PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LABORATORIOS DISERLAB UBICADOS DENTRO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA, SEDE QUITO, AÑO 2012

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORES:

DIANA CAROLINA TOBAR ECHEVERRÍA

SANTIAGO ALEJANDRO PONTÓN ALVARADO

DIRECTOR: ING. MARCO CALVACHE

QUITO, 2013

DIRECTOR DE LA DISERTACIÓN:

Ing. Marco Calvache

INFORMANTES DE LA DISERTACIÓN:

Ing. Fernando Rosas

Ing. Paulina Cadena

DEDICATORIA

Dedico esta disertación a Dios y a mis padres, que son las personas que han demostrado con su atención y cariño incondicional que siempre estarán a mi lado brindándome su apoyo en todo momento, y sin las cuales realización de este tesis, no hubiese sido posible.

Diana.

A mi Padre Bolívar, que a pesar de no encontrase en cuerpo presente ha sido mi guía en este camino, A mi Madre Dolores que ha sido un en todo momento un pilar fundamental e incondicional a lo largo de mi vida y a mis Hermanos Lenin y Janeth por su apoyo incondicional y sin los cuales, no habría sido posible esta Investigación.

Santiago.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a Dios por regalarnos un día más de vida permitiéndonos así, tener una nueva oportunidad para alcanzar nuestros sueños.

Agradecemos también a nuestra familia, que ha sido el pilar principal para nuestro desarrollo personal, inculcándonos siempre, mediante su ejemplo, buenos valores que actualmente rigen nuestras vidas.

Un agradecimiento muy especial al Ing. Marco Calvache, que desde las aulas nos demostró una manera dinámica y diferente de aprendizaje, que nos ha permitido amar nuestra carrera, además de ser el guía principal para la culminación de este trabajo.

Diana, Santiago.

INDICE

INTRODUCCION, 1

1 ANALISIS SITUACIONAL DE DISERLAB, 3

1.1 Análisis del Proyecto,3
1.1.1 Antecedentes,3
1.1.2 Línea de Productos,4
1.1.3 Organigrama Estructural DISERLAB, 15
1.2 Análisis de la Situación Actual de DISERLAB en la Ciudad de Quito., 16
1.2.1 Análisis Externo de la Situación Actual de DISERLAB, 16
1.2.2 Análisis Interno de la Situación Actual de DISERLAB, 24
1.2.3 Análisis del Sector o Industria, 78

2 CADENA DE VALOR DE DISERLAB, 84

2.1 Introducción, 84
2.2 Actividades Primarias, 87
2.2.1 Marketing y Ventas, 87
2.2.2 Personal de Contacto, 88
2.2.3 Soporte Físico y Habilidades. 91
2.2.4 Presentación, 92
2.2.5 Clientes, 93
2.2.6 Abastecimiento, 95
2.3 Actividades o Eslabones de Apoyo, 96
2.3.1 Dirección General y Recurso Humano, 96
2.3.2 Organización Interna y Tecnología, 97
2.3.3 Infraestructura y Ambiente, 97
2.3.4 Margen de Servicio, 98

3 INVESTIGACION DE MERCADOS, 99

3.1 Planteamiento del Problema, 99
3.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas de PORTER, 100
3.2.1 Poder de Negociación de los Clientes, 100
3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores, 105
3.2.3 Amenazas Nuevos Entrantes, 108
3.2.4 Amenazas Productos Sustitutos, 113
3.2.5 Rivalidad Competidores, 118
3.3 Análisis FODA de DISERLAB, 131
3.4 Segmentación de Mercado, 132
3.4.1 Macro Segmentación – Mercado de Referencia, 132
3.4.1.1 Segmentación Geográfica, 132
3.4.1.1.1 Mercado Ecuatoriano, 133
3.4.1.1.2 Mercado de la Ciudad de Quito, 134
3.4.1.2 Segmentación Demográfica, 137
3.4.1.2.1 Por nivel Socio económico, 138
3.4.1.2.2 Población Económicamente Activa, 142
3.4.2 Micro Segmentación – Segmento Atractivos, 144
3.4.2.1 Segmentación Psicografica, 144
3.4.2.1.1 Cultura, 144
3.4.2.1.2 Motivos de Compra, 145
3.4.2.2 Segmentación Conductual, 145
3.4.3 Target o Nicho de Mercado, 146
3.5 Cuantificación de la Demanda, 147
3.5.1 Demanda Actual y Futura, 148
3.6 Desarrollo de Herramientas y Muestreo, 157
3.6.1 Aplicación, 158
3.6.2 Tabulación e Interpretación de Resultados, 160

4 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y MARKETING MIX, 233

4.1 Objetivos y Estrategias Área FINANCIERA, 234
4.2 Objetivos y Estrategias Área MARKETING Y CLIENTES, 252
4.3 Objetivos y Estrategias Área PROCESOS, 284
4.4 Objetivos y Estrategias Área TALENTO HUMANO, 302

5 ASPECTO FINANCIERO, 314

5.1 Situación Actual y Proyectada sin Implementación de Estrategias, 314
5.2 Análisis del Presupuesto de Ventas Proyectado e Inversión en Estrategias, 315
5.3 Análisis Financiero Actual y Proyectado con Implementación de Estrategias, 320

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 323

6.1 Conclusiones, 323
6.2 Recomendaciones, 326

BIBLIOGRAFIA, 328

GLOSARIO DE TERMINOS, 331

ANEXOS, 334

ANEXO 1 Focus Group realizado al Personal de DISERLAB, 335

ANEXO 2 Modelo encuesta B2C para Clientes Área Clínica DISERLAB, 337

ANEXO 3 Modelo Encuesta B2C para NO clientes Área Clínica DISERLAB, 339

ANEXO 4 Modelo Entrevista B2B para Clientes Área Clínica DISERLAB, 341

ANEXO 5 Guion Focus Group B2C para No Clientes Área Clínica DISERLAB, 342

ANEXO 6 Modelo Entrevista B2B Para Clientes Área Aguas y Alimentos DISERLAB-PUCE, 343

ANEXO 7: Modelo Entrevista B2B Para Clientes Área Molecular y Citogenética DISERLAB-PUCE, 344

ANEXO 8 Estado de Resultados DISERLAB Proyectado a 5 Años sin Estrategias, 345

ANEXO 9 Presupuesto de Inversión en Estrategias Propuestas, 347

ANEXO 10 Cuadros de Especificación de Inversión en Estrategias de Promoción, 349

ANEXO 11 Proyección de Ingresos por Ventas con y sin Implementación estrategias, 352

ANEXO 12 Estado de Resultados DISERLAB Proyectado a 5 Años con Estrategias, 353

ANEXO 13 Tabla de Amortización de Préstamo, 356

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de tesis se desarrolla en el laboratorio DISERLAB, ubicado en las instalaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, es un establecimiento sin fines de lucro que presta sus servicios a la comunidad universitaria y la población en general; abarca las áreas de: Microbiología de Aguas y Alimentos, Clínica, Agrícola y Molecular, siendo uno de los laboratorios más completos dentro de la capital.

Pese a esto, el nivel de ventas de los últimos años no ha logrado alcanzar la auto sustentabilidad del laboratorio, necesitando del apoyo económico de la universidad para seguir ofreciendo sus servicios, principalmente a la comunidad universitaria.

Por este motivo se inició con una investigación de mercado, mediante la: recopilación de datos, aplicación de encuestas, entrevistas, elaboración de matrices; en donde se determinó que, la razón por la que el nivel de ventas era bajo, no tiene nada que ver con la calidad en sus procesos de análisis que DISERLAB posee, sino más bien, en un manejo inapropiado de la promoción del mismo, llegando a la conclusión que, en su mayoría, la población que conoce o ha escuchado de DISERLAB, es únicamente la perteneciente a la comunidad universitaria, desperdiciando un mercado potencial muy amplio, para cada una de las áreas de acción del laboratorio.

Con el fin de remediar los inconvenientes que actualmente posee, se diseñó un plan estratégico de marketing, enfocado principalmente en la promoción del laboratorio, en donde se expone, mediante el uso de matrices, objetivos y estrategias que atienden los principales problemas que posee DISERLAB respecto a aspectos Financieros, Manejo del Marketing Institucional, Mejora de Procesos.

Estas estrategias, según el plan financiero que se realizó, lograran la auto-sustentabilidad en un periodo de 3 años del laboratorio, si se las aplica correctamente como se especifica en esta disertación; atendiendo al objetivo principal para la realización de este trabajo de grado.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolló con la finalidad de alcanzar la sustentabilidad económica del laboratorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, DISERLAB, el cual hace poco, comenzó a implementar un sistema administrativo, que reflejo en sus estados financieros una pérdida considerable.

Por esta razón se comenzó analizando de la situación actual del laboratorio, detallando específicamente a que se dedica y cuáles son sus principales fortalezas y debilidades en cuanto a la realización de análisis se trata.

Se analiza también la cadena de valor de DISERLAB, que no es otra cosa que, el detalle de todas las actividades que se realizan internamente, que generan valor para el cliente. Mediante matrices y ponderaciones de calificación a los principales factores que afectan a la situación interna y externa de DISERLAB se logró determinar la situación del laboratorio con respecto al mercado de la ciudad de Quito, para el año 2012.

Posteriormente se realizó la investigación de campo, utilizando para la misma una serie de herramientas investigativas en donde incluía el uso de: encuestas, entrevistas focus groups, programas estadísticos, que nos permitieron determinar los principales problemas que tiene DISERLAB, los cuales no le permiten su auto-sustentabilidad.

Por consiguiente se elaboró un plan de estrategias aplicables para los próximos 5 años (2012 - 2016), en donde se mejorar algunos procesos que manejan actualmente dentro del laboratorio, pero principalmente son destinadas a mejorar la promoción del mismo, mediante campanas, publicidad que es necesaria para que el volumen de ventas se incremente considerablemente.

Estas estrategias son sustentadas financieramente en el último capítulo de esta disertación, de manera que se las puedan implementar paulatinamente siguiendo el plan de aplicación detallado, y ocupando recursos propios.

Para finalizar, se plantean conclusiones y recomendaciones, que ayuden a lograr el objetivo propuesto, a más de determinar una correcta aplicación de esta disertación de grado

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE DISERLAB

1.1. ANALISIS DEL PROYECTO

1.1.1 Antecedentes

DISERLAB, es un laboratorio de diagnostico, investigación y servicios sin fines de lucro, creado y oficializada su existencia el 10 de enero de 2001, por el Consejo Académico de la PUCE, dentro de la estructura organizacional de la Escuela de Bio análisis de la PUCE. A pesar de pertenecer a esta Escuela, sus actividades, procedimientos así como su manejo Administrativo – Financiero, se encuentran claramente diferenciados y separados. Este laboratorio, presta servicio a la comunidad Universitaria y al público en general, lo cual le obliga a ser Auto sustentable. DISERLAB posee convenios con instituciones públicas y privadas a precios especiales.[1]

[1] **DISERLAB (2010).** "Manual de Gestión de Calidad"

DISELAB PUCE, posee tres áreas principales de análisis que son:

- Área Clínica.
- Área Agrícola
- Área Microbiológica

Dentro de las cuales ofrece diversos tipos de servicios y ensayos tales como: Microbiología de aguas y alimentos (siendo esta el área que posee la Acreditación ISO-IEC 17025), Laboratorio Clínico, Biología Molecular y Citogenética, Citología, Ginecología, Microbiología Clínica y Agrícola. Lo cual lo convierte en uno de los laboratorios más completos dentro de la ciudad de Quito.[2]

1.1.2. Línea de Productos

Laboratorio Clínico: Son aquellos donde los expertos en diagnóstico clínico desarrollan los análisis que contribuyen al estudio, la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de los problemas de salud.[3]

[2] **DISERLAB (2010).** "Manual de Gestión de Calidad"
[3] DEFINICIÓN D. (2012). [http://definicion.de/laboratorio/]. **Definición de Laboratorio.**

Imagen 1: Servicios de Laboratorio Clínico



Fuente: www.oncologiaintegral.info

Cuadro 1: Principales Servicios de Laboratorio Prestados por el Área Clínica

Hematología, química clínica: La hematología es el estudio de la sangre y sus trastornos.	***Serología:*** es el estudio que permite comprobar la presencia de anticuerpos en sangre.[4]
Inmunología: Ciencia biológica que estudia todos los mecanismos fisiológicos de defensa de la integridad biológica del organismo.[5]	***Hormonas:*** Sustancias producidas por las glándulas endocrinas, que actuando como mensajeros activan mecanismos para que el organismo se adapte al ambiente externo e interno.[6]

[4] MEDLINEPLUS. (2010). [http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/003511.htm], **Serología.**
[5] CURSO DE INMUNOLOGIA GENERAL. (2000). [http://www.ugr.es/~eianez/inmuno/cap_01.htm], **Introducción a la Inmunología.**
[6] CIENCIAS POPULARES (2010). [http://www.cienciapopular.com/n/Medicina_y_Salud/Hormonas/Hormonas.php], **Sustancias Químicas.**

Chequeos Estudiantiles: Consiste en la realización de exámenes básicos como Glucosa, biometrías, VDRL, Hemo.	***Hormonas***: Por esta razón DISERLAB se encarga de analizar si esta cada sustancia dentro de los niveles permitidos de tolerancia.
Uro análisis: Conjunto de pruebas que dan una idea general acerca de la orina desde el punto de vista físico, químico y microscópico y de este modo permite obtener una idea general del estado de salud del organismo.[7]	***Parasitología:*** Estudia las parasitosis o enfermedades causadas en el hombre, animales y plantas por los organismos parásitos.[8]
Citología ginecológica: Es una evaluación microscópica de células tomadas por raspado de la abertura del cuello uterino. Es una prueba de detección para cáncer de cuello uterino.[9]	***Chequeos Ejecutivos:*** Los exámenes que se realizan en un chequeo ejecutivo son más especializados. Se realiza estudio hepático, epidico, químico, más lo que es chequeo estudiantil

Fuente: Laboratorios DISERLAB

Elaborado Por: Santiago Pontón y Diana Tobar

[7] LABORATORIOS CLINICOS ECHANDI. (2010). [http://labechandi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=86], **¿Qué es uroanálisis?**
[8] PARASITOLOGIA.NET. (2011). [http://fcs.uc.edu.ve/bioanalisis/parasitologia/], **Parasitología.**
[9] MEDLINE PLUS. (2011). [http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/003911.htm], **Citología Vaginal.**

Microbiología Clínica: La microbiología es la ciencia que se encarga del estudio de los microbios, seres vivos de pequeño tamaño no observables a simple vista, y que entre ellos se incluyen organismos vivos pertenecientes a varios reinos: procariotas (bacterias), eucariotas (hongos, microalgas y protozoos) y virus.

La microbiología clínica es una rama de la biología sistemática y de la ecología que trata de los microbios en cuanto son capaces de producir enfermedades en el hombre. Los virus son agentes infecciosos de estructura subcelular que por su tamaño microscópico se agrupan con los microorganismos, aun cuando actualmente hay grandes discusiones acerca de su cualidad de seres vivos. El hombre, en cuanto enfermo o portador de infecciones o enfermedades infecciosas, es el eje central de la actuación del microbiólogo clínico cuyo trabajo se enfoca hacia su diagnóstico, estudio epidemiológico y orientación terapéutica.

La actividad del microbiólogo clínico se centra en el laboratorio de Microbiología, cuya tecnología y métodos de trabajo son totalmente diferentes a los de otros laboratorios clínicos, y se proyecta hacia la clínica para buscar una mejor solución a los problemas de salud del ser humano.[10]

[10] VAL D. (2011). [http://danival.org/600%20microbio/6200microclin/_madre_microclin.html], ¿**Que es la Microbiología Clínica?.**

Imagen 2: Servicios de Microbiología Clínica.



Fuente: es.123rf.com

Cuadro 2: Principales Servicios Prestados por el Área Microbiológica Clínica

Diagnostico Bacteriológico: Estudio de las bacterias y enfermedades que éstas provocan.[11]	***Pruebas de Sensibilidad:*** sensibilidad de un microorganismo infectante frente a los agentes antimicrobianos.[12]
Servicio de Tipificación Bacteriana: Un método de tipificación es aquel que puede ser usado para diferenciar cepas bacterianas pertenecientes a una misma especie.[13]	***Basiloscopias en esputo, orina, otros líquidos:*** es la búsqueda microscópica de bacilos ácido alcohol resistente (baar) a partir de un espécimen clínico.[14]

[11] ATLAS DE BACTERIOLOGIA.(2001). [http://www.telmeds.org/atlas/bacteriologia/], **Bacteriología**.
[12] VAL D. (2011). [http://danival.org/600%20microbio/6200microclin/antibiot/antibiot_106_pruebasensi.html], **Pruebas de sensibilidad bacteriana en vitro.**
[13] BIBLIOTECA VIRTUAL OPS-OMS/ URUGUAY. (2011). [http://www.bvsops.org.uy/pdf/cepas.pdf], **Estudio de un brote, caracterización de cepas.**

Cultivos Lowestein Jensen: Es esta una base para la preparación de varios medios destinados al aislamiento, cultivo y diferenciación de micro bacterias[15]	***Determinación de Micro bacterias atípicas por PARA (PCR-Restricción Enzyme Análisis):*** la identificación de mico bacterias atípicas, como alternativa diagnóstica eficaz y precisa.

Fuente: Laboratorios DISERLAB

Elaborado Por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Microbiología de Aguas, Alimentos, Superficies y Ambientes: Esta área se encarga de realizar importantes análisis en aguas, en donde obtuvo una acreditación por la ISO 17025 en calidad de procesos, analiza también muestras de cualquier tipo de superficies, muestras de alimentos y desinfectantes.

[14] MURCIA M. (2011). [http://www.medicina.unal.edu.co/Departamentos/Microbiologia/Docs/BACILOSCOPIA.pdf], **Guías de laboratorio diagnostico de tuberculosis y lepra.**

[15] BRITANIALAB. (2011). [http://www.britanialab.com.ar/esp/productos/b02/lowesteinjensen.htm], **Lowestein jeinsen medio base.**

Imagen 3: Servicios de Microbiología de Aguas y Alimentos



Fuente: www.tecnisan.com

Microbiología Agrícola: Los microorganismos del suelo constituyen un elemento funcional muy importante en la agricultura, al ser responsables de procesos relacionados con el reciclaje de nutrimentos y la nutrición y salud de las plantas. En el laboratorio se han aislado, evaluado y seleccionado cepas que se utilizan como biofertilizantes, descomponedores de materia orgánica, inoculantes para ensilaje y agentes de control biológico.[16]

[16] CENTRO DE INVESTIGACIONES AGRONOMICAS- UNIVERSIDAD DE COSTA RICA. (2010). [http://www.cia.ucr.ac.cr/?page_id=56], **Microbiología Agrícola.**

Imagen 4: Servicios de Microbiología Agrícola



Fuente: buenasiembra.blogspot.com

Cuadro 3: Principales Servicios de Laboratorio Prestados por el Área de Microbiología Agrícola

Producción de Spirulina: La **spirulina** es un superalimento que ofrece **proteínas más digeribles** que las de la carne de vacuno y contiene una sorprendente **variedad de elementos nutritivos**.[17]	***Investigación de Biorremediacion:*** Se define como biorremediación a cualquier proceso que utilice microorganismos, hongos, plantas o las enzimas derivadas de ellos para retornar un medio ambiente alterado a su condición natural.

Fuente: Laboratorios DISERLAB

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

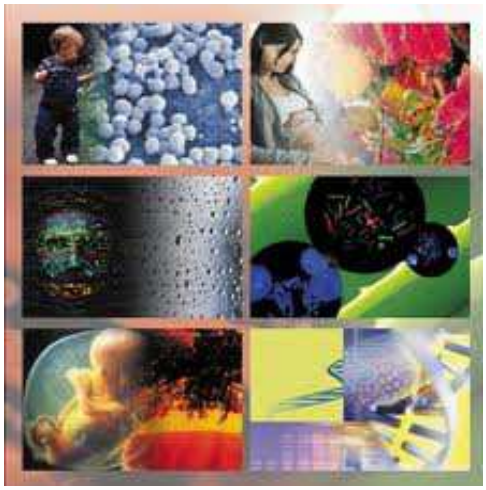
[17] ESPIRULINA.(2012).[http://www.espirulina.es/], **¿Que es la espirulina?.**

Laboratorio de Diagnostico Molecular y Citogenética

La Biología Molecular es una rama moderna de la Biología, concerniente a la explicación de los fenómenos biológicos en términos moleculares. Los Biólogos Moleculares usan a menudo este término para describir las técnicas bioquímicas y físicas que se utilizan para investigar problemas genéticos.[18]

La **Citogenética** El análisis cromosómico se usa desde hace décadas en el diagnóstico de afecciones humanas. Las alteraciones numéricas y estructurales de los cromosomas se asocian a diversos aspectos de la patología humana: alteraciones de la morfogénesis, retardo mental, infertilidad y patología neoplásica. [19].

Imagen 5: Servicios de Microbiología Molecular y Citogenética



Fuente: www.genodiagnosis.com

[18] UNIDAD DE PATOLOGIA CLINICA. (2011). [http://www.upc.com.mx/laboratorio/molecular], **Biología molecular.**
[19] GENODIAGNOSIS. (2011). [http://www.genodiagnosis.com/citogenetica.htm], **Citogenética.**

Cuadro 4: Principales Servicios de Laboratorio Prestados por el Área de Microbiología Molecular y Citogenética.

Diagnostico Citogenética: alteraciones cromosómicas numéricas y estructurales	***Diagnóstico Molecular en microbiología clínica, veterinaria y de alimentos:*** Proceso que se usa para identificar una enfermedad por medio del estudio de las moléculas, tales como proteínas, ADN y ARN, de un tejido o líquido corporal.[20]
Consultoría y capacitación de técnicas moleculares básicas avanzadas: Técnicas moleculares que incluyen el ADN o ARN son instrumentos especialmente para el profesional del laboratorio.	***Asesoría en Proyectos de Investigación:*** DISERLAB asesora en la elaboración de los mismos a la persona natural o jurídica que lo requiera, siempre y cuando se encuentren dentro del área molecular o citogenética.[21]

Fuente: Laboratorios DISERLAB.

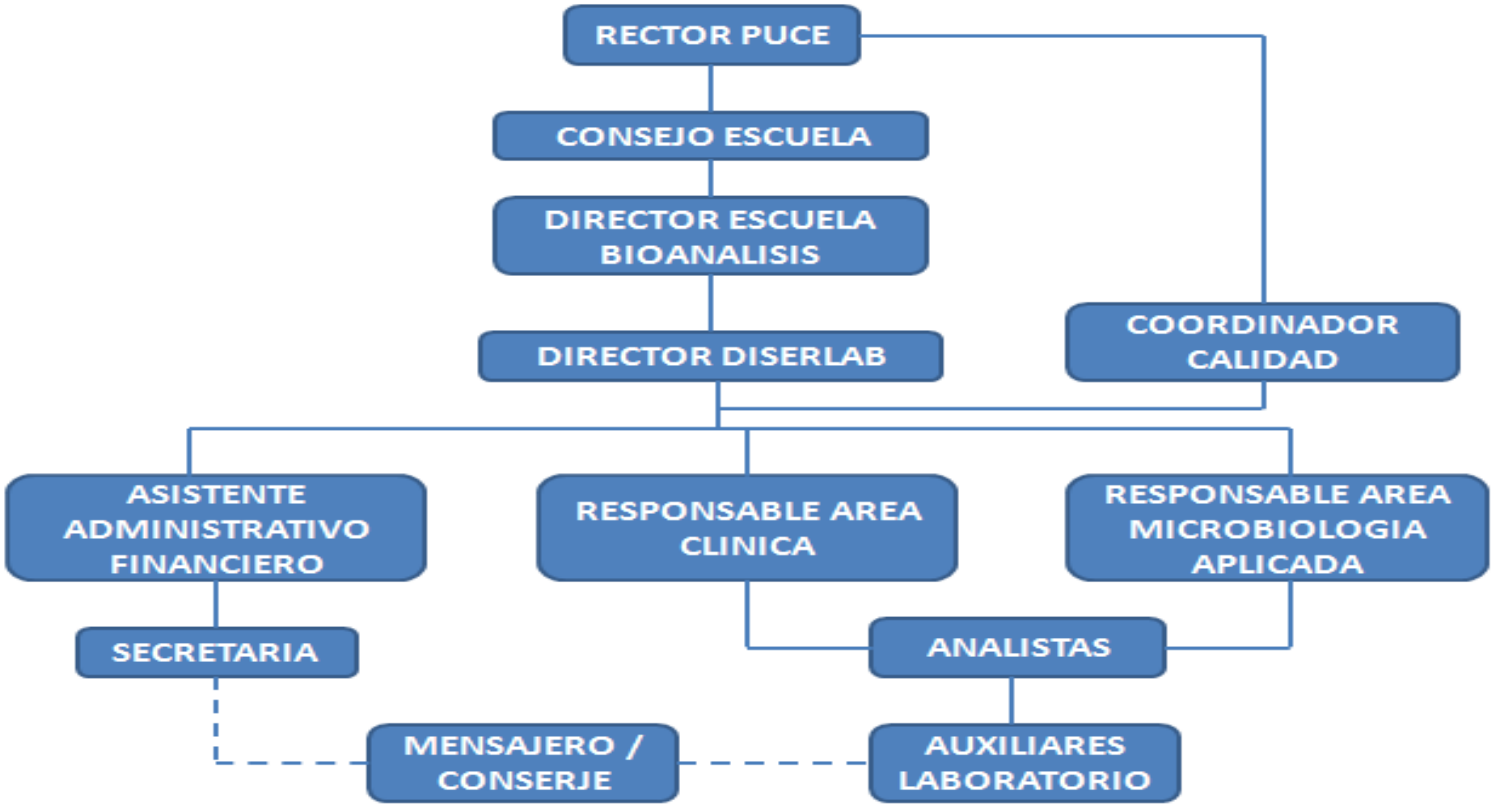
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

[20] INSTITUTO NACIONAL DEL CANCER. (2011). [http://www.cancer.gov/diccionario?cdrid=561604], **Diagnostico Molecular.**

[21] MONOGRAFIAS. (2011). [http://www.monografias.com/trabajos-pdf/proyecto-investigacion/proyecto-investigacion.pdf], **Proyecto de Investigación.**

Como podemos observar DISERLAB, es un laboratorio ya con una amplia trayectoria en el mercado y cubre una gran variedad de campos de análisis, otorgándole la capacidad de ofertar los diferentes productos antes mencionados por lo cual su campo de acción es basto, mas adelante realizaremos un análisis de su capacidad estructural (Soporte físico, tecnológico, etc.) al igual de su capacidad administrativa y de personal, para poder tener una mejor visión de su potencial de crecimiento y desarrollo.

1.1.3. Organigrama Estructural DISERLAB[22]



Fuente: Laboratorios DISERLAB

Elaborado Por: Santiago Pontón y Diana Tobar

[22] **DISERLAB (2010).** "Manual de Gestión de Calidad"

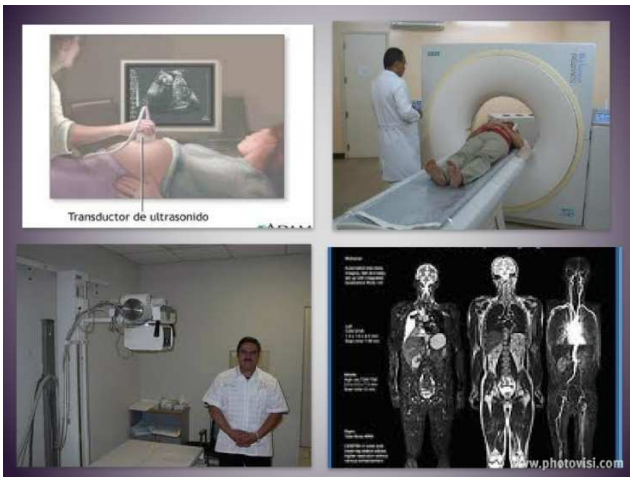
1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DISERLAB EN LA CIUDAD DE QUITO

1.2.1. Análisis externo de la situación actual de DISERLAB

Para comenzar con el análisis de la situación actual de DISERLAB en la Ciudad de Quito, se empezara mencionando que tipos de laboratorios de diagnostico existen y se realizara una breve descripción de sus principales actividades.

- **Laboratorio De Rayos X, Ultrasonido, Tomografía, Resonancia Magnética:** Laboratorio de Imagen, exámenes no invasivos que analizan externamente el cuerpo humano, no tiene relación con el giro de negocio de DISERLAB.

Imagen 6: Servicios de Rayos X, Ultrasonido, Tomografía



Fuente: cead.com.co

- **Laboratorio Medico Patológico:** Realiza estudios de lesiones a nivel molecular, celular, tisular, y en toda la economía del cuerpo mediante muestras obtenidas durante procedimientos quirúrgicos, endoscópicos, biopsias superficiales o recogiendo células descamadas en forma natura de mucosas y cavidades o aspiradas directamente de las lesiones. [23]

Imagen 7: Servicio de Medico Patológico



Fuente: Laboratorio Patológico Sedilab

- **Laboratorios Hematológicos:** cuenta con tecnología de punta que permite la realización de una gran cantidad de pruebas sanguíneas que facilitan al médico ayudas para el diagnóstico, tratamiento y seguimiento de sus pacientes.

[23] CENTRO NACIONAL DE EQUIDAD DE GÉNERO Y SALUD REPRODUCTIVA. (2009). [http://www.generoysaludreproductiva.gob.mx/IMG/pdf/MANUAL_DE_LABORATORIOS_DE_PATOLOGIA.pdf], **Manual de Procedimientos Generales Cáncer Cervico Uterino.**

Imagen 8: Servicio de Laboratorio Hematológico



Fuente: www.ceintec.com

- **Laboratorio Endocrinológico:** Realiza análisis de la cantidad segregada de hormonas en el cuerpo humano.

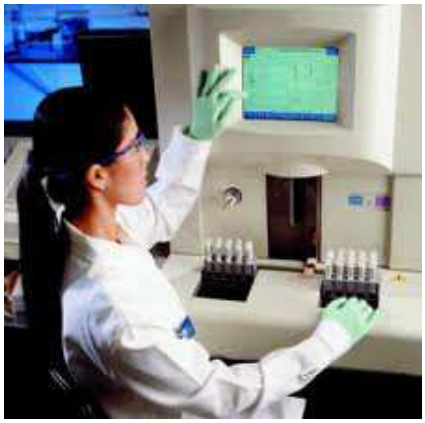
Imagen 9: Servicio Endocrinológico



Fuente: www.suservicio.com.ve

- **Inmunológico:** Realizan un estudio del sistema inmunológico del individuo, para determinar si existen enfermedades autoinmunes en su organismo.

Imagen 10: Servicio Inmunológico



Fuente: www.chicama.pe

- **Laboratorio Bioquímico Clínico Y Microbiológico:** Comprende las aéreas anteriormente mencionadas, adicionando estudio de bacterias.

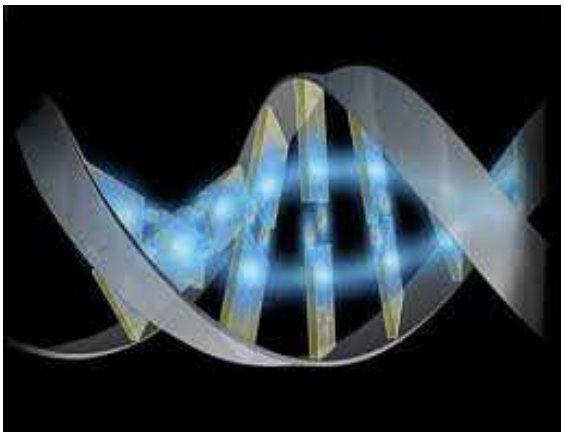
Imagen 11: Servicio de Laboratorio Clínico



Fuente: www.taringa.net/posts/noticias/12638653/Chau-Sida_.

- **Genética:** Analizan el factor genético de cada individuo.

Imagen 12: Servicio de genética

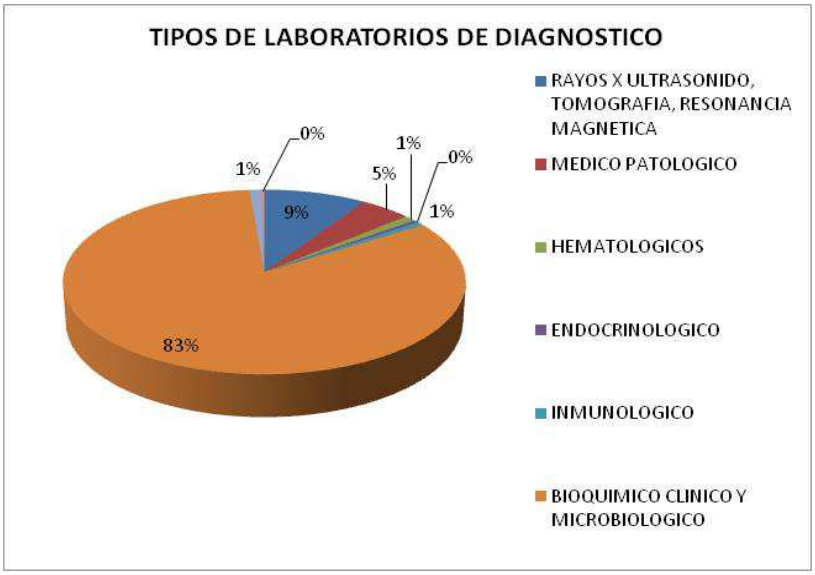


Fuente: www.ciber-genetica.blogspot.com

Diferenciando cada uno de los giros de negocio de los tipos de laboratorio, se puede determinar que DISERLAB se encuentra dentro de la categoría de *laboratorio bioquímico clínico y microbiológico.*

En la cuidad de quito se encuentran actualmente registrados 613 Laboratorios de Diagnostico de los cuales un 83% son laboratorios bioquímicos clínicos y microbiológicos incluido DISERLAB, seguido con un 9% laboratorios de imagen y patológicos con un 5% de presencia, en la ciudad, según datos proporcionados por la Dirección Provincial de Salud de Pichincha

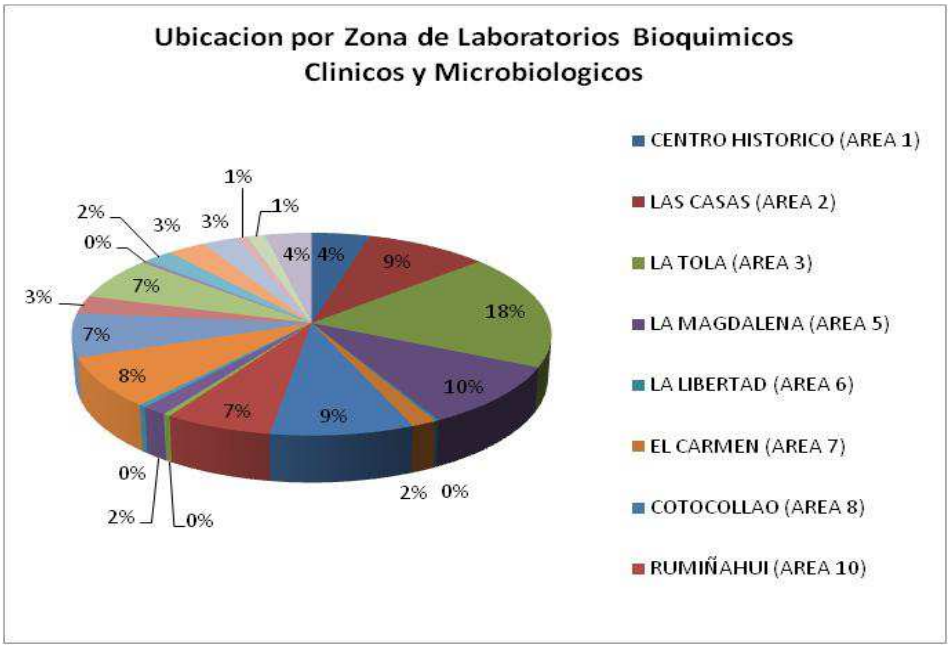
Gráfico 1: Tipos de Laboratorios de Diagnostico Existentes en la Ciudad de Quito



Fuente: Dirección Provincial de Salud de Pichincha 2012
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Analizando la cantidad de competidores que existen en la categoría a la que pertenece DISERLAB; se tiene que existen 457 laboratorios dentro de la categoría bioquímicos clínicos y microbiológicos. De estos la mayoría se concentran en el sector de la Tola un 18% del total de laboratorios en la ciudad de Quito, seguido por la Magdalena (10%), Cotocollao (9%), las Casas (9%). Posteriormente se realizara análisis de CLUSTERS sobre los competidores directos de cada área que posee DISERLAB, para determinar estrategias y criterios adecuados

Gráfico 2: Ubicación Zonal de Laboratorios Bioquímicos, Clínicos y Microbiológicos en la Ciudad de Quito



Fuente: Dirección Provincial de Salud de Pichincha 2012

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

En el sector con presencia de más Laboratorios, en su categoría, se encuentra ubicado DISERLAB siendo los más cercanos a las instalaciones de la universidad los siguientes, posteriormente se analizar estos realizando la matriz de perfil competitivo:

- LABORATORIO LASA (Avenida de la Prensa N53-113 y Gonzalo Gallo)
- LABORATORIOS SEIDLA (Melchor Toaza y Nazaret)
- BIODILAB (Suiza 209 entre Eloy Alfaro y República de El Salvador Ed. Santa Lucía)

- LABORATORIO DEL HOSPITAL METROPOLITANO (Av. Mariana de Jesús s/n y Nicolás Arteta)
- LABORATORIO DE BIOLOGÍA MOLECULAR DEL HCAM(Av. Universitaria y 18 de septiembre)
- ANDES SPIRULINA
- HOSPITAL DE LOS VALLES S.A. – LABORATORIO (Av. 6 De Diciembre 2418 Y Francisco De Orellana)
- CITOLAB (Telmo Paz Y Miño S/N Y Gran Colombia)
- LABORATORIO CLINICO INMUNOLAB (Av. Gran Colombia 1318 Y Castro)
- LABORATORIOS IEMYR S.A. (Coruña N26-191 Y San Ignacio).
- ZURITA & ZURITA LABORATORIO CIA LTDA (Av. Colombia N.12-120 Y Miguel Espinoza)

Con esto se puede concluir que DISERLAB se encuentra dentro de un sector donde existe bastante competencia, pero sin embargo la mayoría de estos laboratorios solo se dedican al área clínica, y no diversifican como lo hace DISERLAB que ha incursionado en casi todas las áreas de asistencia de Laboratorio.

1.2.2. Análisis interno de la situación actual de DISERLAB.

Para poder determinar un análisis interno de la situación actual de DISERLAB, se realizó una visita a las instalaciones del laboratorio y un Focus Group (ANEXO 1), en el cual se obtuvo la siguiente información, de acuerdo a las actividades que se tiene más interés en mejorar y analizaremos de una forma más especifica en nuestro Capitulo 2 de la Cadena de Valor que determinaremos para nuestro laboratorio.

Por ejemplo en una de las actividades que se debe mejorar con urgencia es el Marketing y ventas ya que este ha sido uno de los más desatendidos y menos desarrollados ya que lo único que se ha realizo es una publicidad impresa como trípticos y no existe un rubro especifico destinado al este fin.

De igual manera se constato que en lo referente al Personal de Contacto entendido como el personal que tienen trato con el clientes en este caso, cada jefe de área es el encargo de tomar contacto con el cliente y brindar el servicio, por su parte la secretaria existente no se encuentra totalmente capacitada para brindar un optimo manejo y guía de los clientes. En Soporte Físico y Habilidades es uno de los puntos fuertes que posee DISERLAB, ya que se pudo constatar que sus instalaciones cumplen con la normas establecidas en los diferentes reglamentos y los insumos con lo que se desarrollan los exámenes son de una buena calidad lo que asegura la confiabilidad de los resultados.

La Presentación que en este caso está determinada por el momento mismo de la toma de muestras en cualquiera de las áreas de acción del mismo. Analizando cada una de las áreas tenemos que el laboratorio brinda la facilidad de acudir al lugar donde se encuentre el cliente para la recepción de la muestra principalmente en el área de Aguas y Alimentos.

