTA N°21: ¿Qué tipo de promoción usted aplica en el laboratorio?

Ninguno

PREGUNTA N°22: ¿Cuenta con un plan de motivación para sus empleados? Indique como funciona este.

Reuniones permanentes donde insistimos sobre nuestras falencias en el servicio e información científica a los profesionales que laboran en áreas técnicas

PREGUNTA N°23: ¿Se capacita al personal de la empresa?

Si cada determinado tiempo se capacita al personal

PREGUNTA N°24: ¿El laboratorio dispone de una base de datos de sus clientes?

Si lo tenemos en el sistema

PREGUNTA N°25: ¿El laboratorio recepta quejas y reclamos?

No, Las quejas verbales se las solucionan inmediatamente

PREGUNTA N°26: ¿El laboratorio cuenta con certificaciones internacionales?

El laboratorio Médicos no consta con las certificaciones internacionales como son las ISO, pero estamos en proceso para obtener dicha certificación.

PREGUNTA N°27: ¿El laboratorio cuenta con personal capacitado para mantenimiento de los equipos?

El personal que da mantenimiento a los equipos no son de planta ellos vienen al momento que se les solicita su ayuda.

LABORATORIO MEDICOS
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

LINEA DE NEGOCIO: **Usuarios directos**

INDICADOR DEL FACTOR: **3,03**

	FACTORES INTERNOS	FUENTE	TIPO	IMPORTANCIA	PONDERACION	INDICADOR
1	Disponibilidad de manuales y protocolos de trabajo	Entrev. Emple. #4	Fortalezas	2	0,03	0,05
2	Existen buenas relaciones entre los empleados	Entrev. Emple. #3	Fortalezas	2	0,03	0,05
3	Buen trato a los usuarios	Entrev. Cliente #5	Fortalezas	4	0,05	0,21
4	Equipos de laboratorio adecuados	Entrev. Cliente #13	Fortalezas	4	0,05	0,21
5	Presupuesto oportuno para la adquisición de insumos y reactivos	Entrev. Emple. #8	Fortalezas	3	0,04	0,12
6	Capacitación adecuada relacionada con la calidad del servicio	Entrev. Emple. #5	Fortalezas	2	0,03	0,05
7	Contacto vía internet del laboratorio con sus usuarios y proveedores	Entrev. Emple. #8	Fortalezas	2	0,03	0,05
8	Precios competitivos	Entrev. Cliente #14	Fortalezas	4	0,05	0,21
10	Infraestructura adecuada	Entrev. Cliente #16	Fortalezas	4	0,05	0,21
11	Modelo de atención innovador	Entrev. Emple. #12	Fortalezas	2	0,03	0,05
12	Estabilidad laboral del personal	Entrev. Emple. #17	Fortalezas	2	0,03	0,05
13	Conocimiento amplio y experiencia de procedimientos para laboratorios	Entrev. Emple. #5	Fortalezas	3	0,04	0,12
14	Buena comunicación y coordinación	Entrev. Emple. #7	Fortalezas	1	0,01	0,01
15	Liderazgo de las personas encargadas	Entrev. Gerente. #22	Fortalezas	1	0,01	0,01
16	Lealtad y satisfacción del cliente	Entrev. Emple. #10	Fortalezas	4	0,05	0,21
17	Liquidez adecuada	Entrev. Gerente. #13	Fortalezas	2	0,03	0,05
18	Disponibilidad de insumos	Entrev. Emple. #8	Fortalezas	2	0,03	0,05
19	Efectividad de la prestación del servicio y entrega de resultados	Entrev. Cliente #5	Fortalezas	4	0,05	0,21
9	No se cuenta con planes operativos	Entrev. Gerente. #17	Debilidades	4	0,05	0,21
20	No se cuenta con personal para mantenimiento/reparación de equipos	Entrev. Gerente. #27	Debilidades	1	0,01	0,01
21	Poca capacitación relacionada con las funciones específicas del personal	Entrev. Gerente. #23	Debilidades	1	0,01	0,01
22	Falta de estímulos económicos para el personal	Entrev. Emple. #6	Debilidades	2	0,03	0,05
23	Falta de certificaciones relacionadas al laboratorio	Entrev. Gerente. #26	Debilidades	4	0,05	0,21
24	Desconocimiento parcial del consumidor	Entrev. Cliente #11	Debilidades	2	0,03	0,05
25	Desconocimiento parcial de la competencia	Entrev. Gerente. #10	Debilidades	2	0,03	0,05
26	Poca publicidad	Entrev. Gerente. #18	Debilidades	2	0,03	0,05
27	Carencia de planes de mercadeo	Entrev. Gerente. #17	Debilidades	2	0,03	0,05
28	Carencia de promociones	Entrev. Gerente. #19	Debilidades	3	0,04	0,12
29	Falta de planes de mejoramiento	Entrev. Emple. #5	Debilidades	4	0,05	0,21
				75	**1,00**	

INDICACIONES

VALORACIÓN	FACTOR
4	*Oportunidad Mayor*
3	*Oportunidad Menor*
2	*Amenaza Menor*
1	*Amenaza Mayor*

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÒN: La Autora

Análisis: De acuerdo al resultado ponderado obtenido en la evaluación de factores internos (fortalezas y debilidades). En el cual sus ponderaciones y calificaciones están basados en el estudio y análisis del presente trabajo el resultado es de 3.03 total que se encuentra sobre el valor estándar de 2.50; lo que significa que el Laboratorio Médicos en su estructura interna pesa mas las Fortalezas que las debilidades.

ANALISIS FODA

El análisis FODA es por línea de negocio, priorizando cada factor con el propósito de determinar su nivel de impacto en la fundación. Los resultados obtenidos son:

MATRIZ FODA DEL LABORATORIO MEDICOS

USUARIOS DIRECTOS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1 Buen trato a los usuarios	1 Opciones de convenios con instituciones estatales y privadas
2 Equipos de laboratorio adecuados	2 Oportunidades para controles externos de calidad
3 Precios competitivos	3 Apertura de laboratorios en la provincia con los que se puede firmar convenios
4 Infraestructura adecuada	4 Opciones de mejoramiento de tecnología
5 Lealtad y satisfacción del cliente	5 Nueva mentalidad y actitud del consumidor frente a la calidad del producto atención y servicio recibido
6 Efectividad de la prestación del servicio y entrega de resultados	6 Mayor acceso a internet por parte de los usuarios
7 Conocimiento amplio y experiencia de procedimientos para laboratorios	
8 Capacitación adecuada relacionada con la calidad del servicio	
9 Modelo de atención innovador	
10 Estabilidad laboral del personal	
11 Liquidez adecuada	
12 Disponibilidad de insumos	
13 Presupuesto oportuno para la adquisición de insumos y reactivos	
14 Disponibilidad de manuales y protocolos de trabajo	
15 Existen buenas relaciones entre los empleados	
16 Contacto vía internet del laboratorio con sus usuarios y proveedores	
17 Buena comunicación y coordinación	
18 Liderazgo de las personas encargadas	
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1 No se cuenta con planes operativos	1 Mejoramiento de los servicios de salud públicos
2 Falta de certificaciones relacionadas al laboratorio	2 Bajos precios y promociones de la competencia
3 Falta de planes de mejoramiento	3 Incremento de competencia
4 Carencia de promociones	4 Publicidad de la competencia
5 Desconocimiento parcial del consumidor	5 Alta presencia de laboratorios particulares
6 Desconocimiento parcial de la competencia	6 Nuevas regulaciones sanitarias y legales
7 Poca publicidad	7 Más controles del gobierno en el área de salud
8 Carencia de planes de mercadeo	8 Falta de espacios para el estacionamiento de los clientes
9 Falta de estímulos económicos para el personal	9 Mejor remuneración en instituciones del gobierno
10 Poca capacitación relacionada con las funciones específicas del personal	
11 No se cuenta con personal para mantenimiento/reparación de equipos	

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÒN: La Autora

g. DISCUSIÓN

LABORATORIO MEDICOS

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL LABORATORIO MÉDICOS DE LA CIUDAD DE LOJA

2014 - 2016

PRESENTACIÓN

En este documento se presenta el plan estratégico de marketing para el Laboratorio Médicos de la ciudad de Loja, el desarrollo de este Plan Estratégico, se basó en la aplicación de conceptos de planeación estratégica y marketing.

Si bien, se centrará la atención en la propuesta estratégica, este documento comienza con una breve descripción de los antecedentes de la institución, para luego fundamentar la propuesta a partir de la formulación de la misión, visión, valores institucionales, mercado objetivo y líneas de negocio. También se incluye las estrategias generales y específicas y planes de acción, el análisis FODA y la formulación de estrategias y planes de acción.

Finalmente, se prioriza los proyectos a ejecutar y se formula el plan de marketing operativo a ejecutar.

ANTECEDENTES

El laboratorio clínico Médicos, fue creado en el año de 1986 con un capital aproximado de mil doscientos sucres, aportados de manera íntegra por su actual gerente el Dr. Romel Torres Sánchez, su creación respondió principalmente a satisfacer la necesidad creciente de la ciudadanía lojana de prueba médicas y considerando la deficiente oferta de servicios similares, tanto del sector privado como público.

En sus inicios el laboratorio no contaba con un local propio, por el contrario realizaba sus actividades en un pequeño local ubicado en las calles Sucre 10-60 y 10 de Agosto, empero, gracias a la gran acogida que tuvo el laboratorio en sus primero años de funcionamiento, fue factible la adquisición de un local propio ubicado en la calles sucre 10-63 y Azuay y es así que en 1997 el laboratorio empezó a operar en su propio local. Al ser un negocio pequeño, solo se contaba con la colaboración de tres personas, su Gerente Propietario, una Secretaría y un Auxiliar de Laboratorio.

Legalmente, el laboratorio se encuentra constituido como negocio de una persona natural obligado a llevar contabilidad.

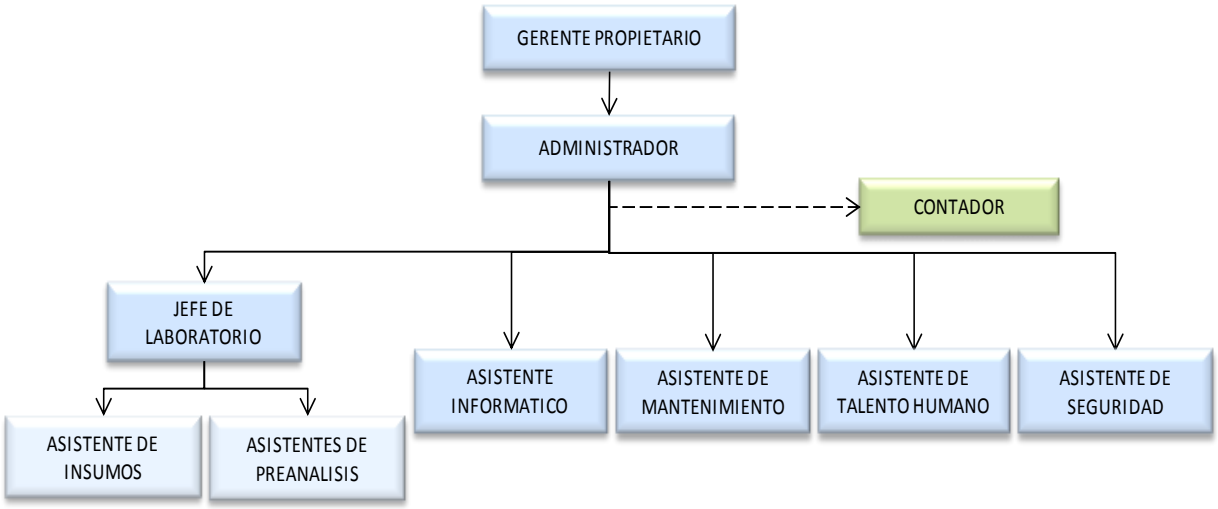
Este laboratorio se diferencia de la competencia por la calidad en los servicios prestados, buscando siempre alcanzar mayor exactitud y precisión en los resultados de las pruebas realizadas, además por la calidez humana, la atención personalizada, la dirección científica, el alto nivel de desarrollo de los procedimientos aplicados y la tecnología.

Todo esto ha hecho que hoy en día el laboratorio mantenga un prestigio a nivel local y tenga una facturación promedio mensual de 25000 usd., además ha incrementado el número de colaboradores llegando a siete.