En lo que se refiere a los Clientes, refiriéndonos a la generación de calidad en las relaciones que poseen los mismos con respecto al Laboratorio, pudimos constatar que en DISERLAB, existen dos tipos de reclamos, los reclamos internos (reclamos que sucede dentro del personal), y los reclamos externos (reclamos por parte del cliente). Los primeros son los más numerosos representando un 30% del total de los análisis, el gran índice se debe principalmente al gran volumen de trabajo que se maneja. Los reclamos externos representan un 5%, en cuanto a resultados se trata.

Sin embargo existen otro tipo de reclamos que afectan a los clientes de DISERLAB, como son los costos de los exámenes o el tiempo de respuesta que exigen los clientes, también no está de acuerdo con lo que ofrece DISERLAB, el cliente requiere de más rapidez de atención. En DISERLAB la cartera de clientes está comprendida por clientes Naturales como Jurídicos y estos varían acorde al área.

Sin embargo a pesar de sus esfuerzos el perfil de los clientes de este mercado, acorde a los testimonios y perspectiva del personal del laboratorio, no presentan una fidelidad con respecto a un tipo de laboratorio ya que estos al momento de la toma de decisión se dejan guiar por los costos que estos le generan, la rapidez con la que son entregados los resultados y la confiabilidad de los estudios realizados. Lo cual se puede ver reflejado en la cartera de clientes que posee el laboratorio y la alta concentración que estos poseen en muy pocos clientes. Como podremos apreciar en los siguientes cuadros de participación de los principales clientes por área, acorde a la información proporcionada por DISERLAB.

Cuadro 5: Intra Share de Participación en Ventas de Clientes Principales de DISERLAB por Área.

Área Clínica	
Clientes	**Participación**
Estudiantes 1er nivel PUCE	33%
Comunidad Universitaria PUCE	20%
Colegio San Gabriel	27%
Fundacion Natura	5%
Red Medica	10%
Otros	5%
	100%

Área Biología Molecular	
Clientes	**Participación**
Novartis	30%
Cruz Roja	20%
Hospitales Públicos (Eugenio Espejo, Baca Ortiz)	20%
Clínica Pichincha (hematólogos)	15%
Otros (médicos particulares)	15%
	100%

Area Microbiologia y Alimentos	
Clientes	**Participacion**
SESAQ	60%
Fundacion Natura	25%
Otros (hoteles, restaurantes, etc)	15%
	100%

Área Microbiología Agrícola ESPIRULINA	
Clientes	**Participación**
Comunidad Universitaria	5%
Agricultores y Floricultores (personas que conocen del producto)	25%
Comunidades Pobres	70%
	100%

Área Microbiología Agrícola	
Clientes	**Participación**
Florícolas afiliadas a ECOFAS	100%
	100%

Elaborado por: Diana Tobar y Santiago Pontón
Fuente: Datos proporcionados por DISERLAB

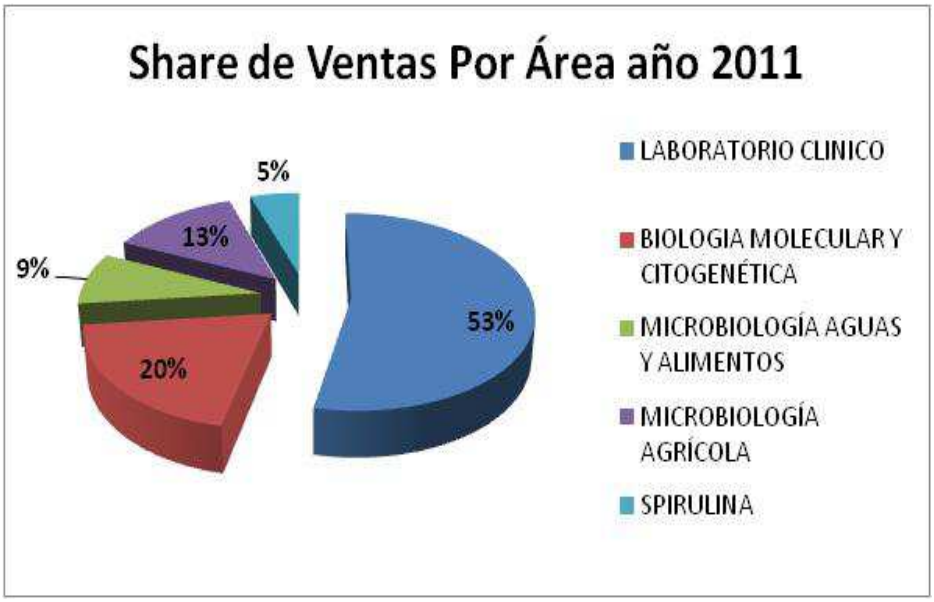
De igual manera dentro del Share de Ventas del Laboratorio por áreas, donde la que nos representa un mayor porcentaje de participación es el área Clínica y es la que más concentración de clientes posee acorde a su potencial área de impacto.

Cuadro 6: Intra Share de Ventas por año de DISERLAB por Área.

Share de Ventas Por Área año 2011		
Área	**Monto**	**%**
LABORATORIO CLINICO	42266.49	53%
BIOLOGIA MOLECULAR Y CITOGENÉTICA	15747.60	20%
MICROBIOLOGÍA AGUAS Y ALIMENTOS	6797.49	9%
MICROBIOLOGÍA AGRÍCOLA	10394.09	13%
SPIRULINA	3985.67	5%
	79191.34	100%

Fuente: Laboratorios DISERLAB
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 3: Intra Share de Ventas por año de DISERLAB por Área.

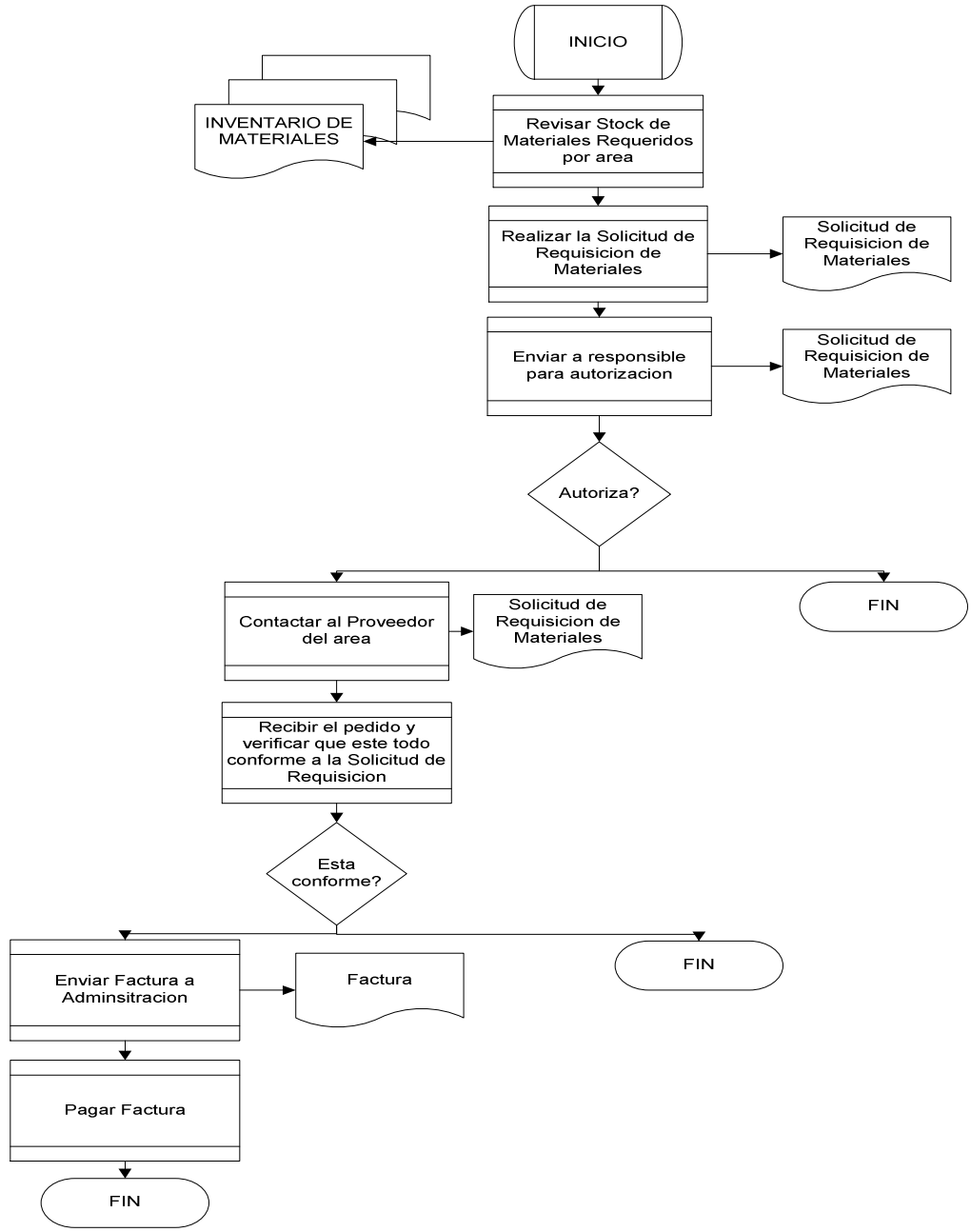


Fuente: Laboratorios DISERLAB.
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Para lo se refiere a Abastecimiento que es la función de adquisición de los materiales, insumos soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios y todos los demás elementos indispensables para la prestación de un servicio de calidad a la exceptivas del target al cual se está atacando, así como de un correcto apoyo a los demás eslabones de la cadena, para así brindar la mejor respuesta a los requerimientos de estos para lograr su eficiente y eficaz operatividad y así generar las ventajas competitivas que estamos buscando.

En DISERLAB el abastecimiento se realiza de este modo: Primero que todo se lleva un stock de los insumos que tiene cada área para saber cuándo se necesita realizar una adquisición. Todo equipo y material técnico, se encarga de pedirlo cada responsable de área directamente al proveedor (cada área tiene su propia lista de proveedores) vía mail con las especificaciones necesarias, cada área realiza su pedido en una hoja formato destinada para eso llamada solicitud de requisición, que pasa a una responsable para ser autorizado, a la llegada del producto lo recibe la persona que pidió el producto con sus especificaciones pertinentes, detallando si esta conforme o no con lo que recibió y anotando el código de área a la que pertenece, se procede a realizar las facturas que pasan a administración para ser canceladas. Este proceso será explicado a continuación, más claramente, en el siguiente diagrama.

Gráfico 4: Diagrama de Proceso de Abastecimiento General de DISERLAB



Fuente: Laboratorios DISERLAB.

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

De igual manera si analizamos a breves rasgos las denominadas Actividades de Apoyo, pudimos concluir que en lo referente a Dirección General y Recursos Humanos, DISERLAB, a pesar de poseer un Organigrama muy especifico no posee un área que sea la responsable de Realizar la Capacitación y control del manejo interno de los empleados, lo que de igual manera denota la falencia en su Organización Interna ya que por ejemplo tan solo hace un año las operaciones Administrativas y Financieras no existían.

Con respecto a su infraestructura refiriéndonos al espacio físico donde ocurre la presentación del servicio y los diferentes momentos de verdad entre la organización y el cliente, se pudo constatar que se posee una gran falencia ya que el espacio físico actual para la toma de muestras es reducido.

Para poder entender de una mejor manera la situación actual de DISERLAB, internamente y con respecto al mercado, analizaremos sus variables en dos matrices, la MATRIZ EFI (MATRIZ DE FACTORES INTERNOS y la POAM (FACTORES EXTERNOS), con las cuales se podrá ponderar las diferentes áreas de influencia y determinar si el laboratorio posee una ventaja (oportunidad) o desventaja (debilidad), ya sea en sus procesos internos, con respecto a sus competidores y al mercado y así poder tener una visión global del laboratorio, expresado en valor numérico.

Tabla 1: Matriz EFI de Factores Internos que Afectan a DISERLAB.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI

area	FACTOR	INTERNO						DISERLAB						
		fortaleza			debilidad									
		6	5	4	3	2	1	36	30	24	18	12	6	
		alta	media	baja	baja	media	alta							
Marketing	Administración de la información						1							
	Estrategia de producto						1							
	Canales de distribución					1								
	Promoción						1							
	Estrategias de precio *tasa			1										
	Estartegia de servicio y valores agregados				1									
	Contacto con el cliente		1											
	sub total	0	1	1	1	1	3							
	TOTAL	0	5	4	3	2	3							
	VALOR		9			8								
										17				47%
Finanzas	Control financiero		1					24	20	16	12	8	4	
	Uso de indicadores y balances			1										
	Actualización de información		1											
	Cartera					1								
	sub total	0	2	1	0	1	0							
	TOTAL	0	10	4	0	2	0							
	VALOR		14			2								
										16				67%
Produccion / Procesos	Control de costos				1			24	20	16	12	8	4	
	Proceso productivo *entrega de valor		1											
	Rapidez			1										
	Equipos		1											
	sub total	0	2	1	1	0	0							
	TOTAL	0	10	4	3	0	0							
	VALOR		14			3								
										17				71%
Administrativo	Organización		1					48	40	32	24	16	8	
	Comunicación y relaciones interpersonales	1												
	Talento del personal y perfiles de puesto	1												
	Motivación				1									
	Capacitación			1										
	Tecnología (hardware y software)			1										
	Políticas de control		1											
	Planificación		1											
	sub total	2	3	2	1	0	0							
	TOTAL	12	15	8	3	0	0							
	VALOR		35			3								
										38				79%
Directivo	Empoderamiento, facultar			1				18	15	12	9	6	3	
	Liderazgo		1											
	Comunicación de planes estratégicos					1								
	sub total	0	1	1	0	1	0							
	TOTAL	0	5	4	0	2	0							
	VALOR		9			2								
										11				61%
														65%

Fuente: Laboratorios DISERLAB-PUCE Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

Para el análisis interno de la situación EFI, se ha tomado en cuenta las diversas áreas que son responsables para el desarrollo y manejo de una organización, y que acorde al FOCUS GROUP realizado al personal de DISERLAB pudimos determinar que son:

- Marketing.
- Finanzas.
- Producción o Procesos.
- Administrativo.
- Directivo.

Cada una de las cuales posee en si varios Sub-Factores, los cuales van acorde al campo de acción los cuales se podría decir que son los aspectos generales que posee cualquier empresa, y acorde a la investigación que se ha realizado de la situación a nivel interno de DISERLAB, podemos definir acorde a la valoración indicada a continuación si estos Sub-Factores significa una Debilidad o una Fortaleza, para el laboratorio, para lo cual se ha determinado una escala que va desde 1 al 6 en la cual de 1 a 3 representan amenaza y de 4 a 6 oportunidad, la ponderación que se dará será de 1 para que por medio de una multiplicación se determine el impacto general del Área de Influencia, acorde a la escala establecida dependiendo del número de sub-factores que se determinen . Y así

sacar su porcentaje total. A continuación realizaremos el análisis de cada una de sus áreas.

MARKETING, la cual está comprendida por:

a.- Administración de la Información entendido como obtención y análisis de factores determinantes del mercado, comprende una debilidad alta debido a que el laboratorio no posee información respecto detallada con respecto al mercado, ni de su posición dentro del mismo.

b.- Estrategia de Producto que de igual manera comprende una debilidad alta debido internamente no se ha definido una matriz BCG para determinar la clasificación de los mismos.

c.- Canales de Distribución debilidad media debido a que a pesar de poseer medios de cómo hacer llegar el servicio o producto al cliente, toman mucho tiempo y los recursos usados son muy vagos y bajos.

d.- Promoción debilidad baja ya que no existe.

e.- *Estrategia de Precio* fortaleza baja debido ya que estos son determinados solamente tomando en cuenta los precios que maneja la competencia.

f.- *Estrategia de servicio y valor agregado* debilidad baja ya que no se ha definido una estrategia de servicio al cliente y el personal tampoco posee la capacitación sobre el tema.

g.- *Contacto con el cliente* es la que mayor fortaleza tiene dentro del área representado la fortaleza media ya que a pesar de que sus canales de contacto no son diversos y por ser pocos los clientes estos reciben un trato personalizado.

FINANZAS, que se encuentra conformada por:

a.- *Control Financiero* determina una fortaleza media debido a que ya posee un control financiero, especialmente para poder determinar y controlar sus gastos de operación, sin embargo como es relativamente reciente este control aun faltan definir varios detalles

b.- *Uso de indicadores y balances* fortaleza baja ya que aun no poseen implementado un sistema para control financiero extenso.

c.- Actualización de la información fortaleza media debido a que se logra mantener un control mensual de la información y los presupuestos de lo realizan cada seis meses.

d.- Cartera entendida por Cuentas por cobrar comprende una debilidad media ya que a pesar de poseer una cartera de clientes pequeña la proporción de sus cuentas por cobrar es grande.

PRODUCCION / PROCESOS, para esta área se han tomado en cuenta los siguientes factores:

a.- Control de costos determina una debilidad baja debido a que a pesar de que los gastos se encuentra ya controlado, aun no se logra determinar un aprovechamiento de los recursos para amortizar estos valores.

b.- Proceso Productivo – Entrega de valor comprende una fortaleza media debido a que estos se encuentran regidos y normados por las NORMAS ISO de calidad, lo que asegura la confiabilidad de los resultados.

c.- *Rapidez* determina una fortaleza baja ya que a pesar de tener fiabilidad en la entrega de resultados el proceso para la obtención y entrega de los mismos a los clientes aun se ve retrasado.

d.- *Equipos* significa una fortaleza media debido a que el laboratorio cuenta con equipos de alta tecnología, y una de sus áreas con la certificación en calibración de sus instrumentos, sin embargo por recursos financieros no poseen la facilidad de adquisición de nuevas tecnologías.

ADMINISTRATIVA, hemos tomado en cuenta los siguientes factores:

a.- *Organización* entendido como la estructuración del laboratorio significa una fortaleza media ya que este posee un organigrama bien definido y su nomina al ser pequeña facilita su administración, pero de igual manera genera un ambiente de confort y resistencia al cambio.

b.- *Comunicación y Relaciones interpersonales* representan una fortaleza media ya que por el factor antes mencionado la comunicación entre las distintas áreas se facilita y se ha logrado fortalecer las relaciones interpersonales dentro del laboratorio, al igual que la administración intenta mantener un constante canal de comunicación con las diferentes áreas.

c.- Talento del personal y perfiles del puesto este es uno de los principales factores competitivos y representa una fortaleza alta debido a que el laboratorio cuenta con una nomina de personal altamente capacitado y con gran experiencia en su campo de acción, siendo muchos docentes de la Universidad.

d.- Motivación comprende una debilidad baja para el laboratorio debido a que el personal del mismo a pesar de tener una buena comunicación y relaciones interpersonales no se denota un compromiso para el cambio de ciertos procesos y políticas internas.

e.- Capacitación fortaleza baja debido a que los costos de las mismas son costosos y el laboratorio no cuenta con los suficientes recursos para cubrir la totalidad de los mismos razón por la cual se ven limitados.

f.- Tecnología entendido por el hardware y software de administración comprende una fortaleza baja ya que no posee los recursos tecnológicos para el manejo administrativo del personal.

g.- Políticas de control comprenden una fortaleza media ya que gracias a la nueva administración del laboratorio ya se ha empezado a instaurar políticas para

el manejo, administración y control de los diferentes recursos con los que cuenta DISERLAB.

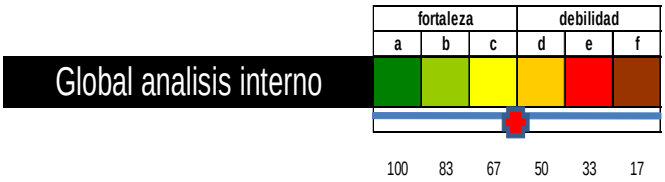
h.- Planificación que de igual manera determina una fortaleza media ya que al poder contar un manejo administrativo así sea básico le permite planificar sus acciones y toma de decisiones.

En cuanto al área DIRECTIVA hemos tomado los siguientes factores:

a.- Empoderamiento, facultar entendido por la delegación de tareas y distribución del poder comprende una fortaleza baja ya que a pesar de ser una institución independiente en su administración sufre la directa intervención y control de la Universidad.

b.- Liderazgo entendido por la capacidad de dirección comprende una fortaleza media ya que su personal principalmente administrativo posee la capacitación y experiencia necesaria, no pueden dedicar la totalidad de sus esfuerzos y tiempo a la administración del mismo.

c.- Comunicación de planes estratégicos debilidad media ya que el laboratorio no posee un plan estratégico definido y acorde al modelo de gestión este no puede ser proyectado más allá de 6 meses.



Por cuanto posterior al análisis de le las áreas antes mencionadas, determinados por los factores ya analizados podemos determinar un 65% de cumplimiento de la MATRIZ lo cual determina para DISERLAB una Debilidad Baja, principalmente determinado por sus debilidades en las áreas de Marketing al no poseer un Plan estratégico de marketing al igual que sus bajos valores aspectos DIRECTIVO Y FINANZAS dado por la ausencia de control y administración por años.

Ahora bien posterior a este análisis de los factores internos analicemos los factores externos que inciden al laboratorio.

Tabla 2: Matriz POAM de Factores Externos que Afectan a DISERLAB.

MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM

		Industria: salud						DISERLAB PUCE						
		oportunidad			amenaza			impacto						
area	FACTOR	6	5	4	3	2	1	36	30	24	18	12	6	
		alta	media	baja	baja	media	alta							
economico	INFLACION					1								
	SITUACIÓN PIB		1											
	BALANZA COMERCIAL					1								
	CANASTA BASICA		1											
	DESEMPLEO		1											
	PRECIO PETROLEO			1										
	sub total	0	3	1	0	2	0							
	TOTAL	0	15	4	0	4	0							
	VALOR		19			4								
										23				64%
Politica	ESTABILIDAD POLÍTICA		1					18	15	12	9	6	3	
	REFORMAS EN EL SECTOR SALUD PUBLICA				1									
	NUEVA CONSTITUCION				1									
	sub total	0	1	0	2	0	0							
	TOTAL	0	5	0	6	0	0							
	VALOR		5			6								
										11				61%
social	TAMAÑO POBLACION		1					12	10	8	6	4	2	
	INFLUENCIA DE REDES SOCIALES	1												
	sub total	1	1	0	0	0	0							
	TOTAL	6	5	0	0	0	0							
	VALOR		11			0								
										11				92%
tecnologico	DESARROLLO TECNOLÓGICO	1						12	10	8	6	4	2	
	CONTACTO VIRTUAL, INTERNET, ETC	1												
	sub total	2	0	0	0	0	0							
	TOTAL	12	0	0	0	0	0							
	VALOR		12			0								
										12				100%
cultural	TENDENCIA DE LA GENTE A MEDICINA PREVENTIVA			1				18	15	12	9	6	3	
	VINCULACION Y RECONOCIMIENTO CON LA PUCE			1										
	MODO DE VIDA ACTUAL		1											
	sub total	0	1	2	0	0	0							
	TOTAL	0	5	8	0	0	0							
	VALOR		13			0								
										13				72%
competitivo	PODER DE PROVEEDORES					1		30	25	20	15	10	5	
	PODER DE CLIENTES				1									
	RIVALIDAD ESTABLECIDA				1									
	PODER DE SUSTITUTOS			1										
	COMPETENCIA POTENCIAL		1											
	sub total	0	1	1	2	1	0							
	TOTAL	0	5	4	6	2	0							
	VALOR		9			8				17				57%
														74%

Fuente: Laboratorios DISERLAB-PUCE Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

Con respecto a la situación externa (entorno) del laboratorio lo analizaremos mediante la MATRIZ POAM, o la matriz de factores externos, para la cual tomaremos Aspectos o Áreas de Influencia externa para la Industria de la Salud que es la que nos encontramos analizando como son:

- Económica.
- Política.
- Social.
- Tecnológica.
- Cultural.
- Competitiva.

Cada una de las cuales posee en si varios Sub-Factores, los cuales van acorde al campo de acción y muchos son por así llamarlos de aspecto general para las diferentes industrias del país y que nos ayudaran a definir si cada uno de estos Sub-Factores significa una Oportunidad o una Amenaza para el laboratorio para lo cual se ha determinado una escala que va desde 1 al 6 en la cual de 1 a 3 representan amenaza y de 4 a 6 oportunidad, la ponderación que se dará será de 1 para que por medio de una multiplicación se determine el impacto general del Área de Influencia, acorde a la escala establecida dependiendo del número de sub-factores que se determinen . Y así sacar su porcentaje total.

En cuanto al área ECONOMICA se han analizado factores como:

a.- La Inflación, que en el Ecuador para febrero de 2012 cifró en 0,78 puntos, que al acumularse desde febrero de 2011, configura un crecimiento del índice de Precios al Consumidor de 5,53 %, muestra de que la economía ecuatoriana sufre, al igual que la región, una escalada de la inflación determinada por varios factores.

Desde febrero de 2011 el rubro que más aportó a la inflación es el de bebidas alcohólicas y cigarrillos con un aumento de 16,55% debido a los nuevos impuestos que rigen en el Ecuador con el objeto de disminuir su consumo.

También los restaurantes y hoteles influyeron en el crecimiento de los precios con una tasa de 8,48%. Los alimentos se encarecieron 6,13% y la educación cifró en el año anterior –pues en febrero de 2012 su valor es nulo- 6,12% de incremento.

La ropa y el transporte tuvieron una inflación de 5,92 y 5,74 % respectivamente y los muebles crecieron 5,4%, es decir menos que el promedio de 5,53%.

Entre enero y febrero de este año la inflación suma 1,35%, cifra superior a las registradas en períodos similares desde 2009.

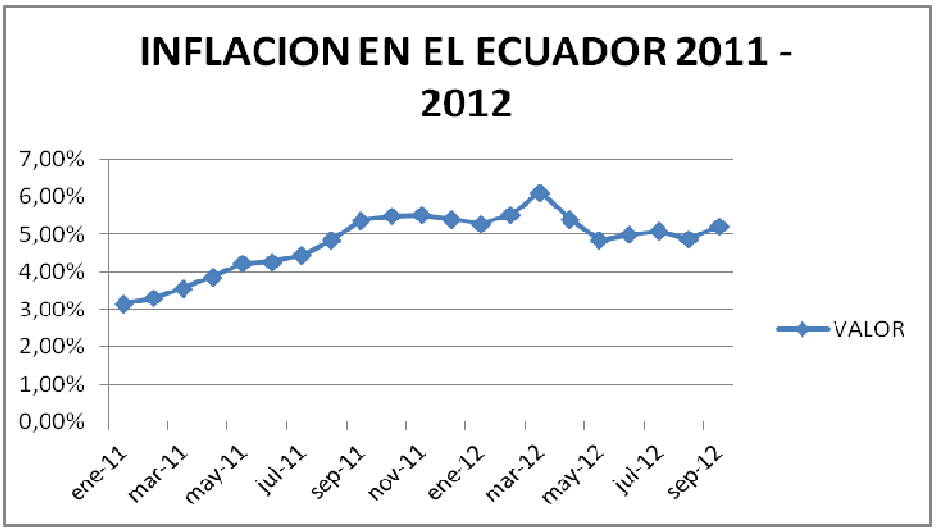
Los sectores agrícolas, ganaderos y pesqueros son los que más han reportado inflación en estos dos meses con 3,24%, los sigue el sector de servicios 0,98% y las industrias con 0,34%.24

En septiembre en cambio se registro la inflación más alta registrada en ese mes durante los últimos once años. Se ubicó en 1,12%, superando la tasa del mismo mes del año pasado, que llegó a 0,79%. También pasó al 0,29% que se reportó en agosto, según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC). El último índice alto, correspondiente al noveno mes, se presentó en el 2001, cuando la inflación alcanzó el 2,04%.

Las variaciones que más influyeron en el incremento del mes pasado se dieron en los segmentos Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, Educación y Recreación.

[24] NOS UNE "EL MUNDO". (2012). [http://nosune.org/content/ecuador-inflaci%C3%B3n-entre-febrero-2011-febrero-2012-asciende-553], **Ecuador: La inflación entre febrero de 2011 y febrero de 2012 asciende a 5,53%.**

Gráfico 5: Inflación Histórica del Ecuador años 2011 a Septiembre 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador (2012)

Elaborado por: Diana Tobar, y Santiago Pontón

Fausto Ortiz, ex ministro de Finanzas, explicó que septiembre es un mes con inflación alta, pues está relacionado con el inicio de clases en la región Sierra. Este segmento fue el de mayor incremento, al ubicarse en 4,22%. El siguiente, con 2,14%, fue Recreación y Cultura. Ortiz indicó que la subida en la inflación estuvo relacionada con el aumento de los precios de materias primas importadas como la harina y el balanceado utilizado para alimentar a los animales.

La inflación solo del grupo de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas fue del 1,94% y el año anterior en septiembre se ubicó en 1,05%, para el ex funcionario, el crecimiento de la inflación anual estará entre el 5,20% y 5,40%.

Carlos Molina, asesor económico de la Cámara de Comercio de Guayaquil, dijo que otro factor que afectó el precio de los productos alimenticios fue la poca oferta frente a la creciente demanda. Esto, debido a que la producción de ciertos artículos fue afectada por fenómenos climáticos, mientras los consumidores mantenían la demanda. Según Molina, para evitar estos problemas se deberían tener relaciones comerciales más amplias con otros países, para que cuando se pase por escasez de un producto se pueda comprar en el extranjero.[25]

Los efectos que produce una inflación es que se pierde el poder adquisitivo del dinero, es decir pierde el valor que tiene la moneda, en ese caso no se puede comprar la cantidad de bienes que se compraba con el mismo monto monetario, y para los que realizan los depósitos que reciben una tasa fija de interés de los depósitos pierden poder adquisitivo de sus ingresos por intereses, además de enfrentar una crisis económica, déficits comerciales, malestar social, etc.

Acorde a lo cual para DISERLAB, esto representa una amenaza media, debido a que una elevación de la inflación en productos importados con llevaría a un aumento en los precios de ciertos servicios que ofrecen, uno de estos son los servicios de laboratorio, que tendrán que aumentar sus precios para poder cubrir con el alza de las materias primas con la que trabajan, que en su mayoría son

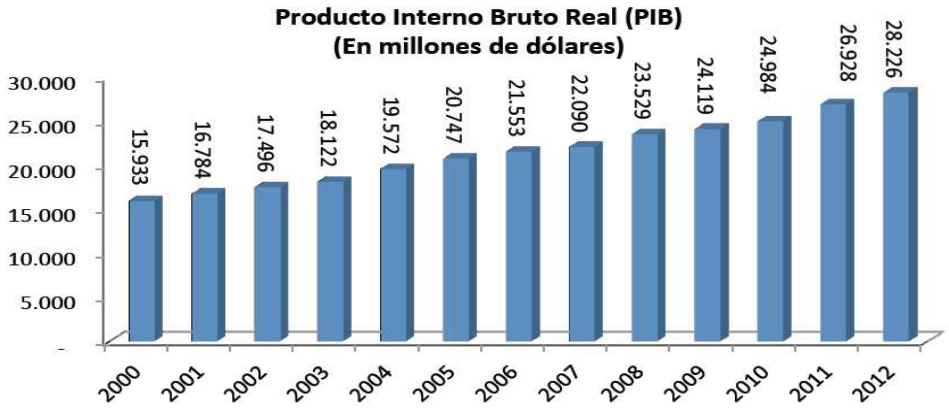
[25] EL UNIVERSO. (2012). [http://www.eluniverso.com/2012/10/05/1/1356/inflacion-llego-112-septiembre.html], **La inflación llegó a 1,12% en septiembre.**

importadas, causando una disminución en su cartera de clientes más vulnerables, aquellos que no podrán solventar sus gastos de salud en laboratorio con estos nuevos precios, reflejando una disminución de ventas inmediata con el alza de la inflación.

b.- Situación del Producto Interno Bruto (PIB) Al primer trimestre del 2012, el Producto Interno Bruto del Ecuador fue de USD 6.907 millones, en su valor real, es decir a dólares del 2000; lo que representaría una variación anual del 4,84%.

Al comparar el primer trimestre del presente año, con el último trimestre del 2011, podemos constatar una variación positiva del 0.70%

Gráfico 6: PIB Histórico años 2000 al 2012

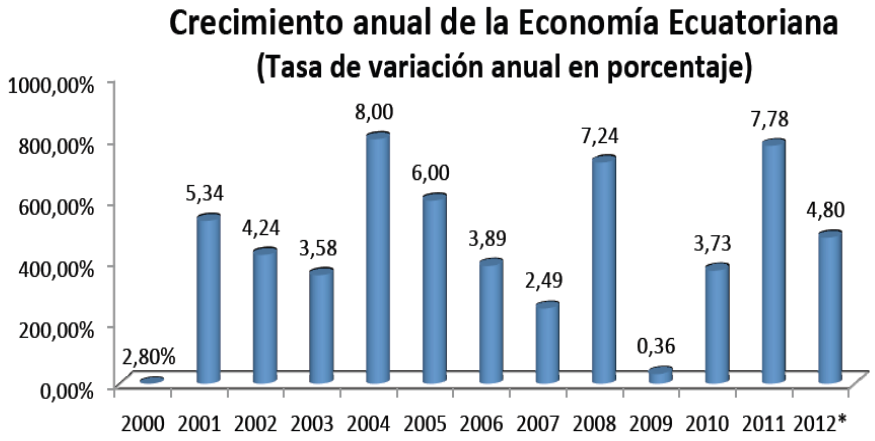


Fuente: Banco Central del Ecuador, Observatorio de la Política Fiscal
*** Proyectado por CEPAL**
Elaboración: CEA

Pese a esta variación positiva el crecimiento económico del Ecuador disminuyó hasta 4,5% este año según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). El texto, presentado el dos de octubre, muestra una cifra parecida en relación al informe del Fondo Monetario Internacional (FMI) del lunes. El FMI ratifica que el crecimiento del Producto Interno Bruto del país se quedará en 4% para 2012. Pero estos datos contrastan con los del Banco Central del Ecuador, que señala que el crecimiento económico se asienta en el 5%.

Con relación a América Latina el informe del FMI sitúa un crecimiento de 3,3% y 3,6% para este año y el próximo, un 0,2% y 0,3% menos que la proyección de julio del año pasado.

Gráfico 7: Crecimiento Histórico Economía Ecuatoriana, años 2000 al 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador, Observatorio de la Política Fiscal
2011-2012: Proyectado por la CEPAL
Elaboración: CEA

El informe se expuso en Tokio, Japón, como parte de las reuniones anuales que se desarrollan en el país asiático.

Olivier Blanchard, consejero económico del FMI dijo que América Latina está expuesta a altos riesgo. Pese a las medidas económicas que están siendo adoptadas en la zona, el crecimiento es más bajo que en otras épocas.[26]

Pese al lento crecimiento actual del PIB y de la economía ecuatoriana, para la industria de la Salud sigue siendo un aspecto positivo, ya que al crecer la

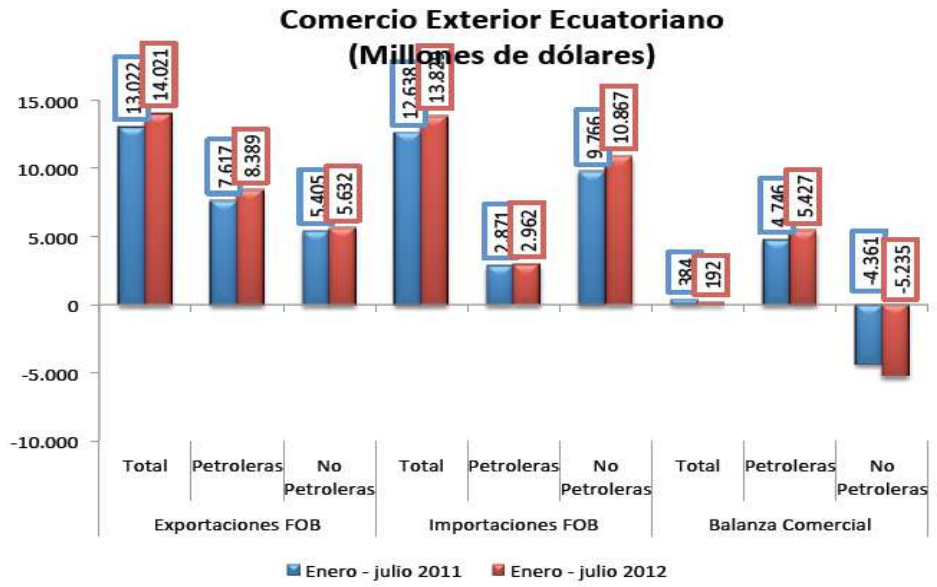
[26] DIARIO HOY. (2012). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-crecera-menos-de-lo-esperado-563622.html], **Ecuador crecerá menos de lo esperado**

economía del país el poder adquisitivo de la población aumenta, y siendo ya la salud una prioridad para la población, se destinara mucho más a la misma, aumentando la demanda de servicios de laboratorio, que son un complemento muy importante para la misma, por esta razón el PIB ecuatoriano es una oportunidad media en la matriz de Oportunidades y Amenazas (POAM).

c.- Balanza Comercial, que para el periodo Enero - Julio del 2012 la balanza comercial presentó un superávit de USD 192 millones; USD 193 millones aproximadamente, menos que el superávit, presentado en el mismo periodo del año anterior. La balanza comercial petrolera tuvo una variación positiva anual para el periodo Enero – Julio del 14,35%. Por otro lado, la balanza comercial no petrolera tuvo un incremento en su déficit de aproximadamente USD 874 millones; al mes de julio.[27]

[27] CAMARA DE COMERCIO DE QUITO. (2012). [http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=26&Itemid=59&mosmsg=Est%E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.ec%29], **Síntesis Macroeconómico Agosto 2012.**

Gráfico 8: Evolución del Comercio Exterior Ecuatoriano periodo 2011 - 2012



Fuente: BCE
Elaboración: CEA

Con lo que mayo fue un mes de resultados negativos para el sector de comercio exterior ecuatoriano. Se registró la balanza comercial más baja del 2012, el déficit no petrolero subió 35,24% frente a abril y las negociaciones petroleras cayeron 12,84%.

Según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), el saldo de la balanza comercial total en mayo fue $ -115,20 millones, mientras en abril se encontraba en $ 223,77 millones. Esto equivale a una reducción de $ 338,97 millones. Con lo que a mediados de junio, el Gobierno a través del Comité de Comercio

Exterior (Comex) colocó restricciones que reducirían las importaciones en unos $ 300 millones. Se colocaron límites para vehículos y celulares, y se reformaron los aranceles de 83 sub partidas, entre ellas, de los licores.

Los resultados de la balanza comercial de mayo fueron influenciados por el amplio crecimiento de las importaciones (18,72%) frente a las bajas exportaciones (0,23%). El mayor aumento en compras al extranjero fue en bienes de consumo, 26,24% más que en abril. Por lo que Mauricio Ramírez, decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), señaló que las medidas funcionan como una solución a corto plazo para generar un equilibrio frente a las bajas exportaciones del país.

Esto, explicó, se debe a que las ventas al extranjero tienen un aumento mínimo (no petroleras, 4,36% frente a abril) por la caída de la demanda relacionada con la crisis europea y la falta de un plan para la promoción de exportaciones. También agregó que Ecuador sintió una baja en sus ingresos por venta de petróleo, pues en mayo comenzó la baja de los precios.

Xavier Ordeñana, profesor de la macroeconomía de la Espae-Espol, cree que estas subidas serán menores en los próximos meses por las restricciones de las importaciones y los efectos de la crisis mundial. [28]

[28] EL UNIVERSO. (2012). [http://www.eluniverso.com/2012/07/10/1/1356/saldo-balanza-comercial-mayo-mas-2012.html], **Saldo de la balanza comercial en mayo, el más bajo del 2012.**

Estas nuevas medidas restrictivas a las importaciones, afectara directamente a DISERLAB, ya que las materias primas que ahí se utilizan son en su mayoría importadas. La restricción de las importaciones significa una reducción de materia prima en el mercado, por lo que se encarecerá el precio de las mismas, aumentando costos y por consiguiente el precio del servicio, por esta razón la balanza comercial actual ecuatoriana representa una amenaza media para el desarrollo de DISERLAB.

d.- Canasta Básica, El valor de la canasta básica en Ecuador alcanzó los 581.21 dólares en enero pasado y pudo ser cubierto en un 93,78 por ciento por las familias, señala un informe.

Los ingresos mínimos en un hogar de cuatro integrantes es de 545.07 dólares, mientras que los precios de los productos de primera necesidad en su conjunto ascendieron en 0.55% respecto a diciembre, reveló el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Según el INEC, el valor total de los artículos y alimentos vitales en las provincias de la Sierra fue de 586.48 dólares en las cuatro semanas de enero, mientras en la costa fue de 576,47 dólares. Los datos señalan que en la ciudad de Cuenca, provincia de Azuay, la canasta básica es la más cara del país: 597.23 dólares, El incremento en la cobertura de la canasta básica significa que el crecimiento económico ha repercutido en los hogares, estimó la ministra de la Política Económica, Janeth Sánchez, citada por la agencia Andes.

Las personas con salario mínimo de 292 dólares pueden acceder ahora a más elementos para llevar una vida más digna, señaló al respecto Mauricio Ramírez, decano de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.29

Para la industria de la salud representa una oportunidad media, porque el salario mínimo ya permite tener una vida más digna, en donde incluya salud de calidad, aumentando la demanda de este servicio y sus complementos como es laboratorio.

e.- Desempleo La tasa de desempleo urbano publicada trimestralmente por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) se ubicó en 4,88% al primer trimestre del 2012, lo que implica que la demanda de trabajo aumentó, por lo que disminuyo el desempleo, que para el cuarto trimestre se ubicó en 5,10%.De igual manera, el sub-empleo, al primer trimestre del 2012, se ubicó en 43,90%, menor al presentado en Diciembre del 2011, que fue de 44,20%.

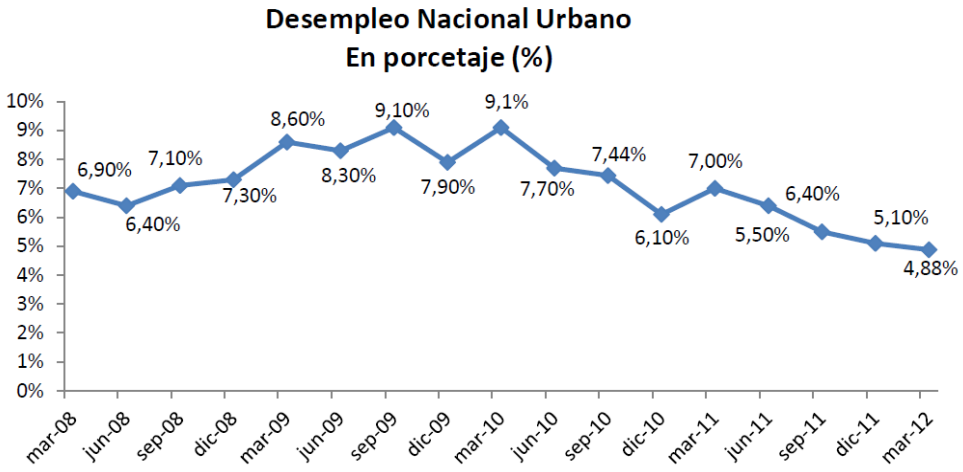
La tasa de desocupación por ciudades, para el primer trimestre del 2012: Cuenca 4.66 %, Guayaquil 6.25%, Quito 3.67%, Machala 5.87%, y Ambato 4.33%; analizando las cifras anteriores se destaca que a pesar de que la tasa de

[29] EL TELEGRAFO. (2012). [http://eltelegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=31007&Itemid=11], **Familias en el Ecuador Cubren el 93% de la canasta básica.**

desempleo, se incrementa en todas las ciudades, y solo en la ciudad de Quito esta cifra disminuye.[30]

Gráfico 9: Evolución del Índice de Desempleo Urbano en el Ecuador

Periodo 2008 - 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC
Elaboración: CEA

Por lo tanto, la industria de salud se ve beneficiada por la baja del porcentaje de desempleo que se ha venido teniendo en estos últimos años, ya que una población con empleo, tiene poder adquisitivo y tiende a destinar más de su presupuesto al área de la salud, lo que aumentara la demanda de este tipo de servicio, incluyendo servicios de laboratorio, por esta razón esto representa una oportunidad media para DISERLAB.

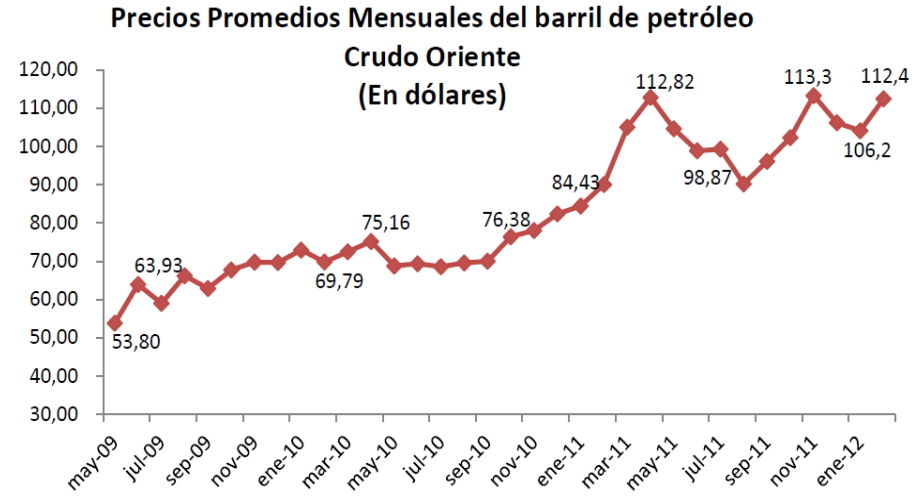
[30] CAMARA DE COMERCIO DE QUITO. (2012). [http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=26&Itemid=59&mosmsg=Est%E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.ec%29], **Síntesis Macroeconómica de Abril 2012.**

f.- Precio del Petróleo: Durante el mes de Febrero del año 2012, la producción promedio diaria nacional de petróleo tuvo un decrecimiento del 1%, es decir, aproximadamente 3 mil barriles, ubicándose en 500 mil barriles diarios (mbd); siendo la producción estatal de 357,5 mbd y la producción privada de 142 mbd.

El precio del barril WTI, cerró al mes de Marzo del 2012, en USD 103.02, precio por debajo del promedio mensual, que fue de USD 106.17; comparando los promedios, para el mes de Marzo el precio se incrementó en aproximadamente 4%. Para el mes de Febrero el precio del crudo ecuatoriano en el mercado internacional, se ubicó en USD 112.44, lo que representa aproximadamente un alza del 6% con respecto al mes anterior.

Gráfico 10: Precios Promedio Mensual del Barril de Crudo

Periodo 2009 al 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador, Observatorio de la Política Fiscal
Elaboración: CEA

Siendo este factor de gran importancia no solo en la industria de la salud, sino también, en todas las industrias, ya que la base de la economía ecuatoriana es el petróleo, por tanto cualquier variación en el precio del mismo se siente en la población, ya que el dinero circulante disminuye, minorando también el poder adquisitivo general de la población. Pese a encontrarse el precio del petróleo elevado, para DISERLAB representa una oportunidad baja debido a la variabilidad del mismo.

En lo respecta al área POLITICA, se ha analizado:

a.- Estabilidad Política: La estabilidad política nacional vigente es un factor fundamental para promover la inversión extranjera, completando con un gran desempeño en macroeconomía, la cohesión social, inversión pública y otros estímulos que ofrece Ecuador al mundo, como elementos que, añadidos a la reinstitucionalización del Estado, ofrecen un panorama distinto.

El factor de la estabilidad política es "intangible pero fundamental", antes el Ecuador no lo tenía, pues su realidad política mostraba que -por ejemplo- ningún Presidente desde 1996 había terminado su periodo. Por lo que el Gobierno ahora es considerado nacional, mientras antes había una acostumbrada alterabilidad regional entre Sierra y Costa. "Si era un Presidente costeño, perdía en la Sierra, si era un serrano, perdía en la Costa, ahora tenemos un Gobierno Nacional que gana en la Costa, Sierra, Amazonía, Región Insular y con los migrantes.

De igual forma, puso como ejemplo que antes las elecciones se ganaba con el 23% de los votos de la primera vuelta, mientras ahora Rafael Correa ganó la Presidencia en una sola vuelta en abril de 2009, después de casi dos años de un Gobierno que ha triunfado en ocho elecciones consecutivas y goza -tras casi cinco años y medio de gestión- de una popularidad muy alta.

Puso énfasis en la recuperación de la confianza e institucionalización, traducida en el cambio de mentalidad hacia un fin concreto, como parte de un proyecto nacional. Resaltando la ingente inversión pública en aspectos como infraestructura, educación, salud, vialidad, energía, talento humano; áreas que el neoliberalismo había dejado de lado, y hoy son políticas prioritarias.

Es por esto que el presupuesto en educación y salud se ha elevado notablemente, y se ha diseñado un Plan Nacional de Desarrollo, al que el Presidente describe como el mejor de América Latina, con metas muy claras y coherentes, que se suman al nuevo Código de la Producción y a la Agenda de Transformación Productiva. Como consecuencia para DISERLAB este factor representa una ventaja media para el desarrollo del mismo.[31]

b.- Reformas en el Sector de la Salud Pública.: Carina Vance, ministra de Salud, explicó en rueda de prensa los proyectos y logros alcanzados con las diversas políticas que se están realizando en esta área. La reforma institucional del ministerio de Salud empezó en noviembre del año anterior y ha implementado una nueva estructura orgánica que generó la creación de nuevas subsecretarias y coordinaciones generales.

[31] EL CIUDADANO. (2012). [http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=36160:la-estabilidad-politica-promueve-la-inversion-&catid=40:actualidad&Itemid=63]. **La estabilidad política promueve la inversión.**

Con estas reformas se pretende el fortalecimiento de la rectoría del ministerio de Salud y la capacidad resolutiva de los territorios locales del país. Mediante la Secretaria Nacional de Planificación se crearon direcciones distritales de salud que permiten la desconcentración de facultades del ministerio y la apertura de las mismas hacia los organismos locales.

Carina Vance dijo que la reforma institucional no se limita al ministerio de Salud, la planta central, las coordinaciones centrales y las direcciones distritales, sino que se extiende a las entidades adscritas. Por ejemplo, la nueva ley de trasplante de órganos y tejidos convierte al *Instituto Nacional* de Donación y *Trasplante de órganos, tejidos* y células (INDOT), en una nueva institucionalidad. Otra entidad adscrita es el Instituto Nacional de Higiene, cuya reforma responde a una política del Gobierno Nacional de fortalecimiento de la investigación liderada por la Senescyt (Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación).

Esta reforma ha generado dos entidades adscritas: El Instituto Nacional de Investigación de Salud Pública (INSPI), creado para la investigación y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), encargada de la concesión, homologación, retiro y reinscripción de registros sanitarios. La agencia también estará encargada del control post registro en perchas.

Esta nueva estructura tiene similitudes con las estructuras internacionales de investigación y las, agencias de control sanitario de otros países como por ejemplo, Chile, Brasil, Colombia y Estados Unidos.

Este nuevo modelo propone sucursales zonales para poder realizar investigaciones locales pertinentes en los distintos territorios nacionales. “Las actualizaciones en investigaciones internacionales son continuas pero es necesario generar más investigación en el país”, afirmó Carina Vance.[32]

Pese el panorama positivo que se observa para el sector de Salud Publica, para la parte privada del mismo no se lo ve igual, ya que al ser este un país donde la pobreza ocupa altos índices en el total de la población, con las nuevas reformas, obviamente las personas van a preferir servicios públicos a privados, las nuevas instituciones de investigación también acaparan el mercado en el cual antes estaban las instituciones privadas, por todo esto para DISERLAB representa una amenaza media dentro de la matriz POAM.

c.- Nueva Constitución: con lo que respecta a la nueva Constitución de Ecuador, esta establece un "Estado de derechos" que se fundamenta en los denominados DESCA, o derechos colectivos y ambientales, donde el Estado se

[32] ANDES. (2012). [http://andes.info.ec/sociedad/6369.html]. **El área de la salud se fortalece en el Ecuador mediante progresivas reformas.**

convierte en garante y actor de tales, desplazando la prioridad dada a las garantías individuales de la anterior constitución. Según analistas, la nueva Constitución permitirá desarticular el modelo de Estado de Derecho y economía social de mercado y pasar de una "constitución de libertades" a una "constitución del bienestar" transversalmente adornada por la filosofía comunista ancestral del "buen vivir" de los antiguos quechuas, recogido explícitamente en el texto *sumak kawsay*.

Para lograrlo se erige un modelo desarrollista o estructuralista de la economía dándole un papel central al Estado en la planificación de la producción reduciendo más aun el papel del mercado (Ecuador es desde hace algunas décadas uno de los países más intervencionistas de la región con mayor incremento del gasto público); además instaura un sistema proteccionista arancelario bajo el término de soberanía alimentaria, rechazando el comercio libre. En lo social se promulga un modelo asistencialista en la educación, salud, servicios básicos e infraestructura dónde se da predominancia al sector público, y se restringe o regula fuertemente al sector privado cerrando las puertas a la privatización y la libre competencia en tales áreas. En lo administrativo refuerza las funciones del gobierno central en detrimento de los gobiernos municipales.

Se instaura además de los tres poderes tradicionales un cuarto poder denominado Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, una suerte de corporación del poder popular formada por los antiguos organismos de control constitucionales y por movimientos sociales designados por el ejecutivo que juzgaran lo constitucional o no de las políticas públicas y la legislación posterior.

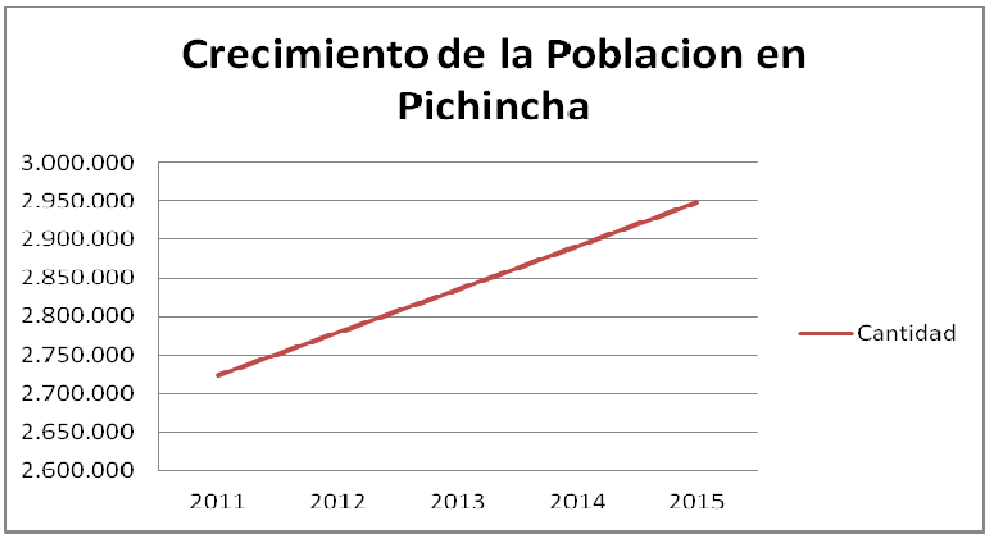
En política exterior y comercio exterior se consagra la predominancia a la integración regional bolivariana en particular y latinoamericana en general, minimizando el papel de la globalización.

Por lo que como se mencionó anteriormente, el estado está incrementando su participación en todos los sectores productivos del país, respaldado por la constitución, lo que ocasiona que las instituciones privadas les sea más difícil conseguir un nivel competitivo que se ajuste al de las instituciones públicas, por eso DISERLAB se enfrente a una amenaza baja con respecto a la nueva constitución.

Para el aspecto SOCIAL analizaremos factores como:

a.- Tamaño de la población: Según la proyección propuesta por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) la población, específicamente en la provincia de Pichincha, tiende al alza. Es así que de **2.779.370** habitantes para el 2012 se prevé que para el 2015 se cuente con **2.947.627**, es decir un 6% más, en apenas 5 años.

Gráfico 11: Proyección de Crecimiento Poblacional en la Provincia de Pichincha



Fuente: INEC

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Desde el punto de vista demográfico el crecimiento de la población, es un aspecto positivo para DISERLAB, ya que existe más mercado en el cual se puede incursionar, por esta razón representa una oportunidad media en la matriz EFI.

b.- Influencia de las Redes Sociales: Las redes sociales están desempeñando un papel cada vez más importante en la configuración del comportamiento de los usuarios en la web. Los servicios de redes sociales cada vez cuentan con un mayor tráfico y un uso en constante crecimiento por parte de los usuarios. No cabe duda de que se están convirtiendo en espacios de comunidad, donde los usuarios interactúan con su entorno y acercan distancias. A través de comportamientos individuales podemos comprender el comportamiento del usuario en general. No obstante, cuánto mayor es la cifra de usuarios de una determinada comunidad y menos específica en su orientación temática, de contenido, de servicios, de participación… mayor es la diferencia que encontramos entre unos y otros.

Lo verdaderamente importante en la mayor parte de las ocasiones es **interpretar la acción de los usuarios en un contexto en línea con las personas a las que están conectadas socialmente y la influencia que entre ellas se produce**. Sin duda, la influencia social en su esencia más pura es la que nos lleva a utilizar este tipo de servicios que la mayor parte de nuestros amigos ya están utilizando, sucumbimos a esa presión social y trasladamos las interacciones a la vida online.

En este sentido, **la influencia que sobre nosotros ejercían nuestros amigos o viceversa, se amplifica a nuevos horizontes de contactos**. La influencia que ejerce sobre nosotros nuestro entorno, por ejemplo, nos lleva a comprar un producto porque uno de nuestros amigos recientemente compró un producto.

Trasladado a la vida online, la influencia nos llevaría a tener en cuenta las recomendaciones que sobre una determinada marca, campaña, producto, servicio… realizan nuestros contactos / amigos en las redes sociales o aquéllas personas que consideramos que cuentan con la opinión acertada, la cual valoramos positivamente, como para dejarnos orientar nuestra propia opinión personal.

La influencia que ejercen determinadas personas sobre nosotros en la vida digital también nos lleva a tener un núcleo determinado de amistades, construidas en función de afinidades comunes. En este sentido, identificar las situaciones en las que la influencia social es la causa de la correlación es determinante. **La influencia social determina que una idea, un comportamiento o un producto se difundan a través de las redes sociales como una epidemia.** Así, es evidente la influencia que otros ejercen sobre nosotros para actuar de manera similar, ya sea en la moda, en la adopción de una tecnología, en una acción de Marketing Viral, en el boca a boca (Word of Mouth), etc.

Esta nueva tendencia al uso de redes sociales en el medio, representa para DISERLAB una ventaja alta, ya que el uso de las mismas puede ser de mucha ayuda para difundir campañas virales, promoción, etc.

En cuanto al aspecto TECNOLÓGICO podremos considerar:

a.- Desarrollo Tecnológico en el Ecuador: Los datos disponibles evidencian que el Ecuador presenta un claro atraso en el contexto regional y mundial en materia de ciencia y tecnología, si se toman como indicadores a: los activos fundamentales provenientes del conocimiento que son indispensables para la construcción de las bases de la nueva economía en el contexto de las denominadas Sociedades del conocimiento. En términos de gasto en I+D, el país se encuentra en los últimos lugares a nivel regional en lo relacionado con el número de doctores, la tasa de dependencia, el coeficiente de invención o la inversión en insumos de I&D (RYCIT, 2009).

De otra parte el Ecuador –bajo las tendencias globalizadoras- está obligado a dar un mayor valor agregado para su competitividad para superar la realidad actual, caracterizada por el muy bajo contenido de conocimiento que poseen sus exportaciones (más del 75% de nuestras exportaciones está compuesta por combustibles, productos agrícolas, y minerales). Esta realidad se ve agravada,

pues el país no cuenta con una oferta de bienes y servicios intensivos en conocimiento, sino que por el contrario se ha diversificado en actividades intensivas en mano de obra no calificada.

Ecuador no ha logrado aún por poner en marcha un plan nacional que desarrolle las capacidades y potencialidades en investigación y desarrollo tecnológico, que desde la perspectiva de las políticas de C&T, resultan indispensables para poner a punto la economía del conocimiento. Estas capacidades están relacionadas con el número indispensable de investigadores ubicados en centros, laboratorios, equipos y proyectos en al menos las siguientes áreas o sectores: recursos genéticos y biodiversidad; biotecnología aplicada a salud humana y animal; biotecnología agrícola; bio-remediación; nanotecnología; nuevos materiales, biomateriales y biopolímeros; informática y desarrollo de software; nuevas fuentes de energía; conflicto, democracia y tecnologías sociales. Todo lo cual debe estar suficientemente respaldado por políticas públicas que permitan al país contar con programas de formación, retención, repatriación y promoción de los talentos humanos nacionales.

En consecuencia se evidencia la necesidad de fortalecer activos fundamentales para el desarrollo del país, su productividad y competitividad tales como la innovación (medida por el número de patentes, la presencia y calidad de Centros de Desarrollo Tecnológicos y el nivel tecnológico de las empresas), y el capital

humano (proponer y alcanzar metas al 2014 de al menos dos mil investigadores activos y acreditados).

Para lograr esto es indispensable una férrea disciplina fiscal tanto en el gobierno nacional cuanto en los gobiernos locales y en las instituciones de educación superior en lo relacionado a la inversión en el sector de ciencia y tecnología. Esto requiere ser complementado con estrategias orientadas a atraer financiamiento externo para fortalecer las capacidades científicas y tecnológicas endógenas, incentivar la generación del conocimiento protegible, y crear el marco institucional que estimule al sector privado a tener una mayor inversión en C+ T +I. Pero también es indispensable consolidar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, respetando la autonomía universitaria para garantizar la creación científica, en un clima de libertad, condición indispensable para lograr la creatividad propia de toda la empresa científica. En este sentido los señalamientos de la nueva constitución 2008 y el Plan Nacional del Buen Vivir presentan elementos que pueden ser vistos por parte de las universidades como una oportunidad para la creación de tecnología, difusión y transferencia de tecnología, investigación y desarrollo tecnológico y, desde luego, como el núcleo generador de procesos innovadores que involucren al sector empresarial interesado en la comercialización de tecnología.

En lo fundamental las iniciativas en lo relativo a ciencia, tecnología e innovación deben tener el involucramiento de las universidades, tanto en el nivel de pregrado como del postgrado, mediante el desarrollo de programas y proyectos de I&D que a través de sus resultados tengan un impacto sobre la calidad y accesibilidad de la mayor parte de la población a la educación, salud, medio ambiente, agricultura, biotecnología médica, farmacéutica, redes de cómputo y telecomunicaciones.[33]

Pese a que existen planes para un desarrollo tecnológico en el Ecuador, no se evidencia que se los haya aplicado, ya que el panorama tecnológico en el país, no es el que desearía, como se mencionó anteriormente. Esto significa que DISERLAB tiene una ventaja baja frente a la perspectiva tecnológica del país.

b.- Contacto Virtual, Internet, etc.: La última encuesta del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) sobre el acceso de los ecuatorianos a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), realizada en diciembre de 2011, reveló que el 24,7% de los hogares tiene una computadora de escritorio y el 9,8% tiene una portátil. Esto es, el 35% de los 3 815 000 hogares que existen en el país. El sondeo realizado en 579 centros poblados abarcó una muestra de 21 768 viviendas, según Byron Villacís, director del INEC.

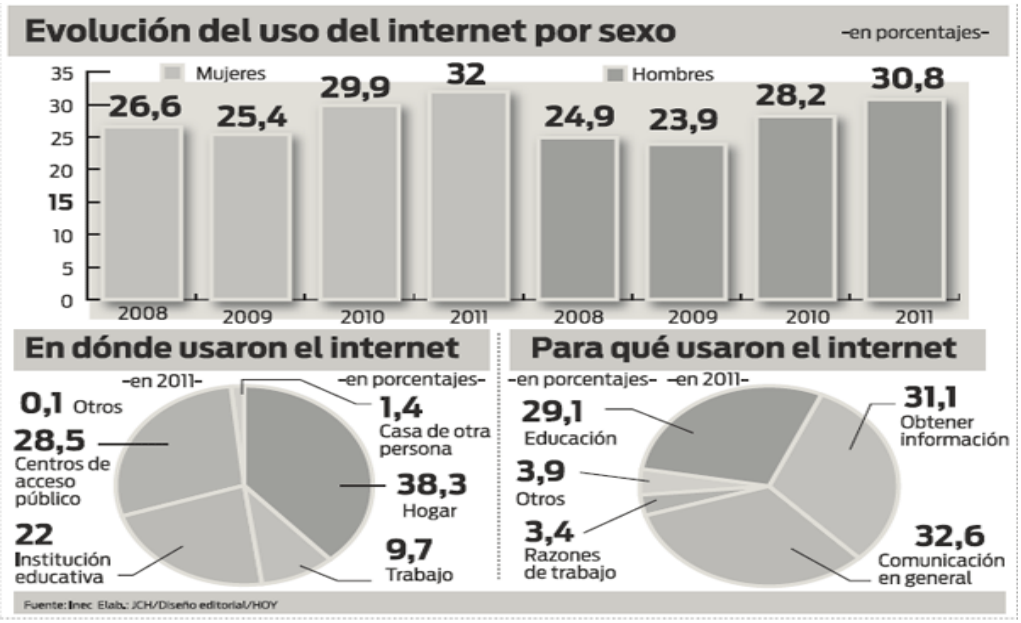
[33] REACES. (2012). [http://www.reaces.ec/reaces/index.php?option=com_content&view=article&id=53:situacion-de-la-ciencia-la-tecnologia-e-innovacion-en-el-ecuador&catid=36:articulos&Itemid=14], **Situación de la Tecnología, Ciencia e Innovación en el Ecuador.**

El porcentaje de personas que usó Internet en los últimos 12 meses corresponde a 31,4%; hace cuatro años, esa estadística era del 25,7%, develando un alza de 5,7 puntos porcentuales. Quienes mayor uso le dieron en 2011 a Internet en el Ecuador fueron los hombres con el 32%, frente al 30,8% para las mujeres. En ambos casos, la cifra subió seis puntos en cuatro años (ver gráfico). En cuanto a las edades, se determinó que seis de cada 10 jóvenes de entre los 16 y 24 años tuvo un uso activo del Internet (59,4%), seguidos por quienes tienen de 25 a 34 años (39,6%). Quienes menos usaron el Internet fluctúan entre los 65 y 74 años (3,3%). El 57,3% de los usuarios ingresó por lo menos una vez al día; mientras el 36,9% lo hizo en promedio una vez por semana. El principal uso del Internet se enfocó en las comunicaciones con la familia y amigos, y los ingresos a la web se realizaron en su mayoría desde el hogar del usuario (ver gráficos). Pichincha se registró como la provincia con mayor porcentaje de población que usó Internet en 2011, con el 44,5%, seguida por Azuay con el 36,9%, y la que menos lo usó fue Santa Elena, con 18%.

Un elemento que resaltó Villacís es que el quintil más pobre del Ecuador incrementó su hábito del uso de Internet. En 2008, el 7,9% de pobres utilizaba Internet, y ahora llega al 15,5%. De ellos, el 50% lo utilizó para comunicarse y su frecuencia de acceso es del 57,3% al menos una vez al día y el 36,9% mínimo una vez a la semana. [34].

[34] **DIARIO HOY. (2012). [**http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-cifras-del-uso-de-internet-crecen-en-el-pais-535452.html], **Las Cifras de Uso de Internet crecen en el país.**

Gráfico 12: Evolución anual de uso de Internet por sexo en el Ecuador



Fuente: Diario HOY.

Elaborado por: Centro de estadísticas diario HOY.

Así como el uso del Internet se incrementó en el último año en el Ecuador, la telefonía presentó también un aumento en su presencia dentro de las familias. Según reportó la encuesta de acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), realizada en diciembre de 2011, en cuanto a telefonía fija, cuatro de cada 10 hogares tienen una línea, lo que corresponde al 39,9% de familias. Mientras que el 78,8% de los hogares posee al menos un teléfono celular (ver cuadro). En 2008, el porcentaje era del 69,9%, con lo que la proporción subió 8,9 puntos, llegando a ser ocho de cada 10 hogares los que disponen de este artefacto.

El porcentaje para 2011 de población con celulares activados ascendió a 46,6%. En 2008, esa proporción era de 37,7%. Se registró que en 2011, el 49,1% de los celulares activos están en manos de los hombres, frente a un 44,3% de las mujeres.

Los principales usuarios de celulares están en el rango de edades de entre 25 a 34 años con un 71,5%, seguido por los usuarios de 35 a 44 años. Un dato interesante es que la proporción de celulares en usuarios de cinco a 15 años no ha cambiado en cuatro años, manteniéndose en un 9% en promedio. La provincia con mayor cantidad de celulares activos durante 2011 fue Pichincha, seguida por Guayas y El Oro. Según los quintiles de pobreza, quienes no están considerados como tales registraron en 2011 el 53,9% de teléfonos móviles activados, mientras que los considerados pobres tuvieron un 27,8%. En 2008, el acceso fue del 47,1% y del 19,4% respectivamente.

El director del INEC, Byron Villacís, explicó que por sugerencias de los sectores públicos y privado, se investigó por primera vez en 2011 el uso de teléfonos inteligentes o Smartphone.

"El Ecuador no solo está incrementando su participación en la tecnología, sino que lo hace de una forma más especializada", dijo Villacís al respecto. De las estadísticas de celulares activados antes mencionadas (46,6% de la

población), únicamente el 8,4% de usuarios dispone de un teléfono inteligente. Sobre el uso que le dan los ecuatorianos a su Smartphone, se pudo determinar que el ingreso a redes sociales se lleva el primer lugar con un 69,9%, seguido por la investigación en Internet, la comunicación a través de correo electrónico, el entretenimiento (jugar y escuchar música) y la localización con GPS. La provincia con mayor porcentaje de usuarios de Smartphone es Guayas, con el 14,3%, seguida de El Oro, con el 11,2%. Cotopaxi es la provincia con menos teléfonos inteligentes (ver cuadro). En cuanto a la división del uso del Smartphone por género, el hombre tiene la mayor participación con el 52,9%, mientras que la proporción para las mujeres es del 47,1%.

Villacís explicó que una hipótesis para que los hombres tengan más acceso a la tecnología podría relacionarse a la brecha laboral aún existente en el país, puesto que el desempleo es mayor para las mujeres. El rango etario que utiliza más teléfonos inteligentes está entre 16 y 24 años, con un 11,7%. La proporción del uso disminuye mientras mayor es la edad, según reveló la encuesta. Los solteros le dan más uso a los Smartphone, seguidos por los divorciados, separados, casados, en unión libre y viudos.

Por nivel de instrucción, se encontró que quienes tienen estudios de más alto nivel tienden a utilizar en mayor proporción estos teléfonos. En categoría de ocupación, los empleados del Gobierno tienen el mayor uso con el 15,3%,

seguido por los empleados privados, los patronos (empresarios), entre otros. Pero es el acceso a las redes sociales es el mayor uso que se le da a esta herramienta[35]

El crecimiento en el uso de este tipo de tecnología en el Ecuador, afecta de manera positiva a DISERLAB, ya que se piensa utilizar este medio para solucionar muchos problemas del laboratorio, por lo que el incremento en el uso que tiene actualmente representa una ventaja alta para el mismo.

En el aspecto CULTURAL, consideraremos factores tales como:

a.- Tendencia de la gente a la medicina preventiva que a pesar de que no existen datos específicos sobre el incremento de este factor, podemos ver demostrado el mismo por el incremento y proliferación de laboratorios, principalmente de lo que es la Salud Ocupacional, ya que uno de los factores más decisivos para la creación de esta cultura ha sido el gobierno a través de sus campanas y la exigencia, control y regulación de la afiliación a la Seguridad Social por parte de las empresas lo que las ha llevado a brindar seguros médicos a sus empleados para generar un valor agregado a los mismos.

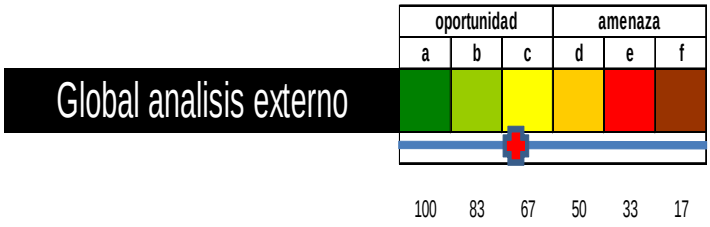
[35] DIARIO HOY. (2012). [http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-con-mayor-acceso-a-la-telefonia-535569.html], **Ecuador, con mayor acceso a la tecnología.**

Lo cual genera para DISERLAB una Oportunidad baja ya que a través de alianzas con empresas puede captar más mercado pero sin embargo el factor precio y competencia ya existente dificulta el acceso a estos convenios.

b.- Vinculación y Reconocimiento con la PUCE factor que se toma en cuenta debido a la poca penetración dentro del mercado que posee el Laboratorio a pesar de encontrarse ya varios años en el mismo, este le significa una Oportunidad baja por el prestigio que posee la Universidad en el aspecto de calidad, seriedad y confiabilidad, pero sin embargo, el TOP of MIND de los consumidores o posibles consumidores está relacionada a la Universidad como institución de enseñanza mas no con la existencia del Laboratorio, lo cual se ve reflejado hasta en la propia población estudiantil que no posee conocimiento de la existencia de DISERLAB.

c.- Modo de vida actual lo que le representaría una Oportunidad media, ya que a pesar de poseer un promedio de vida más alto aproximadamente de 75 años, con el desarrollo de los medicamentos, el estilo de vida actual más contaminante con el planeta exige la implementación de medidas para control de calidad de alimentos, aguas suelos entre otros al igual que la prevención de enfermedades lo que conlleva la utilización de servicios de análisis y exámenes de laboratorio en diferentes áreas las cuales son parte de DISERLAB.

Para el Aspecto COMPETITIVO, realizaremos un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter las cuales las relacionaremos con información proporcionada por los actuales miembros y directivos de DISERLAB, y el mercado. Este análisis se lo desarrollará en el CAPITULO 3 de la presente Investigación, en el punto de ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.



Por cuanto para DISERLAB el análisis de entorno externo determina un 74% de cumplimiento de la MATRIZ lo que le significa una Oportunidad de nivel BAJO dándose su principal oportunidad en el aspecto TECNOLÓGICO, ya que las tendencias del uso de la tecnología para generar e incrementar negocios y expandir el mercado debe ser explotado de una mejor manera, para lo cual sería imperativo la creación de un portal web especializado para el laboratorio, ya que esto iría de la mano con la promoción a través de redes social ya que de igual manera estas son una tendencia en gran aumento que junto a otras medidas que se implementarían en el aspecto INTERNO de DISERLAB, se lograría reducir de manera significativa el impacto negativo de los factores externos y hacer que estos jueguen a favor del crecimiento de DISERLAB.

1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR O INDUSTRIA.

El presente, se basa en el estudio del sector correspondiente a laboratorios de análisis de muestras clínicas, microbiológicas etc., mas no de los laboratorios farmacéuticos. Se tomara como base del estudio al sub sector de los laboratorios clínicos, ya que son estos los que prestan una mayor ayuda al correcto diagnóstico de muestras y es este el sector que posee una mayor demanda, debido a que dichos exámenes son ordenados por los médicos tratantes, para la generación, emisión y fortalecimiento de sus diagnósticos de salud.

Para este análisis se debe entender cómo se encuentra en la actualidad el sector de la salud en nuestro país, El sector de la salud del Ecuador cubre gran parte del territorio. Existen múltiples servicios de salud públicos y privados, como Hospitales, Clínicas, Centros de Salud generales y especializados en las principales ciudades. También operan aseguradoras nacionales e internacionales que ofrecen servicios médicos a precios convenientes.

Los sectores públicos se encontraban hace no más de cuatro años en constantes paralizaciones debido al bajo sueldo que perciben los profesionales en esta área. Cuando los profesionales realizan un paro, los pacientes son atendidos solo si es una emergencia y se puede observar un bulto de personas esperando afuera de los hospitales públicos. Lo cual incentivó un crecimiento de los sistemas de salud y laboratorios de carácter privado.

Otros de los factores que han influido en el sector de la Salud indirectamente ha sido la medicina alternativa que siempre ha estado presente en la cultura ecuatoriana, e homeópatas, médicos de procedencia china o personas estudiadas sobre esta materia dan consultorías a menor precio que la medicina general por lo que muchos ecuatorianos la prefieren.

Actualmente el gobierno logro grandes avances en este sector con la nueva reforma que impulso la Asamblea Nacional Constituyente al Sector de la Salud, expresado en el Articulo32:

> *"**Art. 32.-** La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.*
> *El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional."*[36]

En la cual se ve reflejado desde el presupuesto asignado a este sector para el año 2011[37] que reflejo un crecimiento de 442.756,826 dólares con respecto al 2010, dando un total de 1.767.095,786 dólares, lo cual ha originado un importante mejoramiento en el sistema

[36] ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE (2008)**, "Constitución Política de la Republica del Ecuador"** Óp. Cit. Art 32. P.29
[37] ECUADOR INMEDIATO (2010), [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=139879&umt=presupuesto_general_del_estado_para_2011_es_mas_23_mil_millones]

de Salud del País, en cambio para el 2012 en el sector salud se invertirá 1.775 millones de dólares, 891 millones se utilizará en gasto de personal ya que los médicos pasarán a laborar de cuatro a ocho horas de servicio, por lo tanto, se incrementa su sueldo[38], esto significa cambios importantes, en aspectos importantes tales como:

Avances Científicos

En el Sector de la Química Clínica, exámenes que hasta hace unos años eran impensables en el laboratorio clásico ya se los están realizando como los marcadores tumorales, las determinaciones hormonales, el estudio de la dinámica del hueso que implica además del conocimiento del metabolismo fosfocálcico, el manejo de los marcadores de resorción y remodelación ósea, exigen del analista no solo el dominio de la tecnología utilizada, sino también de la interpretación de los resultados obtenidos conociendo los valores de referencia de la población.

En el campo de la Inmunología, los anticuerpos generadores de enfermedades autoinmunes son solicitados al laboratorio en forma cada vez más frecuente y necesitan del Profesional que seleccione e implante los algoritmos diagnósticos y de seguimiento apropiados para cada patología. Y no olvidemos a la Biología Molecular, que abre las puertas a una nueva concepción del laboratorio, con perspectivas de crecimiento

[38] DIARIO EL TIEMPO. (11-12-2011). [http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/83050-presupuesto-2012-genera-diversos-puntos-de-vista/], **Presupuesto 2012 genera diferentes puntos de vista.**

ilimitado Obviamente, esta nueva herramienta diagnóstica exigirá una muy buena formación del profesional. Además de la necesidad de especializarnos por la vastedad del conocimiento a abarcar, no podemos desconocer que la Ordenanza del M.S.P reguladora del funcionamiento del Laboratorio Clínico, habilita al Médico Laboratorista a desempeñarse en todas sus áreas.

Avances tecnológicos

Sin duda los avances biotecnológicos han invadido el campo del laboratorio clínico y en sí de los diferentes laboratorios de análisis y ensayos, 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.

Algunos aspectos ameritan la reflexión de los equipos médicos. La disminución del tiempo de entrega de resultados ha constituido uno de los mayores beneficios para el sistema. Sin embargo, esta ventaja sólo será traspasada en beneficio del paciente si existe una red eficiente entre los personales del laboratorio y diferentes áreas de análisis que posea el laboratorio.

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, microbiológicos, genetistas etc., que se encuentran en cualquier lugar del país.

Tipos de Laboratorios Clínicos

Existen tres tipos principales de laboratorios clínicos en nuestro país.

Laboratorios Clínicos Públicos: Son laboratorios clínicos que están insertados dentro del Sistema Estatal de Salud, que pueden estar regidos por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador o por entidades como el I.E.S.S., I.S.F.A. I.S.S.P.N. o por instituciones de beneficio social sin fines de lucro como SOLCA, Junta de Beneficencia de Guayaquil entre otras.

Las unidades básicas donde existe un laboratorio clínico son los Subcentros de Salud, Centros de Salud, Hospitales Cantorales, Hospitales Provinciales. Sin embargo la mayoría de estos se encuentra capacitado para realizar los análisis básicos o también llamados de rutina. Sabemos que el único laboratorio de referencia a nivel público es el laboratorio del Hospital Eugenio Espejo.

Laboratorios Clínicos Privados: No existen estadísticas sobre la existencia de laboratorios privados en todo el Ecuador, ya que estos laboratorios se encuentran insertados en el sistema de salud privado, los que pueden prestar servicios anexos o no al sistema de seguridad privada, a una clínica u hospital de naturaleza privada. Estos laboratorios se encuentran en manos tanto de personas naturales como jurídicas, dentro de hospitales, clínicas, centros médicos privados e incluso en forma aisladas por lo tanto no conforman parte de unidades de salud. Además que muchos de estos no cuentan con la calificación del Ministerio de Salud o sus respectivas Direcciones provinciales, debido a que no cumplen con las normativas vigentes.