ORGANIZACIÓN

La siguiente, es la estructura organizacional del laboratorio:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado: La autora
Fuente: Laboratorio Medicos

MISIÓN

"Somos una empresa privada, que ofrece servicios de laboratorio clínico usando equipos de última tecnología y contribuyendo con un eficiente soporte científico a los médicos, instituciones de salud y pequeños laboratorios; fundamentando nuestra gestión en principios de calidad, accesibilidad, rapidez y responsabilidad social"

VISIÓN

"Ser una empresa líder, especializada en prestar servicios de laboratorio clínicode calidad a precios accesibles y orientados al servicio demédicos, instituciones de salud y pequeños laboratorios, con cobertura y reconocimiento en la provincia de Loja y Zamora Chinchipe"

NUESTROS VALORES

- **Servicio:** Nuestro interés son nuestros clientes, nos apropiamos de sus necesidades y tratamos de solucionarlas.
- **Compromiso:** Nos comprometemos con nuestros clientes ofreciéndoles servicios de calidad y oportunos.
- **Confidencialidad:** Garantizamos absoluta reserva con toda la información de nuestros clientes.
- **Transparencia:** Informamos sobre lo actuado, en forma clara, responsable y oportuna.
- **Accesibilidad:** Nos preocupamos por mantener precios accesibles.
- **Honestidad:** Desarrollamos nuestra gestión bajo principios morales, éticos y legales.
- **Responsabilidad:** Cumplimos todos los principios y normas sanitarias.
- **Valoración del Talento Humano:** Valoramos y promovemos el desarrollo de nuestros talento humano, reconociendo sus aptitudes y competencias.
- **Trabajo en Equipo:** Integramos nuestros esfuerzos individuales para conseguir los objetivos institucionales.

MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo es todo ser humano que requiera de los servicios de laboratorio clínico que ofrecemos, así mismo nuestro mercado se constituye los laboratorios pequeños con los que mantenemos convenios de prestación de servicios. Geográficamente, nuestro mercado objetivo se ubica en la ciudad de Loja, sin embargo se puede ampliar la cobertura a la región sur el país.

LÍNEAS DE NEGOCIO Y PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Se definen dos líneas de negocio:

- **Usuarios Directos:** Lo constituyen las personas que acuden a las instalaciones del laboratorio y solicitar la realización de exámenes clínicos, para lo cual el laboratorio procede con la extracción/recepción de muestras, análisis, emisión de resultados y entrega de informes respectivos.

- **Laboratorios bajo convenio:** Lo constituyen los laboratorios con los cuales se mantiene convenios de prestación de servicios, bajo esta modalidad, el laboratorio con el que se tiene el convenio se encargaría de la extracción/recepción de muestras en sus instalaciones, así como la impresión y entrega de los resultados, mientras que el Laboratorio Médicos se encarga del análisis y emisión de resultados.

El laboratorio Médicos mantiene una infraestructura adecuada y tecnología moderna, pudiendo ofrecer a la colectividad las siguientes líneas de exámenes de laboratorio:

- Hematología – Hemostasia
- Inmunológicos
- Bioquímicos – Enzimáticos
- Inmunológicos
- Drogas
- Hormonas – Marcadores tumorales
- Gases y electrolitos
- Orina
- Materias fecales
- Microbiología
- Diversos
- Exámenes especiales

ESTRATÉGIAS GENÉRICA

- Posicionar la marca LABORATORIO MEDICOS en la Provincia de Loja.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO 1	Incrementar la rentabilidad del laboratorio.
OBJETIVO 2	Incrementar la participación del laboratorio en el mercado local.
OBJETIVO 3	Mejoramiento y desarrollo de canales de atención.
OBJETIVO 4	Promocionar y ofertar servicios competitivos.

ELABORACIÓN: La Autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

"Incrementar la rentabilidad del laboratorio"

PROBLEMA:

No existen estrategias que lleven a incrementar las ventas y por ende la rentabilidad del laboratorio.

ESTRATÉGIAS:

Estrategia a: Establecer convenios con instituciones privadas.

Estrategia b: Establecer convenios con instituciones públicas.

Estrategiac: Identificar proveedores con mejores precios y negociar beneficios, promociones y descuentos.

Estrategia d: Implementar proyectos de reducción de gastos operacionales y uso adecuado de recursos.

METAS:

Para la Estrategia a:

- 2 convenios con instituciones privadas por año.

Para la Estrategia b:

- 1 convenio con instituciones públicas los primeros 2 años.

Para la Estrategia c:

- 2 proveedores identificados por año y establecer convenios anuales con al menos el 50% de los proveedores identificados.

Para la Estrategia d:

- 5% de reducción de gastos por año.

TÁCTICAS:

Para la Estrategia a:

- Buscar firmar convenios con instituciones privadas para realizar exámenes a sus empleados

Para la Estrategia b:

- Buscar firmar convenios con el Estado para convertirse en una opción alterna para exámenes de laboratorio

Para la Estrategia c:

- Buscar nuevos proveedores de materiales e insumos y establecer/mejorar relaciones comerciales

Para la Estrategia d:

- Implementar un plan de ahorro de recursos para el laboratorio

ACTIVIDADES:

Para la estrategia a (105 días):

- Elaborar el plan de visitas
- Visitas a las instituciones privadas
- Levantamiento de convenios

Para la estrategia b (105 días):

- Elaborar el plan de visitas
- Visitas a las instituciones públicas
- Presentación de documentos
- Levantamiento de convenios

Para la estrategia c (100 días):

- Elaborar el plan de búsqueda de proveedores
- Realizar el acercamiento

- Levantamiento de convenios

Para la estrategia d (150 días):

- Elaborar plan de reducción de gastos
- Implementar plan
- Evaluar resultados

RESPONSABLE:

Para la estrategia a:

- Director

Para la estrategia b:

- Director
- Administrador

Para la estrategia c:

- Director
- Administrador

Para la estrategia d:

- Director
- Contadora

PRESUPUESTO:

Para la estrategia a:

Establecer convenios con instituciones privadas	**$ 450**
Movilización	$ 150
Trámite Legal	$ 300

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia b:

Establecer convenios con instituciones públicas	**$ 450**
Movilización	$ 150
Trámite Legal	$ 300

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia c:

Identificar proveedores con mejores precios y negociar beneficios, promociones y descuentos	**$ 800**
Movilización	$ 500
Trámite Legal	$ 300

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia d:

- No aplica presupuesto

LINEA GRÁFICA:

No aplica

HOJA RESUMEN:

OBJETIVO 1: Incrementar la rentabilidad del laboratorio

PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	TACTICAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
No existen estrategias que lleven a incrementar las ventas y por ende la rentabilidad del laboratorio.	2 convenios firmados por año	Establecer convenios con instituciones privadas	Buscar firmar convenios con instituciones privadas para realizar exámenes a sus empleados y cuyos costos sean descontados en sus roles de pago	- Elaborar el plan de visitas - Visitas a las instituciones privadas - Levantamiento de convenios	$ 450	105 días	Director
	1 convenio en los primeros 2 años	Establecer convenios con instituciones públicas	Buscar firmar convenios con el Estado para convertirse en una opción alterna para exámenes de laboratorio	- Elaborar el plan de visitas - Visitas a las instituciones públicas - Presentación de documentos - Levantamiento de convenios	$ 450	105 días	Director Administrador
	2 proveedores identificados por año Establecer convenios anuales con al menos el 50% de los proveedores identificados	Identificar proveedores con mejores precios y negociar beneficios, promociones y descuentos	Buscar nuevos proveedores de materiales e insumos y establecer/mejorar relaciones comerciales	- Elaborar el plan de busqueda de proveedores - Realizar el acercamiento - Levantamiento de convenios	$ 800	100 días	Director Administrador
	5% de reducción de gastos por año	Implementar proyectos de reducción de gastos operacionales y uso adecuado de recursos	Implementar un plan de ahorro de recursos para el laboratorio	- Elaborar plan de reducción de gastos - Implementar plan - Evaluar resultados	N/A	150 días	Director Contadora

ELABORACIÓN: La Autora

OBJETIVO ESTRATEGICO 2

"Incrementar la participación del laboratorio en el mercado local"

PROBLEMA:

Existen nuevos laboratorios que están ampliando la oferta de servicios en la ciudad de Loja.

ESTRATEGIAS:

Estrategia a: Creación y operación de un área de mercadeo

Estrategia b: Creación y operación de un área de ventas

Estrategia c: Crear un portafolio de productos específicos para laboratorios pequeños

Estrategia d: Incrementar el portafolio de servicios

Estrategia e: Definir un plan de promoción y publicidad de los servicios

Estrategia f: Implementar una campaña de referidos (boca a boca)

Estrategia g: Implementar una mini cafetería

METAS:

Para la Estrategia a:

- Implementar el área de mercadeo en el primer año

Para la Estrategia b:

- Implementar el área de ventas en el primer año

Para la Estrategia c:

- Portafolio de productos creado en el primer año

Para la Estrategia d:

- 2 nuevos servicios por año

Para la Estrategia e:

- Plan de promoción aprobado y ejecutándose en el primer año

Para la Estrategia f:

- Campaña implementada

Para la Estrategia g:

- Mini cafetería instalada y operando

TACTICAS:

Para la Estrategia a:

- Incorporar al personal necesario para esta área y ejecutar el plan de trabajo establecido

Para la Estrategia b:

- Incorporar al personal necesario para esta área y ejecutar el plan de trabajo establecido

Para la Estrategia c:

- Realizar un acercamiento con los laboratorios pequeños para determinar qué servicios requieren y sobre esta información mejorar los servicios existentes y conseguir firmar convenios con más laboratorios, estos convenios incluye una línea de crédito para cada laboratorio

Para la Estrategia d:

- Análisis los servicios que ofrece a competencia y mejorar los servicios existentes

Para la Estrategia e:

- Elaborar un plan de promoción que incluya material gráfico, cuñas radiales y otros medios de difusión de los servicios que ofrece el laboratorio

Para la Estrategia f:

- Establecer un plan de incentivos y descuentos dirigido a las personas que refieren a terceros al laboratorio

Para la Estrategia g:

- Instalar una mini cafetería en el laboratorio, en donde se entregue una taza de café y galletas a los usuarios que se hayan realizado exámenes en ayunas

ACTIVIDADES:

Para la estrategia a (49 días):

- Elaborar el plan de visitas
- Definiciones de funciones para esta área
- Definición de perfil del personal
- Aprobación de propuesta
- Selección del personal
- Incorporación del personal seleccionado
- Inicio de funciones

Para la estrategia b (49 días):

- Definiciones de funciones para esta área
- Definición de perfil del personal
- Aprobación de propuesta
- Selección del personal
- Incorporación del personal seleccionado

- Inicio de funciones

Para la estrategia c (45 días):

- Determinar requerimientos
- Definir portafolio de productos
- Definir plan de comercialización
- Elaborar material publicitario
- Implementación del portafolio de productos

Para la estrategia d (15 días):

- Definir procesos a implementar en base a los convenio
- Promocionar los nuevos servicios

Para la estrategia e (735 días):

- Elaborar material publicitario
- Distribuir material publicitario

Para la estrategia f (60 días):

- Definir alcance de campaña
- Elaborar material publicitario

- Ejecutar campaña

Para la estrategia g (28 días):

- Adecuación del lugar
- Adquisición de insumos y electrodomésticos
- Implementación de la mini cafetería

RESPONSABLE:

Para la estrategia a:

- Director
- Administrador
- Responsable de mercadeo

Para la estrategia b:

- Director
- Administrador
- Responsable de ventas

Para la estrategia c:

- Director

- Administrador
- Responsable de ventas

Para la estrategia d:

- Director
- Administrador
- Responsable de mercadeo

Para la estrategia e:

- Director
- Administrador
- Responsable de mercadeo

Para la estrategia f:

- Director
- Administrador
- Responsable de mercadeo

Para la estrategia g:

- Director
- Administrador

PRESUPUESTO:

Para la estrategia a:

Creación y operación de un área de mercadeo	**$ 10,300**
Publicación Prensa	$ 300
Personal	$ 6,500
Equipo de computación	$ 1,500
Mobiliario de oficina	$ 2,000

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia b:

Creación y operación de un área de ventas	**$ 10,300**
Publicación Prensa	$ 300
Personal	$ 6,500
Equipo de computación	$ 1,500
Mobiliario de oficina	$ 2,000

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia c:

Crear un portafolio de productos específicos para laboratorios pequeños	**$ 400**
Material publicitario	$ 300
Movilización	$ 100

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia d:

Incrementar el portafolio de servicios	**$ 500**
Material publicitario	$ 500

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia e:

Definir un plan de promoción y publicidad de los servicios	**$ 2,900**
Material publicitario	$ 500
Cuñas radiales	$ 2,400

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia f:

Implementar una campaña de referidos (boca a boca)	**$ 3,100**
Souvenirs	$ 500
Material publicitario	$ 200
Cuñas radiales	$ 2,400

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia g😐

Implementar una mini cafetería	**$ 2,700**
Mobiliario de oficina	$ 1,000
Adecuación local	$ 1,000
Vajilla	$ 200
Electrodomésticos	$ 500

ELABORACIÓN: La Autora

LÍNEA GRÁFICA:

Para la Estrategia a:

- No aplica

Para la Estrategia b:

- No aplica

Para la Estrategia c:

- No aplica

Estrategia d:

- No aplica

Para la Estrategia e:

- Logo

- Slogan

“**Tecnología** y **Servicio** para su **Salud**”

– Volante promocional

Estrategia f:

– Souvenirs o artículos promocionales

BOLIGRAFO CARTON ECOLOGICO

BOLIGRAFO EJECUTIVO CLASSIC SILVER

CUADERNO ECOLOGICO CON ESFERO

TOMA TODO PLASTICO

TOMA TODO TERMICO METALICO

Estrategia g: Diseño de vasos y servilletas

OBJETIVO 2: Incrementar la participación del laboratorio en el mercado local $ 30,200

PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	TACTICAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Existen nuevos laboratorios que estan ampliando la oferta de servicios en la ciudad de Loja	Implementar el área de mercadeo en el primer año	Creación y operación de una área de mercadeo	Incorporar al personal necesario para esta area y ejecutar el plan de trabajo establecido.	- Definiciones de funciones para esta área - Definición de perfil del personal - Aprobación de propuesta - Selección del personal	$ 10,300	49 días	Director Administrador Responsable de mercadeo
	Implementar el área de ventas en el primer año	Creación y operación de un área de ventas	Incorporar al personal necesario para esta area y ejecutar el plan de trabajo establecido.	- Definiciones de funciones para esta área - Definición de perfil del personal - Aprobación de propuesta - Selección del personal - Incorporación del personal seleccionado - Inicio de funciones	$ 10,300	49 días	Director Administrador Responsable de ventas
	Portafolio de productos creado en el primer año	Crear un portafolio de productos específicos para laboratorios pequeños	Realizar un acercamiento con los laboratorios pequeños para determinar qué servicios requieren y sobre esta información mejorar los servicios existentes y conseguir firmar convenios con más laboratorios, estos convenios incluye una línea de crédito para cada laboratorio	- Determinar requerimientos - Definir portafolio de productos - Definir plan de comercialización - Elaborar material publicitario - Implementación del portafolio de productos	$ 400	45 días	Director Administrador Responsable de ventas
	2 nuevos servicios por año	Incrementar el portafolio de servicios	Análisis los servicios que ofrece a competencia y mejorar los servicios existentes	- Definir procesos a implementar en base a los convenios - Promocionar los nuevos servicios	$ 500	15 días	Director Administrador Responsable de mercadeo
	Plan de promoción aprobado y ejecutandose en el primer año	Definir un plan de promoción y publicidad de los servicios	Elaborar un plan de promoción que incluya material gráfico, cuñas radiales y otros medios de difusión de los servicios que ofrece el laboratorio	- Elaborar material publicitario - Distribuir material publicitario	$ 2,900	735 días	Director Administrador Responsable de mercadeo
	Campaña implementada	Implementar una campaña de referidos (boca a boca)	- Establecer un plan de incentivos y descuentos dirigido a las personas que refieren a terceros al laboratorio	- Definir alcance de campaña - Elaborar material publicitario - Ejecutar campaña	$ 3,100	60 días	Director Administrador Responsable de mercadeo
	Mini cafetaria instalada y operando	Implementar una mini cafeteria	- Instalar una mini cafeteria en el laboratorio, en donde se entregue una taza de café y galletas a los usuarios que se hayan realizado examenes en ayunas	- Adecuación del lugar - Adquisición de insumos y electrodomésticos - Implementación de la mini cafetería	$ 2,700	28 días	Director Administrador

ELABORACIÓN: La Autora

OBJETIVO ESTRATEGICO 3

"Promocionar y ofertar servicios competitivos"

PROBLEMA:

No se aplican estrategias de promoción de los servicios del laboratorio.

ESTRATEGIAS:

Estrategia a: Establecer convenios con otros laboratorios del país y el exterior

Estrategia b: Implementar un plan de promoción e incentivos para médicos que referencian a pacientes

Estrategiac: Creación de Kits de Exámenes que se pueden entregar en los centros de atención médica

Estrategia d: Elaborar un Manual de Imagen Corporativa

METAS:

Para la Estrategia a:

- 1 convenio por año

Para la Estrategia b:

- Plan de incentivos aprobado

Para la Estrategia c:

- 500 kits adquiridos y entregándose a los usuarios

Para la Estrategia d:

- Manual aprobado

TACTICAS:

Para la Estrategia a:

- Realización de exámenes que hace la competencia y los que no se realizan en Loja
- Convenio de comodato para la prestación de equipos
- Convenio para la actualización del personal

Para la Estrategia b:

- Incorporar al personal necesario para esta área y ejecutar el plan de trabajo establecido
- Crear una base de datos de los médicos locales
- Elaborar libretines de pedidos de exámenes y entregar a los médicos
- Incluir un plan de descuento para los pacientes que vengan al laboratorio con esos pedidos
- Crear bases de datos de médicos que referencian pacientes
- Definir un plan de entrega de presentes a los médicos que tengan mayor número de referenciados

Para la Estrategia c:

- Realizar un acercamiento con los laboratorios pequeños para determinar qué servicios requieren y sobre esta información mejorar los servicios existentes y conseguir firmar convenios con más laboratorios, estos convenios incluye una línea de crédito para cada laboratorio

- Elaborar una kit que contengan recipientes con para muestras de exámenes de heces y orina

- Estos recipientes deben estar alineados al Manual de Imagen Corporativa

- Los recipientes serán entregados, en el mismo laboratorio, a los clientes que consulten los costos y requisitos para los exámenes

- Se establecería convenio con médicos de la localidad para entregar estos kits a través de sus consultorios, la entrega del kit debe estar asociada a la entrega del formulario de pedido de exámenes del laboratorio

Para la Estrategia d:

- Levantar y documentar todos los temas relacionados con la imagen, señalética y publicidad

- Actualizar el logo del laboratorio

- Crear un slogan que será utilizado en todo el material publicitario

ACTIVIDADES:

Para la estrategia a (100 días):

- Elaborar el plan de búsqueda de laboratorios
- Realizar el acercamiento
- Levantamiento de convenios

Para la estrategia b (80 días):

- Definir alcance de campaña
- Elaborar material publicitario
- Distribuir material
- Promocionar

Para la estrategia c (112 días):

- Diseño de los kits
- Análisis de proveedores
- Contratación de proveedor
- Elaboración de kits
- Recepción y distribución de kits
- Promoción del nuevo servicio

Para la estrategia d (32 días):

- Elaboración
- Revisión
- Aprobación
- Socialización

RESPONSABLE:

Para la estrategia a:

- Director
- Administrador
- Responsable de mercadeo
- Jefe de Laboratorio

Para la estrategia b:

- Director
- Administrador
- Responsable de mercadeo

Para la estrategia c:

- Director
- Administrador

- Responsable de mercadeo

Para la estrategia d:

- Responsable de mercadeo

PRESUPUESTO:

Para la estrategia a:

Establecer convenios con otros laboratorios del país y el exterior	**$ 1,500**
Movilización	$ 1,000
Trámite Legal	$ 500

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia b:

Implementar una plan de promoción e incentivos para médicos que referencian a pacientes	**$ 1,500**
Souvenirs	$ 1,000
Material publicitario	$ 300
Movilización	$ 200

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia c:

Creación de Kits de Exámenes que se pueden entregar en los centros de atención médica	**$ 400**
Kit de recipientes	$ 200
Material publicitario	$ 200

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia d:

Elaborar un Manual de Imagen Corporativa	**$ 1,000**
Contratación	$ 800
Impresión	$ 200

ELABORACIÓN: La Autora

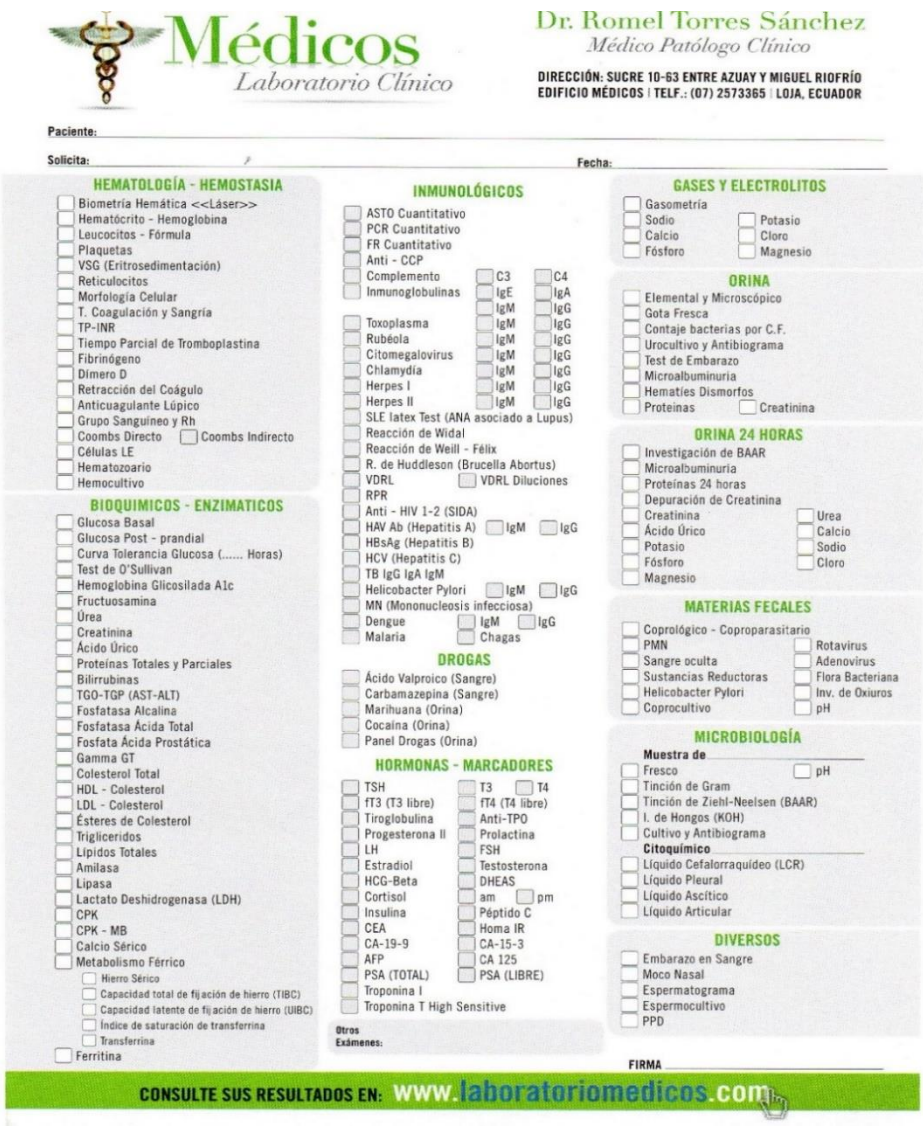
LÍNEA GRÁFICA:

Para la Estrategia a:

- No aplica

Para la Estrategia b:

- Formulario para pedido de exámenes



Médicos
Laboratorio Clínico

Dr. Romel Torres Sánchez
Médico Patólogo Clínico

DIRECCIÓN: SUCRE 10-63 ENTRE AZUAY Y MIGUEL RIOFRÍO
EDIFICIO MÉDICOS | TELF.: (07) 2573365 | LOJA, ECUADOR

Paciente:

Solicita: Fecha:

HEMATOLOGÍA - HEMOSTASIA
- Biometría Hemática <<Láser>>
- Hematócrito - Hemoglobina
- Leucocitos - Fórmula
- Plaquetas
- VSG (Eritrosedimentación)
- Reticulocitos
- Morfología Celular
- T. Coagulación y Sangría
- TP-INR
- Tiempo Parcial de Tromboplastina
- Fibrinógeno
- Dímero D
- Retracción del Coágulo
- Anticuagulante Lúpico
- Grupo Sanguíneo y Rh
- Coombs Directo / Coombs Indirecto
- Células LE
- Hematozoario
- Hemocultivo

BIOQUIMICOS - ENZIMATICOS
- Glucosa Basal
- Glucosa Post - prandial
- Curva Tolerancia Glucosa (..... Horas)
- Test de O'Sullivan
- Hemoglobina Glicosilada A1c
- Fructuosamina
- Úrea
- Creatinina
- Ácido Úrico
- Proteínas Totales y Parciales
- Bilirrubinas
- TGO-TGP (AST-ALT)
- Fosfatasa Alcalina
- Fosfatasa Ácida Total
- Fosfata Ácida Prostática
- Gamma GT
- Colesterol Total
- HDL - Colesterol
- LDL - Colesterol
- Ésteres de Colesterol
- Trigliceridos
- Lipidos Totales
- Amilasa
- Lipasa
- Lactato Deshidrogenasa (LDH)
- CPK
- CPK - MB
- Calcio Sérico
- Metabolismo Férrico
  - Hierro Sérico
  - Capacidad total de fijación de hierro (TIBC)
  - Capacidad latente de fijación de hierro (UIBC)
  - Índice de saturación de transferrina
  - Transferrina
- Ferritina

INMUNOLÓGICOS
- ASTO Cuantitativo
- PCR Cuantitativo
- FR Cuantitativo
- Anti - CCP
- Complemento: C3 / C4
- Inmunoglobulinas: IgE / IgA / IgM / IgG
- Toxoplasma: IgM / IgG
- Rubéola: IgM / IgG
- Citomegalovirus: IgM / IgG
- Chlamydia: IgM / IgG
- Herpes I: IgM / IgG
- Herpes II: IgM / IgG
- SLE latex Test (ANA asociado a Lupus)
- Reacción de Widal
- Reacción de Weill - Félix
- R. de Huddleson (Brucella Abortus)
- VDRL / VDRL Diluciones
- RPR
- Anti - HIV 1-2 (SIDA)
- HAV Ab (Hepatitis A): IgM / IgG
- HBsAg (Hepatitis B)
- HCV (Hepatitis C)
- TB IgG IgA IgM
- Helicobacter Pylori: IgM / IgG
- MN (Mononucleosis infecciosa)
- Dengue: IgM / IgG
- Malaria / Chagas

DROGAS
- Ácido Valproico (Sangre)
- Carbamazepina (Sangre)
- Marihuana (Orina)
- Cocaína (Orina)
- Panel Drogas (Orina)

HORMONAS - MARCADORES
- TSH / T3 / T4
- fT3 (T3 libre) / fT4 (T4 libre)
- Tiroglobulina / Anti-TPO
- Progesterona II / Prolactina
- LH / FSH
- Estradiol / Testosterona
- HCG-Beta / DHEAS
- Cortisol: am / pm
- Insulina / Péptido C
- CEA / Homa IR
- CA-19-9 / CA-15-3
- AFP / CA 125
- PSA (TOTAL) / PSA (LIBRE)
- Troponina I
- Troponina T High Sensitive

Otros Exámenes:

GASES Y ELECTROLITOS
- Gasometría
- Sodio / Potasio
- Calcio / Cloro
- Fósforo / Magnesio

ORINA
- Elemental y Microscópico
- Gota Fresca
- Contaje bacterias por C.F.
- Urocultivo y Antibiograma
- Test de Embarazo
- Microalbuminuria
- Hematíes Dismorfos
- Proteinas / Creatinina

ORINA 24 HORAS
- Investigación de BAAR
- Microalbuminuria
- Proteínas 24 horas
- Depuración de Creatinina
- Creatinina / Urea
- Ácido Úrico / Calcio
- Potasio / Sodio
- Fósforo / Cloro
- Magnesio

MATERIAS FECALES
- Coprológico - Coproparasitario
- PMN / Rotavirus
- Sangre oculta / Adenovirus
- Sustancias Reductoras / Flora Bacteriana
- Helicobacter Pylori / Inv. de Oxiuros
- Coprocultivo / pH

MICROBIOLOGÍA

Muestra de
- Fresco / pH
- Tinción de Gram
- Tinción de Ziehl-Neelsen (BAAR)
- I. de Hongos (KOH)
- Cultivo y Antibiograma

Citoquímico
- Líquido Cefalorraquídeo (LCR)
- Líquido Pleural
- Líquido Ascítico
- Líquido Articular

DIVERSOS
- Embarazo en Sangre
- Moco Nasal
- Espermatograma
- Espermocultivo
- PPD

FIRMA

CONSULTE SUS RESULTADOS EN: www.laboratoriomedicos.com

Para la Estrategia c:

- Kit de muestra de toma de exámenes de orina y de heces

Para la Estrategia d:

No aplica

HOJA RESUMEN:

OBJETIVO 3: Promocionar y ofertar servicios competitivos $ 3,400

PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	TACTICAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
No se aplican estrategias de promoción de los servicios del laboratorio.	1 convenio por año	Establecer convenios con otros laboratorios del país y el exterior	- Realización de exámenes que hace la competencia y los que no se realizan en Loja - Convenio de comodato para la prestación de equipos - Convenio para la actualización del personal	- Elaborar el plan de búsqueda de laboratorios - Realizar el acercamiento - Levantamiento de convenios	$ 1,500	100 días	Director Administrador Responsable de mercadeo Jefe de Laboratorio
	Plan de incentivos aprobado	Implementar una plan de promoción e incentivos para médicos que referencian a pacientes	- Crear una base de datos de los médicos locales - Elaborar libretines de pedidos de exámenes y entregar a los médicos - Incluir un plan de descuento para los pacientes que vengan al laboratorio con esos pedidos - Crear bases de datos de médicos que referencian pacientes - Definir un plan de entrega de presentes a los médicos que tengan mayor número de referenciados	- Definir alcance de campaña - Elaborar material publicitario - Distribuir material - Promocionar	$ 1,500	80 días	Director Administrador Responsable de mercadeo
	500 kits adquiridos y entregandose a los usuarios	Creación de Kits de Exámenes que se pueden entregar en los centros de atención médica	- Elaborar una kit que contengan recipientes con para muestras de exámenes de heces y orina - Estos recipientes deben estar alineados al Manual de Imagen Corporativa - Los recipientes serán entregados, en el mismo laboratorio, a los clientes que consulten los costos y requisitos para los exámenes - Se establecería convenio con médicos de la localidad para entregar estos kits a traves de sus consultorios, la entrega del kit debe estar asociada a la entrega del formulario de pedido de exámenes del laboratorio	- Diseño de los kits - Análisis de proveedores - Contratación de proveedor - Elaboración de kits - Recepción y distribución de kits - Promoción del nuevo servicio	$ 400	112 días	Director Administrador Responsable de mercadeo
	Manual aprobado	Elaborar un Manual de Imagen Corporativa	- Levantar y documentar todos los temas relacionados con la imagen, señáletica y publicidad - Actualizar el logo del laboratorio - Crear un slogan que será utilizado en todo el material publicitario	- Elaboración - Revisión - Aprobación - Socialización	N/A	32 días	Responsable de mercadeo

ELABORACIÓN: La Autora

OBJETIVO ESTRATEGICO 4

"Mejoramiento y desarrollo de canales de atención"

PROBLEMA:

Los canales de atención del laboratorio no son los adecuados considerando las herramientas tecnológicas actuales.

ESTRATEGIAS:

Estrategia a: Implementar un sistema de comunicación en línea con clientes, médicos y laboratorios bajo convenio

Estrategia b: Crear la página web corporativa

Estrategiac: Crear la fans page en facebook

Estrategia d: Aperturar un centro de toma de exámenes en puntos estratégicos de la ciudad

Estrategia e: Implementar la toma de muestras a domicilio

Estrategia f: Ampliar los horarios de atención

Estrategia g: Crear y comercializar una tarjeta de descuentos para usuarios habituales o exámenes periódicos

Estrategia h: Paquetes de exámenes médicos para estudiantes, previo al inicio del año lectivo

Estrategia i: Ampliar las opciones de pago

METAS:

Para la Estrategia a:

- Sistema implementado

Para la Estrategia b:

- Página web puesta en producción

Para la Estrategia c:

- Fans page creada

Para la Estrategia d:

- 1 centro aperturado por año

Para la Estrategia e:

- Servicio aperturado

Para la Estrategia f:

- Horarios ampliados

Para la Estrategia g:

- 100% de tarjetas colocadas
- 5 convenios con farmacias por año

Para la Estrategia h:

- 2% de los ingresos correspondientes a este rubro

Para la Estrategia i:

- 3 opciones implementadas en el primer año

TACTICAS:

Para la Estrategia a:

- Implementación un sistema en línea para consulta de resultados y envío de resultados vía correo electrónico

Para la Estrategia b:

- Página web creada, con las políticas y procedimientos para su administración aprobados

Para la Estrategia c:

- Fans page en facebook creada, con las políticas y procedimientos para su administración aprobados, así como un Plan Operativo Anual para su uso.

Para la Estrategia d:

- Realizar un análisis de la plaza y de clientes
- Implementar centros de toma de muestras

Para la Estrategia e:

- Implementar el servicio de toma de muestras a domicilio

Para la Estrategia f:

- Evaluar los horarios actuales y los de la competencia
- Ampliar horarios de atención

Para la Estrategia g:

- Crear una tarjeta de descuento para usuarios habituales
- Buscar farmacias para aplicar descuentos en la compra de medicinas

Para la Estrategia h:

- Crear un paquete de exámenes médicos para estudiantes
- Promocionar en los centros educativos este paquete de exámenes

Para la Estrategia i:

- Implementar las opciones de pago con tarjeta de crédito, convenio de débito y cheques

ACTIVIDADES:

Para la estrategia a (152 días):

- Definición de requerimientos
- Solicitud de proformas

- Análisis de proveedores
- Contratación de proveedor
- Desarrollo del sistema
- Implementación del sistema
- Pruebas y ajustes
- Capacitación a los usuarios
- Puesta en producción del sistema

Para la estrategia b (124 días):

- Definición de requerimientos
- Solicitud de proformas
- Análisis de proveedores
- Contratación de proveedor
- Desarrollo de la página web
- Implementación de la página web
- Pruebas y ajustes
- Capacitación a los usuarios

- Puesta en producción de la nueva página web

Para la estrategia c (23 días):

- Definición de un plan de publicaciones
- Definición del administrador de la cuenta Facebook
- Definición de procesos y políticas
- Creación de la fans page
- Inicio de la Administración de la fans page

Para la estrategia d (80 días):

- Determinación de sectores estratégicos
- Acercamiento con propietarios de locales a ocupar
- Adquisición de mobiliario, materiales e insumos
- Firma de contratos de arrendamiento
- Adecuaciones locales
- Apertura de centros
- Promoción del nuevo servicio

Para la estrategia e (15 días):

- Definir proceso y políticas

- Implementar proceso
- Promocionar el nuevo servicio

Para la estrategia f (12 días):

- Definición de nuevos horarios
- Ampliación de horarios
- Promoción del nuevo servicio

Para la estrategia g (130 días):

- Levantar requerimientos
- Realizar acercamiento con farmacias
- Firmar convenios
- Diseñar tarjetas
- Cotizar tarjetas
- Adquirir tarjetas
- Definir proceso de entrega
- Entregar tarjetas
- Promocionar el nuevo servicio

Para la estrategia h (40 días):

- Elaborar material publicitario
- Distribuir material
- Implementar paquete de exámenes

Para la estrategia i (35 días):

- Adquirir equipos
- Firmar convenios
- Implementar opciones de pago

RESPONSABLE:

Para la estrategia a:

- Director
- Asistente Informático

Para la estrategia b:

- Director
- Asistente Informático

Para la estrategia c:

- Director

- Administrador
- Asistente Informático

Para la estrategia d:

- Director
- Administrador
- Jefe de Laboratorio

Para la estrategia e:

- Director
- Administrador
- Jefe de Laboratorio

Para la estrategia f:

- Director
- Administrador

Para la estrategia g:

- Director
- Administrador
- Responsable de ventas

Para la estrategia h:

- Director
- Administrador
- Contador

Para la estrategia i:

- Director
- Administrador

PRESUPUESTO:

Para la estrategia a:

Implementar un sistema de comunicación en línea con clientes, médicos y laboratorios bajo convenio	**$ 5,000**
Software	$ 5,000

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia b:

Crear la página web corporativa	**$ 760**
Desarrollo de página web	$ 700
Dominio web	$ 60

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia c:

- No aplica presupuesto

Para la estrategia d:

Aperturar un centro de toma de exámenes en puntos estratégicos de la ciudad	**$ 18,700**
Equipo de laboratorio	$ 5,000
Mobiliario de oficina	$ 1,000
Adecuación local	$ 1,000
Arrendamiento	$ 2,100
Publicación Prensa	$ 400
Material publicitario	$ 300
Cuñas radiales	$ 2,400
Personal	$ 6,500

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia e:

Implementar la toma de muestras a domicilio	**$ 300**
Material publicitario	$ 300
Movilización	$ 3,400

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia f:

Ampliar los horarios de atención	**$ 6,800**
Personal	$ 6,500
Material publicitario	$ 300

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia g:

Crear y comercializar una tarjeta de descuentos para usuarios habituales o exámenes periódicos	**$ 1,500**
Tarjetas	$ 300
Movilización	$ 200
Trámite Legal	$ 500
Material publicitario	$ 500

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia h:

Paquetes de exámenes médicos para estudiantes previo al inicio del año lectivo	**$ 500**
Material publicitario	$ 300
Movilización	$ 200

ELABORACIÓN: La Autora

Para la estrategia i:

Ampliar las opciones de pago	**$ 2,200**
Equipo de computación	$ 2,000
Trámite Legal	$ 200

ELABORACIÓN: La Autora

LÍNEA GRÁFICA:

Para la Estrategia a:

- No aplica

Para la Estrategia b:

- Diseño de página web

Para la Estrategia c:

- Diseño de fans page Facebook

Para la Estrategia d:

- No aplica

Para la Estrategia e:

- No aplica

Para la Estrategia f:

- No aplica

Para la Estrategia g:

- Diseño de tarjeta

Para la Estrategia h:

– Afiche

promocional

HOJA RESUMEN:

OBJETIVO 4: Mejoramiento y desarrollo de canales de atención **$ 35,760**

PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	TACTICAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Los canales de atención del laboratorio no son los adecuados considerando las herramientas tecnologicas actuales.	Sistema implementado	Implementar un sistema de comunicación en línea con clientes, médicos y laboratorios bajo convenio	- Implementación un sistema en línea para consulta de resultados y envío de resultados vía correo electrónico	- Definición de requerimientos - Solicitud de proformas - Análisis de proveedores - Contratación de proveedor - Desarrollo del sistema - Implementación del sistema - Pruebas y ajustes - Capacitación a los usuarios - Puesta en producción del sistema	$ 5,000	152 días	Director Asistente Informático
	Página web puesta en producción	Crear la página web corporativa	- Página web creada, con las políticas y procedimientos para su administración aprobados	- Definición de requerimientos - Solicitud de proformas - Análisis de proveedores - Contratación de proveedor - Desarrollo de la página web - Implementación de la página web - Pruebas y ajustes - Capacitación a los usuarios - Puesta en producción de la nueva página web	$ 760	124 días	Director Asistente Informático
	Fans page creada	Crear la fans page en facebook	- Fans page en facebook creada, con las políticas y procedimientos para su administración aprobados, así como un Plan Operativo Anual para su uso.	- Definición de un plan de publicaciones - Definición del administrador de la cuenta Facebook - Definición de procesos y políticas - Creación de la fans page - Inicio de la Administración de la fans page	N/A	23 días	Director Administrador Asistente Informático
	1 centro aperturado por año	Aperturar un centro de toma de exámenes en puntos estratégicos de la ciudad	- Realizar un análisis de la plaza y de clientes - Implementar centros de toma de muestras	- Determinación de sectores estratégicos - Acercamiento con propietarios de locales a ocupar - Adquisición de mobiliario, materiales e insumos - Firma de contratos de arrendamiento - Adecuaciones locales - Apertura de centros - Promoción del nuevo servicio	$ 18,700	80 días	Director Administrador Jefe de Laboratorio
	Servicio aperturado	Implementar la toma de muestras a domicilio	- Implementar el servicio de toma de muestras a domicilio	- Definir proceso y políticas - Implementar proceso - Promocionar el nuevo servicio	$ 300	15 días	Director Administrador Jefe de Laboratorio
	Horarios ampliados	Ampliar los horarios de atención	-Evaluar los horarios actuales y los de la competencia - Ampliar horarios de atención	- Definición de nuevos horarios - Ampliación de horarios - Promoción del nuevo servicio	$ 6,800	12 días	Director Administrador
	100% de tarjetas colocadas 5 convenios con farmacias por año	Crear y comercializar una tarjeta de descuentos para usuarios habituales o exámenes periódicos	- Crear una tarjeta de descuento para usuarios habituales - Buscar farmacias para aplicar descuentos en la compra de medicinas	- Levantar requerimientos - Realizar acercamiento con farmacias - Firmar convenios - Diseñar tarjetas - Cotizar tarjetas - Adquirir tarjetas - Definir proceso de entrega - Entregar tarjetas - Promocionar el nuevo servicio	$ 1,500	130 días	Director Administrador Responsable de ventas
	2% de los ingresos correspondientes a este rubro	Paquetes de exámenes médicos para estudiantes previo al inicio del año lectivo	- Crear un paquete de exámenes médicos para estudiantes - Promocionar en los centros educativos este paquete de exámenes	- Definir los exámenes a incorporar en el paquete - Elaborar material publicitario - Distribuir material - Implementar paquete de exámenes	$ 500	40 días	Director Administrador Contador
	3 opciones implementadas en el primer año	Ampliar las opciones de pago	- Implementar las opciones de pago con tarjeta de crédito, convenio de débito y cheques	- Definir procesos - Adquirir equipos - Firmar convenios - Implementar opciones de pago	$ 2,200	35 días	Director Administrador

ELABORACIÓN: La Autora

RESUMEN DEL PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING DEL LABORATORIO MEDICOS

OBJETIVO		USD
OBJETIVO 1	Incrementar la rentabilidad del laboratorio	$ 1,700
OBJETIVO 2	Incrementar la participación del laboratorio en el mercado local	$ 30,200
OBJETIVO 3	Promocionar y ofertar servicios competitivos	$ 3,400
OBJETIVO 4	Mejoramiento y desarrollo de canales de atención	$ 35,760
	TOTAL	**$ 71,060**

ELABORACIÓN: La Autora

h. CONCLUSIONES

En base al trabajo realizado se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- El Laboratorio MEDICOS, es una empresa dirigida por su propietario y orientada a la prestación de servicios de laboratorio clínico, que desde su creación ha denotado un crecimiento y cambios significativos, debido principalmente al incremento de los usuarios atendidos y las mejoras tecnológicas implementadas;
- El Laboratorio MEDICOSmantiene dos líneas de negocio, la una está relacionada con la atención directa a los usuarios y la otra la realización de exámenes a laboratorios pequeños de la localidad;
- En el Análisis FODA de la atención directa a los usuarios, se identificaron como fortalezas principales, el contar con infraestructura y equipos adecuados, precios competitivos, un buen trato a los clientes, la lealtad de los clientes y la efectividad en la prestación de los servicios; como oportunidades las opciones de establecer convenios con instituciones públicas, privadas y sobre todo laboratorios pequeños, mientras que, como debilidades está el no contar con planes operativos, una carencia de certificaciones relacionadas al servicio de laboratorios, la ausencia de planes de mejoramiento y la falta de promoción; y, como amenazas el mejoramiento de los servicios públicos de salud, precios de la competencia más bajos y el incremento de nuevos competidores;
- Para el servicio de exámenes bajo convenio con laboratorios pequeños, en cambio las fortalezas encontradas fueron que se cuentan con mejores equipos que la competencia, el servicio prestado es ágil y se pueden

realizar exámenes que otros laboratorios locales no los realizan; como oportunidades la alta presencia de laboratorios pequeños tanto localmente como en la provincia, mientras que, como debilidades nuevamente se vio la falta de planes operativos, de mejoramiento, de promoción y la carencia de una certificación para el laboratorio; y, como amenazas el mejoramiento de los servicios públicos y bajos precios y promociones de la competencia.

- Las estrategias y planes de acción propuestos están orientados a incrementar la rentabilidad del laboratorio, mejoramiento y desarrollo de canales de atención, promoción y oferta de servicios competitivos, normar todos los procesos y fomentar una cultura organizacional;
- El presente trabajo refleja la realidad del laboratorio investigado, por lo tanto, la ejecución del Plan Estratégico de Marketing formulado permitirá alcázar la visión y cumplir con la misión institucional;
- La estructura organizacional actual de la empresa investigada, limita las aspiraciones de crecimiento de la misma, ya que no se cuenta con personal determinado para las áreas de ventas y marketing;
- Las proyecciones de las ventas resultan favorables a los intereses de crecimiento del Laboratorio MEDICOS, siempre y cuando se apliquen las estrategias del Plan de Marketing propuesto;
- Los resultados de la encuesta dejan ver que existe un alto grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio prestado por el laboratorio; y,
- En la empresa investigada no se realiza una planificación permanente para el desarrollo de sus actividades.

i. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Debe priorizarse la creación de las áreas de ventas y marketing, ya que de eso depende la ejecución de varios planes de acción;
- El plan propuesto debería iniciarse en el menor tiempo posible, ya que en el mercado local es mínimo la promoción de laboratorios clínicos, por lo que una implementación oportuna permitiría obtener una ventaja competitiva;
- Uno de los nichos en los cuales debe darse atención prioritaria es el de los laboratorios bajo la modalidad de convenio ya que en el mediano plazo puede generar un considerable aporte al Estado de Resultado del laboratorio;
- En base a la priorización de los Planes de Acción, el Gerente del laboratorio deberá actualizar elaborar el Plan Operativo Anual POA, considerando la disponibilidad de recursos para su implementación;
- Por cada Plan de Acción debería definirse un plan de trabajo para la determinación de actividades o tareas a realizar, fechas de inicio, fecha de término, recursos y diagramas de Gantt. Se recomienda el uso de la herramienta ms Project;
- Los planes de trabajo deberán ser evaluados mensualmente de tal forma de corregir oportunamente las desviaciones que se presenten;
- Los responsables de la ejecución de los Planes de Acción deberán ser capacitados previo a iniciar su trabajo; y,
- Trimestralmente, debe evaluarse el cumplimiento y avance del POA, así como del cumplimiento del Cuadro de Mando Integral.

j. BIBLIOGRAFIA

- BALBUCA, William, "Manual práctico para desarrollar proyectos de Investigación y Tesis",Segunda edición, 1999
- HATTON; Ángela, "Plan de Marketing", Pearson Educación, México, 2000
- KOTLER; Philip, "Las preguntas más frecuentes sobre el marketing", Grupo Editorial NORMA, Bogotá – Colombia, 2005
- KOTLER; Philip, KELLER Kevin, "Dirección de Marketing", Pearson Educación,Duodécima edición, México, 2006
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, "Fundamentos de marketing", Pearson Educación, México, 2003
- MORRISEY, George, "Pensamiento Estratégico", Editorial Prentice Hall, 4ta. Edición, 2005.
- ORVILLE, Walker; BOYD, Mullins, "Marketing Estratégico", Editorial Mc. Graw Hill, 4ta. Edición, México, 2005.
- PORTER, Michael E., "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Editorial Vergara, Buenos Aires – Argentina, 1991.
- SAINZ DE VICUÑA, José, "El plan de marketing en la práctica", editorial ESIC, Madrid, 2007.

k. ANEXOS

ANEXO 1. PROYECTO APROBADO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL LABORATORIO MÉDICOS, DE LA CIUDAD DE LOJA"

PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORA

Letty Paola SuingBailón

LOJA – ECUADOR
2012

a. TEMA

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL LABORATORIO MÉDICOS, DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. PROBLEMATICA

El plan estratégico de marketing se constituye en una herramienta de mercadeo muy útil ya que permite analizar de manera detallada la situación actual de la empresa en la cual se implemente, con el propósito de establecer estrategias para el mediano y largo plazo, las mismas que servirán para mejorar su situación futura. Este plan debe estar compuesto por un diagnóstico estratégico, la formulación de objetivos estratégicos y por último el plan de implementación o plan operativo.Es decir, el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos realizarlo.