Laboratorios de Referencia: Es un laboratorio externo al cual se envían muestras, para la ejecución de ensayos o exámenes clínicos, con la finalidad de obtener resultados confiables y de alta calidad, que sirvan de instrumentos de diagnóstico de pacientes. El Laboratorio de Referencia ofrece el manejo de muestras suministradas para los análisis clínicos por parte de los clientes, que requieren la ejecución de ensayos a ser derivados a laboratorios donde se ejecutan con altos estándares de calidad y tecnología de punta, además del manejo de resultados y el posterior reporte y entrega de los mismos.

2. CADENA DE VALOR DISERLAB

2.1. INTRODUCCIÓN

Antes de realizar la cadena valor laboratorios DISERLAB, debemos entender que es una cadena de valor y como a través de un buen desarrollo y manejo de estas una empresa de cualquier tipo, puede lograr una ventaja competitiva.

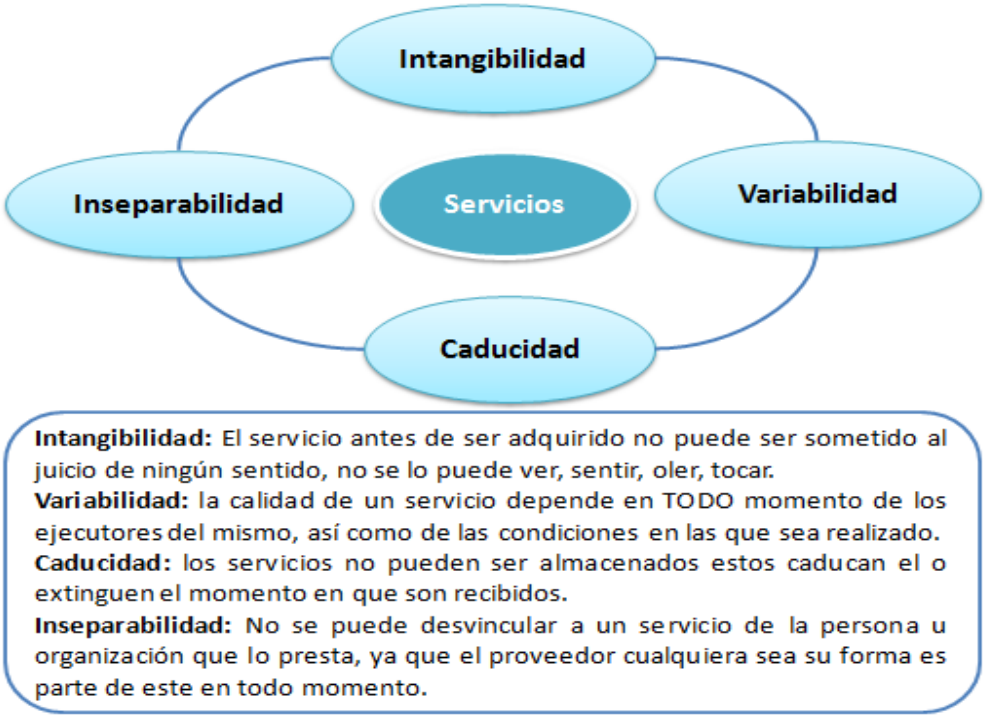
Como **Cadena de Valor**[39] se entiende al modelo teórico que permite describir e identificar el desarrollo de las actividades de una organización o empresa de cualquier tipo, para así poder lograr generar un valor al cliente final.

De una cadena de valor tradicional propuesta por Michael Porter, se debe adaptar la a los elementos que conforman la misma para una empresa de servicio debido, a que un servicio por sus mismas propiedades (Gráfico 1. Propiedades de un Servicio) difieren de un producto físico, por lo cual las actividades que llevan a la generación de valor, son similares, en muchos aspectos hay actividades que influyen netamente en la

[39] MICHAEL PORTER (1985), **Competitive Advantage,** compañía editorial continental.

generación y prestación de un servicio, como lo son el personal de contacto, el marketing, el cliente y no clientes entre otras, las cuales serán explicadas posteriormente.

Gráfico 13: Características de un Servicio[40]



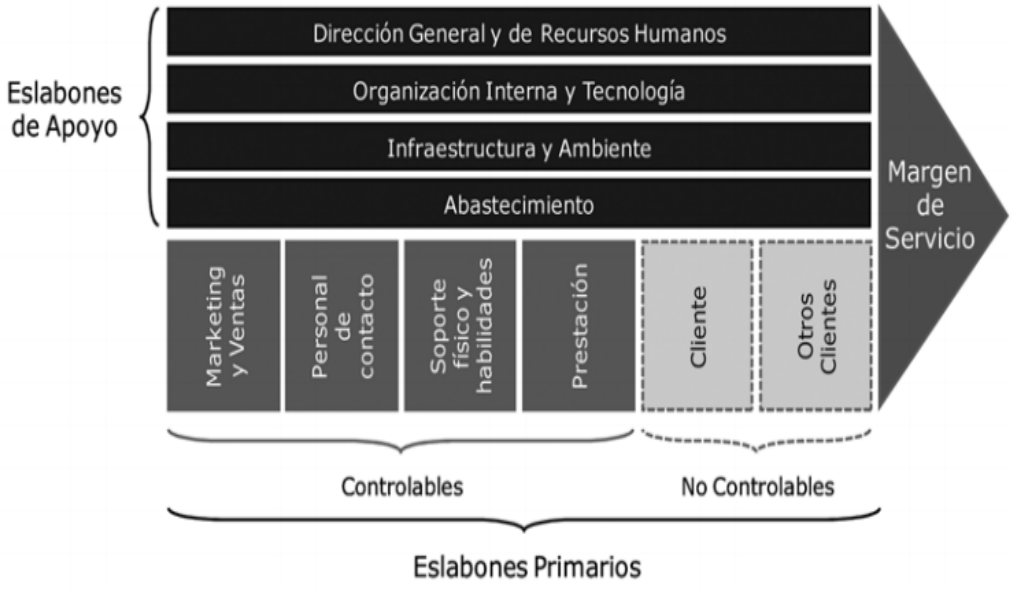
Fuente: Marketing de Servicios, Reinterpretando la Cadena de Valor

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

[40] ALONSO G. (2008). [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf], **Marketing de Servicios: reinterpretando la Cadena de Valor.**

Por lo cual el modelo de Cadena de Valor a aplicar para una empresa de servicios es la siguiente, según Gustavo Alonso propone en su artículo ***"Reinterpretando la cadena de Valor"***.

Gráfico 14: Cadena de Valor de un Servicio[41]



Fuente: Marketing de Servicios, Reinterpretando la Cadena de Valor

Elaborado por: Gustavo Alonso

Teniendo como referencia la cadena de valor presentada en la parte preliminar de esta tesis, se formula la siguiente cadena de valor mejorada para DISERLAB, la que se pretende agregara mucho valor para el cliente, desechando aquello que no lo haga.

[41] IBIDEM pag87

2.2 ACTIVIDADES PRIMARIAS

2.2.1 Marketing y Ventas

Se refiere a tareas de impulsión como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc., y desarrollo de propuestas comerciales pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación. Un servicio por sus propias características no permite su almacenamiento ni forma física, esto significa que su prestación tiene lugar una vez contratado el servicio por el cliente. De esta manera si no se logra ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación de servicios nunca se concrete.42

En DISERLAB, a este punto se le ha dado muy poca importancia por lo que se debe reestructurar la forma en la que se lleva el marketing y ventas.

Aprovechando la tecnología de hoy en día, se propone la creación de una página web, lo cual pondrá a DISERLAB en línea, facilitando el contacto entre clientes y empresa, promocionándose en el medio como el gran laboratorio que es, y de todas las facultades que posee, para dar el mejor servicio.

[42] IBIDEM pag87

Otra forma de promoción directa, es la implementación de vallas dentro de la universidad, que indiquen la existencia de un laboratorio de calidad como es DISERLAB, recalcando en ellas que el servicio que presta no solo es para la comunidad universitaria, sino también para el público en general.

Para que la promoción sea personalizada se propone realizar visitas a las distintas empresas en donde se supone requerirán de los servicios de DISERLAB, así se logra darse a conocer con mayor facilidad.

2.2.2 Personal de Contacto

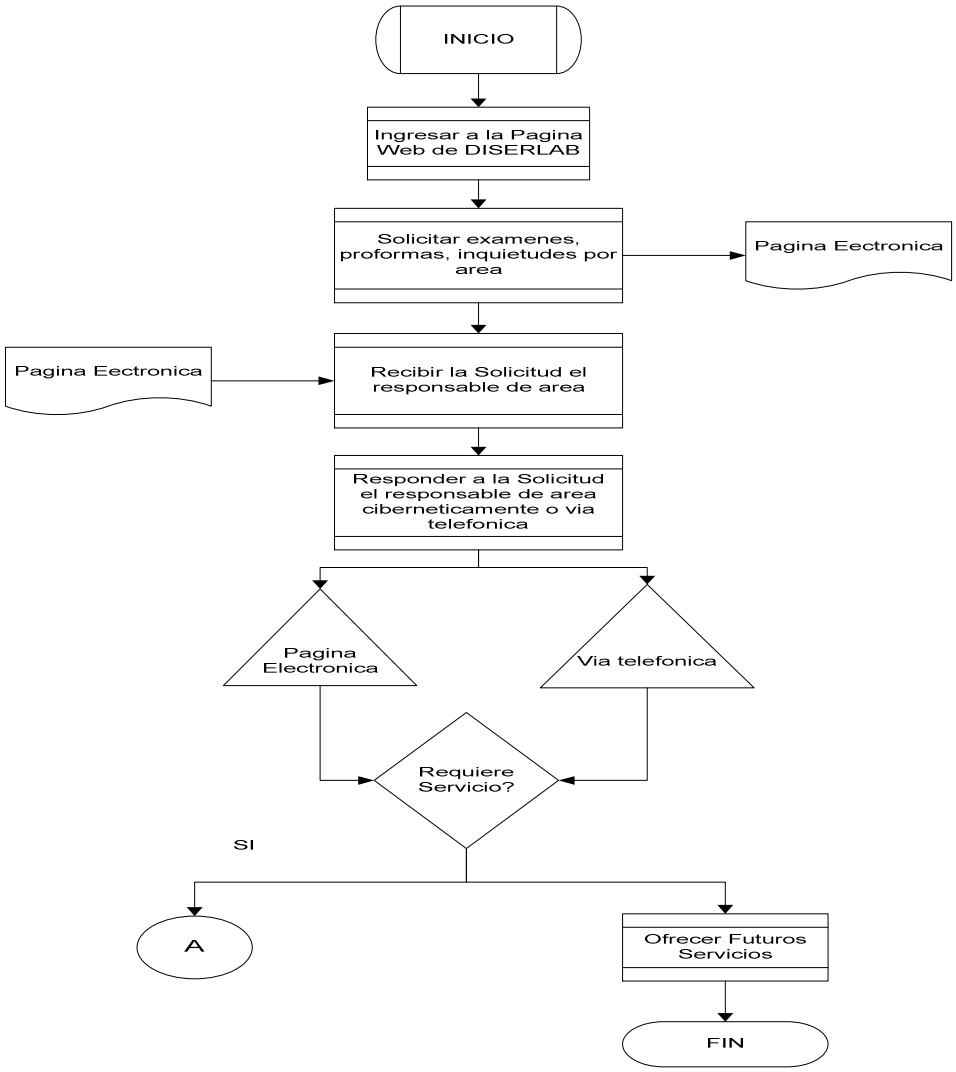
En un servicio, este se refiere a el personal que se encuentra directamente en contacto con sus clientes es uno de los aspectos más importante al momento de cuidar la calidad del servicio que se ofrece. [43]

Para agregar valor en este eslabón, interviene también la creación de la página web, ya que las falencias que tiene DISERLAB en personal y contacto se pueden solucionar en su mayoría con la creación de la misma. El tiempo de respuesta a los clientes, que es uno de los problemas más molestos de este eslabón, se lo

[43] IBIDEM pág. 87

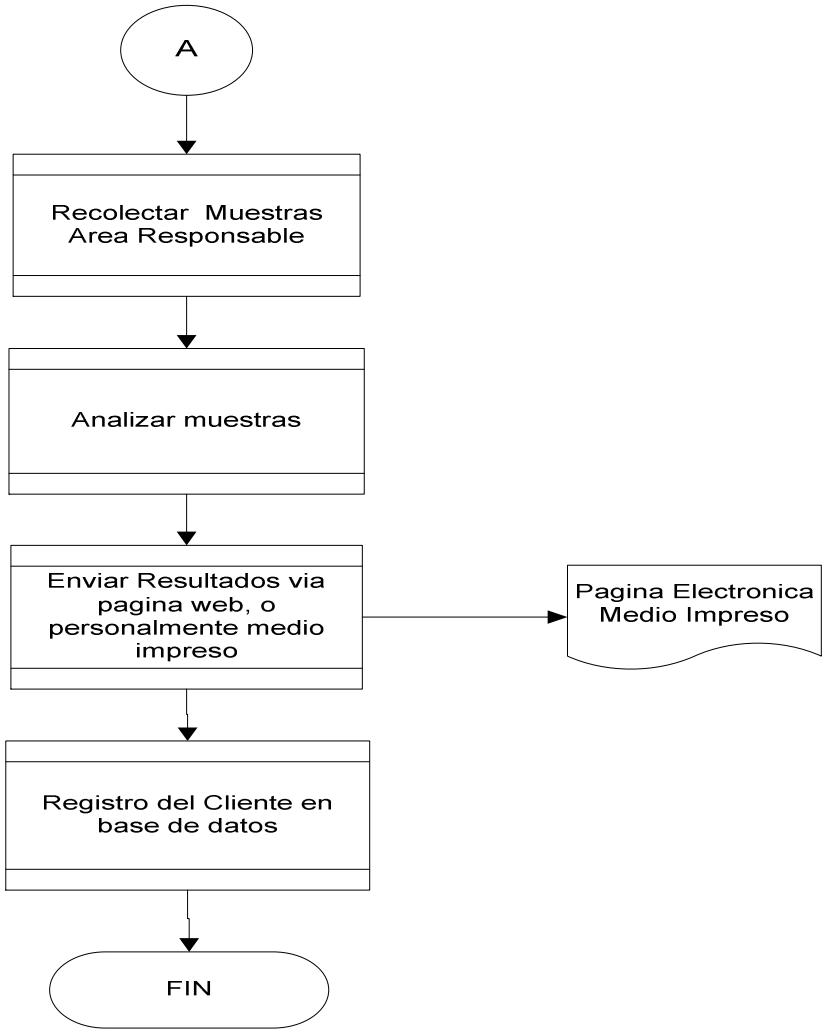
podría reducir realizando el contacto, utilizando la herramienta web, de la siguiente manera como se muestra en el siguiente diagrama:

Gráfico 15: Diagrama de Flujo Propuesto para el Proceso de Contacto vía WEB, para solicitud de un Servicio



Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 16: Diagrama de Flujo Propuesto para el Proceso de Contacto vía WEB, Para solicitud de un Servicio para una respuesta POSITIVA



Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Para agregar más valía a la Cadena de Valor de DISERLAB se debe exigir capacitación continua del personal en servicio al cliente, para mejorar desde la primera impresión que el cliente tiene del laboratorio, aquí interviene también el

servicio postventa mediante la oferta de nuevos servicios y respuesta de cualquier inquietud de los clientes.

2.2.3. Soporte físico y habilidades

Soporte físico son los elementos que interviene en la prestación de servicios[44]. Estos definen la calidad de satisfacción e intervienen positiva o negativamente en la experiencia de venta. Las habilidades por su parte se refieren a las competencias alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo que concierne a la prestación. Son generadoras de ventajas competitivas sostenibles.

En este eslabón no se requiere un gran cambio en cuanto a como lo manejan actualmente, ya que de por si poseen una ventaja competitiva por la tecnología y la capacitación técnica de todos los que trabajan dentro del laboratorio.

Lo que se propone mejorar en esta parte es aumentan la capacitación en las siguientes áreas que son necesarias para hacer que su ventaja competitiva actual sea más sustentable y sostenible en el tiempo:

[44] IBIDEM pag87

- Sistemas de Gestión de Calidad
- Control de Calidad
- Manejo Estadístico
- Atención al cliente
- Conocimiento y aplicación de Normas Ambientales
- Salud Ocupacional

Además se debe cambiar el concepto de capacitación en el personal, para que no sea tomado como algo superfluo al que asisten por obligación o por tener por escrito que realizaron la capacitación, sino que esta les sirva completamente para incrementar sus conocimientos, y ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

2.2.4. Prestación

Se entiende por prestación a la solución que ofrece el servicio a la necesidad que presenta el consumidor, no se debe confundir con el resultado mismo de la cadena de valor. [45]

[45] IBIDEM pág. 87

Las falencias en este eslabón se presentan en el área clínica del mismo, ya que el espacio en la infraestructura del laboratorio es muy reducido, causando incomodidad a los clientes, la mejora para este punto estaría en lograr la ampliación o transferencia del lugar donde se realiza la recepción de muestras, a un lugar más amplio, donde el cliente se sienta más a gusto, y sienta además la pulcritud del lugar en donde se está realizando los análisis.

En las demás áreas del laboratorio este punto no tiene falencias, ya que la prestación del servicio se lo realiza en un espacio proporcionado por el cliente, esto hace que el mismo se sienta a gusto y cómodo al momento de realizar la prestación del servicio

2.2.5. Clientes

Las relaciones que se establezcan entre el cliente, personal de contacto y demás eslabones de la cadena contribuirán de forma positiva o negativa a la construcción del servicio deseado y brindado. Así, cada nuevo cliente que sea sujeto de la prestación del servicio tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no a la calidad que este está percibiendo.

Este es una variable no controlable de una organización debido a que un cliente posiblemente no sea el mismo cliente si nos vuelve a elegir (el mismo cliente no necesariamente requerirá el mismo tipo de servicio).

Las oportunidades de mejora que se puede sugerir para este eslabón en lo concerniente a reclamos internos y externos, sería poner más cuidado en la forma como manejan los resultados de las muestras, tener la concentración necesaria por parte del personal para evitar inconvenientes de mala digitación, por último que existiera un último control de calidad para confirmar que los resultados concuerden con lo que se ha digitado.

Con respecto al tiempo de respuesta, se podría agilitar la emisión de los resultados por vía web, en donde se les proporcione una clave personal donde tengan acceso lo más pronto posible a los resultados, además de una bandeja de entrada en donde se pueda almacenar todos los exámenes realizados en DISERLAB, a un mismo cliente, para tener un archivo de un tipo de historia clínica del mismo.

2.2.6. Abastecimiento

Este eslabón se refiere a la función de adquisición de los materiales, insumos soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios y todos los demás elementos indispensables para la prestación de un servicio de calidad a la expectativas del target al cual se está atacando.[46]

En este eslabón no existen falencias en el manejo de los proveedores, tomando en cuenta que DISERLAB no depende de un solo proveedor para abastecerse, además que lleva un estricto control de lo que recibe. Como recomendación que podría decir que se trate de negociar con los proveedores de manera que se logren grandes réditos en la adquisición de materiales, o también se logre que el proveedor también sea que promocione a DISERLAB.

[46] IBIDEM pág. 87

2.3. ACTIVIDADES O ESLABONES DE APOYO

2.3.1. Dirección General y de Recursos Humanos

La cultura de servicio al cliente debe ser la misma en toda la empresa, todas las áreas deben tener una estrecha relación haciendo que sus tareas se encaminen a la satisfacción del cliente y no la satisfacción del área en la que se desempeñan.

Para mejorar este eslabón, en primera instancia, como se ha venido hablando con anterioridad, los profesionales deben ser sometidos a un entrenamiento o capacitación correcta en servicio al cliente, de esta manera generar habilidades para que el servicio mejore cada vez más y el cliente lo note.

En segunda lugar se debe implementar dentro del laboratorio la filosofía de “el cliente es lo primero”, mediante talleres explicativos de la importancia del mismo en la organización para todas las acciones que realicen siempre tienen que estar dirigidas a satisfacer al cliente, en si todo lo que se haga dentro de la organización tiene que ser por y para generar un valor agregado a los clientes.

2.3.2. Organización Interna y Tecnología

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollos de nuevos conceptos de mayor valor. La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

DISERLAB poco a poco ha logrado ir mejorando esta situación, gracias a la implantación de directrices administrativas y financieras, a cargo del Ing. Cristian Fajardo. Una oportunidad de mejora que se observa en este caso sería el llevar un control estricto de sus inventarios, que ya se lo está implementando.

2.3.3. Infraestructura y Ambiente

Se refiere al espacio físico donde ocurre la prestación del servicio, donde ocurren algunos momentos de la verdad entre la organización y el cliente.

Se podría mejorar este punto si la recepción de DISERLAB, se trasladara a un espacio más amplio dentro o fuera de las instalaciones de la Pontificia

Universidad Católica del Ecuador (PUCE), adecuándolo de tal manera que satisfaga con la necesidad de espacio de los clientes.

2.3.4. Margen de Servicio

Es la razón de la cadena de valor, es el conjunto de todas las actividades primarias y de apoyo para crear valor en el servicio para el cliente. Es la sumatoria de las ventajas competitivas de cada eslabón de la cadena de valor. Es el vínculo real y emocional que hace que el cliente prefiera siempre los servicios, es este caso de DISERLAB, y que no quiera cambiar por la competencia porque la cadena de valor a la que está acostumbrado lo satisface y crea una experiencia satisfactoria en la compra.

Con las mejoras antes mencionadas, se lograra que el cliente sienta que en realidad se le está dando un valor agregado en el servicio, y preferirá a DISERLAB, entre la competencia.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing[47].

La siguiente investigación tiene como objetivo principal, entender nuestro mercado local, y a través de la información obtenida poder desarrollar estrategias de marketing para la diferenciación y posicionamiento en la ciudad de Quito de la marca del laboratorio.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación actual de DISERLAB refleja que tiene una grave problemática en cuanto a la Promoción se trata (Publicidad nula), razón por la cual su cartera de clientes es muy limitada, sus ingresos de igual forma, lo que conlleva a que no se ha logrado un auto sustentación financiera amenazando su existencia.

[47] MALHOTRA, N (2008). ***Investigación de Mercados.*** 5ta edición pág. 7

Esta es la razón por la que se realizara una investigación de mercado que dé a conocer cuáles son los atributos más valorados por sus clientes, para poder mejorarlo o en su defecto crearlos en la medida que esto sea posible y que se encuentren acorde a lo que el cliente busca o espera de DISERLAB, logrando incrementar una satisfacción del servicio que recibe y la experiencia vivida, adicional logar promocionarlos de manera y darlos a conocer en el mercado capitalino, fidelizando clientes y consiguiendo nuevos.

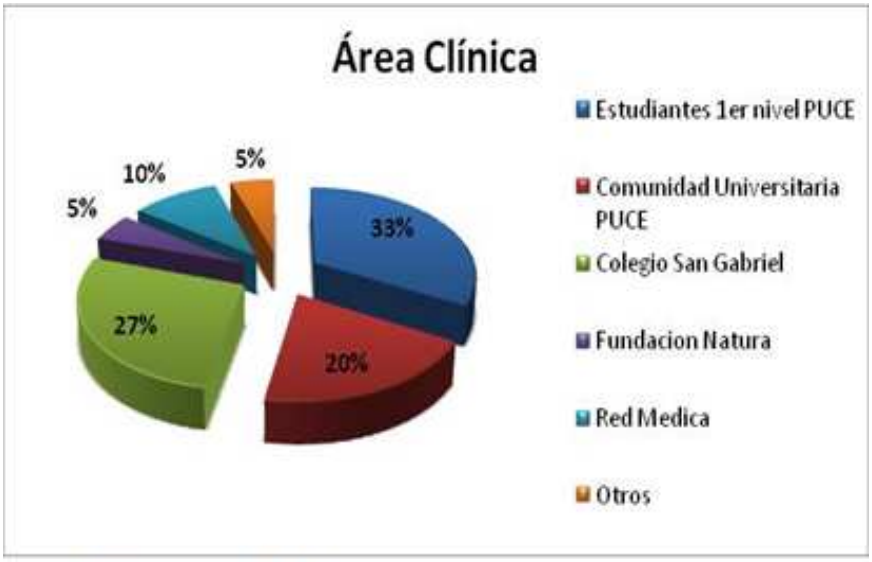
3.2. ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER PARA DISERLAB

3.2.1. Poder de negociación de los clientes.

El cual se encuentra comprendido por varios factores tales como:

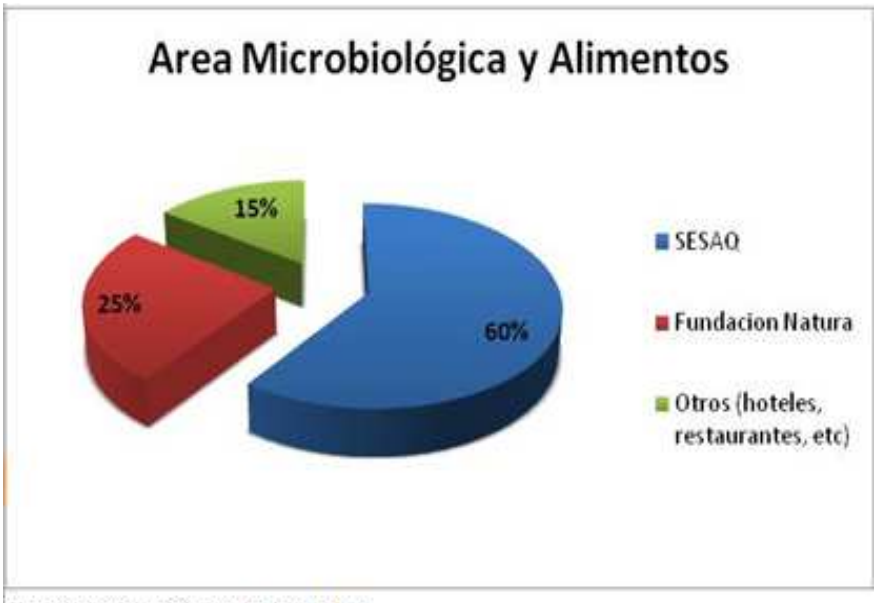
- La concentración de compradores respecto a la concentración de compañías, que entendido de otra manera se podría definir como el ***Número de Clientes*** que posee el Laboratorio. Donde su cartera de clientes se ve muy limitada, y la concentración de laboratorios en el área que se encuentra DISERLAB, la Tola (área 3), es muy abundante, ya que el 18% de laboratorios de toda la ciudad se encuentran en dicho sector.

Gráfico 17: Principales Clientes Área Clínica de Laboratorios DISERLAB-PUCE



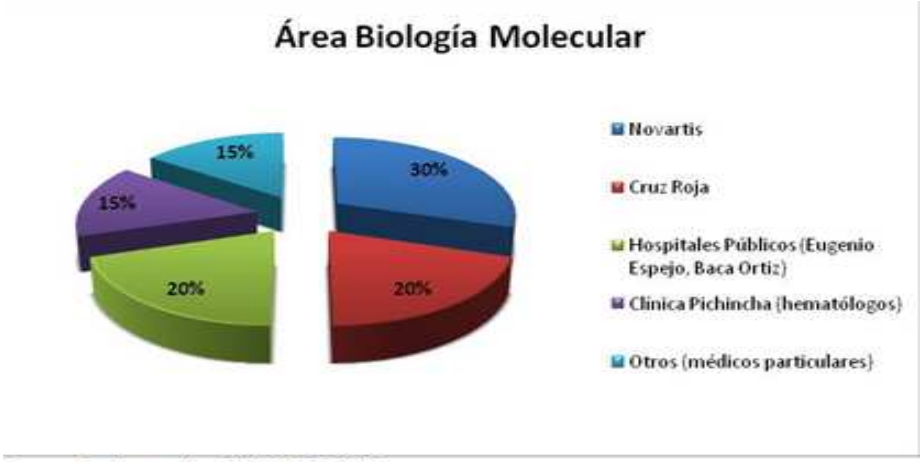
Fuente: Laboratorios DISERLAB-PUCE
Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

Gráfico 18: Principales Clientes Área Microbiología Aguas y Alimentos DISERLAB-PUCE



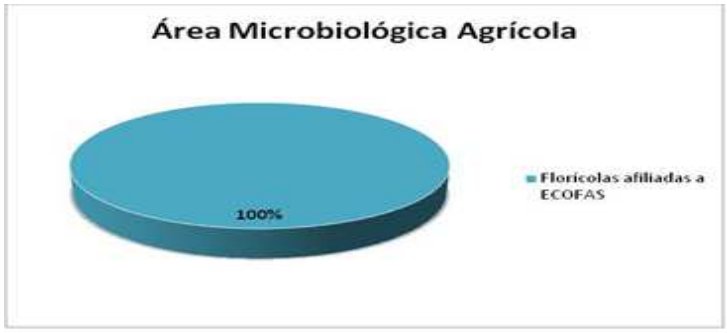
Fuente: Laboratorios DISERLAB-PUCE
Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

Gráfico 19: Principales Clientes Área Microbiología Molecular y Citogenética DISERLAB-PUCE



Fuente: Laboratorios DISERLAB-PUCE
Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

Gráfico 20: Principales Clientes Área Microbiología Agrícola DISERLAB-PUCE





Fuente: Laboratorios DISERLAB-PUCE
Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

- Grado de dependencia de los canales de distribución. Los cuales acorde a lo presenciado en la visita, son limitados actualmente para el laboratorio.

- Volumen comprador, o también denominado la ***frecuencia de uso*** del servicio El cual si se consideraría una que el promedio de este es una vez por año este resulta ser bajo, pero que para la Industria de Salud se encuentra dentro del rango normal de uso, adicionalmente los costos relativos de los exámenes en las diferentes áreas del laboratorio son un poco más altos y su cartera de clientes es baja, por lo que se vuelve necesario incrementar su cartera de clientes.

- Sensibilidad del comprador al precio. El cual a pesar que el comprador analiza y compara precios de laboratorio el uso de este tipo de servicio se ve más inducida por la recomendación que exista por parte del médico tratante o de personas allegadas, lo que se denominaría el ***Buzz Marketing***[48]***,*** que es un método de marketing de costo bajo o nulo que consiste en que una persona o grupo de personas le digan a otras acerca de los productos y servicios de una compañía. Está basado en las experiencias directas de la gente con productos específicos o

[48] REFERENCIA WEB – GLOSARIO Y DEFINICIONES GOOGLE (N/D), http://comocrearunblog3.wordpress.com/glosario-y-definiciones/

experiencias que otros les hayan relatado. es bajo, a pesar de ser este uno de los medio más importantes que se considera al momento de requerir este tipo de servicio.

Todo esto lo podemos interpretar u observar de mejor manera la siguiente matriz de análisis de Clientes donde analizaremos de una manera general a los clientes de todas las diferentes áreas de acción de DISERLAB, por sus características homogéneas en los factores antes previstos, principalmente en el número limitado de clientes y sus frecuencia de uso.

En la matriz se establecerán estos como los factores principales y se les pondera porcentualmente acorde a la importancia que estos tengan para DISERLAB, como por ejemplo el más alto con el 40% sería el número de clientes por ser un factor limitante para el laboratorio, de igual manera se lo realizara para los Sub factores que en este caso son los mismo y poseen cada uno el 100%, pero sus ponderaciones se lo realizara acorde a la escala establecida donde de igual manera el Número de clientes obtiene una puntuación de 9 que le significa el número muy limitado de clientes, y como se puede observar el único factor que le genera algo de ventaja es el PAGO el cual es realizado de forma muy puntual y en su mayoría de contado lo que le da un cierto grado de liquidez. Lo cual nos representa un **7.5 /10** de PODER General del CONSUMIDOR que representa un desventaja por so alto grado.

Tabla 3: Matriz de Análisis Poder de Clientes de DISERLAB-PUCE

ANALISIS DE CLIENTES CONSUMIDOR FINAL B2C y B2B					
100%	Grado de Importancia Factor	40%	25%	20%	15%
PODER	Factor	NÚMERO CLIENTES	FRECUENCIA DE USO	PAGO	BUZZ MARKETING
		9	5	10	4
		100%	100%	100%	100%
	Subfactor	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO	# DE
	Grado Importancia Subfactor	100%	100%	100%	100%
7.5	Ponderacion establecida	*9*	*5*	*10*	*4*
Escalas		10 - 8 Muy Limitado 7 - 6 Limitado 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Alto 1 Muy alto	10 - 8 Muy alto 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Poca 1 Muy poca	10 - 8 Pago puntual 7 - 6 Relativamente puntual 5 - 4 Medianamente puntual 3 - 2 Poco puntual 1 Impuntual	10 - 8 Muy alto 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Pocos 1 Muy pocos

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

3.2.2. Poder de negociación de los Proveedores.

Entendido este como: "la amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto."[49]

[49] WIKIPEDIA Enciclopedia virtual "**Análisis Porter Las 5 Fuerzas Competitivas"** http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Para DISERLAB estos reflejan un poder intermedio, al igual que una amenaza de nivel medio en Análisis de la Matriz POAM del Capítulo 2, debido a que el ***Número de Proveedores*** existente es alto ya que cada área de acción del laboratorio posee su propia cartera de Proveedores, sin embargo por convenios realizados en administraciones anteriores en la compra de ciertos reactivos DISERLAB se ve comprometido a la compra con un tipo de proveedor, sin embargo esta condición no es muy alta.

De igual manera la ***Calidad de Insumos*** que es uno de los factores muy importantes ya que de estos depende en un gran porcentaje la confiabilidad de los resultados es alta, y la mayoría de proveedores maneja esa misma calidad. Al igual que ***Stock*** manejado por los mismos por lo que sus tiempos de entrega son relativamente puntuales, sin embargo la cantidad de Representantes o Distribuidores Autorizados por las grandes cadenas farmacéuticas en el País es limitada, lo que dificulta conseguir los insumos a menor precio.

Como se puede observar a continuación en la matriz de análisis de Proveedores de DISERLAB donde se refleja un poder de 5/10 (Poder Intermedio). Donde se analizara a los Proveedores de una manera general para el Laboratorio, tomando en cuenta los factores más relevantes al momento de escoger o analizar a un proveedor existente de la Industria como son:

- Numero existente actual de los mismos que posee el Laboratorio 25%.
- La Calidad de los Insumos que Provee 40%.
- El Stock que posea de estos insumos 20%.
- La Rapidez y calidad de la Entrega que realizan 15%.

Donde a cada uno de estos se le asigna una un porcentaje acorde a la Importancia del mismo para el Laboratorio, la suma de los cuales nos debe dar el 100%, de igual manera se lo realiza para cada Sub-factor, donde para este análisis son los mimos por lo que su ponderación es 100% para cada uno de ellos.

Por último se asigna una ponderación acorde a la escala establecida, dependiendo de cómo se encuentre el mismo acorde a la Realidad y Análisis Interno y Externo de DISERLAB. Lo cual nos Representa un PODER DE PROVEEDORES del **5.6 / 10** lo que nos Indica un Nivel Medio, pero que puede convertirse en un Alto.

Tabla 4: Matriz de Análisis Poder de Proveedores de DISERLAB-PUCE

ANALISIS DE PROVEEDORES DE DISERLAB					
100%	Grado de Importancia Factor	25%	40%	20%	15%
PODER	Factor	NÚMERO EXISTENTE	CALIDAD DE INSUMOS	STOCK	ENTREGA
		2	7	7	6
		100%	100%	100%	100%
	Subfactor	NÚMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
	Grado Importancia Subfactor	100%	100%	100%	100%
5.6	Ponderacion establecida	2	7	7	6
Escalas		10 - 8 Muy Limitado 7 - 6 Limitado 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Alto 1 Muy alto	10 - 8 Muy alto 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Poca 1 Muy poca	10 - 8 Muy alto 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Poca 1 Muy poca	10 - 8 Muy puntual 7 - 6 Relativamente puntual 5 - 4 Medianamente puntual 3 - 2 Poco puntual 1 Impuntual

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

3.2.3. Amenazas de Nuevos Entrantes

De igual Manera la amenaza de nuevos entrantes lo analizaremos de forma general a través una Matriz de Barreras de Entrada que estos tengan para este sector a través de factores como:

- ***Aspecto Legal*** que es una de las principales barreras de entrada por lo que posee una importancia del 25%, ya que estos deben cumplir con la nueva legislación todo laboratorio de análisis debe cumplir con varios requisitos establecidos en la “Guía de Validación y Acreditación de Laboratorios”,

con la cual el ente regulador que es Ministerio de Salud a través de sus Direcciones Provinciales de Salud.

En cual pretende regular el funcionamiento de los mismo y prohibir que los laboratorios existentes principalmente del área Clínica sean solamente "Centros de Acopio" donde solamente se manejan con un nombre comercial, pero sub-contratan los servicios de laboratorios acreditados para los análisis, ya que no poseen los recursos ni las capacidades para realizarlos y de igual manera con esta Guía deben cumplir Certificaciones en sus procesos de ensayos como la certificación ISO 17025 (Anexo). Por lo que de igual manera su ponderación acorde a la escala en nivel de dificultad es Elevado.

- Adicionalmente tanto los ***Costos así como el KNOW HOW***[50]**,** o también denominada experiencia que debe tener en cuenta para desarrollar alguna actividad es Alto, e importante con el 25% y 30% respectivamente, debido a que el instalar un Laboratorio que cumpla con las normativas, certificaciones y que posea la capacidad de análisis es elevado, por el costo de la maquinaria y aun cuando se logre tener ya la capacidad instalada el grado de economía de escala que se debe alcanzar de igual manera es alto por el costo de los reactivos que se usan para los análisis.

[50] WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA VIRTUAL (N/D)
http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how

Al igual que el KNOW HOW de los profesionales que se vayan a desempeñar en el área, para determinar un confiable análisis.

- Por su parte los denominados ***Contactos***, es el factor que posee una menor importancia del 5% ya que a pesar de la existencia de muchos laboratorios el acceso a Clientes y Proveedores es Alto.

  Debido a que estos como se analizó anteriormente, los clientes no son fieles a una marca y su consumo está en gran parte ligado a una recomendación y confianza, de igual forma que lo Proveedores a pesar de ser en ciertos casos limitados, poseen la capacidad de cubrir y satisfacer a más clientes.

- De igual manera en el factor de ***Fidelidad y Servicios*** entendiéndolo como el grado de Fidelización que deben obtener de los clientes hacia la marca, el posicionamiento de la misma y la calidad del valor agregado percibido y variedad ofertada son Altos para este tipo de mercado.

  Ya que por ejemplo dentro de la percepción de Valor Agregado este se vuelve el factor más importante ya que esta percepción de los clientes debe ser alta ya que por el tipo de servicio no se puede realizar un cambio de producto debido a que este es estándar o general en el mercado lo que

se debe es cambiar la experiencia que tenga el cliente al momento de recibir el mismo. Y así lograr una cantidad de clientes fijos que le permita estabilizarse y posicionarse en el mercado.

Por lo cual las barreras de entrada para nuevos competidores nos refleja cómo podemos observar en la matriz un total de **7.8 /10** que nos significaría una elevada cantidad de barreras de entrada, lo que le brinda a su vez un ventaja a laboratorios DISERLAB.

Tabla 5: Matriz de Análisis Barreras de Entrada al Sector

ANALISIS DE BARRERAS DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES												
100%	Grado de Importancia Factor	20.0%				30.0%	20.0%			5.0%		25.0%
BARRERAS	Factor	FIDELIDAD Y SERVICIOS				KNOW HOW	COSTOS			CONTACTOS		LEGAL
	Promedio	6.0				9	8.0			6.75		8
	Subfactor	100%				100%	100%			100%		100%
		CANTIDAD DE CLIENTES FIJOS	VALORES AGREGADOS	VARIEDAD	POSICIONAMIENTO	KNOW HOW	ECONOMIAS DE ESCALA	COSTOS DE PROMOCION	COSTOS DE MONTAJE E INFRAESTRUCTURA	ACCESIBILIDAD A CLIENTES	ACCESO A PROVEEDORES	FACILIDADES DE TRÁMITES Y LEGALIZACION
	Grado Importancia Subfactor	20.0%	40.0%	20.0%	20.0%	100%	20.0%	20.0%	60.0%	75%	25%	100%
7.8	Ponderacion establecida	5	7	6	5	9	9	7	8	7	6	8
Escalas		10 - 8 Muy Limitado 7 - 6 Limitado 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Alto 1 Muy alto				10 - 8 Elevado 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Limitado 1 Nulo	10 - 8 Elevado 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Limitado 1 Nulo			10 - 8 Elevado 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Limitado 1 Nulo		10 - 8 Elevado 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Limitado 1 Nulo

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

3.2.4. Amenaza de Productos Sustitutivos

Entendido a esta amenaza no solamente por la existencia de producto o servicios de similares características como lo son las pruebas de embarazo de farmacias sino también por el porcentaje de la existencia de productos o servicios iguales a los que provee el laboratorio y determinado por factores como;

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.

Para lo cual en este punto se realizara un análisis a través de la Matriz de Poder de Sustituto, especialmente para el Área Clínica, debido a que es en esta área donde el mercado presenta un mayor índice de los factores mencionados anteriormente, y en caso de análisis, se puede observar que el producto sustituto en si NO es un producto diferente como tal sino más bien se trata del mismo Producto pero con un diferente enfoque, el cual vendría a ser la “Medicina Pre Pagada” la cual incluye el servicio de laboratorio clínico. Para lo cual hemos tomado como referencia a una de las franquicias más conocidas dentro del mercado capitalino que es SALUD S.A, el cual posee un ALTO grado de poder.

Donde podemos determinaremos como factores generales a:

- ***Producto o servicios ofertados,*** que es un factor con un 25 de importancia y donde englobaremos a dos de los factores más importantes para el consumidor como son la Confiabilidad del servicio y Rapidez del mismo, en los cuales SALUD se encuentra con una alta ponderación por parte del consumidor.

- De igual manera para lo que respecta a la ***Plaza*** entendiéndola como la Accesibilidad y Cobertura, SALUD es muy bien visto ya que posee una Cobertura Total a nivel de la ciudad y su Accesibilidad esta catapultada a través de su estrategia de la apertura de los Centros Médicos Familiares en tres puntos clave de la ciudad y sus alianzas con empresas.

- En cuanto a la ***Promoción*** que comprende principalmente al Posicionamiento de la Marca y la Publicidad que maneja es muy buena ya que a pesar de que el mercado no lo tiene como TOM cuando se lo menciona como laboratorios, si sucede a nivel de “seguros médicos privados” , lo que se da principalmente por sus alianzas con empresas.

- Los ***Servicios Clínicos*** ofertados son considerados muy confiables y rápidos, y su ***Precio*** a pesar de que le cobran al paciente un valor

- dependiendo del plan que posea se ha logrado instaurar la idea del descuento lo que es muy bien visto por el cliente, que lo considera acorde a los precios del mercado.

- Por último en lo que representa el ***Precio y Servicio Brindado*** a pesar que Salud, no posee precios accesibles a través de su afiliación y tarjeta de beneficios otorga los descuentos que son muy bien percibidos por el consumidor.

Por lo cual este denominado Sustituto del área Clínica posee un ALTO poder **(7/10)**, pero hay que tomar en cuenta que no se lo puede llamar sustituto en si ya que el mercado percibe a SALUD como un conjunto de servicios, donde se encuentran Consultas Médicas y demás que no guardan estricta relación con DISERLAB-PUCE, como lo muestra la siguiente Matriz.

Tabla 6: Matriz de Poder Producto Sustituto Área Clínica DISERLAB-PUCE

ANALISIS DE SUSTITUTOS CLINICO								SALUD S.A	
100%	Grado de Importancia Factor	25.0%		25.0%		20.0%		15.0%	15.0%
PODER	Factor	PRODUCTO (SERVICIOS OFERTADOS)		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO BRINDADO
	Promedio	7		7.5		8		5	7
	Subfactor	100%		100%		100%		100%	100%
		CONFIABILIDAD	RAPIDEZ	ACCESIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	SERVICIO
		70.0%	30.0%	50%	50%	60%	40%	100%	100%
7.0	Ponderacion establecida	7	7	7	8	8	8	5	7
Escala		10 - 8 Muy alto 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Poca 1 Muy poca		10 - 8 Muy alto 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Poca 1 Muy poca		10 - 8 Muy alto 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Poca 1 Muy poca		10 - 8 Muy alto 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Bajo 1 Muy Bajo	10 - 8 Muy alto 7 - 6 Alto 5 - 4 Ni alto, ni bajo 3 - 2 Poca 1 Muy poca

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Para lo que respecta a las otras áreas de acción, como ya se mencionó antes no existen Productos sustitutos de gran importancia o impacto, sin embargo realizaremos un análisis de estos de forma general:

- ***Área de microbiología de agua y alimentos.-*** Para el análisis de aguas existen en el mercado kits muy sencillos de usar, que pese a que dan un resultado muy básico, pueden ser interpretados por personas que no son analistas químicos de profesión y a la vez son algo económicos.[51]

- ***Área Clínica.-*** En el área clínica en cambio, para ciertos ensayos existen equipos que de igual forma son más económicos que nos dan resultados más rápidos, de ciertos análisis que requerimos, sin embargo no tiene la misma confiabilidad que una prueba de laboratorio. Como por ejemplo para el análisis de glucosa, colesterol y triglicéridos existe un aparato de fácil manejo, que los analiza solo con una gota de sangre y tienen del 5 al 6% de margen de error. Otro de estos son las pruebas de embarazo que ofrecen en las farmacias, que en 5 minutos ya otorgan un resultado tan solo con la orina del paciente.

[51] AGUAS COLOMBIA. (2011). [http://www.aguascolombia.com/equipos-analisis-de-agua/], **Equipos de Análisis de Agua.**

- ***Área de Microbiología Agrícola.-*** Existen productos que hacen lo mismo que ciertos productos que ofrece esta área, pero que no son muy amigables con el medio ambiente y son más costosos.

- ***Biología Molecular y Citogenética.-*** Esta área tiene una ventaja ya que no existen sustitutos en el mercado, debido a la complejidad del análisis.

- ***Espirulina.-*** Existen cantidades de nutrientes que pueden ser sustitutos de la espirulina, entre ellos muchos de los alimentos que consumimos diariamente, sin embargo la espirulina concentra muchos de estos en una porción más pequeña que los demás alimentos.

3.2.5. Rivalidad de Competidores

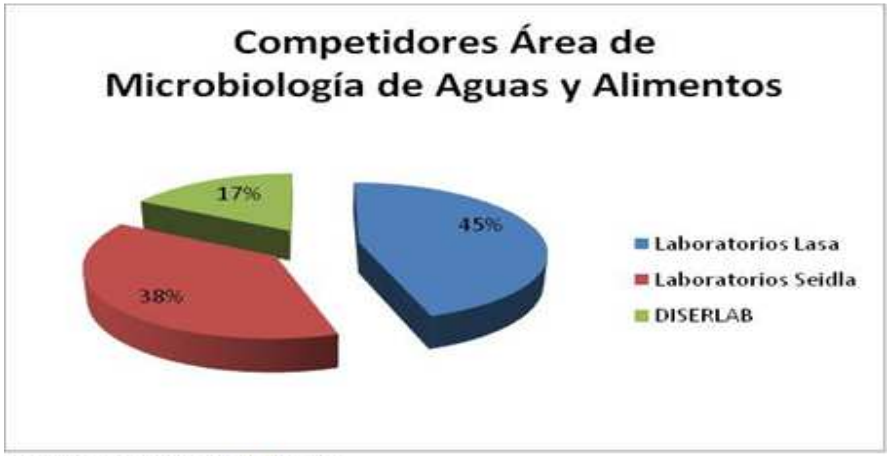
O también llamada la Rivalidad establecida, derivada del análisis de sector competitivo como tal y expresado en términos de rentabilidad, donde generalmente a menos competidores más rentables el sector para un análisis de nivel de amenaza este representaría una amenaza baja para DISERLAB. Ya que este no busca ser rentable, debido a su filosofía social adquirida por la Universidad. Y a pesar de que mucha de la competencia establecida actualmente desaparecerá por las nuevas regulaciones que serán implementada en el sector.

Para lo cual realizaremos un análisis de sus principales competidores en la Ciudad de Quito para cada área de acción de Laboratorio, a través de un análisis de Clúster y sus matrices de Perfil Competitivo, donde los compararemos en los factores que mayor importancia para el Cliente y su ponderación individual.

Para el análisis de la Rivalidad Establecida se efectuara un análisis de Clúster a través de la Matriz de Perfil Competitivo para poder determinar en qué posición se encuentran las diferentes áreas de DISERLB.

Área de microbiología de agua y alimentos.- Se realiza el análisis con respecto a sus principales competidores dentro del área, que son Laboratorios LASA y SEIDLA que poseen una participación de mercado mucho superior a DISERLAB como se muestra en el siguiente gráfico

Gráfico 21: Participación de Mercado de Principales Competidores Área Microbiología Aguas y Alimentos



Fuente: Laboratorios DISERLAB-PUCE

Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

Para el desarrollo de la Matriz se contrapondrá a estos Competidores en factores valorados como: Confiabilidad de los Resultados, Rapidez en entrega de los mismos, Servicio Post Venta, Accesibilidad y los Precios, donde se pudo observar que DISERLAB, se encuentra por debajo de estos en la mayoría de sus calificaciones individuales, principalmente el en atributo más valorado por el consumidor como es la Confiabilidad que se debe especialmente a que el Laboratorios LASA posee mayor cantidad de procedimientos certificados lo que garantiza la calidad en estos. De igual manera pasa con el segundo factor más valorado que es la rapidez en la entrega de resultados donde de igual manera poseen una Debilidad menor.

Tabla 7: Matriz Perfil Competitivo Área de Microbiología de Aguas y Alimentos

	CLUSTERS		MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO					
	MICROBIOLOGIA AGUAS Y ALIMENTOS		Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3	
nro	INDUSTRIA: LABORATORIO	Ponderación	DISERLAB		LASA		SEIDLA	
	FACTORES VALORADOS		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	Confiabilidad de Resultados	40%	3	1.2	4	1.6	4	1.6
2	Rapidez en la entrega	20%	2	0.4	4	0.8	3	0.6
3	Servicio Post Venta	15%	3	0.45	3	0.45	2	0.3
4	Accesibilidad	15%	1	0.15	3	0.45	3	0.45
5	Precios	10%	2	0.2	4	0.4	3	0.3
TOTAL		100%		**2.4**		**3.7**		**3.3**
CALIFICACIÓN								
1	DEBILIDAD IMPORTANTE							
2	DEBILIDAD MENOR							
3	FORTALEZA MENOR							
4	FORTALEZA IMPORTANTE							

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Lo que dictamina que su ubicación en la Matriz sea por debajo de estos dos laboratorios con una calificación de **2.4**, que le significa una Debilidad Competitiva Menor, pero que se puede volver una Fortaleza simplemente mejorando la percepción de estos 2 factores de mayor relevancia para el mercado.

Gráfico 22: Posición Competitiva DISERLAB en el área de Aguas y Alimentos



Fuente: SPROCKET MARKETING

Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

Área Clínica.- De igual manera en esta área realizaremos el análisis con respecto a sus dos principales competidores de carácter privado que ocupan la mayor participación del mercado, como son DERLAB y BIODILAB, donde el primero no es un laboratorio Clínico que se oriente a cliente Final ya que este más se concentra en brindar el servicio a otros laboratorios y es el que le sirve de referencia a DISERLAB como referencia para el desarrollo de muchas de sus estrategias, pero también se incluirá en el análisis de Clúster al competidor principal del sector Público como lo es el IESS.

Gráfico 23: Participación de Mercado Principales Competidores Área Clínica



Fuente: Laboratorios DISERLAB-PUCE

Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

De igual manera en esta Área, compararemos a los competidores en los mismos factores valorados, considerados anteriormente, en el cual tendrán la misma ponderación debido a que el consumidor es similar a la anterior área analizada. Con lo cual podemos observar que DISERLAB se ubica de igual manera por debajo de sus competidores exceptuando BIODILAB con una calificación Global de **2.8**.

Donde a pesar que DISERLAB con respecto al área anterior, los dos factores mayor valorados como Confiabilidad y Rapidez de Entrega incrementa su calificación llegando a obtener una Fortaleza importante en el principal, no puede lograr una ventaja debido a que sus otros competidores lo igualan es estos factores y superan en los de mejor relevancia comparativa pero que de igual

manera son muy valorados por este segmento de mercado como es la Accesibilidad, Servicio Post Venta y Precios donde el mejor ubicado son los laboratorios DERLAB, que comprenden un complejo de laboratorios asociados y una economía de escala tan grande que sería improbable que DISERLAB lo iguale, ya que en ocasiones le ha resultado más rentable a DISERLAB, enviar las muestras a este laboratorio para su análisis por los precios y economía de escala que maneja. Pero sin dejar de lado que sus demás competidores al mejorar ciertos aspectos pueden ser superados o igualados ya que BIODILAB por ejemplo que se encuentra en la misma posición este laboratorio no es muy bien percibido por lo clientes en el atributo de Confiabilidad de Resultados. Y por otra parte el IESS por ser un servicio Público posee debilidades en factores de Comodidad, Accesibilidad y Rapidez.

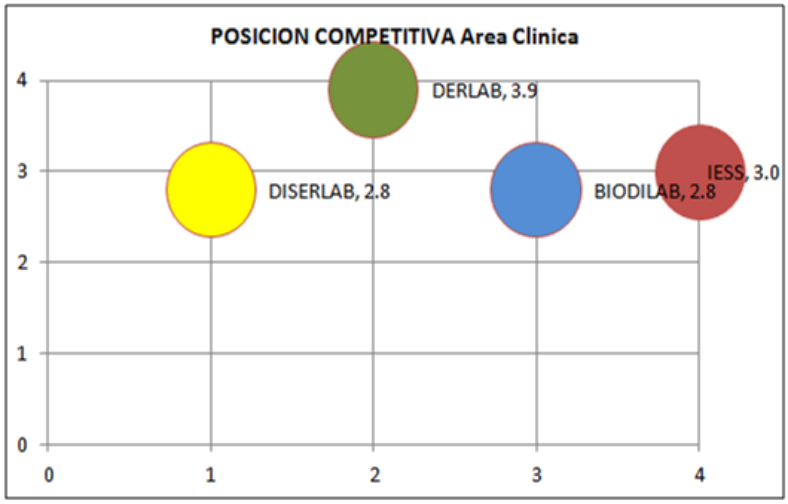
Tabla 8: Matriz Perfil Competitivo Área Clínica

	CLUSTERS		MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
	CLINICO		Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		Competidor 4	
nro	INDUSTRIA: LABORATORIO	Ponderación	DISERLAB		DERLAB		BIODILAB		IESS	
	FACTORES VALORADOS		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	Confiabilidad de Resultados	40%	4	1.6	4	1.6	2	0.8	4	1.6
2	Rapidez en la entrega	20%	3	0.6	4	0.8	3	0.6	2	0.4
3	Servicio Post Venta	15%	2	0.3	3	0.45	3	0.45	2	0.3
4	Accesibilidad	15%	1	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3
5	Precios	10%	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
TOTAL		100%		2.8		3.9		2.8		3.0
CALIFICACIÓN										
1	DEBILIDAD IMPORTANTE									
2	DEBILIDAD MENOR									
3	FORTALEZA MENOR									
4	FORTALEZA IMPORTANTE									

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 24: Posición Competitiva de DISERLAB en el Área Clínica

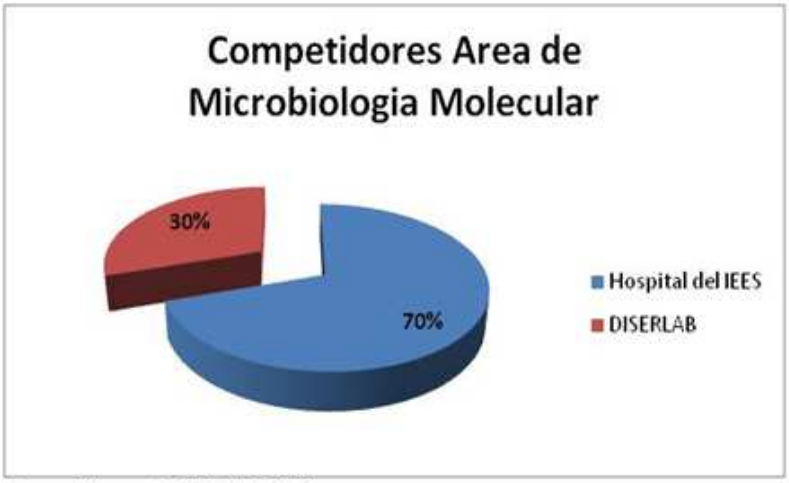


Fuente: SPROCKET MARKETING

Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

Microbiología Molecular y Citogenética.- Esta es un área nueva del laboratorio la cual cuenta, con muy pocos laboratorios competidores, debido a que los análisis son muy especializados a pesar de que el área de Hematología ocupa muchos exámenes que se podrían llamar de rutina para lo que es análisis de enfermedades a través de las sangre, sin embargo se ha tomado en cuenta los competidores que estén en la capacidad de realizar exámenes de la complejidad de DISERLAB.

Gráfico 25: Participación de Mercado Principales Competidores Área Molecular y Citogenética



Fuente: Laboratorios DISERLAB-PUCE

Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

Donde podemos observar que el principal competidor por su calidad de Publico, lo que le brinda la ventaja en el ámbito de precios es el Hospital de IESS, sin embargo en el mercado existe otro laboratorio que carácter privado que es especializado en análisis Cito génicos como son LABORATORIOS GENICA.

Tabla 9: Matriz Perfil Competitivo Área Molecular y Citogenética

	CLUSTERS		MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO					
	MOLECULAR Y CITOGENETICA		Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3	
nro	INDUSTRIA: LABORATORIO	Ponderación	DISERLAB		IESS		LABORATORIOS GENICA	
	FACTORES VALORADOS		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	Confiabilidad de Resultados	40%	4	1.6	4	1.6	4	1.6
2	Rapidez en la entrega	30%	2	0.6	2	0.6	3	0.9
3	Servicio Post Venta	10%	3	0.3	2	0.2	3	0.3
4	Accesibilidad	10%	1	0.1	2	0.2	3	0.3
5	Precios	10%	2	0.2	4	0.4	2	0.2
TOTAL		100%		2.8		3.0		3.3
CALIFICACIÓN								
1	DEBILIDAD IMPORTANTE							
2	DEBILIDAD MENOR							
3	FORTALEZA MENOR							
4	FORTALEZA IMPORTANTE							

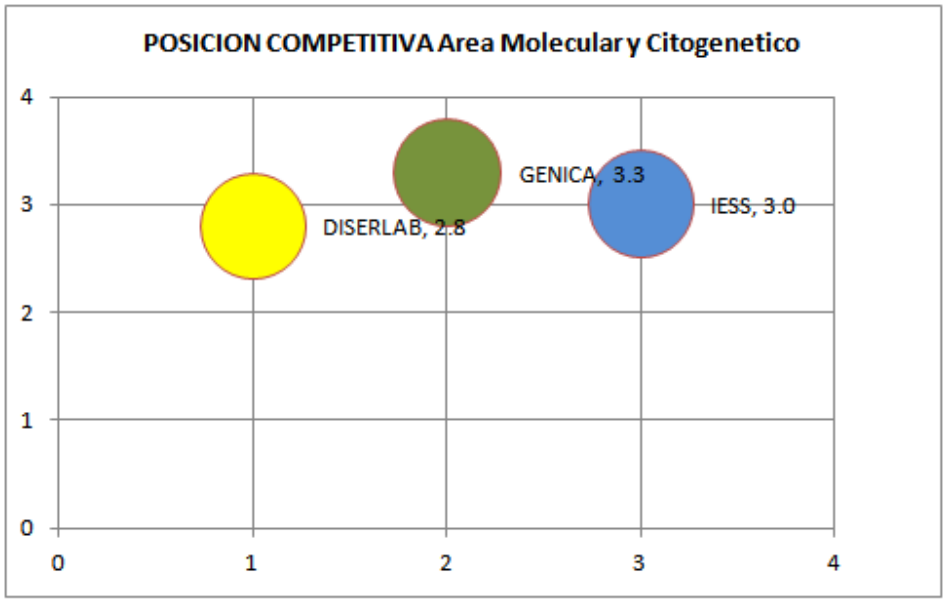
Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Por lo cual tomaremos en cuenta a estos dos competidores principales, ya que abarcan los mismos servicios de esta área de acción de DISERLAB. Donde podemos encontrar que para su análisis en la Matriz se tomaran en cuenta los mismos Atributos Valorados sin embargo sus Ponderaciones son diferentes a las anteriores debido a que el cliente final de este servicio en la mayoría de ocasiones no es un decidor de consumo por el tipo de análisis que comprende esta área, por lo que el médico tratante es un factor de gran influencia para el consumo, lo que determina que Confiabilidad y Rapidez en los Resultados sean los de mayor ponderación con un 40% y 30% respectivamente, debido a una oportuna entrega de los mismos ayudara a la toma de decisión al médico tratante.

Donde DISERLAB posee una Debilidad Menor en La Rapidez en entrega de Resultados, lo que lo lleva a posicionarse por debajo de sus competidores con un global de **2.8 / 4,** sin embargo esta área es la que posee una menor afectación por precio, y es la que más rápido puede ascender a ser una Fortaleza para el laboratorio.

Gráfico 26: Posición Competitiva de DISERLAB en el Área Molecular y Citogenética



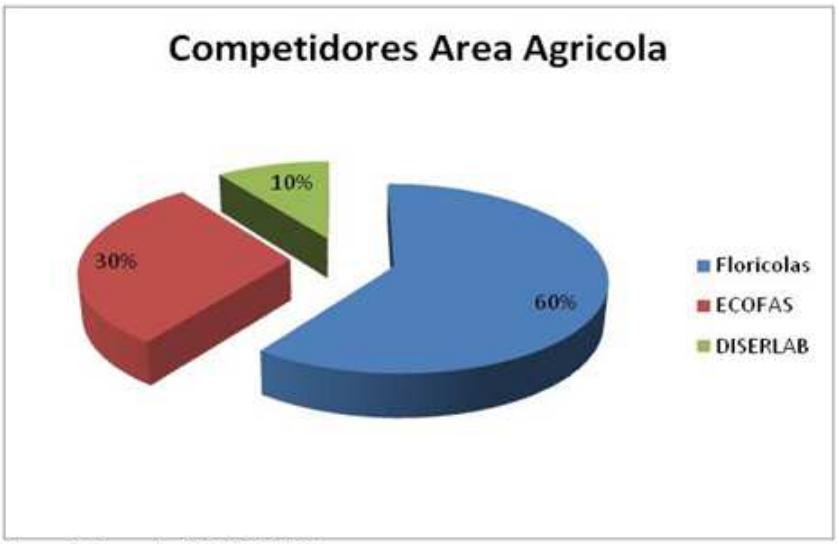
Fuente: SPROCKET MARKETING

Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

Para lo que respecta a las demás áreas de acción del laboratorio, debido a que estas no poseen competidores dentro del mercado de lo que engloba la Ciudad de Quito, no realizaremos un análisis a través de matrices, sin embargo mencionaremos de una manera general a estos y las fortalezas o debilidades que posean con respecto a DISERLAB.

Área de Microbiología Agrícola.- Como en esta área se posee un competidor principal ya que los servicios por el momento prestados son muy específicos, siendo de este modo, las florícolas que son de igual manera los principales clientes, los que se han ido convirtiendo progresivamente en los principales competidoras de esta área, ya que dentro de estas han comenzado a realizar los productos ofertados por DISERLAB, por cuestión de precios, sin embargo en este caso por los estándares de calidad y estricto manejo de procedimientos DISERLAB, no puede disminuir sus precios ya que eso significaría bajar su confiabilidad.

Gráfico 27: Participación de Mercado Principales Competidores Área Agrícola



Fuente: Laboratorios DISERLAB-PUCE

Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

En lo que respecta al área de ***Espirulina,*** Esta más que un área es un servicio o productos que brinda el laboratorio como investigación la cual es muy reciente en el país, pero rápidamente se va visto una gran aceptación de la misma por los beneficios que esta aporta a la nutrición de las personas.

El principal competidor en la empresa Andes que elabora espirulina masivamente, pero a diferencia de DISERLAB su espirulina es menos concentrada en cada capsula, sin embargo la presentación que Andes ofrece es más manejable y practica que la que ofrece DISERLAB.

Gráfico 28: Participación de Mercado Principales Competidores Área Agrícola "ESPIRULINA"



Fuente: Laboratorios DISERLAB-PUCE

Elaborado por: Santiago Ponton y Diana Tobar

A diferencia de la competencia DISERLAB en la elaboración de espirulina no posee registro sanitario. Para el próximo año se va a destinar $4000 para realizar

el trámite respectivo para la obtención del registro sanitario; caso contrario podrían tener problemas legales, esta es una de sus ventajas solucionables.

3.3. ANÁLISIS FODA DE DISERLAB

En lo que respecta al Análisis FODA, pudimos observar a través de las dos matrices POAM de Factores Externos y EFI de Factores Internos en el Capítulo 2 de la presente investigación, que DISERLAB en el Aspecto Externo a nivel global posee una Oportunidad de nivel BAJO donde esta se ve reflejada en una mayor proporción por el aspecto TECNOLÓGICO y las Nuevas Regulaciones para el sector.

En cuanto al análisis Interno o Matriz EFI se pudo determinar que DISERLAB posee una Debilidad BAJA, principalmente determinado por sus debilidades en las áreas de Marketing al no poseer un Plan estratégico de marketing al igual que sus bajos valores en aspectos como DIRECTIVO Y FINANZAS dados por la ausencia de control y administración durante los últimos años, y todo esto lo ha llevado a que no logre alcanzar la economía de escala esperada que le ayude a apalancarse y reducir su dependencia de ingresos directos de la Universidad.

3.4.. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Cada mercado es diferente, y cada uno de los diferentes mercados está integrado por tipos de personas diferentes, sin embargo si se pueden hacer grupos de personas o segmentos con cualidades o preferencias parecidas. Por lo cual, la segmentación de mercados se lo puede definir como la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea. [52]

3.4.1 Macro Segmentación – Mercado de Referencia

Define el campo de actividad, identifica los factores claves a controlar y precisa el mercado de referencia.

Para la macro-segmentación se utiliza un esquema que relaciona las necesidades del mercado de referencia, los diferentes grupos de consumidores que pueden comprar el producto y las diferentes maneras en las cuales se puede satisfacer esas necesidades (tecnología).[53]

3.4.1.1 Segmentación Geográfica

La forma de comprar, el tipo de productos que se adquieren e inclusive la frecuencia de compra tienen relación directa con el lugar donde la gente

[52] FERNANDEZ, M. (2009). ***Segmentación de Mercados.*** México: Mac Graw Hill pág. 9-10
[53] ING. FELIX PAGUAY. (2010). [http://felixpaguay.wikispaces.com/file/view/SEGMENTACI%C3%93N.pdf], **Segmentación.**

vive, de las condiciones geológicas, climáticas e hidrológicas, etc. Cada región tiene costumbres, idioma, modismos e incluso diferencias físicas. La segmentación de mercados a partir de variables geográficas permite identificar grupos de consumidores específicos ubicados en unidades geográficas.

Dentro las variables demográficas podemos considerar:

- Unidad geográfica
- Condiciones geográficas
- Raza
- Tipo de población[54]

Para nuestra investigación, las variables geográficas a ser analizadas, son por la densidad de la población del mercado ecuatoriano, y particularmente del mercado quiteño.

3.4.1.1.1 Mercado Ecuatoriano

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), la población ecuatoriana se encuentra alrededor de los 14.4 millones de habitantes para el año 2012, las cifras indican que hay un relevante y

[54] ASERCA. (2010). [http://www.aserca.gob.mx/artman/uploads/3__segmentaci_n_del_mercado_y_sus_criterios.pdf], **Segmentación del Mercado y sus Criterios.**

sostenido crecimiento de la población. Sin embargo, la tasa de crecimiento intercensal se viene reduciendo. Es decir, la población del país está aumentando pero a una velocidad cada vez menor.

En cuanto a la proporción entre hombres y mujeres no existen mayores variaciones en proporción. En el Ecuador, el 50,4% de habitantes es mujer y el 49, 6 hombre. En el 2001, el promedio de edad del país era 27 años. La cifra subió a 28 años en el último censo.[55]

3.4.1.1.2 Mercado de la ciudad de Quito

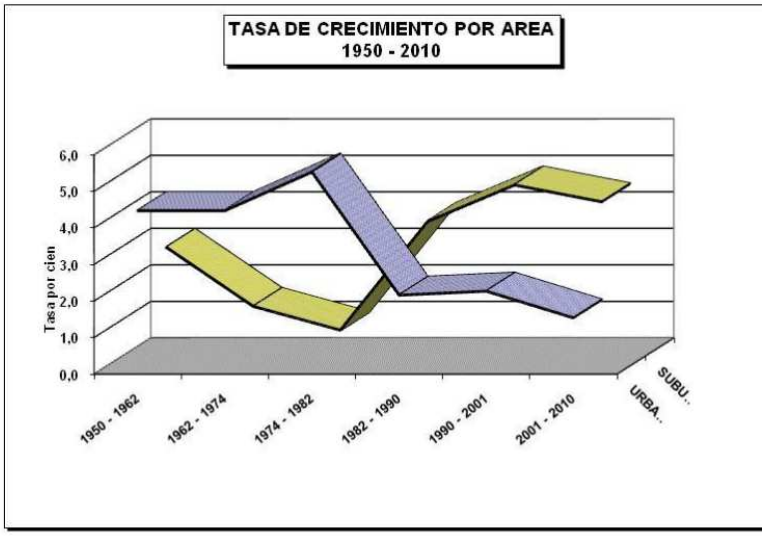
Según el Censo de Población y Vivienda del 2010, el DMQ tiene casi 400.000 habitantes más que en el 2001. Los 2’239.191 habitantes de Quito representan el 86,9% de la población de la provincia de Pichincha y el 15.5% de la población total del país. Se estima que para el año 2022, la población del DMQ será de casi 2,8 millones de habitantes en el DMQ, de los cuales el 68,7% residirá en el área urbana.

[55] LA REPUBLICA. (2011). [http://www.larepublica.ec/blog/sociedad/2011/09/01/segun-los-resultados-del-censo-en-ecuador-hay-14483-499-de-habitantes/], **Según los resultados del censo, en Ecuador hay 14’483.499 de habitantes**

Al comparar la población del área urbana y rural entre los censos de 2001 y 2010, se registra una disminución de la proporción de población urbana del DMQ, que en el 2001 representaba el 76,6% y en el 2010 fue el 72,3%, es decir 1’619.146 habitantes. La población rural, en el mismo periodo, registró un incremento de 4,3 puntos porcentuales, evidenciando una tendencia de la población a establecerse en las áreas en proceso de consolidación, ubicadas en los extremos norte y sur de la ciudad y en los valles de Los Chillos y Tumbaco - Cumbayá.

La tasa anual de crecimiento de población urbana en los dos períodos intercensales 1950-1962 y 1962-1974 alcanzó el 4,5%. En el período 1974-1982 llegó al 5,5% y a partir de este período empieza una desaceleración, al bajar notablemente a 1.8 % en promedio de los dos períodos intercensales subsiguientes (1990-2001 y 2001-2010). En el caso de la población rural, la tasa de crecimiento del periodo 1990-2001 alcanzó el 4,7% y para el periodo 2001-2010 representó el 4,2% anual, como se observa en el siguiente gráfico. Las tasas de crecimiento para la población rural se refieren a la población residente en las parroquias en proceso de consolidación.

Gráfico 29: Tasa de Crecimiento por Área años 1950 - 2012



Fuente: Censos de Población, INEC. Elaboración: STHV-MDMQ

Territorialmente, menos de la mitad de los quiteños residen en la ciudad consolidada dentro de las zonas administrativas Eloy Alfaro (Sur), Manuela Sáenz (Centro), Eugenio Espejo (Norte), frente al 56,5% que lo hacía en el año 2001. Entre 2001 y 2010, la zona Manuela Sáenz ha perdido población residente, las zonas Eloy Alfaro y Eugenio Espejo han experimentado incrementos muy reducidos, en tanto que el incremento poblacional mayor se ha producido en las áreas en proceso de consolidación (Quitumbe, La Delicia, Calderón, Tumbaco y Los Chillos), en donde se han

asentado porcentajes importantes del incremento poblacional del DMQ en el período intercensal.[56]

3.4.1.2 Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica divide al mercado en grupos con base en variables demográficas, como edad, sexo, tamaño de familia ingresos, entre otros. Los factores demográficos son las bases más utilizadas para segmentar a grupos de clientes, en parte por las necesidades, los deseos y la frecuencia de uso de los consumidores que a menudo varían de acuerdo con las variables demográficas. También las variables demográficas son más fáciles de medir que otras variables.[57]

DISERLAB – PUCE es un laboratorio de análisis microbiológico enfocado en áreas como: clínica, molecular, aguas y alimentos que ofrece a la comunidad externa y universitaria excelente calidad a precios moderados en relación a otros laboratorios de ese tipo, por lo cual nuestro merado meta al cual nos vamos a dirigir es:

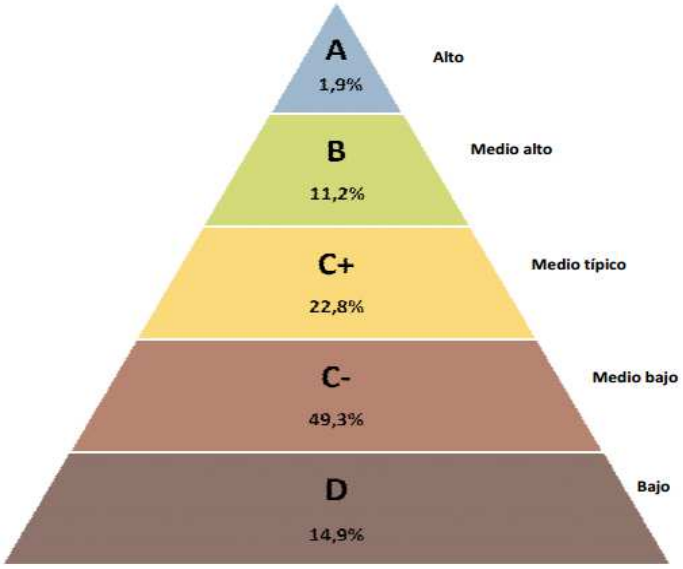
[56] EMASEO. (2012). [http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_desarrollo_2012_2014.pdf], **Plan de Desarrollo 2012 - 2014**

[57] KOTLER P. (2007). **Fundamentos del marketing, México: Editorial Person. Octava Edición, pg. 167**

3.4.1.2.1 Por su nivel Socioeconómico

El factor socioeconómico es importante para poder realizar estrategias que se enfoquen correctamente en el servicio que se quiere ofrecer a los clientes de un laboratorio de análisis microbiológico. Al ser un servicio de prevención de Salud a precios moderados, la investigación se enfocara principalmente en niveles socioeconómicos de quito como: Alto (A), Medio Alto (B), Medio (C+), Medio Bajo (C-).

Gráfico 30: Pirámide de Estratificación Económica en Quito



Fuente: INEC 2012

Elaborado por: Departamento de estadísticas del INEC.

Nivel Alto (A): Las características particulares de este nivel socioeconómico son: Pisos de las viviendas de parquet, tablón o piso flotante, en promedio tiene 2 cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar, todos los hogares disponen de teléfono convencional, refrigeradora, cocina con horno, lavadora, equipo de sonido, 2 televisores a color, vehículo de uso exclusivo del hogar. El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet, computadora y/o notebooks y disponen de cuatro celulares en el hogar. Los miembros de los hogares comprar la mayor parte de su vestimenta en locales exclusivos de marca, centros comerciales, utilizan internet, utilizan correo electrónico personal, está registrado en alguna página social y ha leído algún libro diferente al de estudios o trabajo en los últimos 3 meses.

El jefe del hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de postgrado. El jefe de hogar se desempeña como profesional, el 95% está afiliado al IESS, ISSFA o ISPOL, y el 79% está afiliado al seguro de salud privada. [58]

Nivel medio alto (B): Las características de este nivel socioeconómico son: 46% de las viviendas tiene pisos de parquet, tablón o piso flotante, y en promedio tienen 2 cuartos de baño con

[58] INEC. (2012). [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&], **Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico.**

ducha de uso exclusivo para el hogar. En promedio los hogares disponen de servicio de teléfono convencional, refrigeradora, cocina con horno, lavadora, equipo de sonido, tres televisores a color, vehículo de uso exclusivo del hogar. Los miembros de los hogares compran mayor parte de su vestimenta en locales exclusivos de marca, centros comerciales, utilizan internet, el 90% utilizan correo electrónico personal, el 76% está registrado en alguna página social en internet y el 69% ha leído algún libro diferente al de estudios o trabajo en los últimos 3 meses. El jefe del hogar tiene un nivel de instrucción superior. El 26% de los jefes de hogar se despenan como profesionales, el 92% está afiliado al IESS, ISSFA, ISPOL, y el 47% al seguro médico privado. [59]

Nivel Medio (C+): Las características principales de este estrato social son: Las viviendas tiene pisos de cerámica, baldosa, vinil o marmitón, en promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar. En promedio el 83% de los hogares disponen de servicio de teléfono convencional, el 96% refrigeradora, el 67% cocina con horno, lavadora, equipo de sonido, en promedio 2 televisores a color. El 39% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet, el 62% tienen computadora y/o notebook y disponen de 2 celulares en el hogar. El 38% de los miembros de los

[59] INEC. (2012). [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&], **Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico.**

hogares compran la mayor parte de su vestimenta en los locales exclusivos de marca, centros comerciales, utilizan internet, el 77% utiliza correo electrónico personal, el 63% está registrado en alguna página social en internet, y el 46% ha leído un libro diferente al de estudios o trabajo en los últimos 3 meses.

El jefe del hogar tiene un nivel de instrucción secundaria completa. Los jefes de hogar se desempeñan como comerciantes o como trabajadores de servicios u operadores de instalación de máquinas y montadores, el 77% está afiliado al IESS, al ISSFA o al ISPOL y el 20% ha seguro médico privado.

Nivel medio bajo (C-): Las características predominantes de este sector socioeconómico son: las viviendas tiene pisos de ladrillo o cemento, en promedio tiene un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar. El 52% de los hogares disponen de servicio de teléfono convencional, el 84% refrigeradora y cocina con horno, el 48% tiene lavadora, equipo de sonido y en promedio tiene un televisor a color. El 11% de los hogares de este nivel cuentan con servicios de internet y disponen de 2 celulares en el hogar. El 14% de los miembros de los hogares compran la mayor parte de su vestimenta en locales exclusivos de marca, centros comerciales, utilizan internet, el 25% utiliza correo electrónico personal, el 19%

está registrado en una página social en internet y el 22% ha leído algún libro diferente al de estudios o trabajo en los últimos 3 meses.

El jefe del hogar tiene un nivel de instrucción primaria completa. Los jefes de hogar se desempeñan como comerciantes trabajadores de servicio y operadores de instalación de máquinas y montadores, el 48% están afiliados al IESS, al ISFA, o ISPOL y el 6% a un seguro médico privado. [60]

3.4.1.2.2 Población Económicamente Activa

El concepto de población económicamente activa (PEA), es entendido como aquella parte de la población dedicada a la producción de bienes y servicios de una sociedad, mantiene consistencia a través de los diversos censos de población realizados en el Ecuador permitiendo por ende la comparabilidad de los datos censales.[61]

Para nuestra segmentación hemos tomado este dato ya que corresponde a la cantidad de personas que generan o pueden generar recursos para adquirir un bien o servicio, y dado que nuestro servicio

[60] INEC. (2012). [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&], **Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico.**
[61] SAENZ R. **Población económicamente activa del Ecuador. p. 1**

tiene un precio moderado necesitamos que la población cuente con este recurso.