En la ciudad de Loja son pocas aún las empresas que ven en la planeación estratégica y específicamente en el plan estratégico de marketing, una herramienta que coadyuva a la dirección del negocio y el alcance de objetivos. Específicamente en el sector de los laboratorios clínicos, que si bien en los últimos años han demostrado un desarrollo considerable en su

actividad, no existen aplicaciones efectivas relacionadas al marketing estratégico, muchas empresas son poco reconocidas en el sector, más aún cuando el número de laboratorios se ha incrementado considerablemente.

El Laboratorio Médicos fue creado en 1986, ante una iniciativa de su propietario el Dr. Romel Torres Sánchez, este laboratorio al igual que muchos de similares características inicio con recursos y servicios limitados, sin embargo por la acogida que tuvo en la ciudadanía lojana cada vez fue incrementando los servicios y mejorando su infraestructura, hasta llegar a la actualidad a contar con un edificio propio y tecnología moderna en procura de resultados de la más alta calidad.

Han transcurrido más de 25 años de la apertura del laboratorio, y se ha hecho evidente el desarrollo que ha tenido esta empresa, se han incrementado los servicios que se prestan, así como el número de usuarios que se atienden diariamente. Sin embargo, a nivel organizacional se ha podido evidenciar un retraso en cuanto a la administración y promoción del laboratorio más aún cuando la competencia local se ha incrementado.

El gerente de los Laboratorios Médicos, ha manifestado la necesidad urgente de contar con un plan estratégico de marketing que permita definir las acciones a ejecutar para la promoción de los servicios que se ofrecen y por ende el mejoramiento de los resultados financieros. A través de la entrevista realizada se pudo evidenciar las siguientes novedades:

- La empresa cuenta con una misión, visión y valores institucionales, sin embargo no están definidas estrategias ni planes operativos
- No se han establecido las fortalezas y debilidades del laboratorios, sobre todo desde el punto de vista del marketing estratégico
- No se encuentra actualizado el organigrama funcional
- Existe un desconocimiento del entorno actual en el cual desenvuelve su actividad el laboratorio
- No hay una análisis de la competencia
- Muchas de las decisiones no son tomadas en base a datos o previsiones, por el contrario son resultado de la incertidumbre del momento
- No se ha definido una planeación para el corto o mediano plazo
- No se ha considerado los niveles y planes operativos en la toma de decisiones
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a aprovechar las oportunidades futuras
- Los planes de difusión, responden únicamente a la necesidad de promoción mínima del laboratorio, más no a un plan organizado y que mida los resultados
- Existe en el propietario administrador, cierto nivel de desconocimiento sobre los procesos de promoción y publicidad, por lo que su aplicación es casi nula

- El propietario considera como un gasto la inversión que realiza en la promoción y publicidad del laboratorio
- No ha existido ningún estudio de satisfacción del cliente
- No esta segmentado los clientes del laboratorio
- La empresa no cuenta con un plan operativo de trabajo, ni mucho menos una planificación de promoción y publicidad
- No ha existido la promoción de las mejoras en cuanto a infraestructura, tecnología y servicios se han implementado en el laboratorio
- La competencia está creciendo y sobre todo promocionando sus servicios

Sobre la base de la problemática mencionada se puede identificar el problema a investigar como ***"La falta de un Plan Estratégico de Marketing en el Laboratorio Médicos de la ciudad de Loja"***; al mismo tiempo que se deja ver la necesidad imperante de definir un programa de marketing que permita promocionar los servicios ofrecidos y por ende incrementar la participación en el mercado y mejorar los resultados financieros.

c. JUSTIFICACIÓN

ACADEMICA

El trabajo investigativo propuesto permite poner en evidencia la formación profesional en el campo de la administración de empresas, formación recibida a través de los conocimientos teóricos y prácticos impartidos durante estos cinco años de estudio en la Universidad Nacional de Loja . De manera específica el tema de investigación contribuye a la profesionalización en el campo de la planeación y marketing estratégico, ámbito en el cual la investigadora está desarrollando su actividad laboral. Paralelo a esto, al realizar este trabajo se estará cumpliendo con un requisito evaluable, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial.

ECONÓMICA EMPRESARIAL

Una adecuada planificación permite definir el horizonte al cual se quiere llegar y sobre todo las acciones a realizar para cumplir esos objetivos estratégicos, el marketing juega un papel primordial en este proceso ya que no solo que permite identificar los segmentos a los cuales una empresa está atendiendo, sino que identificar y explotar nuevos mercados, así como mejorar y promocionar los servicios ofrecidos. Con la presente investigación, el laboratorio Médicos de la ciudad de Loja podrá contar con una herramienta de planificación que contenga de manera detallada las estrategias y planes acción relacionado con el marketing estratégico. Este plan permitirá coordinar de mejor forma las acciones a tomar y sobre todo aplicar estrategias que impacten en los resultados del laboratorio.

SOCIAL

La Universidad Nacional de Loja en cumplimiento de su misión frente al progreso de la sociedad se encuentra formando permanentemente profesionales capaces de enfrentar la problemática local, regional y nacional; por lo tanto, al ejecutar este proyecto de investigación se contribuirá con el desarrollo de una empresa relacionada con la salud, por ende una mejora en la organización y gestión de esta empresa conlleva una mejora en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios principalmente de los sectores que requieren particular atención.

d. OBJETIVOS

GENERAL

- Proponer un Plan Estratégico de Marketing para el Laboratorio Médicos de la ciudad de Loja.

ESPECÍFICOS

- Proponer una segmentación de clientes
- Replantear la Misión, Visión y Valores Institucionales
- Realizar un estudio de satisfacción de los clientes del Laboratorio
- Realizar un diagnostico del ambiente externo e interno del laboratorio
- Determinar los objetivos estratégicos y el plan de acción de marketing

e. MARCO TEÓRICO

LABORATORIOS CLINICOS

Los laboratorios clínicos tienen poco más de 100 años de existencia durante los cuales han experimentado una gran evolución, que en los últimos 30 años puede calificarse de revolución. A comienzos de los años sesenta el número de determinaciones que se realizaban en los laboratorios clínicos era reducido. La mayoría de los reactivos se preparaban en el propio laboratorio y los métodos analíticos eran, en general, poco específicos, con gran cantidad de interferencias y errores. En esa época los clínicos utilizaban la máxima «si un resultado analítico no encaja con el cuadro clínico, hay un error del laboratorio».

Los laboratorios clínicos, que habían experimentado una lenta evolución durante las décadas precedentes, sufrieron un cambio profundo menos coincidente en el tiempo y relacionado: la producción industrial de equipos de reactivos y la automatización.

La demanda de pruebas como consecuencia de los mayores conocimientos de fisiopatología, así como el enorme desarrollo de la industria química que tuvo lugar en los primeros años sesenta, hizo que un gran número de compañías químicas comenzaran a fabricar reactivos con fines diagnósticos. La fabricación industrial de reactivos en grandes cantidades aseguraba la estandarización de las pruebas y garantizaba mejor su calidad.

Durante los años setenta y ochenta se incrementó el número de solicitudes por parte de los clínicos, así como su presión para reducir los tiempos de respuesta o resultados, lo que llevó a la construcción de equipos analíticos muy potentes con una elevada capacidad de proceso. Simultáneamente, se mejoraban los métodos analíticos y se hacía posible un número mayor de determinaciones diferentes en los analizadores automáticos. La automatización ha influido decisivamente en el desarrollo de nuevos métodos y pruebas, de forma que algunas de las técnicas actuales no hubieran sido posibles sin la automatización.

Durante los últimos años, la automatización se ha ido introduciendo técnicas han descendido en cuanto a complejidad y duración y los tiempos de análisis son cada vez más cortos, lo que permite a la mayoría de los laboratorios en su catálogo.

Las tendencias de los últimos años apuntan hacia laboratorios clínicos con gran capacidad de trabajo, ya que tienen muchas ventajas con relación a los pequeños.Generalmente, es menor el coste por prueba en los laboratorios grandes que procesen grandes lotes al ser menor la incidencia de los costes comunes de cada prueba. Las inversiones en garantía de calidad de los laboratorios grandes son mayores que las de los pequeños.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

ANTECEDENTES

El laboratorio clínico Médicos, fue creado en el año de 1986 con un capital aproximado de mil doscientos sucres, aportados de manera íntegra por su actual gerente el Dr. Romel Torres Sánchez, su creación respondió principalmente a satisfacer la necesidad creciente de la ciudadanía lojana de prueba médicas y considerando la deficiente oferta de servicios similares, tanto del sector privado como público.

En sus inicios el laboratorio no contaba con un local propio, por el contrario realizaba sus actividades en un pequeño local ubicado en las calles Sucre 10-60 y 10 de Agosto, empero, gracias a la gran acogida que tuvo el laboratorio en sus primero años de funcionamiento, fue factible la adquisición de un local propioubicado en la calles sucre 10-63 y Azuay y es así que en 1997 el laboratorio empezó a operar en su propio local. Al ser un negocio pequeño, solo se contaba con la colaboración de tres personas, su Gerente Propietario, una Secretaría y un Auxiliar de Laboratorio.

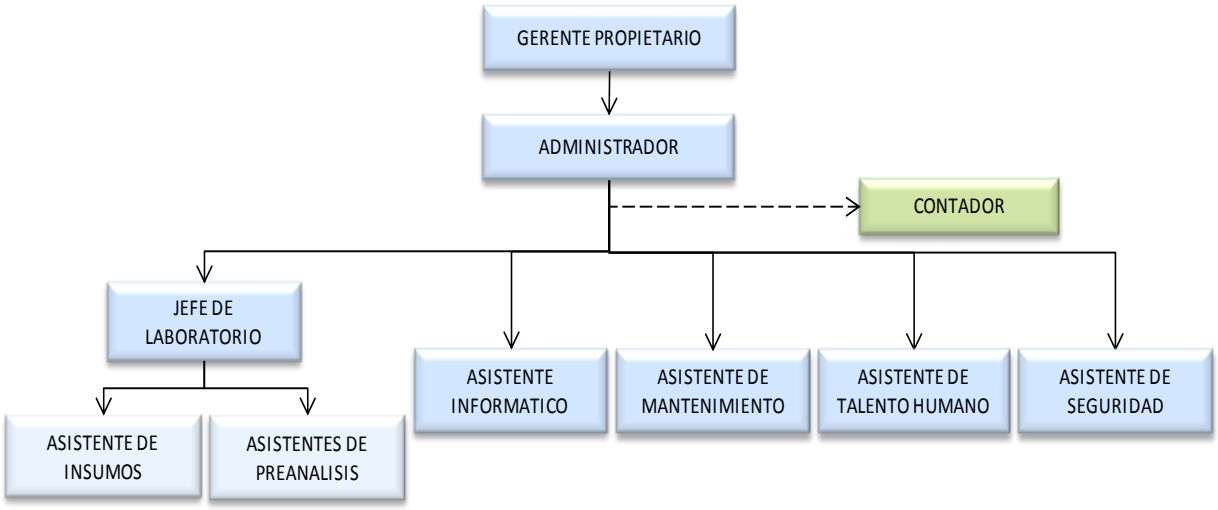
Legalmente, el laboratorio se encuentra constituido como negocio de una persona natural obligado a llevar contabilidad.

Este laboratorio se diferencia de la competencia por la calidad en los servicios prestados,buscando siempre alcanzar mayor exactitud y precisión

en los resultados de laspruebas realizadas, además por la calidez humana, la atención personalizada,la dirección científica, el alto nivel de desarrollo de los procedimientos aplicados y la tecnología.Todo esto ha hecho que hoy en día el laboratorio mantenga un prestigio a nivel local y tenga una facturación promedio mensual de 25000 usd., además ha incrementado el número de colaboradores llegando a diez.