Sin embargo hay que tomar en cuenta que no todas las personas que se encuentran dentro de la PEA están empleadas, por lo que ha esta tasa hay que descontarle el 5,2% de desempleo según el BCE. Los porcentajes a discriminarse para el cálculo de la población objetivo se lo detallan en la siguiente tabla:

Tabla 10: Población Económicamente Activa Ecuador Proyectada a Porcentajes

Población Económicamente Activa Ecuador Proyectado a porcentajes		
	Nacional	**Porcentaje**
PEA TOTAL	4.383.512	100%
< 10 años		
10-17 años	181.494	4,14%
18-29 años	1.253.569	28,60%
30-39 años	968.635	22,10%
40-49 años	946.834	21,60%
50-64 años	804.894	18,36%
+65 años	228.087	5,20%

Fuente: MARKOP, edición 2010

3.4.2 MICROSEGMENTACION – Segmentos Atractivos

Usaremos las siguientes determinantes como:

- Variables Psicográficas
- Variables Conductuales

3.4.2.1 Segmentación Psicográficas

Las variables pictográficas se encargan de descripción de las costumbres, hábitos, estilos de vida, y preferencias de las personas con base en un análisis de conducta desde el punto de vista de la psicología social.[62]

El merado de DISERLAB-PUCE de acuerdo a variables pictográficas de:

3.4.2.1.1 Cultura

Los potenciales clientes del laboratorio microbiológico DISERLAB tiene una cultura de prevención de salud, conocen como llevar correctos hábitos alimenticios, tienen mucho cuidado con la salubridad de lo que consumen, se realizan análisis médicos cada

[62] ASERCA. (2012). [http://www.aserca.gob.mx/artman/uploads/3__segmentaci_n_del_mercado_y_sus_criterios.pdf], **Segmentación del mercado y sus criterios.**

que lo necesiten o simplemente por prevención. Buscan calidad en los servicios que requieren, más que un precio cómodo.

3.4.2.1.2 Motivos de Compra

Los principales motivos de compra de un cliente del laboratorio son la prevención o tratamiento de enfermedades de su persona o su establecimiento; la investigación, el afán de conocer el estado de su salud o de su establecimiento también son un motivo de compra importante para los clientes del laboratorio.

3.4.2.2 Segmentación Conductual

Las variables de conducta, se refiere básicamente a la actitud, uso, conocimiento del producto.[63]

De acuerdo con su comportamiento conductual, los potenciales clientes del laboratorio DISERLAB-PUCE son: personas e instituciones que acostumbran a brindar y brindarse a sí mismo calidad, son personas que se preocupa por tener una buena salud y mantener la salud de quienes lo rodean.

[63] IBIDEM Pág. 145

Son personas visuales, que miden la calidad de lo que se les ofrece no solo por resultados, sino también por lo que ven en cuanto al manejo o el estado del ambiente donde están solicitando el servicio.

Gustan de un trato preferencial, minucioso y muy profesional de parte de las personas que les brindan el servicio. Además de requerir un excelente servicio post – venta, es decir, toman en cuenta la calidad no solo al momento de la prestación del servicio sino después del mismo, características extras que el establecimiento le pudiera ofrecer.

3.4.3 Target o Nicho de Mercado.

Dentro del mercado objetivo la forma para realizar la segmentación del mismo, se aplicara los discriminantes evaluados en los puntos anteriores, los cuales son:

- Ecuatorianos
- Población Quiteña
- Clase Social
- Población Económicamente Activa de 15 años de edad o más, con empleo.

Tabla 11: Medición del Mercado Objetivo

	Quito	Nivel Socieconomico	PEA	Tasa de Desempleo 5,2%
Grupo de Edad	Personas	A+B+C	57,20%	94,8%
0 - 14	615547	524446		
15 - 29	629525	536355	306795	290842
30 - 44	476375	405872	232158	220086
45 - 64	376228	320546	183352	173818
65 y mas	141516	120572		
TOTAL TARGET				684746

Fuente: INEC 2012.

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Por consiguiente la población total en la ciudad de Quito es de 2’239191 millones de habitantes para el año 2012, aplicando las discriminantes tenemos que según el nivel socioeconómicos al que vamos enfocado como es Nivel Alto (A), Medio Alto (B), Medio (C) nuestra población se reduce a 1’907791 habitantes, de esta población separando la Población Económicamente Activa de más de 15 años hasta 64 años, tenemos 722306 habitantes; por ultimo descontando la tasa de desempleo del 2012 tenemos un Target o mercado objetivo total de **684,746** habitantes.

3.5 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

Demanda: Disposición de un agente económico para pagar, pudiendo hacerlo, el precio de una determinada mercancía. Cantidad que se está dispuesto a comprar de un

cierto producto a un precio determinado. La cantidad demandada de un determinado bien o servicio depende de diversos factores, siendo los más importantes: el precio de ese bien o servicio, los precios de los demás bienes o servicios, el nivel de renta y la riqueza del sujeto demandante, así como los gustos y preferencias de los consumidores.[64]

3.5.1 Demanda Actual y Futura

Para el cálculo de la demanda actual de DISERLAB, se utilizara el método de ratios en cadena, aplicados en diferentes formas según la necesidad de cada una de las áreas del laboratorio; para la demanda futura se tomara en cuenta variables como precio y frecuencia de uso, que afectan a la demanda.

ÁREA CLÍNICA

Demanda Actual

- El 100% de la población objetivo estará dentro del cálculo de demanda actual para el área clínica, es decir **684,746 habitantes,** ya que aunque parte de la población sea propietaria de hoteles,

[64] ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA. (2009). [http://www.economia48.com/spa/d/demanda/demanda.htm], **Demanda.**

restaurantes y hospitales siempre requerirán de un laboratorio clínico.

- De acuerdo a la estratificación social, la demanda actual se calculara aplicando para el Niel Socioeconómico Alto (A) y Medio Alto (B) un ratio diferente que el del Nivel Socioeconómico Medio (C+) y Medio bajo (C-), debido a q los hábitos de compra son distintos en ambos casos. Determinado esos parámetros tenesmos que el nivel A y B pese a encontrarse afiliado al IESS, prefieren un servicio de análisis clínico privado, por esta razón se descontó a la población que tenía un seguro médico privado, dentro de estos niveles, mas no la población afiliada al IESS, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

- Por otro lado para los niveles socioeconómicos Medio (C+) y Medio bajo (C-), se descontó la población afiliada al IESS, ya que este grupo hace uso en su mayoría de este servicio público gratuito.

- Determinando la frecuencia de uso del servicio que según las encuestas es de un año, tenemos que el mercado potencial para el área clínica de DISERLAB es de **292.578 habitantes**, multiplicando por la cantidad estimada gastada por vez, tenemos que el mercado potencial en dólares es de $**9’709.253,20** millones anuales.

Tabla 12: Calculo del Mercado Potencial Área Clínica DISERLAB – PUCE

Mercado Objetivo		684.746									
	% Por Nivel	Personas por Nivel	% Afiliados al IESS	Personas Afiliadas	% Seguro Privado	Personas con Seguro Privado	Total Personas para Demanda	Frecuencia de Uso Anual	Mercado Potencial	Precio	Mercado Potencial en dolares
Nivel A	5,6%	38346			79%	30293	8053	1	8053	45	$ 362.368
Nivel B	14,9%	102027			47%	47953	54074	1	54074	45	$ 2.433.348
Nivel C+	26,5%	181458	77%	139722			41735	1	41735	30	$ 1.252.058
Nivel C-	53,0%	362915	48%	174199			188716	1	188716	30	$ 5.661.480
	TOTAL MERCADO POTENCIAL								292.578		$ 9.709.253,20

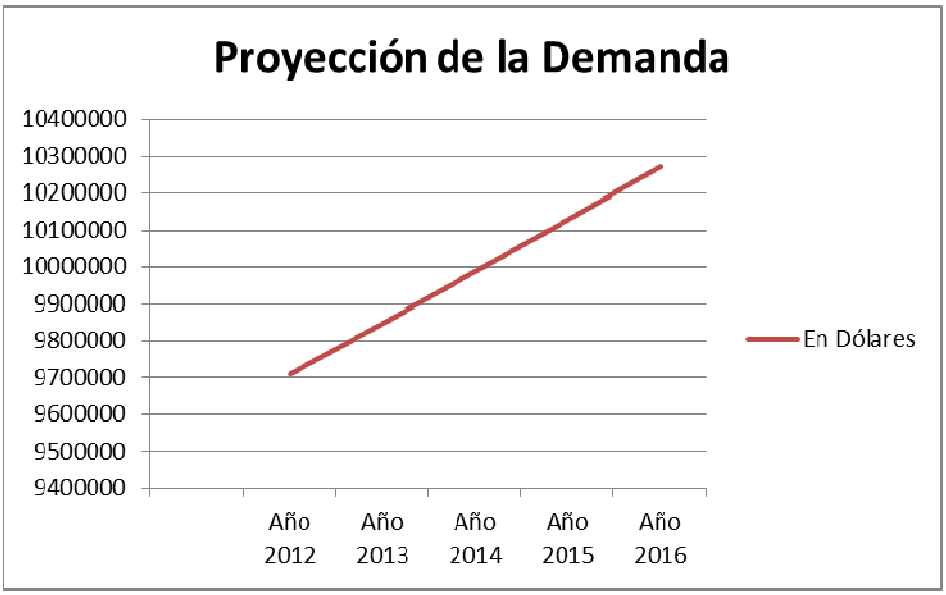
Fuente: INEC 2012.

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Demanda Futura

Tomando como base la proyección de 5 años a partir del año 2012, y suponiendo como una constante el índice de crecimiento poblacional que es de 14,2% según el Banco Central pana el año 2012, se puede apreciar en el siguiente gráfico que la demanda para los siguientes años será de:

Gráfico 31: Proyección de la Demanda Área Clínica



Fuente: Banco Central del Ecuador 2012

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Tabla 13: Proyección de la Demanda Área Clínica

Tasa de Crecimiento Poblacional	1,42%	Proyeccion de la Demanda				
Mercado Objetivo		Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
En Numero de Personas		292.578	296.733	300.946	305.220	309.554
En Dólares		9.709.253	9.847.125	9.986.954	10.128.769	10.272.597

Fuente: Banco Central del Ecuador 2012

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

ÁREA DE MICROBIOLOGÍA MOLECULAR

Demanda Actual

Para esta área Consideraremos de igual manera a la Población Objetivo existente en la ciudad de Quito, pero lamentablemente no existen datos de instituciones privadas o estatales de la concurrencia de la Población a estos establecimientos, sin embargo acorde a nuestra investigación realizada por experiencia de los Médicos de Áreas como la de Emergencias o Directores de Hospitales se pudo estimar que aproximadamente un 75% de la Población acude así sea una vez al año a algún Hospital o Clínica de la Ciudad por diferentes motivos.

Y acorde al volumen de participación de los servicios Hematológicos y Citogenéticas en las Ventas Totales de los años históricos de DISERLAB podemos determinar que aproximadamente un 17% de estos solicitan un servicio de esta área, lo cual nos da un panorama muy aproximado de la Demanda Actual que considerando la frecuencia de Uso de los mismos y su costo Aproximado nos determinan un Mercado Potencial de $11, 191,108.50.

Tabla 14: Mercado Potencial Área de Microbiología Molecular y Citogenética

Mercado Potencial Aproximado Total	**292578**	Habitantes de Quito
75% Acuden a Hospitales en el año	**219434**	Aproximadamente
Mercado Potencial Área Hematológica - Citogenética	**37304**	17% Solicita algún servicio Análisis Hematológico - Citogenética
Frecuencia de uso al año	**1**	
Cto Aproximado del Examen	**$300.00**	
Mercado Potencia en Dólares Aproximado	**$11,191,108.50**	

Fuente: Investigación Realizada y DISERLAB

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Demanda Futura

Para la Demanda Futura partiremos de igual manera de nuestra Población Objetivo en la ciudad de Quito y lo proyectaremos acorde a

la tasa del 1.42% de Crecimiento Poblacional acorde a las estadísticas del Banco Central, para de igual manera acorde a la Frecuencia de Uso de nuestro servicio y el Costo Aproximado proyectado de igual acorde a la Tasa de Crecimiento Económico del Banco Central tenemos que nuestro mercado potencial alcanzara un aproximado de $16, 000,000.00 para el año 2016.

Tabla 15: Proyección de la Demanda Área de Microbiología Molecular

Tasa Crecimiento Poblacional	1.42%	Tasa Crecimiento Económico	4.80%		
Proyección Demanda	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Mercado Potencial	37304	37833	38371	38916	39468
Frecuencia Uso	1	1	1	1	1
Cto Aproximado Examen	300	314.40	329.49	345.31	361.88
Mercado Potencial en Dólares	$11,191,108.50	$11,894,823.31	$12,642,788.83	$13,437,787.62	$14,282,777.21

Fuente: Investigación Realizada / INEC / BCE

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

ÁREA DE MICROBIOLOGÍA DE AGUAS Y ALIMENTOS

Para esta área de acción nos enfocaremos en Establecimientos que Presten el Servicio de Hospedaje y Comida como son los Hoteles y Restaurantes de categoría cuatro estrellas en delante de Quito, donde encontramos que acorde a estadísticas realizadas por el INEC que Quito

posee el mayor porcentaje de establecimientos comerciales del país con el 54.9% de los cuales el aproximadamente el 16% desempeñan el tipo de actividad antes mencionada.

Y aproximadamente el 51% de estos son de una categoría de cuatro estrellas en adelante que serían los que prestarían el mayor grado de interés por obtener una certificación del manejo y utilización de sus aguas y alimentos como un valor agregado, tomando de igual manera la frecuencia de uso que estos estarían dispuestos a efectuar y el costo aproximado de un examen se pudo determinar que nuestro mercado potencial representa $1, 223,533.89.

Tabla 16: Mercado Potencial Área de Microbiología de Aguas y Alimentos

Número de establecimientos en Quito	**91991**	Establecimientos de Comercio en Quito
8.20% Alojamiento	**7543**	Establecimientos Dedicados a Servicios de Alojamiento
8.10% Comida	**7451**	Establecimientos Dedicados a Servicios de Comida
Mercado Potencial	**14995**	Establecimientos
Categoría 4 estrellas en adelante	**7647**	51% de Establecimientos son Categoría 4 estrellas en adelante
Frecuencia de Uso por año	**2**	
Costo Aproximado del Examen	**80**	
Mercado Potencial en Dólares Aproximado	**$1,223,553.89**	

Fuente: INEC

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Demanda Futura

Para la proyección de nuestra demanda se estima aplicando igualmente el porcentaje de crecimiento económico proporcionado por el Banco Central del 4,8%, consideraremos que anualmente se abrirán 3 hoteles y restaurantes importantes que se encuentren dentro de la categorización de 4 estrellas en adelante, que serán nuestro mercado objetivo al que nos dirigiremos, representando la demanda futura para esta área en específico, como se muestra en el siguiente gráfico.

Tabla 17: Proyección de la Demanda Área de Microbiología de Aguas y Alimentos

Tasa Crecimiento Económico	4.80%	Crecimiento Aproximado en Número de Locales		3	
Proyección Demanda	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Mercado Potencial	7647	7650	7653	7656	7659
Frecuencia Uso	2	2	2	2	2
Cto Aproximado Examen	80	83.84	87.86	92.08	96.50
Mercado Potencial en Dólares	$1,223,553.89	$1,282,787.52	$1,344,888.51	$1,409,995.65	$1,478,254.45

Fuente: INEC

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

3.6 DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y MUESTREO.

El método que se usara para la investigación del mercado será el método analítico, que "consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos". [65]Para que junte con nuestra experiencia nos permita estudiar las necesidades que posee el mercado potencial.

La realización del presente estudio se lo hará en dos fases siendo estas; la descriptiva y la práctica, que nos proporcione la información necesaria para comprender la situación del mercado.

En la primera fase se pondrá énfasis en la información del mercado que nos proporcionen las personas e instituciones que sean o no actuales clientes del laboratorio.

Mientras que en la fase práctica se plantearan estrategias que nos ayuden a cumplir los objetivos planteados para el laboratorio, en conjunto con nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, esta fase será desarrollada en el Capítulo 4.

[65]EUMED. (2007). [http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm]

3.6.1 Aplicación.

Dentro de la fase descriptiva, que comprende la investigación basada en métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros y crear estructuras de datos que describan las características actuales de una población objetivo definiendo a una estructura de mercado.[66] Se utilizaran a las Fuentes Primarias de investigación, entendiendo a estas como "las estructuras de variables recolectadas y armadas en concreto para una investigación y oportunidad actual y se interpretan por primera vez. Algunos expertos se refieren a los datos primarios como estructuras de datos de primera mano. Es decir son datos puros y estructuras de primera mano que todavía no ha recibido ninguna interpretación significativa"[67].

Para estas fuentes primarias se realizaran entrevistas y encuestas tanto a clientes como no clientes de DISERLAB. Al igual que estas serán reforzadas con un FOCUS GROUP.

Las entrevistas serán realizadas a tres grupos específicos dependiendo del área de acción del Laboratorio.

Para el **Área de Microbiología Molecular y Citogenética:** se las realizara a ocho profesionales de medicina en su mayoría especializados que sean

[66] HAIR, J. **Investigación de Mercados.** México: Mc.Graw Hill. Segunda edición pag.41
[67] Ibídem pág. 28

independientes (que tengan su propio consultorio), o que trabajen para alguna institución del área de Salud de nuestra ciudad de Quito.

Por su parte para el **Área de Aguas y Alimentos:** las entrevistas serán realizadas de igual forma a ocho personas vinculas al mundo gastronómico como restaurantes y a representantes del sector Hotelero de nuestra ciudad de Quito.

Por su parte las encuestas solamente serán realizadas para el **Área Clínica,** a 200 clientes finales, 100 hombres y 100 mujeres, los cuales de encontraran dentro de un nivel socio económico Alto, Medio Alto y Medio, sin embargo por ser esta el Área que posee actualmente el mayor número de clientes, se reforzara el análisis con ocho entrevistas a Representantes de Empresas que hayan trabajado o trabajen con DISERLAB.

Adicionalmente se reforzara el análisis realizando un FOCUS GROUP, con personas que sean usuarios de los servicios que oferta un laboratorio.

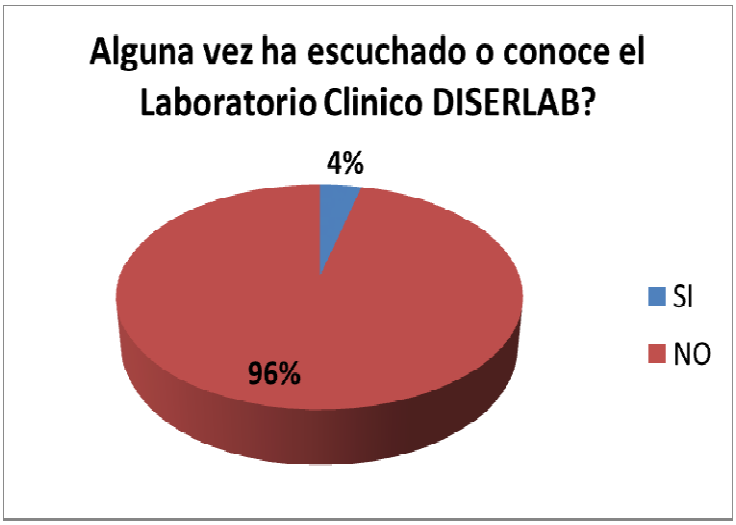
3.6.2 Tabulación e interpretación de Resultados.

Tabulación de las Encuestas B2C para No Clientes del Área Clínica de DISERLAB

Características de los Encuestados: 100 hombres y 100 mujeres de la ciudad de Quito, entre 18 a 65 años que NO son clientes actuales del área clínica de DISERLAB-PUCE.

Reconocimiento en la ciudad de Quito del Laboratorio Clínico de DISERLAB.

Gráfico 32: Reconocimiento del Laboratorio Clínico DISERLAB



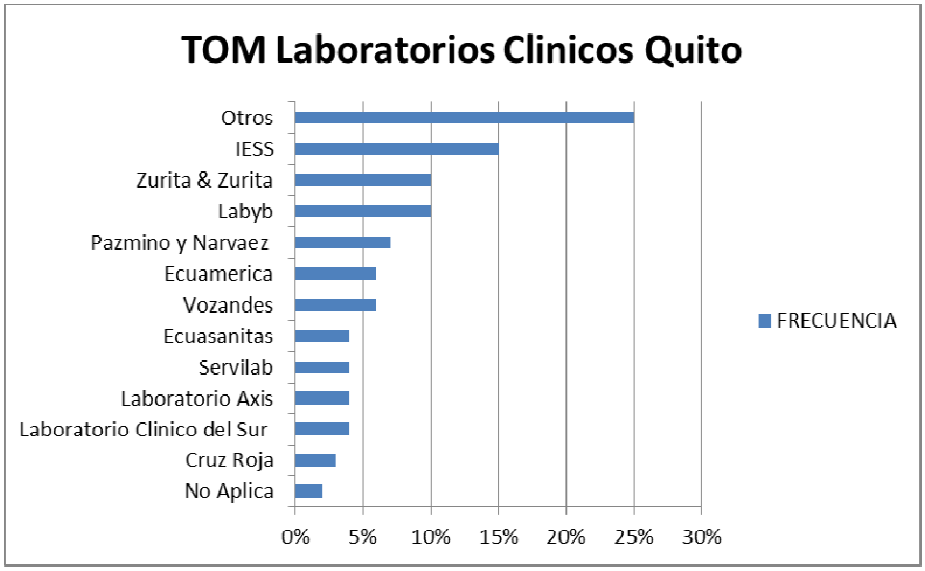
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

El 96% de los encuestados no conocen DISERLAB, es un factor crítico para la creación de estrategias de promoción de marketing, se debe crear estrategias de publicidad agresiva, enfocadas principalmente en el mercado universitario como son: estudiantes, docentes, personal administrativo y sus respectivas familias.

Laboratorios Clínicos conocidos en la ciudad de Quito (Top of Mind de Laboratorios Clínicos)

Gráfico 33: Top of Mind de Laboratorios Clínicos en Quito



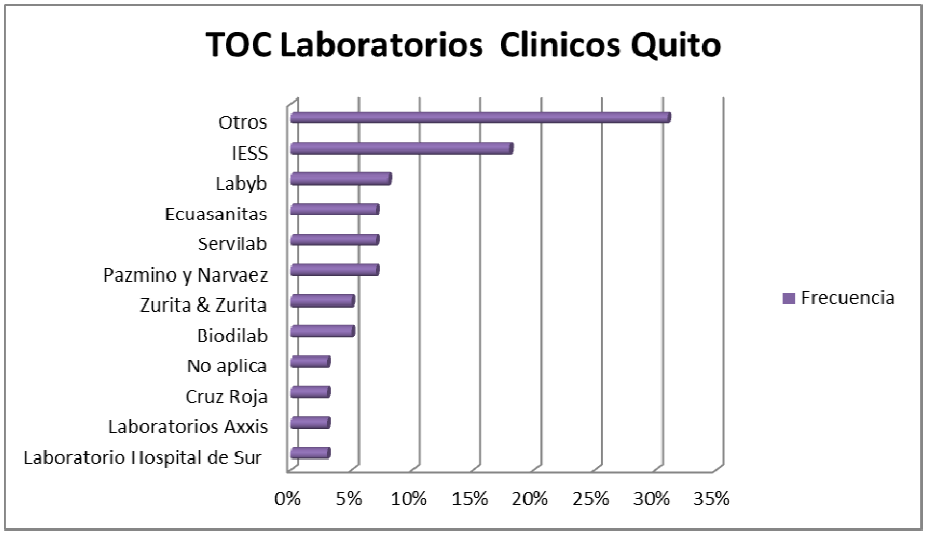
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

El Top of Mind de Laboratorios Clínicos en la ciudad de Quito se encuentra en el siguiente orden:

1. Laboratorios del IESS
2. Zurita & Zurita
3. Labyb
4. Pazmiño y Narváez
5. Ecuamerica
6. Vozandes
7. Ecuasanitas

Laboratorios Clínicos en los que acostumbran a realizarse exámenes. (Top of Choice).

Gráfico 34: TOC Laboratorios Clínicos en Quito



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

El Top of Choice de Laboratorios Clínicos en la ciudad de Quito, es decir la primera opción que se elige para obtener el servicio, plasma el siguiente orden:

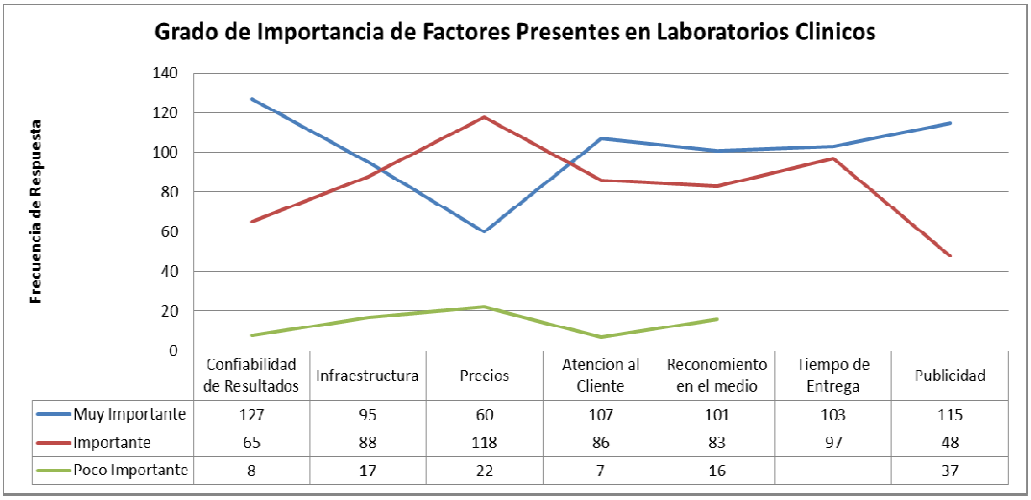
1. Laboratorios del IESS
2. Laboratorios Labyb
3. Ecuasanitas
4. Servilab
5. Pazmiño y Narváez
6. Zurita & Zurita
7. Biodilab.

Estos desde ahora en adelante vendrán a ser nuestros principales competidores, a los que les pondremos énfasis en su estudio e investigación.

Con la tabulación de esta pregunta se puede observar que hay una diferencia significativa entre el Top of Mind (TOM) y el Top of Choice (TOC), esto quiere decir que los consumidores pese a que tienen en la mente el nombre de un laboratorio, este no va a ser el que necesariamente elijan para que les brinden el servicio, si no que buscan diferentes opciones en el mercado. Por esta razón se debe lograr una estrategia de diferenciación, que permita al laboratorio sobresalir de la competencia que posee.

Nivel de relevancia de los factores valorados

Gráfico 35: Grado de importancia de factores presentes en Laboratorios Clínicos



	Confiabilidad de Resultados	Infraestructura	Precios	Atencion al Cliente	Reconomiento en el medio	Tiempo de Entrega	Publicidad
Muy Importante	127	95	60	107	101	103	115
Importante	65	88	118	86	83	97	48
Poco Importante	8	17	22	7	16		37

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Donde los factores considerados como **Muy Importantes** para la población encuestada fueron en primer lugar la **Confiabilidad de los resultados**, luego la **Atención al Cliente**, **Publicidad, Reconocimiento en el medio** y, **Tiempo de Entrega**.

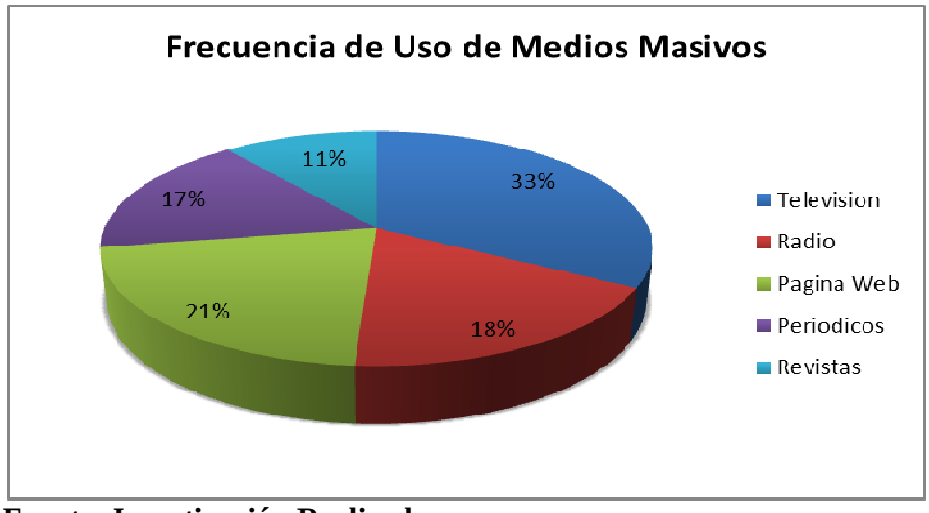
Los Precios y la Infraestructura, en cambio, fueron considerados **Importantes** al momento de elegir un lugar para realizarse exámenes de laboratorio.

Por otro lado, un porcentaje minino de la población califico como **Poco Importantes** los factores propuestos en la investigación, motivo por el cual es irrelevante el estudio y análisis del mismo.

Por esta razón se realizaran estrategias para dar a conocer, mediante el aval de profesionales competentes integrando el equipo de trabajo del laboratorio, la confiabilidad de los resultados que ofrece DISERLAB. Además de una publicidad agresiva, como habíamos mencionado anteriormente y un mejoramiento en el tiempo de entrega de resultados, mediante la creación de una página web que agilite el proceso.

Nivel de Uso de Medios Masivos por parte de la Población

Gráfico 36: Frecuencia de Uso de Medios Masivos



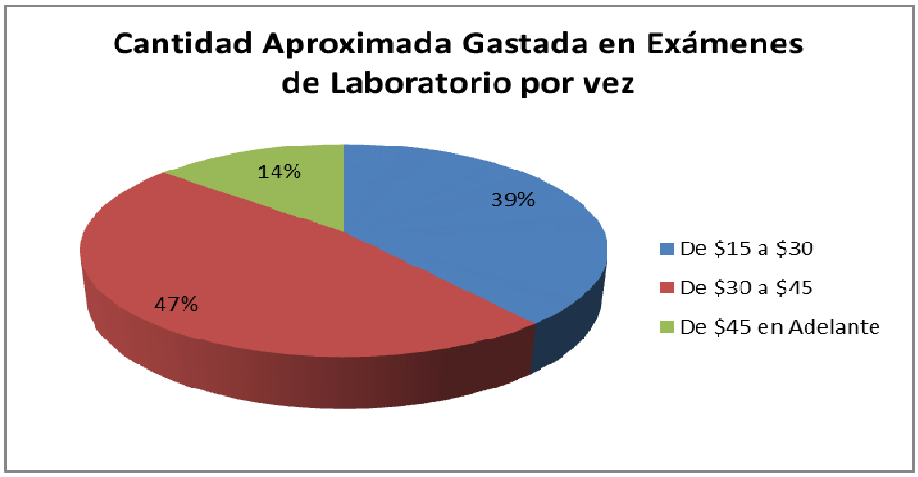
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Los medios más frecuentes usados por la Población de la ciudad de Quito son la Televisión que desde siempre ha sido el medio favorito que utilizan las personas para conocer que pasa en el mundo que los rodea, seguido por la radio y la página Web, esta última ha llegado en la actualidad a desplazar a muchos medios masivos como los periódicos y las revistas, reflejado en la frecuencia de respuesta, en esta encuesta.

Con estos resultados la propuesta de creación de una página web para el laboratorio, es fundamentada, al presentarse una incidencia de uso cada vez mayor por medios electrónicos en la población

Cantidad Promedio que gasta la Población en Chequeos Médicos

Gráfico 37: Cantidad Aproximada Gastada en Exámenes de Laboratorio por ocasión de uso



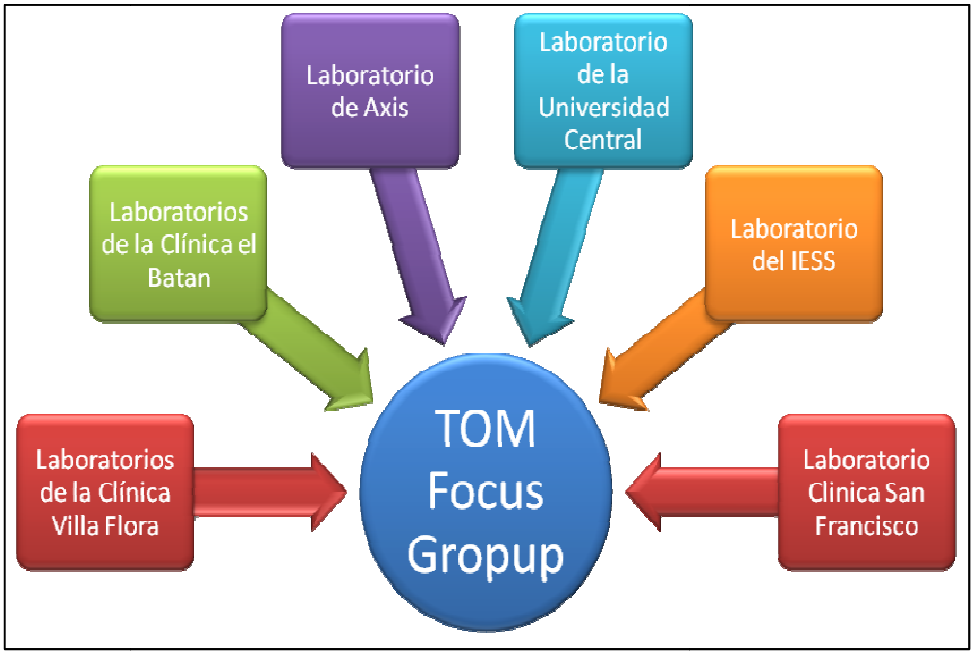
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Donde pudimos observar que la mayoría de la población gasta aproximadamente de $15 a $45 dólares por vez, al realizarse exámenes de laboratorio. Apenas un 14% gasta más de $45 dólares al efectuarse este tipo de análisis, por lo que se puede determinar que el rango de precios de los exámenes más comunes que realiza el Laboratorio Clínico de DISERLAB, se debe mantenerse de entre $15 a $45 dólares.

Tabulación de Focus Group B2C para No Clientes del Área Clínica de DISERLAB PUCE

Top of Mind (TOM) de Laboratorios Clínicos de la Ciudad de Quito de los participantes del FOCUS GROUP.

Gráfico 38: FOCUS GROUP Top of Mind de Laboratorios Clínicos en Quito



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Características que deberían cumplir un Laboratorio Clínico y Medios de Contacto Preferidos

Gráfico 39: Características de un Laboratorio Clínico



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Gráfico 40: Medios de contacto con Laboratorios Clínicos



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Las recomendaciones médicas y familiares son de gran importancia porque no se tiene mucha publicidad de los laboratorios clínicos. Lograr una experiencia positiva con el servicio que brinda DISERLAB a sus clientes, asegura una buena recomendación a futuros clientes que requieran servicios de laboratorio.

Gráfico 41: Inconvenientes en la atención al Cliente de Laboratorios Clínicos



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

El tiempo de entrega principalmente se lograra reducir mediante la creación de una página web, en donde se pueda subir de forma inmediata los resultados de los análisis.

Vía de preferencia para recibir los resultados de los exámenes clínicos de laboratorio.

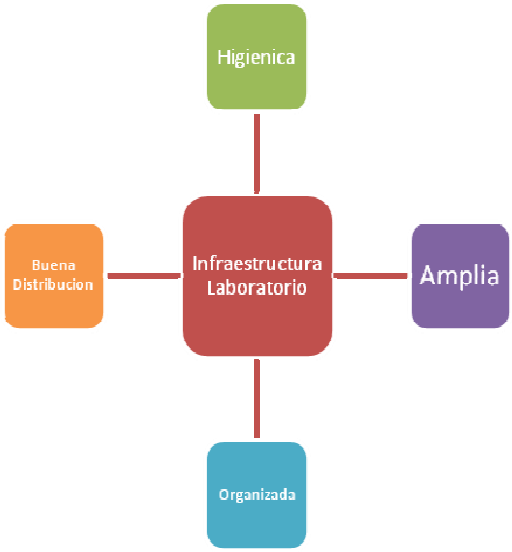
Pese a presentar un porcentaje minino de resistencia, todos los participantes del Focus Group coincidieron a que la vía más adecuada para recibir los resultados de sus exámenes era por medio de internet, ya que según dijeron, es una vía mucho más ágil ahorrando tiempo y dinero ya que no hay que movilizarse al lugar de la toma de muestras para obtener el resultado.

Para que el usuario de este medio sienta que el resultado enviado es completamente confiable, el examen debe estar digitalmente avalado por el laboratorio que lo está emitiendo, con sus sellos y firmas correspondientes, para poder ser impreso y presentado al médico tratante.

Según los participantes del Focus Group el manejo de los resultados digitales se debería dar mediante un Usuario y contraseña entregados al momento de la toma de las muestras, teniendo con esto un acceso único y confidencial a los resultados.

Cabe mencionar que las personas que están dentro del porcentaje de resistencia a esta vía, es debido a que siguen creyendo que la entrega de resultados en papel da más credibilidad a los mismos.

Gráfico 42: Características en la Infraestructura del Laboratorio



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Al poseer DISERLAB, una infraestructura limitada, que no le permite brindar una excelente experiencia con el servicio, se recomienda trasladar la recepción y el centro de toma de muestras, a un lugar más amplio dentro del campus universitario.

Cantidad promedio gastada en realizarse exámenes Clínicos de laboratorio por vez

Depende de la complejidad del examen, se podría decir un promedio de 50 a 60 dólares, pero si el lugar ofrece más confiabilidad si se gastaría más, sin embargo se considera que lo más caro no es lo mejor, que depende mucho del

lugar. Por este motivo se concluyó que se debe escoger un precio intermedio ni tan alto ni tan bajo.

Qué consideraría importante que conste en la página web de un laboratorio clínico

No obstante los participantes desconocían páginas web de laboratorios clínicos, opinaron acerca de lo que ellos considerarían importante dentro de la misma; como por ejemplo mencionaron que, se debería tener historia clínica del paciente, con el fin de que su médico tratante o el mismo laboratorio hagan un seguimiento de su estado de salud.

Debería constar también información de los servicios tipos de exámenes que realiza el laboratorio así como precios, ubicación del laboratorio y sus sucursales, horarios de atención, requisitos previos al examen, teléfonos de contacto.

Tabulación de Encuestas B2C para Clientes Actuales del Área Clínica de DISERLAB – PUCE

Características de los Encuestados: 100 hombres y 100 mujeres de la ciudad de Quito, entre 18 a 60 años que SON clientes actuales del área clínica de DISERLAB-PUCE.