La siguiente, es la estructura organizacional del laboratorio:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado: La autora
Fuente: Laboratorio Medicos

En la actualidad el laboratorio Médicos mantiene una infraestructura adecuada y tecnología moderna, pudiendo ofrecer a la colectividad las siguientes líneas de exámenes de laboratorio:

- Hematología – Hemostasia
- Inmunológicos
- Bioquímicos – Enzimáticos
- Inmunológicos
- Drogas
- Hormonas – Marcadores
- Gases y electrolitos
- Orina
- Materias fecales
- Microbiología
- Diversos
- Exámenes especiales

Todos estos exámenes se los ofrece bajo dos modalidades:

- A través de usuarios o clientes directos

- A través de pequeños laboratorios asociados (en este caso se aplica un descuento de hasta el 20%)

PLANEACION ESTRATEGICA

DEFINICIÓN

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.

IMPORTANCIA

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante;

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio;

- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta;

- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico;
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial; y,
- Permite evaluar los logros alcanzados.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.

Ventajas:

- Redefine el rumbo institucional.
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Mide y evalúa el desempeño institucional.
- Permite una distribución adecuada de los recursos.
- Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.

- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.
- Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican.

Desventajas:

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.

FASES DEL PROCESO ESTRATÉGICO

Este es un proceso que consta de 3 fases principales, las que se subdividen en 12 pasos, que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ciertas ventajas competitivas.Las fases son las siguientes:

- **Formulación de las Estrategias:** Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa, investigando las debilidades y

fortalezas internas; así como las oportunidades y amenazas externas, estableciendo correlaciones entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa. En resumen, consiste en la fijación de la misión, los objetivos y las estrategias empresariales. Esta fase se divide en tres actividades básicas: investigación, análisis y toma de decisiones.

- **Ejecución de las Estrategias:** Luego de la etapa inicial, viene la parte, mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas. Esta fase consiste de tres actividades: fijación de metas, políticas y asignación de recursos.

- **Evaluación de las estrategias:** Es la fase mediante la cual se hace una evaluación de los resultados del plan; inicialmente se someten a un nuevo análisis los factores internos y externos, luego se compara el proceso real con el planificado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes. Para ello es indispensable realizar tres actividades:

- **Análisis de factores internos y externos**

- **Evaluación de estrategias**

- **Toma de medidas correctivas**

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Las fases y actividades descritas anteriormente, se operativizan en el modelo de la planeación estratégicas que se sintetizan conforme al detalle siguiente:

MISIÓN

La misión es una función o tarea básica de una empresa o dependencia de sus departamentos.

VISIÓN

La definición más simple de Visión es plantear un futuro posible, por lo que debe contener algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Objetivos de la empresa: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de cualquier índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

VALORES

Son las creencias (el credo) acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa

ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA es una herramienta muy sencilla y clara; permite hacer un diagnóstico rápido de la situación de los procesos en términos de factores externos e internos que le afectan. A los factores internos se los denomina Fortalezas y Debilidades.

ANÁLISIS INTERNO

Consiste en analizar objetivamente las fortalezas y debilidades de los diversos sectores, departamentos o áreas que integran la empresa; entendiendo como fortalezas, a la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades o recursos que limitan el éxito de la organización. En la identificación de los factores internos se deben considerar las siguientes interrogantes para su análisis:

- FORTALEZAS:
  - ¿Ventajas de las propuestas?
  - ¿Capacidades del área?
  - ¿Ventajas competitivas?
  - ¿Recursos, activos, personal?
  - ¿Experiencia, conocimiento, datos?
  - ¿Distribución?

  - ¿Aspectos innovadores?
  - ¿Ubicación geográfica?
  - ¿Precio, valor, calidad?
  - ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?
  - ¿Procesos, sistemas, comunicaciones?
- DEBILIDADES
  - ¿Desventajas de las propuestas?
  - ¿Falta de fuerza competitiva?
  - ¿Reputación, presencia y alcance?
  - ¿Vulnerabilidades propias conocidas?
  - ¿Tiempo del proceso?
  - ¿Robustez de la cadena de suministros?
  - ¿Efectos sobre las actividades principales?
  - ¿Confiabilidad de los datos?
  - ¿Motivación, compromiso, liderazgo?
  - ¿Acreditación?
  - ¿Procesos y sistemas?

ANÁLISIS EXTERNO

Incluye un estudio de tendencias y acciones del entorno de la empresa, estos se vuelven claves e inciden significativamente sobre el desarrollo de la empresa en forma positiva o negativa. Estos factores claves generan oportunidades y amenazas a la empresa; entendiendo como oportunidades las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, jurídicas y competitivas que podrían favorecer significativamente a la organización en el futuro y como amenazas, las que interfieren en alcanzar una posición óptima a la empresa.

En la identificación de los factores externos se deben considerar las siguientes interrogantes para su análisis:

- OPORTUNIDADES
  - ¿Desarrollo del mercado?
  - ¿Vulnerabilidad de los competidores?
  - ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?
  - ¿Influencias globales?
  - ¿Nuevos mercados?
  - ¿Nuevas propuestas de servicio?
  - ¿Desarrollo de negocios o de productos?

  - ¿Información e investigación?
  - ¿Sociedades - distribución?
- AMENAZAS
  - ¿Efectos políticos?
  - ¿Efectos legislativos?
  - ¿Efectos ambientales?
  - ¿Intenciones de los competidores?
  - ¿Demanda del mercado?
  - ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
  - ¿Mantener las capacidades internas?
  - ¿Debilidades no superables?
  - ¿Pérdida de personal clave?
  - ¿Respaldo financiero sostenible?
  - ¿Economía – local o extranjera?
  - ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Al realizar el diagnóstico interno y externo de los procesos, debemos considerar que las Fortalezas hay que usarlas, las Oportunidades hay que

aprovecharlas, las Debilidades hay que reducirlas y las Amenazas hay que evitarlas.

MARKETING ESTRATEGICO

CONCEPTO DE MARKETING

Philip Kotler reconocido como una autoridad mundial en el marketing, señala que “el marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad”.[13]

El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado. Las naciones y las empresas en desarrollo están prestando cada vez más atención a esta disciplina, dada su necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales.

Existen distintas interpretaciones respecto de la amplitud del contenido del marketing.

- Marketing como sinónimo de publicidad, promoción y acción de ventas
- Marketing como un conjunto de métodos o sistemas de investigación de mercados

[13] KOTLER; Philip, Las preguntas más frecuentes sobre el marketing, Grupo Editorial NORMA, Bogotá – Colombia, 2005, página 1.

- Marketing como un sistema de conducción. (orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, que constituyen oportunidades económicas para ella. Sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad en cualquiera de las áreas de la misma)

OBJETIVOS DEL MARKETING

El objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo. Las ventas, en cambio, comprenden solamente las acciones impulsadas por la empresa con el objeto de lograr la salida de sus productos, y obtener el dinero producto de la transacción. No se preocupa de las necesidades particulares del consumidor.

En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente
- Cuándo lo quiere
- Dónde lo quiere
- Cómo quiere comprarlo
- Quién realmente quiere comprarlo
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él

- Por qué puede querer comprarlo
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo

CONCEPTO DE PLAN ESTRATÉGICO MARKETING

Un plan estratégico de Marketing es un documento escrito en el que se recoge los objetivos, las estratégicas, los planes de acción, relativos a los elementos del marketing mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso[14].

FASES DEL MARKETING ESTRATEGICO

El marketing es un proceso que consta de dos fases, el marketing estratégico cuyo principal objetivo es el conocimiento de los mercados para hacer ofertas adecuadas para el mismo y el marketing operativo que se encarga de hacer llegar las ofertas a los clientes.

Para desarrollar adecuadamente el plan de marketing se debe cumplir con las siguientes fases:

- Analizar los mercados para identificar los más atractivos
- Una vez identificados los mercados más atractivos se investigará sus necesidades y la manera de satisfacerlos

[14] KOTLER; Philip, KELLER, Kevin, Dirección de Marketing, Duodécima edición, Pearson Educación, México, 2006.

- Determinar del mercado los segmentos de clientes en los cuales la empresa tenga mayores ventajas frente a la competencia
- Evaluar la rentabilidad, crecimiento, tamaño, etc. de la demanda actual y potencial
- Diseñar estratégicas de diferenciación para cada uno de los segmentos de clientes seleccionado en función de sus necesidades particulares

PASOS PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Un plan estratégico de marketing es un proceso que consta de seis pasos:

- Realizar el análisis situacional
- Trazar los objetivos de marketing
- Seleccionar las estrategias
- Definir las tácticas
- Armar los planes con presupuestos y
- Realizar los controles

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Si bien hay formatos tanto para el Plan de Marketing como para el Plan de Negocios, cada plan de marketing tiene que adaptarse a las necesidades de una situación particular, sin embargo debería contemplar siempre los siguientes puntos:

- **Análisis de la situación,** Normalmente, esto incluye un análisis de mercado, un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), y un análisis de la competencia. En el análisis de mercado se incluirán una previsión de mercado, segmentación, información del cliente, y el análisis de las necesidades del mercado.

- **Estrategia de Marketing,** Este debe incluir al menos una declaración de misión, objetivos y estrategia centrada en el enfoque de mercado incluyendo los segmentos y el posicionamiento del producto.

- **Pronóstico de ventas,** Esto incluye detalles suficientes para el seguimiento de las ventas mes a mes y seguimiento del plan previsto-vs-situación real. Normalmente, en un plan también se incluyen las ventas específicas por producto, por región o segmento de mercado, por los diferentes canales de comercialización y otros elementos.

- **Presupuesto,** Este debe incluir detalles suficientes para controlar los gastos mes a mes y seguimiento del plan previsto-vs-situación real. Normalmente, un plan también incluirá tácticas específicas de ventas, programas, responsabilidades de gestión, promoción, y otros elementos.

- **Plan de marketing operativo,** Consiste en el desarrollo de todas las variables del Marketing mix, marca, producto, envase, distribución, precio, comunicación y promoción.

- **Control,** Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

SEGMENTACION DE MERCADOS

Originalmente el significado de mercado estaba asociado al lugar físico donde los compradores y los vendedores se reunían para intercambiar productos y servicios, sin embargo, el término "mercado" dentro de marketing se define como el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Las empresas que venden a los consumidores adoptan básicamente tres formas de estrategias para atender un mercado:

- **Marketing Masivo,**la empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores. Con ello pretende lograr rendimientos de escala, bajos costos y precios, para atender un público masivo.

- **Marketing de producto diferenciado,** se elaboran dos o más productos con distintas propiedades, estilos, calidad, tamaño, etc. La empresa decide operar en diversos segmentos de mercado y diseña una oferta de productos para cada uno de ellos.

- **Marketing hacia mercados meta,** se identifican los segmentos de mercado, se selecciona uno o más y se diseña tanto los productos como las estrategias, tratando de captar cada segmento de mercado.

En la actualidad cada vez se trabaja más con el Marketing de mercado meta. Esto estimula a las empresas para fabricar productos adecuados a cada mercado meta; con estrategias, procesos, canales de distribución y publicidad para llegar de la manera más eficiente.

Otro aspecto importante a considera en el marketing, es la segmentación de mercado, que no es más que la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Marketing.

Tipos de segmentación de un mercado.- No existe una sola forma de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas. Podemos trabajar con los siguientes tipos de segmentación:

- **Segmentación Geográfica.-** Divide al mercado en diferentes unidades geográficas; como nación, regiones, provincias, ciudades, barrios, etc. Esta segmentación involucra también el número de habitantes de la zona geográfica, la densidad (urbana, suburbana y rural) y el clima (cálido, templado o frío)

- **Segmentación demográfica.-** Consiste en dividir el mercado tomando como base las variables demográficas, como: Edad, Sexo, Ciclo de vida familiar, El ingreso, La ocupación, La educación y la religión, La raza y La nacionalidad

- **Segmentación Psicográfica.-**Esta categorización se refiere a los diferentes modos o actitudes que un individuo o un grupo asumen frente al consumo. Puede ocurrir que personas de un mismo segmento demográfico, pueden tener perfiles psicográficos distintos. Estos pueden ser:
  - Clase social
  - Estilo de vida
  - Personalidad
- **Segmentación según el comportamiento.-** Los consumidores se dividen en grupos basados en su actitud, uso o conocimiento de un producto.

f. METODOLOGÍA

MÉTODOS

En la ejecución del presente trabajo se utilizará los métodos lógicos y particulares, los mismos que nos ayudaran a descubrir la información requerida o a modificarla mediante conclusiones precisas. Estos métodos son:

Método Inductivo.- Es un proceso analítico-sintético mediante el cual se revisará, estudiará y analizará toda la documentación correspondiente a la planeación y marketing estratégico así como la información proporcionada por los administradores del laboratorio, todo esto con la finalidad de llegar a conclusiones generales respecto de su relación y análisis.

Método Deductivo.- Es un proceso sintético-analítico, el cual permitirá, conocer, analizar y evaluar en forma general, el grado de conocimiento sobre planeación, marketing y administración en el Laboratorio Médicos, con el propósito de llegar a conclusiones particulares respecto a la situación actual y la formulación de la respectiva propuesta.

Método Descriptivo.- Es un método particular que permitirá analizar e interpretar adecuadamente la información tanto teórica como los resultados de las encuestas, análisis FODA y demás información obtenida en el estudio de satisfacción y taller, toda esta información será analizada y descrita en el informe final.

Método Analítico.- Este método se utilizará para analizar los resultados de las encuestas y formularios aplicados.

TÉCNICAS

A la par de la aplicación de métodos también se requerirá el uso de técnicas:

La observación, esta se dio al lugar investigado, tratando de formar una idea inicial y global de la situación en que se encuentra el laboratorio. El uso de esta técnica permitió examinar los documentos del laboratorio y la recolección de datos en general.

La entrevista, que estuvo dirigida hacia el Gerente Propietario y sus principales colaboradores por ser los principales responsables de la actividad administrativa del laboratorio, con el fin de obtener información que oriente el trabajo de investigación propuesto.

Revisión de Literatura, esta técnica permitirá recopilar información teórica sobre el tema de investigación, en libros, tesis, leyes, reglamentos, acuerdos, Internet, etc. Con lo que se podrá estructurar un conjunto de conceptos, principios, enunciados relacionados con los laboratorios clínicos y la Planeación Estratégica de Marketing.

Encuesta, se realizará un estudio de satisfacción a los clientes del laboratorio, para esto se considerará los dos segmentos de clientes que tiene el laboratorio, esto es, los clientes directos y los laboratorios con los que se tiene convenio. Se requirió la base de datos del sistema de facturación del laboratorio para establecer el total de clientes atendidos desde enero a noviembre 2012:

TOTAL CLIENTES ATENDIDOS

MES	DIRECTOS	CONVENIOS	TOTAL
ene/2012	557	157	714
feb/2012	1,475	427	1,902
mar/2012	1,698	455	2,153
abr/2012	1,447	378	1,825
may/2012	1,391	379	1,770
jun/2012	1,441	336	1,777
jul/2012	1,535	218	1,753
ago/2012	1,684	309	1,993
sep/2012	1,392	189	1,581
oct/2012	1,514	360	1,874
nov/2012	1,345	190	1,535
	15,479	**3,398**	**18,877**

FUENTE: *Laboratorio Médicos*
ELABORADO POR: *La autora*

Para la encuesta a los clientes directos se considerará una población de 15479 y se utilizará la siguiente fórmula para establecer la muestra a encuestar:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra para la encuesta

N = Población 15479

e = % de error, que para este estudio seria del 5%

Despejando la fórmula tendríamos

$$n = \frac{15479}{1 + (0.05)^2 (15479)}$$

$$n = \frac{15479}{40}$$

$$n = 390$$

Censo,el estudio de satisfacción que se aplicará a los responsables de los laboratorios con los cuales se tiene convenio, se lo hará bajo la modalidad de censo; ya que por lo reducido del número de convenios se aplicará los cuestionarios a toda la población es decir a todos los representantes de los 27 laboratorios que trabajan bajo convenio.

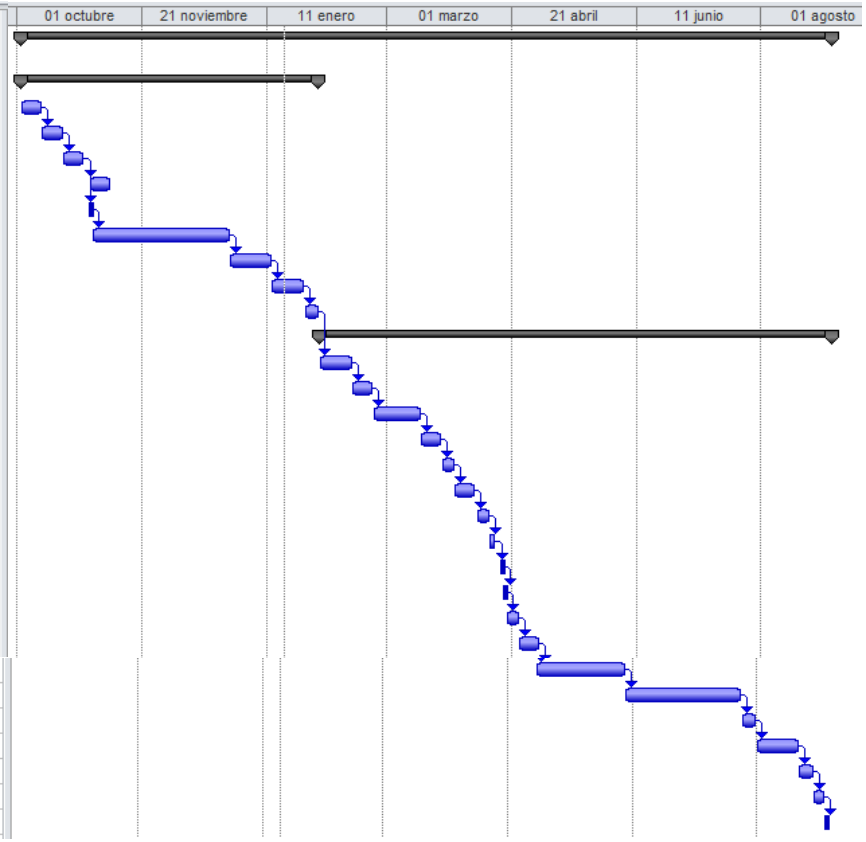
Talleres, se organizarán reuniones de trabajo con los colaboradores involucrados en la administración del laboratorio, con el propósito de levantar con ellos toda la información necesaria para la formulación de la estrategias.

INSTRUMENTOS

- Textos
- Fichas bibliográficas
- Hojas de apuntes
- Laptop
- Formularios

g. CRONOGRAMA

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
TESIS: PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL LABORATORIO MEDICOS	**178 días**	**mar 02/10/12**	**jue 29/08/13**	
ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PROYECTO	**66 días**	**mar 02/10/12**	**jue 31/01/13**	
Definición del problema y tema	5 días	mar 02/10/12	mié 10/10/12	Investigadora
Recopilación del marco referencial	5 días	mié 10/10/12	vie 19/10/12	Investigadora
Elaboración del proyecto	5 días	vie 19/10/12	sáb 27/10/12	Investigadora
Tramite para la pertinencia	5 días	mar 30/10/12	mié 07/11/12	Investigadora
Presentación del proyecto	1 día	mar 30/10/12	mié 31/10/12	Investigadora
Analisis de la pertinencia	30 días	mié 31/10/12	mié 26/12/12	Docente Universidad
Correcciones	10 días	mié 26/12/12	sáb 12/01/13	Investigadora
Revisión de correcciones	7 días	sáb 12/01/13	vie 25/01/13	
Tramite de aprobación del proyecto	3 días	sáb 26/01/13	jue 31/01/13	Investigadora
DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA TESIS	**112 días**	**vie 01/02/13**	**jue 29/08/13**	
Estructuración del marco teórico	7 días	vie 01/02/13	jue 14/02/13	Investigadora
Entrevistas y levantamiento de trabajo de campo	5 días	jue 14/02/13	vie 22/02/13	Investigador,Personal laboratorio
Realizar el estudio de satisfacción de clientes	10 días	sáb 23/02/13	jue 14/03/13	Investigador,Personal laboratorio
Analizar resultados	5 días	jue 14/03/13	vie 22/03/13	Investigadora
Segmentar clientes	2.5 días	sáb 23/03/13	jue 28/03/13	Investigador,Personal laboratorio
Analisis externo (entorno y competencia)	5 días	jue 28/03/13	vie 05/04/13	Investigador,Personal laboratorio
Analisis interno (FODA, procesos, servicios)	2.5 días	sáb 06/04/13	jue 11/04/13	Investigador,Personal laboratorio
Revision de la Misión, Visión y Valores	2 días	jue 11/04/13	sáb 13/04/13	Investigador,Personal laboratorio
Definición de la Estrategia y Objetivos	1 día	mar 16/04/13	mié 17/04/13	Investigador,Personal laboratorio
Definición de objetivos y proyectos estrategicos	1 día	mié 17/04/13	jue 18/04/13	Investigador,Personal laboratorio
Levantamiento del borrador del Plan Estratégico	2 días	jue 18/04/13	mar 23/04/13	Investigadora
Levantamiento del borrador de tesis	5 días	mar 23/04/13	mié 01/05/13	Investigadora
Revisión de borrador de tesis	20 días	jue 02/05/13	vie 07/06/13	Investigadir,Director de tesis
Correcciones	25 días	vie 07/06/13	mié 24/07/13	Investigadora
Presentación y revisión del borrador final	3 días	jue 25/07/13	mar 30/07/13	Investigadir,Director de tesis
Trámite para la aptitud	10 días	mié 31/07/13	sáb 17/08/13	Investigadora
Solicitud de tribunal	3 días	sáb 17/08/13	vie 23/08/13	Investigadora
Preparación material para la sustentación	2 días	vie 23/08/13	mar 27/08/13	Investigadora
Sustentación y defensa de la tesina	1 día	mié 28/08/13	jue 29/08/13	Investigadora,tribunal de grado



h. RECURSOS Y FINANCIAMIENTO

El presente trabajo de investigación será financiado en su totalidad con recursos propios de la investigadora de acuerdo al siguiente presupuesto (en dólares americanos):

INGRESOS	
Aporte dela investigadora	1268
Total Ingresos	**1268**
GASTOS	
SERVICIOS	
Derechos y especies valoradas para trámites legales	250
Empastado	80
Horas de laptop	100
Horas de Internet	25
Horas impresora	30
Horas trabajo	500
Transporte y movilización	30
Imprevistos	100
SUMINISTROS Y MATERIALES	
Adquisición del material bibliográfico	50
Copias Xerox	30
Esfero, portamira, minas y carpetas	5
Cartucho para impresora	50
Hojas de papel Bonn	18
Total Gastos	**1268**

i. BIBLIOGRAFÍA

- BALBUCA, William, "Manual práctico para desarrollar proyectos de Investigación y Tesis",Segunda edición, 1999
- HATTON; Angela, "Plan de Marketing", Pearson Educación, México, 2000
- KOTLER; Philip, "Las preguntas más frecuentes sobre el marketing", Grupo Editorial NORMA, Bogotá – Colombia, 2005
- KOTLER; Philip, KELLER Kevin, "Dirección de Marketing", Pearson Educación,Duodécima edición, México, 2006
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, "Fundamentos de marketing", Pearson Educación, México, 2003
- MORRISEY, George, "Pensamiento Estratégico", Editorial Prentice Hall, 4ta. Edición, 2005.
- PORTER, Michael E., "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Editorial Vergara, Buenos Aires – Argentina, 1991.
- SAINZ DE VICUÑA, José, "El plan de marketing en la práctica", editorial ESIC, Madrid, 2007

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

ABSTRACT 5

c. INTRODUCCIÓN 7

d. REVISIÓN DE LITERATURA 9

e. MATERIALES Y MÉTODOS 39

f. RESULTADOS 43

g DISCUSIÓN 127

h. CONCLUSIONES 180

i. RECOMENDACIONES 182

j. BIBLIOGRAFÍA 183

k. ANEXOS 184

ÍNDICE 221