Tiempo Transcurrido en meses desde el último examen de laboratorio realizado

Haciendo uso del programa estadístico Stata.12 para la tabulación de esta pregunta y tomando como variable C al tiempo transcurrido, tenemos que:

Tabla 18: Tiempo transcurrido desde el último Examen de Laboratorio

```
summ C
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
C	200	11.58	13.96023	0	64

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

De 200 personas observadas, en promedio se realizan exámenes clínicos de laboratorio una vez por año, se puede observar que la desviación estándar es

mayor a la media porque existen datos muy alejados de esta, como es 64 meses que es el máximo tiempo transcurrido registrado.

Dada una frecuencia tan baja para análisis de laboratorio, se debe incentivar campañas de salud preventivas, que aumenten la frecuencia de uso que los clientes tienen actualmente, a por lo menos 2 veces al año

Accesibilidad de Precios Ofrecidos por DISERLAB

Al analizar los precios ofrecidos por DISERLAB, utilizando Stata.12 nuevamente y teniendo como etiquetas de las variables “1”, “2”, y “3” en Precios ofrecidos a “Muy Accesibles”, “Accesibles” y “Poco Accesibles” respectivamente, se puede observar que de 200 encuestados, 148 de ellos piensan que los precios ofrecidos son **Accesibles**, esto representa un 74% de la muestra total, muy representativa para esta pregunta.

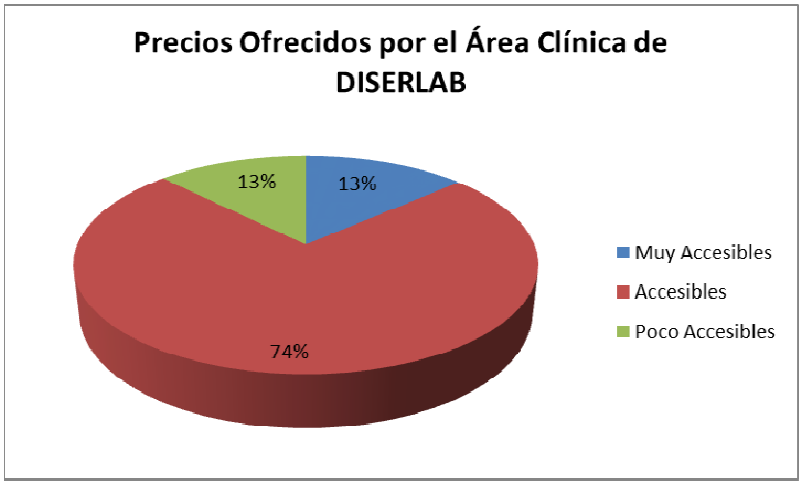
Tabla 19: Accesibilidad de Precios del Laboratorio Clínico DISERLAB

```
. tab A D
```

	Precios Ofrecidos			
Sexo	1	2	3	Total
1	18	72	12	102
2	9	76	13	98
Total	27	148	25	200

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Gráfico 43: Accesibilidad Precios de Laboratorio Clínico DISERLAB



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Percepción de Calidad actual en DISERLAB, de acuerdo a la calificación de factores importantes presentes en laboratorios clínicos.

Confiabilidad

Tabla 20: Percepción de la Confiabilidad del Laboratorio Clínico

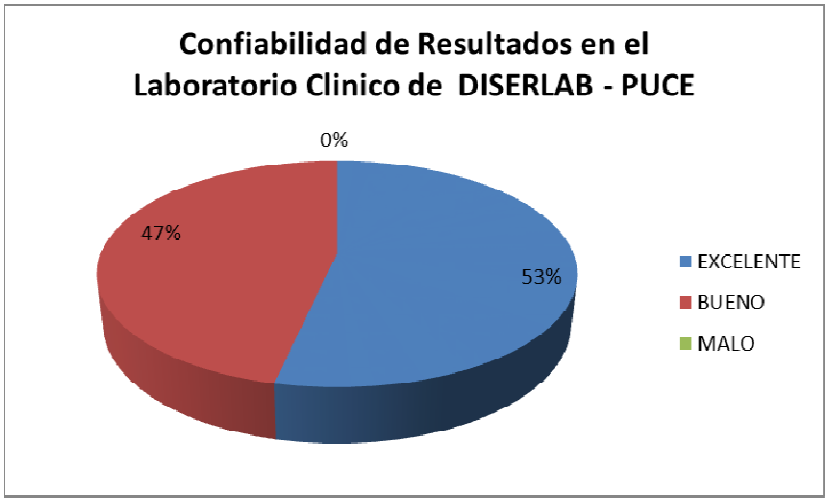
```
tab A E
```

	Confiabilidad		
Sexo	1	2	Total
1	55	47	102
2	52	46	98
Total	107	93	200

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

De 200 personas a ninguna de ellas les pareció que el laboratorio clínico de DISERLAB no sea confiable, un 53% les parece que su confiabilidad es excelente representando la mayoría de los encuestados. Por otro lado un 47% lo considera bueno, por lo que se concluye que DISERLAB con respecto a su confiabilidad es competitivo en el mercado.

Gráfico 44: Percepción de la Confiabilidad del Laboratorio Clínico



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Infraestructura

Tabla 21: Percepción de la Infraestructura Laboratorio Clínico

```
tab A F
```

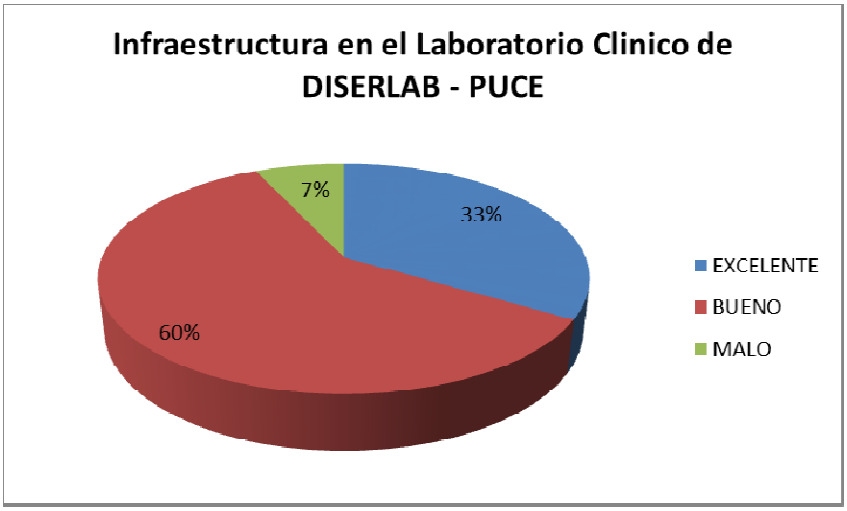
Sexo	Infraestructura 1	2	3	Total
1	37	58	7	102
2	30	61	7	98
Total	67	119	14	200

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Pese a que DISERLAB no cuenta con un lugar espacioso para la toma de muestras, esto no representa una desventaja para este, ya que en la percepción general de su clientela se encuentra en el rango de “Bueno – Excelente”. Obviamente se debe mejorar para alcanzar la excelencia total, pero no es un factor realmente preocupante.

Gráfico 45: Percepción de la Calidad de Infraestructura del Laboratorio Clínico



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Precios

Tabla 22: Percepción de Precios que maneja el Laboratorio Clínico

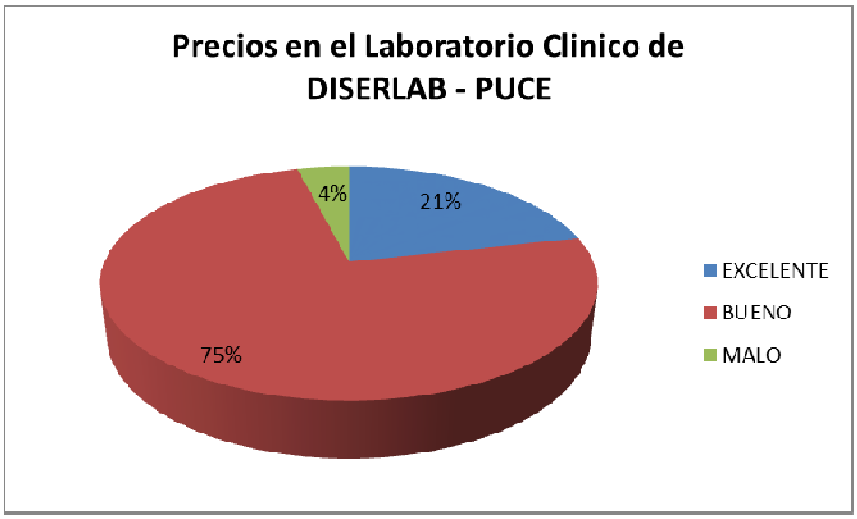
```
tab A G
```

	Precios			
Sexo	1	2	3	Total
1	24	76	2	102
2	19	73	6	98
Total	43	149	8	200

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Según los resultados de la encuesta los precios q ofrece DISERLAB, son accesibles, una pequeña minoría cree que no lo son representando solo un de la muestra total.

Gráfico 46: Percepción de Precios manejados por el Laboratorio Clínico



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Atención al Cliente

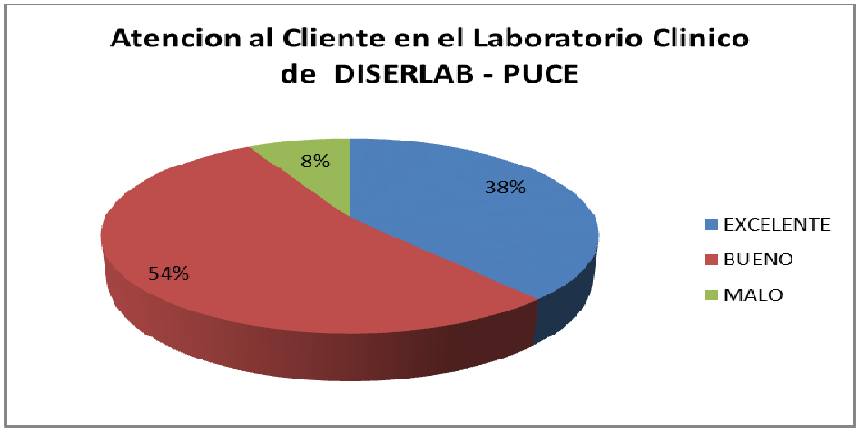
Tabla 23: Percepción de la Atención al Cliente del Laboratorio Clínico

	Atención al cliente			
Sexo	1	2	3	Total
1	36	58	8	102
2	41	49	8	98
Total	77	107	16	200

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

La atención al cliente en DISERLAB, se encuentra en el rango de “Bueno – Excelente” representando un 92% de la muestra, es decir que el servicio al cliente no representa un problema para el laboratorio, sin embargo es un factor muy importante que se le puede agregar un plus, para superar así, las expectativas del cliente.

Gráfico 47: Percepción de la Atención al Cliente del Laboratorio Clínico



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Reconocimiento en el medio

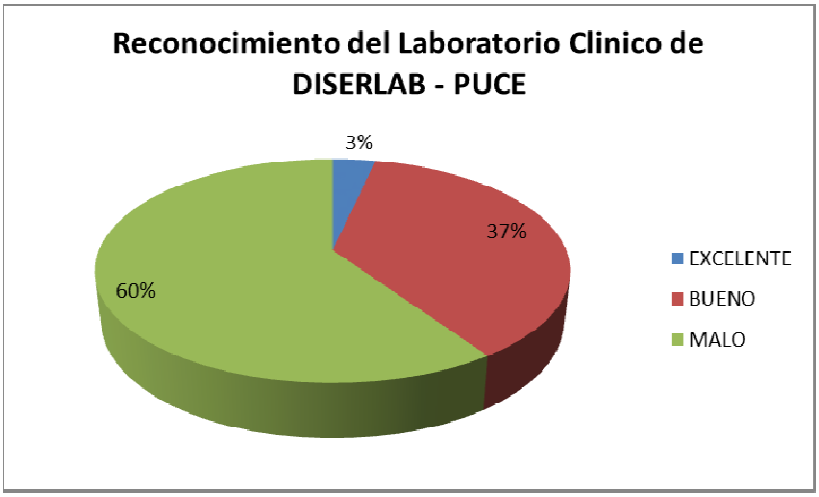
Tabla 24: Reconocimiento del Laboratorio Clínico en el Medio

```
. tab A I
```

Sexo	Reconocimiento 1	2	3	Total
1	7	37	58	102
2	0	37	61	98
Total	7	74	119	200

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 48: Percepción del Reconocimiento del Laboratorio Clínico



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

DISERLAB según el 60% de las personas que intervinieron en esta encuesta, no es un laboratorio reconocido en el medio, el 37% dice que su reconocimiento es bueno, y apenas un 3% dice que el reconocimiento de DISERLAB es excelente, es decir 7 de las 200 personas encuestadas creen que el reconocimiento es excelente, un porcentaje realmente bajo, por lo que se considera enfocar las estrategias de marketing a este factor como uno de los prioritarios.

Tiempo de Entrega

Tabla 25: Percepción de Tiempos de Entrega del Laboratorio Clínico

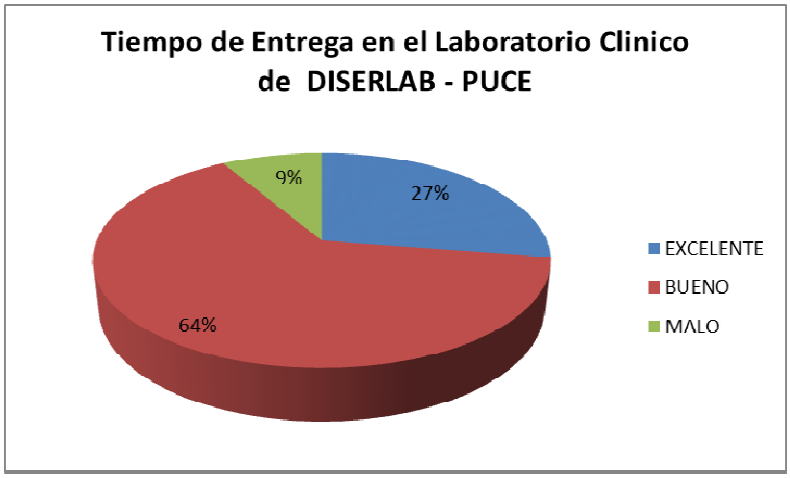
```
tab A J
```

	Tiempo de entrega			
Sexo	1	2	3	Total
1	32	61	9	102
2	23	67	8	98
Total	55	128	17	200

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

El Tiempo de Entrega del Laboratorio Clínico de DISERLAB en su mayoría es considerado como bueno por un 64% de la muestra, excelente por un 27% y malo apenas por un 9%, es decir que de 200 personas encuestadas 17 de ellas creen que el tiempo de entrega es malo, muy pocas de ellas.

Gráfico 49: Percepción de Tiempos de Entrega del Laboratorio Clínico



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Publicidad

Con la publicidad de DISERLAB se tiene muy bajos porcentajes de calidad, del total de personas que participaron en la encuesta, 86% cree que la publicidad del laboratorio es mala, apenas un 13% cree que es buena, es decir aquí tenemos un factor crítico para el Laboratorio en el cual se tendrán que enfocar las estrategias de marketing principalmente.

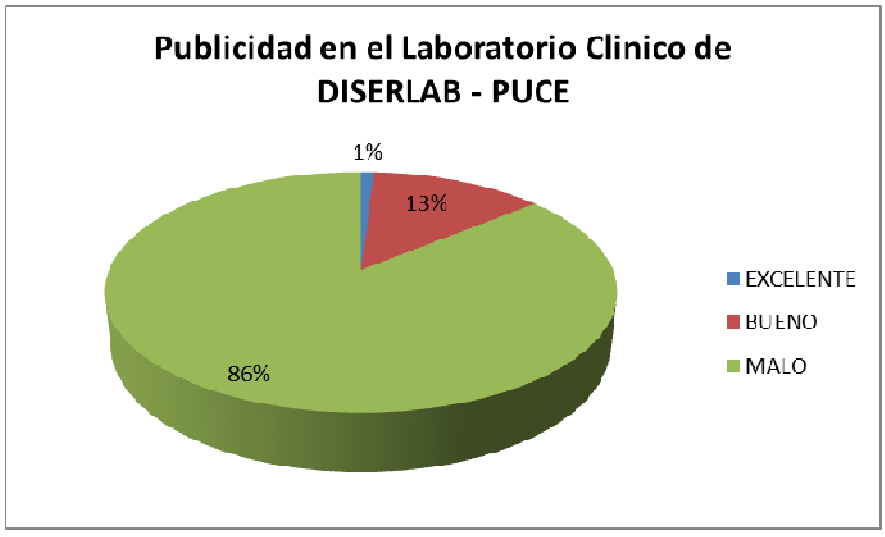
Tabla 26: Percepción de la Publicidad Manejada por el Laboratorio Clínico

tab A K

Sexo	Publicidad 1	2	3	Total
1	2	13	87	102
2	0	13	85	98
Total	2	26	172	200

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 50: Percepción de Publicidad del Laboratorio Clínico



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Frecuencia de Uso de los servicios de laboratorio clínico de DISERLAB-PUCE

Tabla 27: Frecuencia de Uso del Laboratorio Clínico

```
. summ L

    Variable |        Obs        Mean    Std. Dev.       Min        Max
-------------+---------------------------------------------------------
           L |        200         .55    1.040632         0          5

.
```

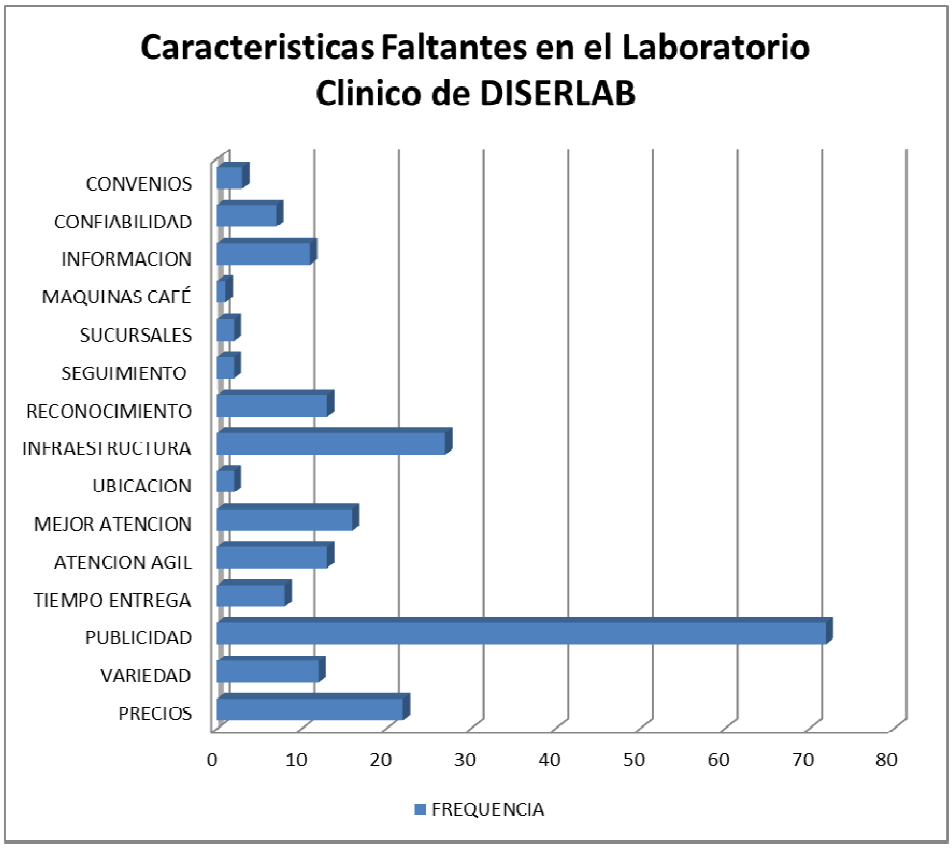
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Utilizando el programa estadístico Stata.12 pudimos determinar que la media (Mean) de la frecuencia de uso de los servicios de laboratorio es inferior a 1, es decir que la mayoría de los encuestados aparte de cumplir con el requisito de ingreso a la universidad, que consiste en un chequeo médico incluido exámenes de laboratorio, no vuelven a utilizar los servicios en DISERLAB, si no que prefieren realizarse este tipo de exámenes en un lugar diferente, ya que como se determinó anteriormente, se realizan exámenes de laboratorio anualmente.

Se puede observar también que la desviación estándar (Std. Dev.) de los datos es superior a la media, esto se da porque los datos están muy dispersos, pues hay frecuencia de 0 veces a 5 veces de uso, y entre estas hay una gran separación en las respuestas.

Características importantes que hacen falta en el servicio que presta el Laboratorio Clínico de DISERLAB.

Gráfico 51: Características que le hacen falta al Laboratorio Clínico DISERLAB



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Las principales características que los encuestados consideran que le hace falta a DISERLAB se encuentran en el siguiente orden:

Gráfico 52: Orden de Importancia de las Características que le hacen falta al Laboratorio Clínico DISERLAB



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Podemos determinar que, al igual que en preguntas anteriores, la publicidad y reconocimiento son un factor preocupante para el desarrollo sostenido de DISERLAB, sus clientes y/o posibles clientes desconocen que servicios presta el laboratorio, ya que no posee información de la misma.

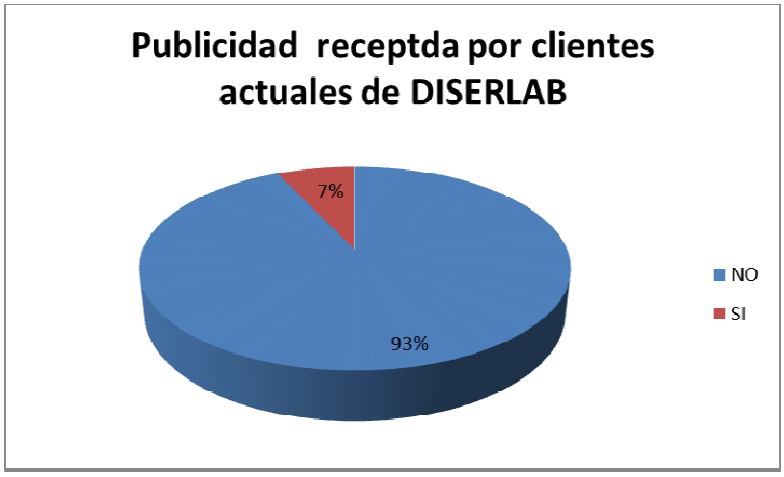
Además consideran que se podría mejor la infraestructura, de manera que la atención mejore y sea más ágil; no se encuentran conformes con el precio con respecto al ofrecido en el mercado.

Dos ideas novedosas fueron mencionadas en las encuestas, ideas que podrían ser aplicadas en las estrategias de marketing como son:

- Hacer un seguimiento del cliente, en cuanto a los resultados de sus exámenes.
- Instalar máquinas de café, que brinde un servicio de post venta.
- Abrir sucursales

Recepción de Publicidad de DISERLAB por los clientes actuales del laboratorio clínico.

Gráfico 53: Porcentaje de Clientes del Laboratorio Clínico que han recibido Algún tipo de Publicidad de DISERLAB



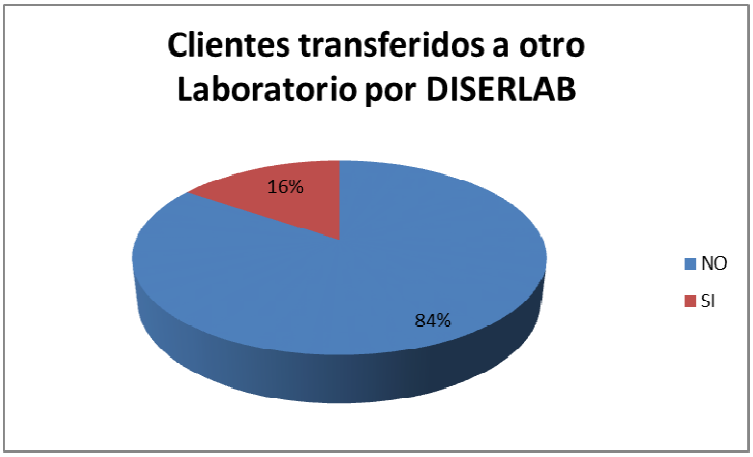
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

De las personas encuestadas un 93% no recibieron nunca, publicidad de DISERLAB por ningún medio, mientras que el 7% dice haberla recibido en la agenda cuaderno de la institución y mediante internet en la página web de la universidad.

El estudio de la muestra nos sigue mostrando que uno de los factores claves para aumentar los ingresos en DISERLAB, es ocuparnos de la publicidad del laboratorio.

Transferencia por Referido del cliente a otro laboratorio clínico por no contar con el servicio Solicitado.

Gráfico 54: Porcentaje de Clientes del Laboratorio Clínico que han sido referidos a otro laboratorio.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

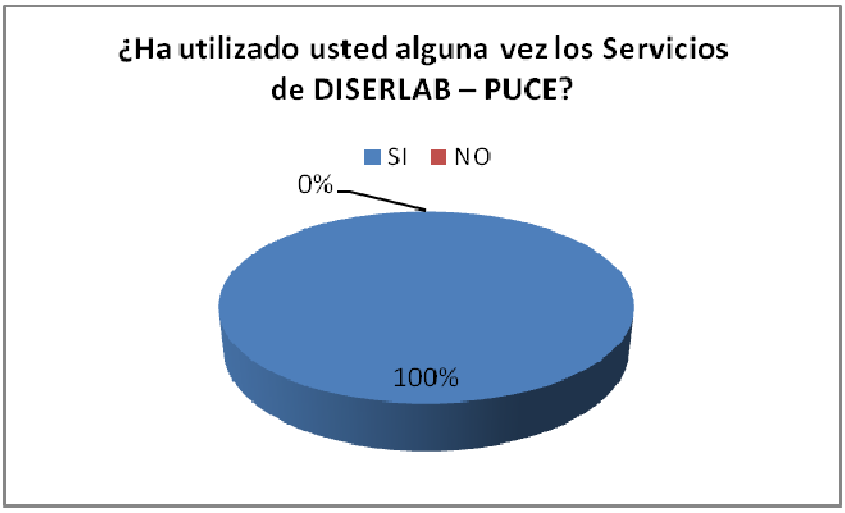
Los clientes transferido por DISERLAB a otros laboratorios por no contar con el servicio solicitado representan un 16%, un porcentaje muy bajo frente al 84% que ha encontrado en DISERLAB el servicio que requería, con esto podemos concluir que el laboratorio clínico de DISERLAB ofrece la variedad necesaria de exámenes para poder competir en el mercado.

Tabulación de encuestas B2B para Clientes del Área Clínica de Laboratorios DISERLAB-PUCE

Características de los Encuestados: Hombres o Mujeres Profesionales, que sean Jefes o Encargados del Área de Talento Humano de Empresas de la Ciudad de Quito, la muestra definida para esta se lo ha realizado con ocho empresas.

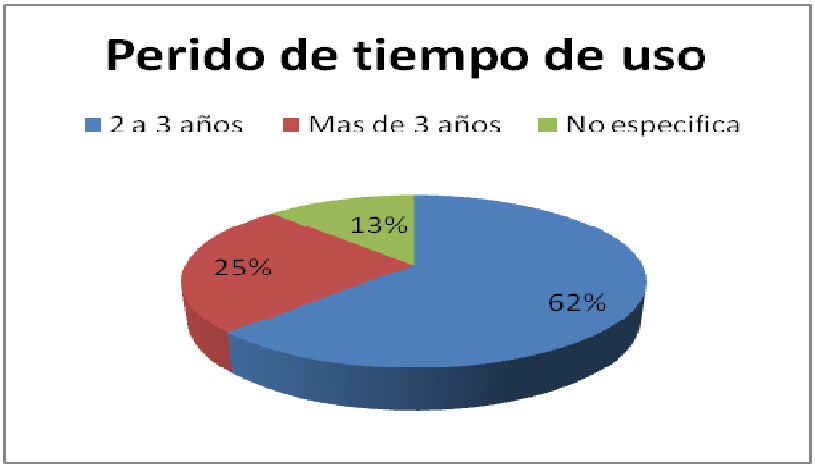
Utilización del Servicio Clínico de laboratorios DISERLAB.

Gráfico 55: Porcentaje de uso de servicios del Laboratorio Clínico de DISERLAB



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 56: Promedio de Uso del Servicio por parte del Cliente

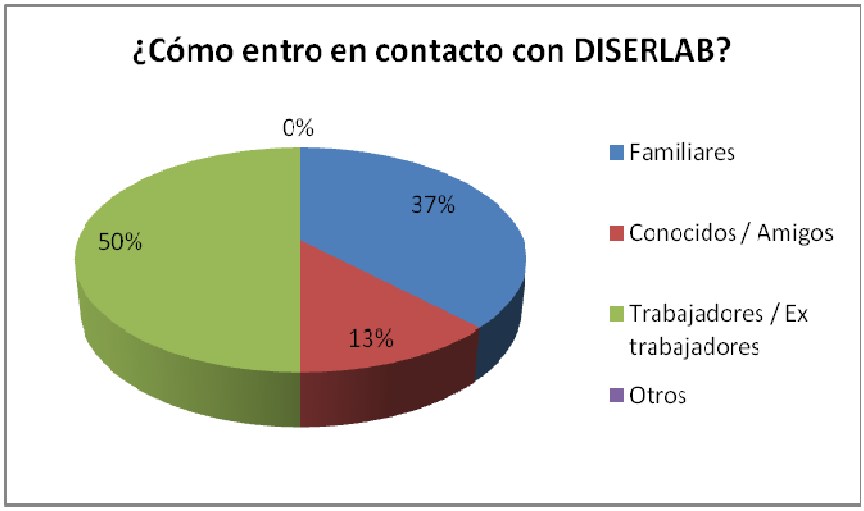


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

El 100% de los encuestados han utilizado los Servicios Clínicos de DISERLAB, dentro de los cuales un 65% lo han venido realizando por un periodo de 2 a 3 años, lo que nos indica que a pesar del tiempo que lleva este laboratorio de existencia no es reconocido en el mercado local.

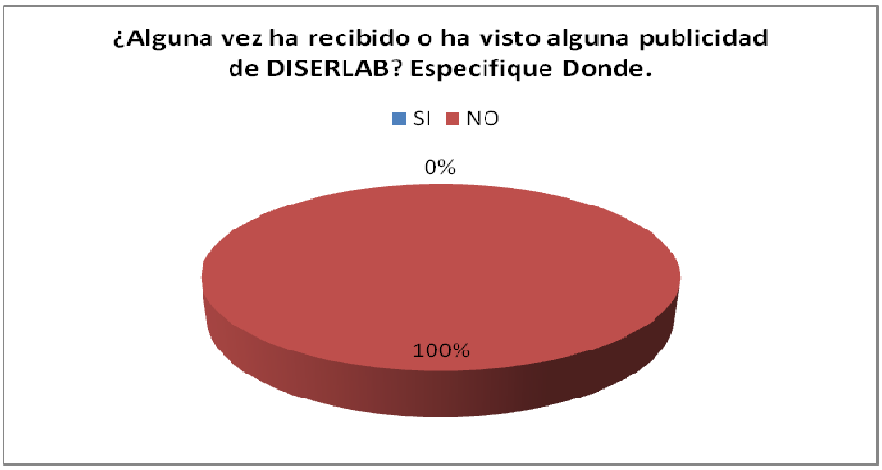
Forma de contacto o reconocimiento del Laboratorio.

Gráfico 57: Canales o Medios de Contacto con Laboratorios DISERLAB.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 58: Porcentaje de reconocimiento de Publicidad del Laboratorio por parte de los clientes.



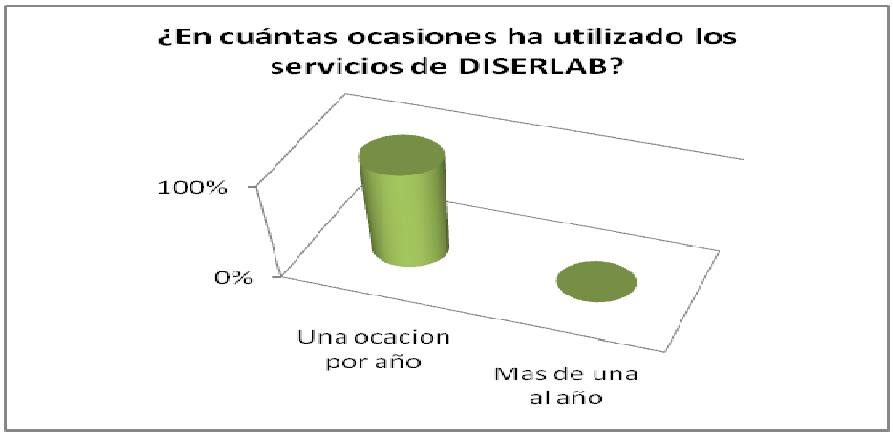
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

La forma de contacto más común por la cual estas empresas han usado los servicios del laboratorio con un 50% ha sido por Trabajadores o Ex Trabajadores de estas, seguido de Familiares de las personas encargadas del área de Talento Humano con un 37%.

Un dato muy importante que se reflejo es que el 100% de estas recomendaciones ya sea de Trabajadores – Ex Trabajadores, Familiares, Amigos o Conocidos, han sido realizadas por alumnos o ex alumnos de la Universidad, lo que nos denotaría una falta de conocimiento de la existencia del laboratorio a través de otros medios. Lo que coincide y se confirma con el conocimiento o ubicación de algún tipo de Publicidad de DISERLAB, a la cual el 100% de los encuestados respondió negativamente, demostrando una gran debilidad por parte del laboratorio.

Frecuencia de uso del servicio

Gráfico 59: Frecuencia de uso del Servicio por parte del cliente.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Con respecto a la Frecuencia de uso el 100% de la muestra denoto una un uso de una ocasión por año, lo cual se compagina con la frecuencia de la demanda mínima requería de las empresas.

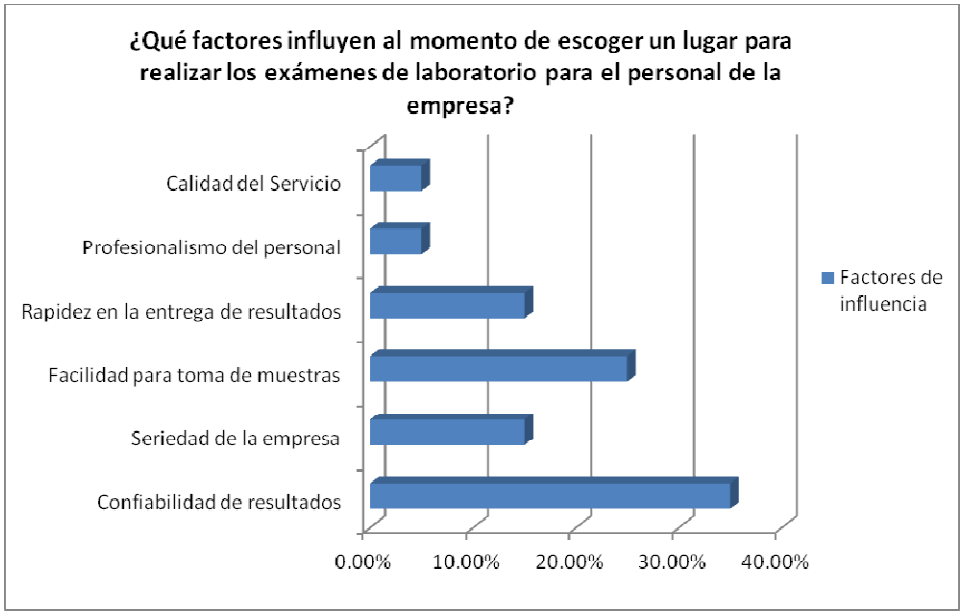
Siendo los factores más determinantes de esta frecuencia indicados por los entrevistados:

- La obligación que posee la empresa para realizar chequeos médicos a sus empleados.
- Un beneficio adicional que presta esta hacia sus empleados.

Lo cual a pesar de ser una frecuencia baja, se puede explotar estos factores determinantes de la demanda minina para poder generar un incremento en la misma por medio de estrategias de promociones y campañas de salud en conjunto con las empresas.

Factores determinantes para escoger a un Laboratorio Clínico

Gráfico 60: Factores de Influencia para el uso de los Servicios del Área Clínica



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

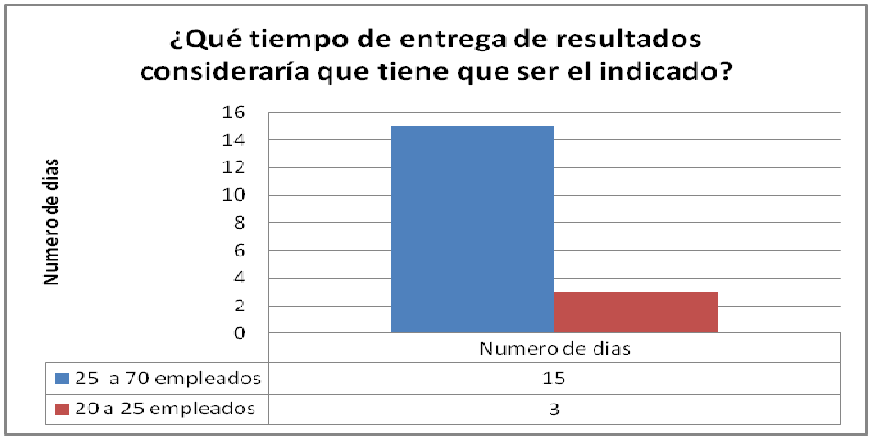
Los factores de influencia para las empresas al momento de escoger el laboratorio, revelaron que para un 35% de los encuestados es muy importante la confiabilidad de los resultados presentados, que es muy relacionado con el profesionalismo del personal y la seriedad de empresa que reflejan ser factores secundarios.

Posterior a este el segundo factor más importante es la Facilidad que el Laboratorio brinde a la empresa en el momento de la toma de muestras, que es

la facilidad que el laboratorio brinda al acercarse a la empresa en el día y horario que sea de mayor accesibilidad, factor que es relacionado con la Calidad del servicio. Un tercer factor que denota influencia es la Rapidez en la entrega de Resultados.

De igual manera la percepción actual de estos clientes con respecto a estos factores. DISERLAB se encuentra Muy Bien Ubicado, logrando demostrar un alto grado de Profesionalismo y Confiabilidad de los resultados al igual que la Facilidad brindada para acercarse a las empresas en horarios y fechas indicadas para la toma de muestras, como lo denota el 100% de Satisfacción en la prestación del Servicio en el LUGAR DE TRABAJO por parte del laboratorio, al igual que el 100% de la negativa a inconvenientes con respecto a los resultados presentados.

Gráfico 61: Tiempo estimado considerado por los clientes para la entrega de los exámenes.

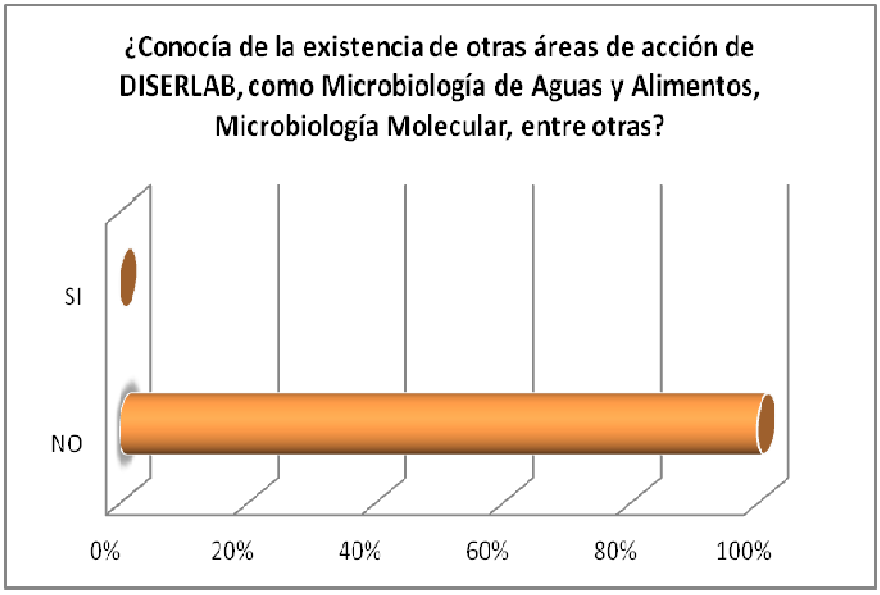


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Siendo un tercer factor de importancia la Rapidez de entrega de los Resultados. Que acorde a la percepción de estas este factor depende mucho de la cantidad de exámenes que se deban realizar como por ejemplo dentro de estas empresas que han resultado ser pequeñas y medianas (un mínimo de 20 empleados y un máximo de 70) el tiempo no de la entrega no puede sobrepasar de 15 días, un tendencia que las empresas con menor número de empleados en proporción consideran un tiempo menor de entrega de resultados con un promedio de 8 análisis por día mientras que las de mayor nomina consideran un promedio de 5 análisis por día.

Conocimiento de las diferentes Áreas del Laboratorio

Gráfico 62: Reconocimiento de las diferentes áreas de acción del Laboratorio.

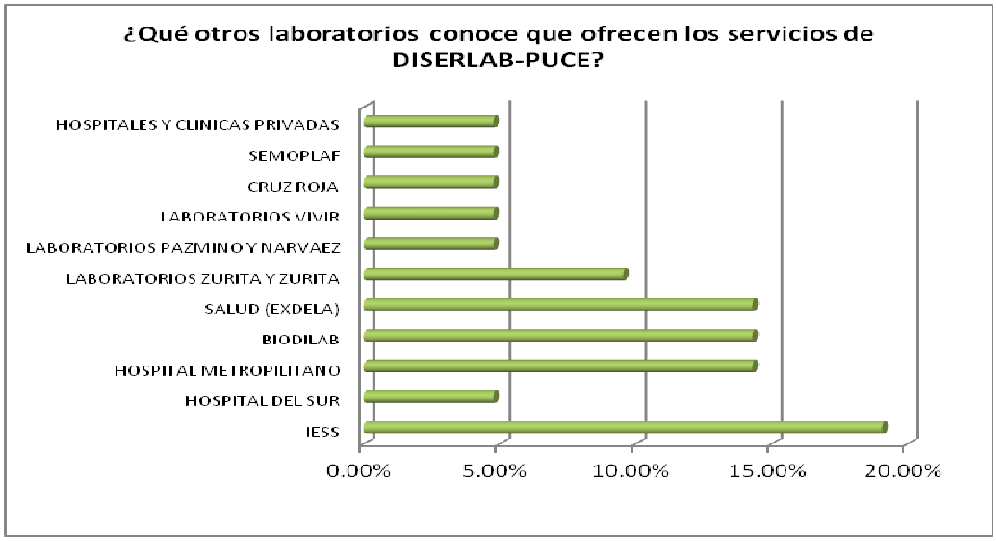


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Aquí podemos encontrar que este TOTAL desconocimiento de las diferentes áreas de servicio que presenta el laboratorio que se vería relacionado por la falta de publicidad. A pesar de que la mayoría de los clientes actuales del Área Clínica de DISERLAB, no son potenciales clientes para las diferentes áreas del laboratorio.

Top of Mind de la Competencia en Laboratorios Clínicos

Gráfico 63: TOM de laboratorios Clínicos



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Aquí podemos encontrar que el TOM de los clientes empresariales:

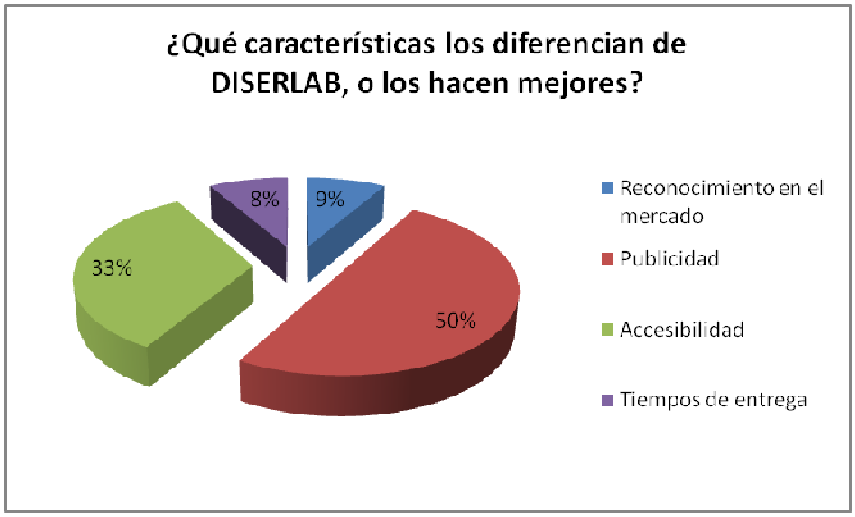
1. IESS (19.05%)
2. SALUD, BIODILAB, HOSPITAL METROPOLITANO (14.29%)
3. LABORATORIOS ZURITA Y ZURITA (9.52%)

4. OTROS. (4.76%)

Con lo que podríamos determinar que el mayor grado de TOM de estos clientes no se da por experiencia personal, sino por una conveniencia o reconocimiento específico con lo que representa el denominado servicio de Salud Ocupacional que prestan estos laboratorios, como es el caso del IESS por la afiliciacion obligatoria y en ciertos casos como el de “SALUD” en el cual recuerdan el nombre de la franquicia mas no del laboratorio que brinda el servicio.

Factores de diferenciación de la competencia con respecto a DISERLAB

Gráfico 64: Percepción de factores que brindan valor agregado a la Competencia.

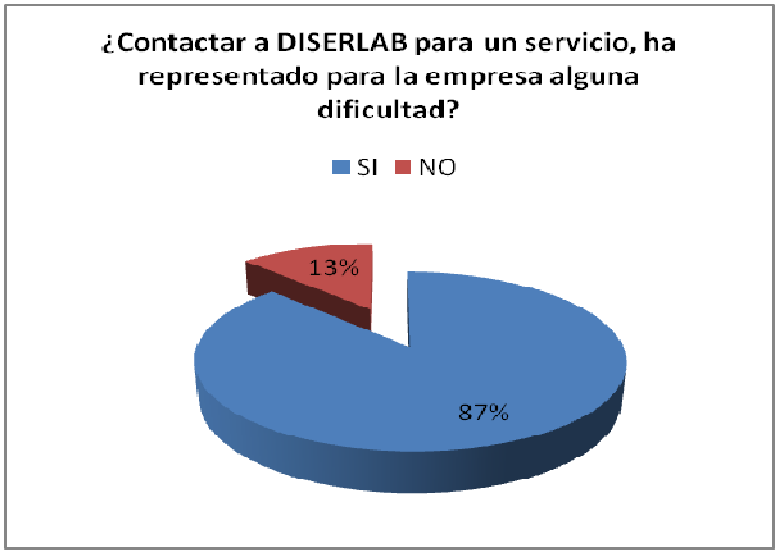


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

De lo que podemos observar la percepción que poseen los clientes de DISERLAB es bastante buena como ya se demostró anteriormente en lo que respecta al proceso en sí de análisis y confiabilidad de sus resultados, sin embargo se puede observar que la principal debilidad que poseen actualmente es la falta de manejo de una adecuada PUBLICIDAD con más del 50% de injerencia, lo cual lo lleva a no ser reconocido en el mercado ni recordado viéndose limitado en su campo de acción por referencias de personas allegadas al mismo.

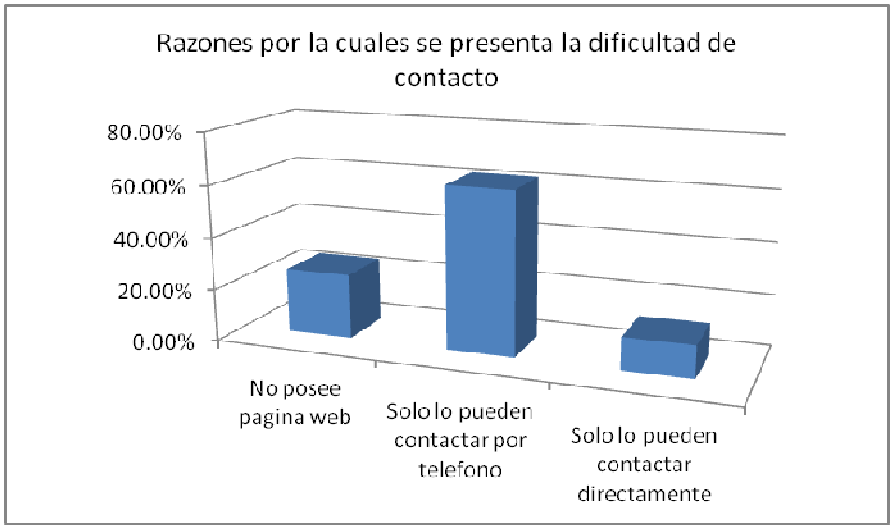
De igual manera el segundo factor mencionado ha sido la ACCESIBILIDAD o facilidad de contacto que brinda DISERLAB con un 33% de injerencia.

Gráfico 65: Percepción de Algún grado de Dificultad para contactar al Laboratorio



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 66: Motivos por el cual se presenta la dificultad del contacto.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

A lo que un 87% de los entrevistados respondió que el contacto con el laboratorio si les representa cierto grado de dificultad, lo cual es alarmante ya puede generar una deserción de los clientes, haciéndose imperativo la creación de nuevos mecanismos de contacto, entre los que se resaltaría a través del INTERNET, por la facilidad que este brinda al sector.

Capacidad de realizar análisis de todo tipo, del laboratorio Clínico.

Gráfico 67: Percepción de la Capacidad de Análisis que posee DISERLAB.



Fuente: Investigación Realizada

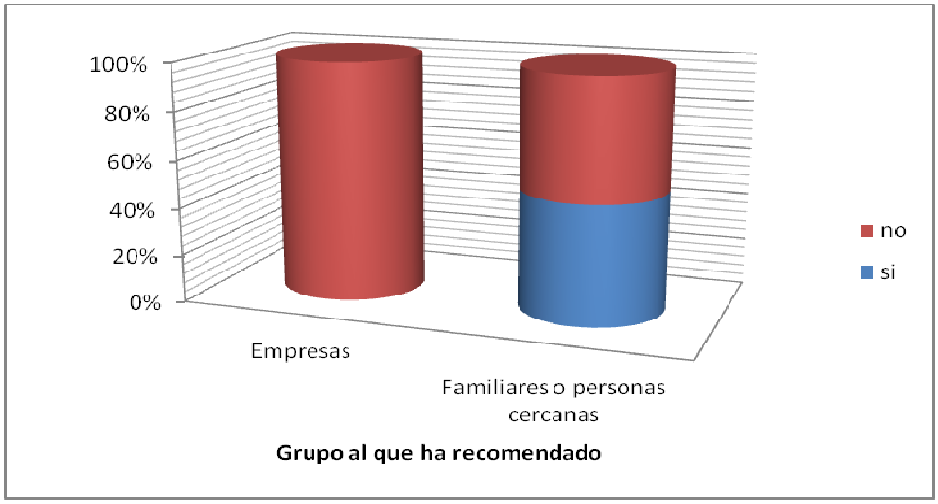
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

El 100% de los encuestados considera que DISERLAB, posee la capacidad de análisis Clínico que estos necesitan, debido a que hasta el momento no han tenido ningún inconveniente con los resultados ni tampoco han tenido que acudir a otro laboratorio para realizarlos.

Sin embargo a pesar de todos los factores positivos que posee el laboratorio no se ha logrado generar un importante grado de recomendación del mismo, el más preocupante es con respecto a clientes corporativos ya que el 100% de los encuestados NO lo ha recomendado con sus colegas. Lo que demuestra una

falta de percepción de Valor Agregado o diferenciación con respecto a los demás laboratorios.

Gráfico 68: Porcentaje de Recomendación del Laboratorio por parte de los clientes.



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Tabulación de entrevistas B2B para el Área de Análisis Molecular y Citogenética de DISERLAB-PUCE

Características de los Encuestados: Hombres o Mujeres Profesionales en el área de la Medicina, principalmente en el Área Hematológica, o que su campo profesional se desempeñe en relación al entorno medico de Laboratorios o especialidades que requieran este tipo de exámenes).

Reconocimiento del laboratorio dentro de profesionales de estas aéreas y su utilización.

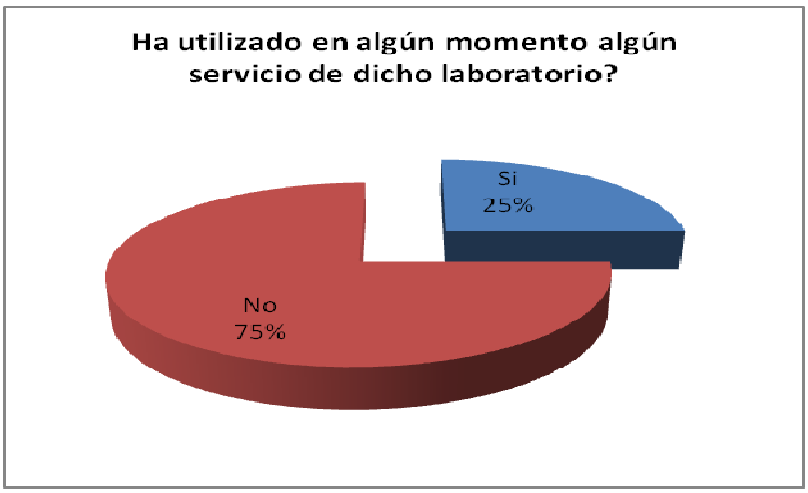
Gráfico 69: Porcentaje de Reconocimiento del entre los profesionales del área médica.



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 70: Porcentaje Utilización de los servicios del Laboratorio entre los profesionales del área médica.



Fuente: Investigación Realizada

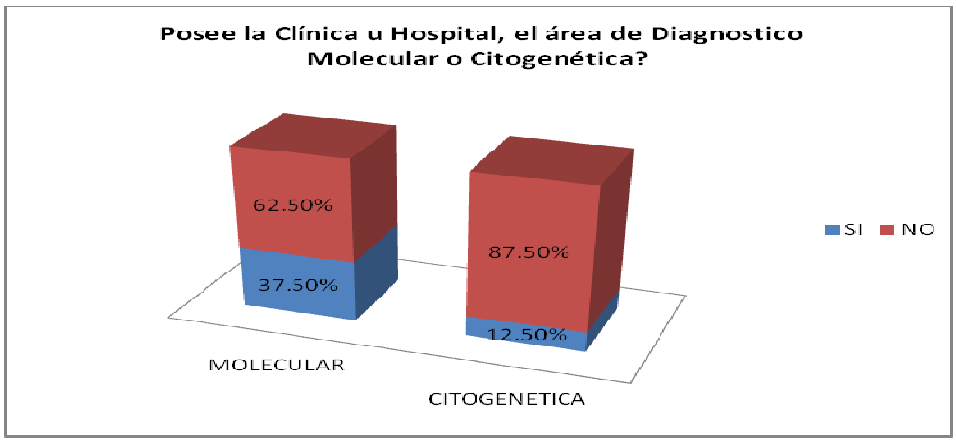
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Se pudo observar que un 50% de los encuestados han escuchado o saben de la existencia de un laboratorio perteneciente a la Universidad Católica, sin embargo el conocimiento del mismo se da por personas cercanas que han realizado sus estudios dentro de la Universidad, lo que denota que este conocimiento guarda relación a la Universidad mas no al Laboratorio.

Lo que se refleja claramente en el 75% de respuestas negativas a la utilización de sus servicios en alguna ocasión, adicional a esto y a pesar que solo el 25% de los entrevistados respondieron que SI han usado los servicios de DISERLAB, el momento en que lo usaron fue mientras se encontraban realizando sus estudios o se encontraban ligados de una u otra manera a la Universidad.

Existencia y capacidad de Laboratorios Moleculares y Cito genéticos.

Gráfico 71: Porcentaje de existencia y capacidad de análisis de Laboratorios Moleculares y Cito genéticos.



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

En este aspecto se pudo develar que más del 50% de los entrevistados, siendo de estos la mayoría perteneciente a instituciones Públicas o Privadas con un mayor reconocimiento en el mercado y con una mayor capacidad económica, No poseen Áreas de este tipo de especialidades y por ende las capacidades de análisis en especial el área de Cito génica. Lo que brinda a laboratorios DISERLAB una ventaja competitiva que puede ser explotada.

De igual manera a pesar de que en el Área de Análisis Molecular existe una presencia de la capacidad reflejan un 37% dentro de los cuales se encuentran clínicas y hospitales de especialidades en esta rama. Un factor importante que nos revelo este estudio de mercado es que las clínicas y hospitales que no

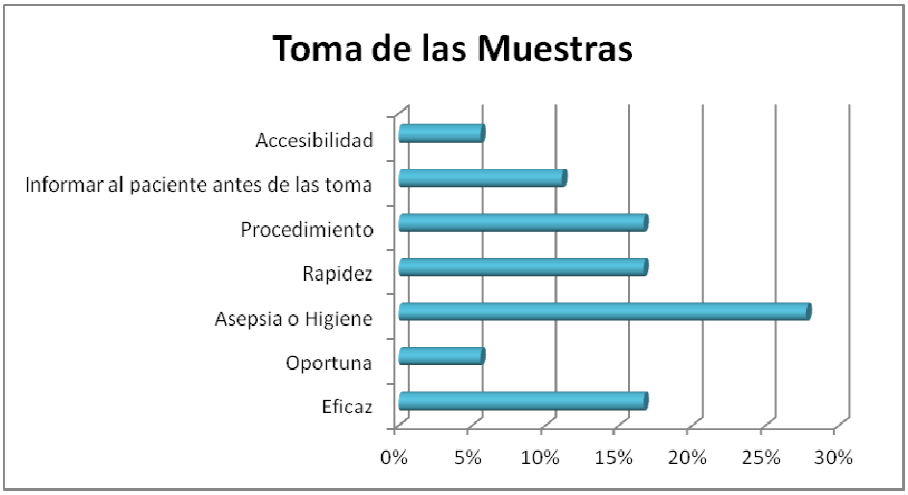
poseen esta capacidad de Análisis se debe a la falta de infraestructura y personal capacitado, que DISERLAB actualmente ya lo tiene. Al igual que el 100% de estos entrevistados está dispuesto a realizar convenios con instituciones que presten este tipo de servicios como lo realiza el Hospital de Policía con Clínica Pichincha, denotando una verdadera oportunidad de crecimiento para esta área del laboratorio.

Factores de importancia para el cliente al momento de contratar el servicio.

Para determinar estos factores se tomo en cuenta las 3 principales determinantes básicas que son:

- La Toma de las Muestras.

Gráfico 72: Factores de Influencia para el uso o contratación de los Servicios del Área Molecular y Citogenética en la TOMA DE MUESTRA.

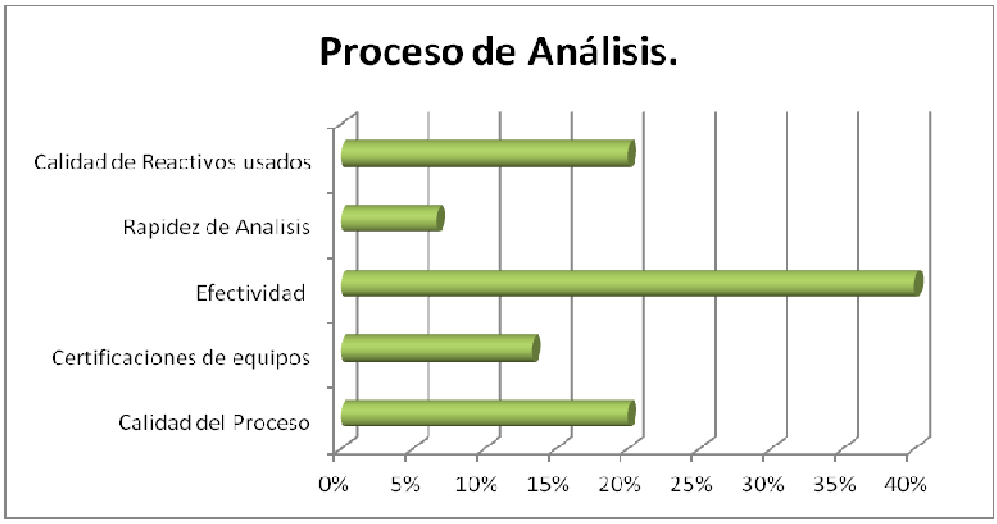


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Dentro de esta determinante podemos observar que el factor más importante es la Asepsia o Higiene del proceso de la Toma de Muestra con más del 25%, el cual está muy ligado al Procedimiento que se siga al momento de obtenerla y de igual manera con la Eficacia del mismo para que este proceso sea lo más Rápido posible, que con las entrevistas se descubrió que para que esto se logre es que el paciente debe estar muy bien informado antes de la toma de esta muestra y durante el proceso en general.

- El Proceso de Análisis.

Gráfico 73: Factores de Influencia para el uso o contratación de los Servicios del Área Molecular y Citogenética en el PROCESO DE ANÁLISIS.

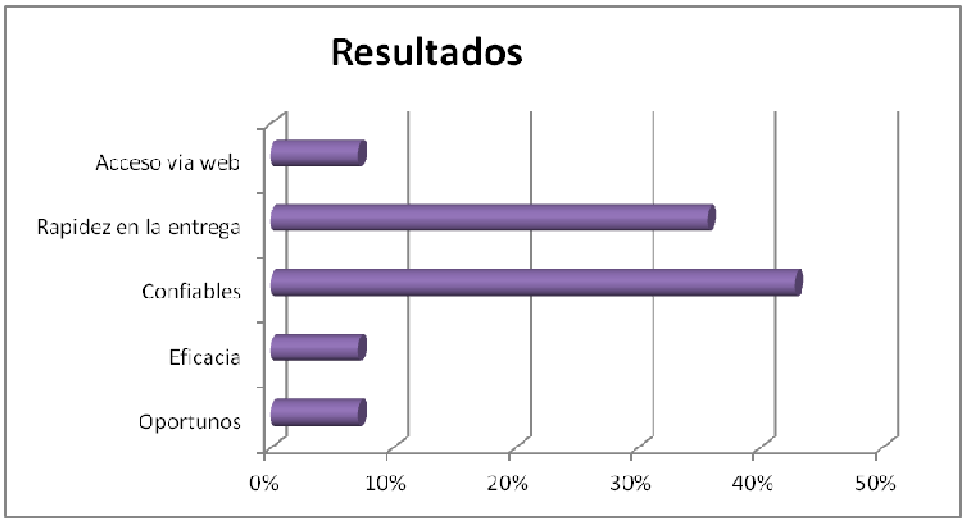


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

De igual manera en esta determinante el factor más valorado es la efectividad del proceso con casi el 40% de importancia que acorde las entrevistas realizadas este está totalmente ligado a los demás factores de importancia como la calidad de reactivos y certificación de los equipos usados que ayudaran a determinaran la calidad del proceso.

- Resultados.

Gráfico 74: Factores de Influencia para el uso o contratación de los Servicios del Área Molecular y Citogenética en RESULTADOS.



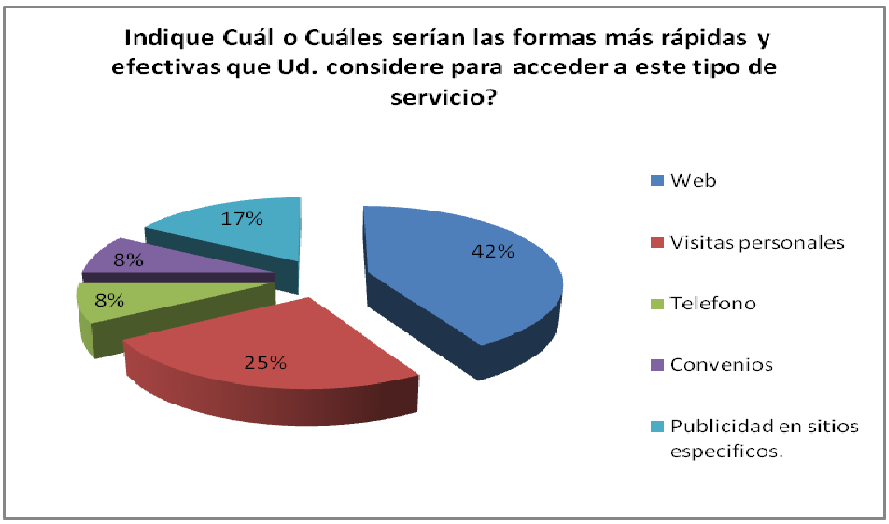
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

En esta determinante que es el final de la cadena el factor de mayor importancia es la Confiabilidad de igual manera con un valor superior al 40%, que para poder lograr esto se debe satisfacer a los factores relevantes de las anteriores determinantes, de igual manera es muy importante para el cliente la Rapidez en

la entrega ya que esto brindara la posibilidad de optimizar tiempo y efectuar un diagnóstico más oportuno y certero.

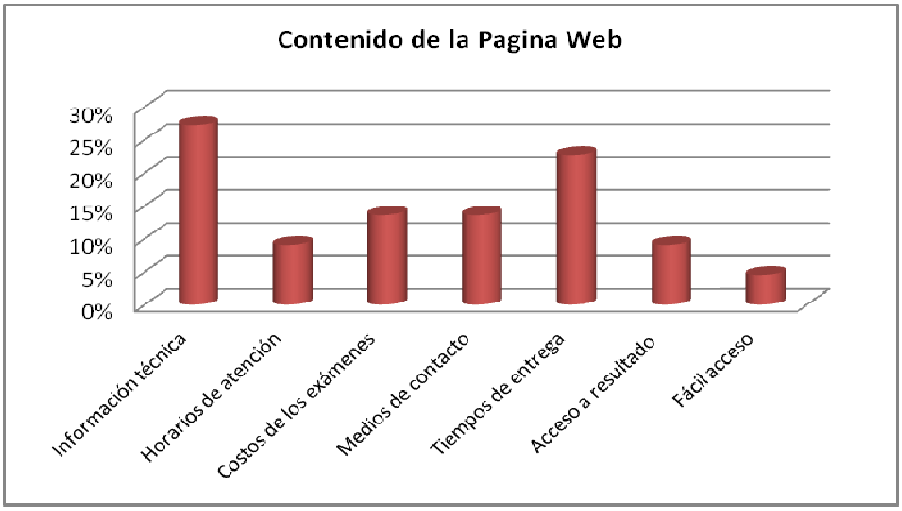
Vías de acceso al Servicio

Gráfico 75: Medios o Vías de Acceso a información y servicios preferidos por los clientes



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 76: Elementos que debe contener una página web de un Laboratorio



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

El medio de mayor relevancia es la accesibilidad a través del INTERNET con el 42%, lo cual representa una gran debilidad para DISERLAB, ya que este carece de una página web especializada la razón que se pudo observar del porque la preferencia de esta vía es la optimización de tiempo de los profesionales, por lo que es imperativo para el laboratorio la creación de una página web especializada la cual debe manejar las siguientes características o contenido.

- ***Información técnica:*** Que dentro de esta debe estar los Tipos de exámenes que se efectúan, el % de efectividad de los mismos, el Procedimiento a ser usado, las certificaciones que poseen estos ensayos, maquinaria etc.

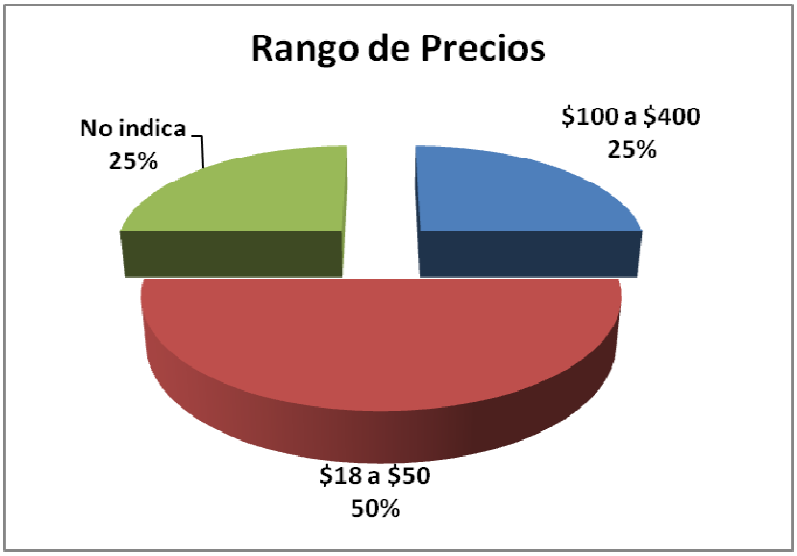
- ***Tiempos de entrega***
- ***Costos de los exámenes***
- ***Medios de contacto.***
- ***Horarios de atención***
- ***Acceso a resultados:*** *Que es considerado como un valor agregado y que ya lo poseen otras instituciones.*
- ***Que sea de Fácil Acceso.***

Lo que nos señala que la Pagina Web de un Laboratorio a pesar de que deber ser muy técnica en su contenido, debe contener información básica y ser amigable e interactiva con el usuario.

La segunda vía es las VISITAS PERSONALES con el 25% y a pesar que estas ya son realizadas por el Laboratorio, resultan muy costosas debido a la utilización de tiempo y recursos, adicionalmente que estas se podrían considerar como un segundo contacto para asegurar al cliente posterior al contacto vía web.

Precios que deben ser manejados.

Gráfico 77: Rango de Precios considerados como accesibles por el mercado para análisis de tipo Molecular o Cito genético.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

A pesar que el rango de precios posee una diferencia bien marcada entre los entrevistados se debe considerar que el factor más determinante para dar un valor que se considera accesible o costoso es el tipo específico de examen que se vaya a realizar ya que dentro de una misma área de acción existen varios tipos de análisis que se pueden efectuar.

Así que el rango mayor de precios que oscila entre los $18 a $50 dólares corresponde a análisis llamados rutinarios principalmente en el área Molecular como;

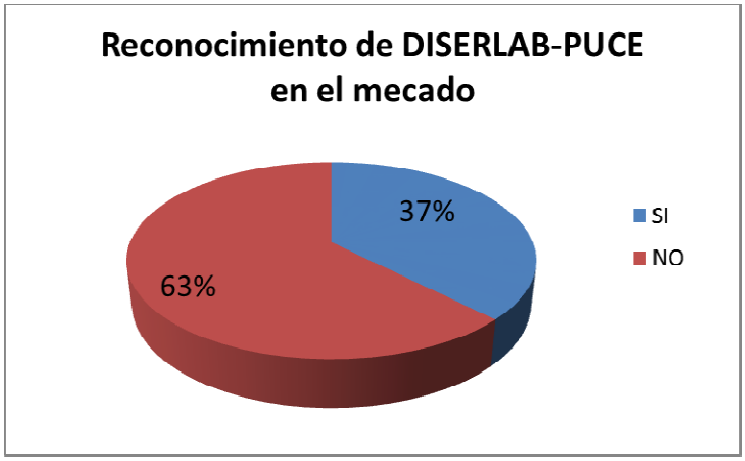
- *Hematología completa o conteo sanguíneo completo (CBC)*
- *Química sanguínea o panel metabólico básico (BMP), entre otros.*

Tabulación de entrevistas B2B para clientes del área de Microbiología de Aguas y Alimentos

Características de los entrevistados: Hombres y Mujeres que sean propietarios o administradores de restaurantes en la ciudad de Quito, con una muestra definida de 8 entrevistados.

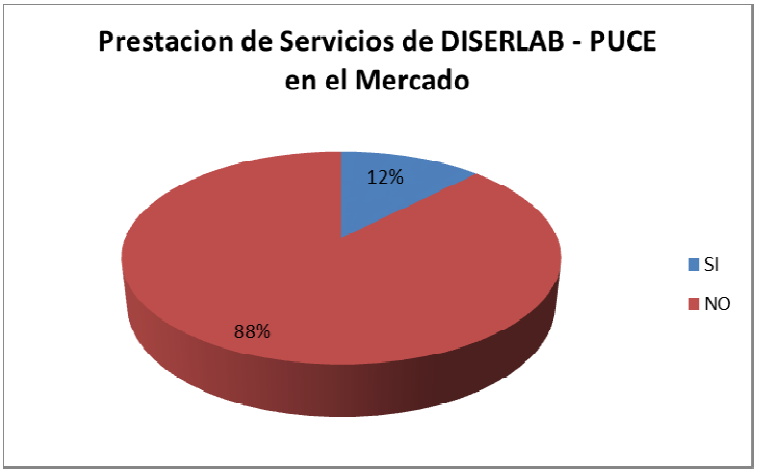
Presencia del laboratorio DISERLAB – PUCE en el mercado

Gráfico 78: Porcentaje de Reconocimiento del Laboratorio en el mercado.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 79: Porcentaje Utilización o Prestación de los servicios del Laboratorio en el Mercado



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

En la ciudad de Quito apenas el 37% de la muestra conoce de laboratorios DISERLAB-PUCE, y este 37% en su totalidad lo asocia con un laboratorio meramente clínico. Mientras que más de la mitad de la muestra, un 63%, nunca han oído o conocen dicho laboratorio.

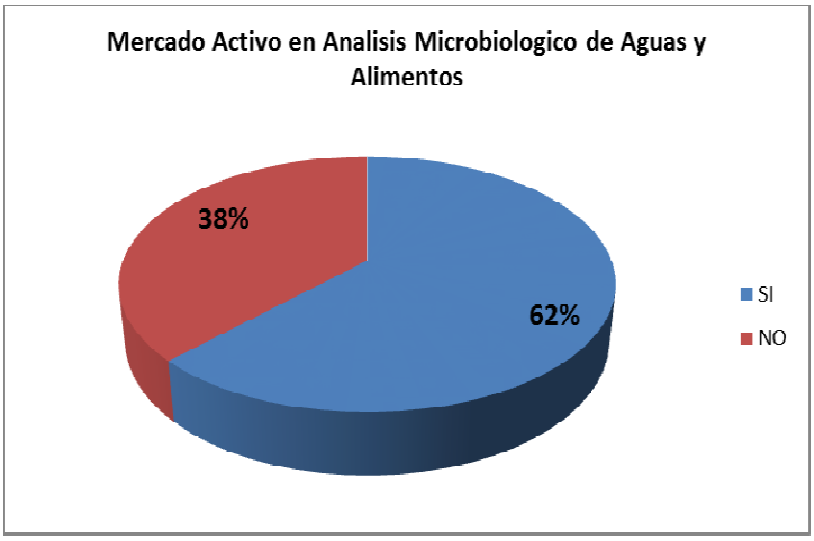
De este 37% apenas un 12% ha utilizado los servicios del laboratorio, en la especialidad clínica solamente, perteneciendo la minoría a ex alumnos de la universidad.

Es decir el conocimiento de la existencia del laboratorio DISERLAB -PUCE se limita a miembros y ex – miembros de la universidad, notándose una

deficiencia en las estrategias de Promoción, que ha venido realizando hasta ahora el laboratorio.

Análisis de Mercado según las respuestas obtenidas en las entrevistas

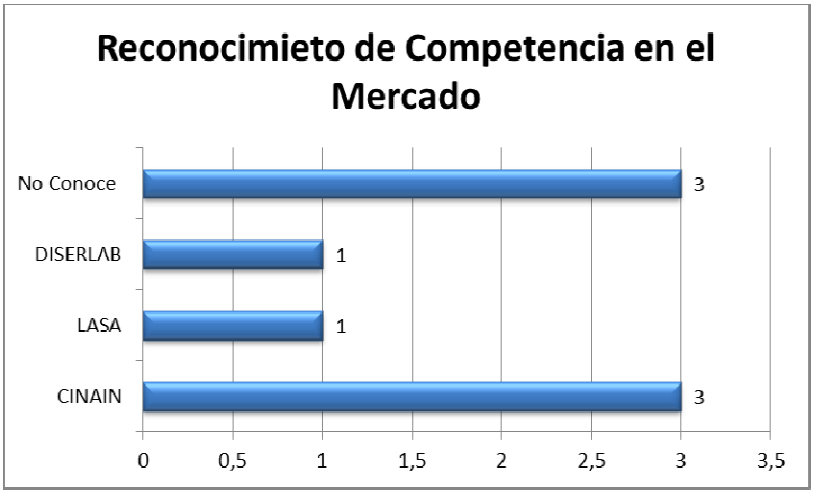
Gráfico 80: Porcentaje del Mercado que requiere o solicita los servicios prestados por el Área de Aguas y Alimentos.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

En la muestra se pudo determinar que un 62% del mercado, que manipula aguas y alimentos, solicitan los servicios de análisis microbiológicos a laboratorios que poseen esta especialidad, y que la mayoría no tiene en su TOM un laboratorio en específico o desconocen de nombres de laboratorios que realicen este tipo de análisis.

Gráfico 81: TOM de la Competencia para el área de Microbiología de Aguas y Alimentos



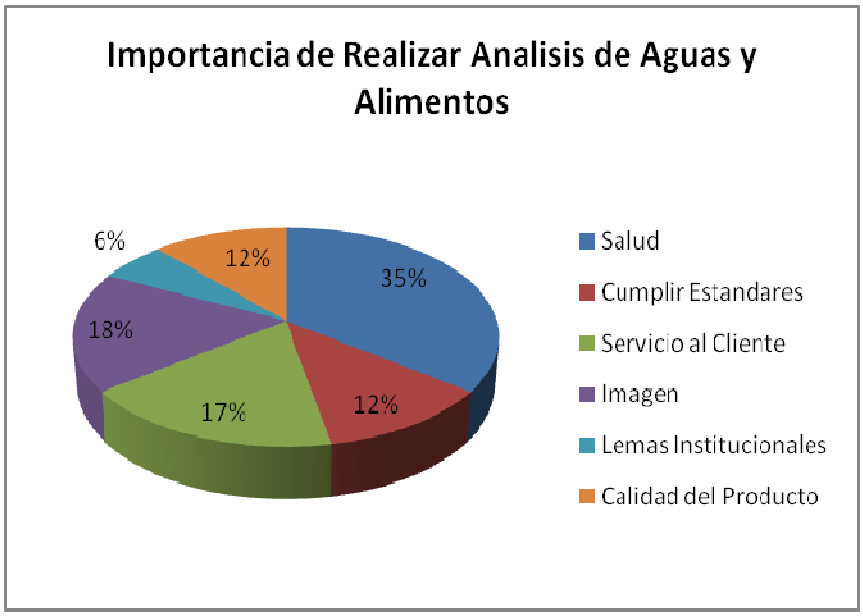
Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Entre los Laboratorios que recordaban, pero no necesariamente hacían uso de sus servicios, están:

- Laboratorios Cinain
- Laboratorios Lasa
- DISERLAB – PUCE.

Importancia de Realizar Análisis Microbiológicos de Aguas y Alimentos

Gráfico 82: Porcentaje de factores considerados como importantes para solicitar este tipo de servicio

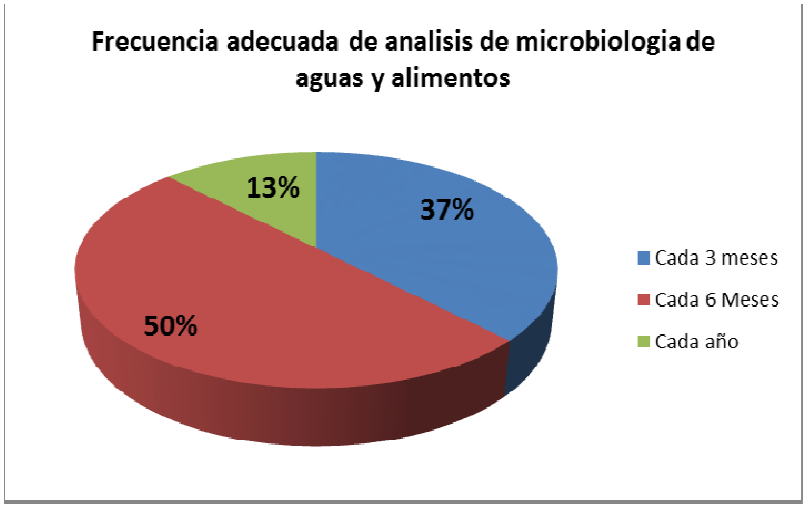


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Según el 35% de los entrevistados, la salud, es la razón más importante para realizar análisis de aguas y alimentos, seguida de la imagen (18%), y el servicio al cliente (17%), estas son las razones principales que podemos usar para realizar estrategias de promoción para el área de microbiología de aguas y alimentos del laboratorio DISERLAB – PUCE.

Frecuencia adecuada para análisis de microbiología de aguas y alimentos

Gráfico 83: Frecuencia de Uso del servicio de Análisis de Aguas y alimentos

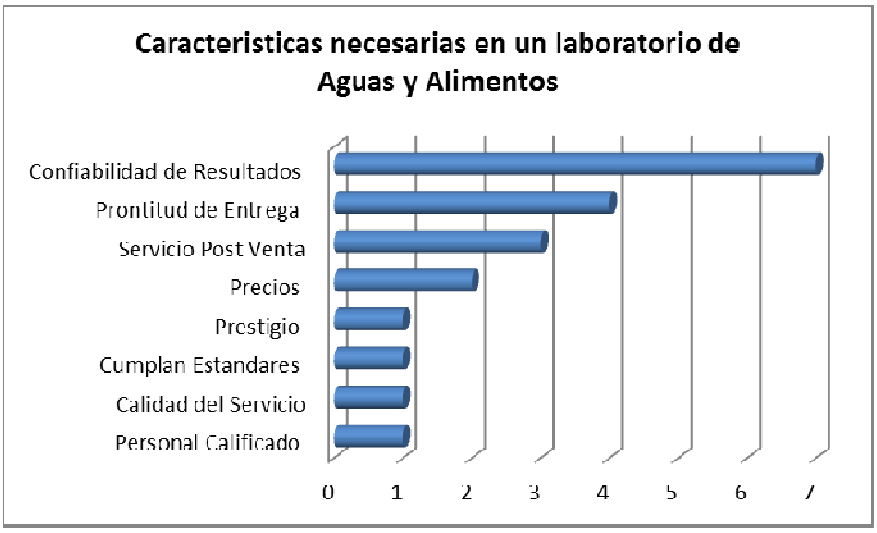


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

La frecuencia adecuada para la realización de este tipo de análisis para la mitad de los entrevistados es de cada 6 meses, sin embargo en las cadenas grandes de restaurantes en la ciudad de quito, la frecuencia aumenta a cada 3 meses, debido a que el renombre de la cadena corre un mayor riesgo de verse afectado si se presentase algún inconveniente de este tipo.

Características que deben poseer los laboratorios que realizan análisis de aguas y alimentos, para que se encuentren en el TOC (Top Of Choice) del cliente.

Gráfico 84: Atributos valorados para el uso o contratación del un servicio de este tipo



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Las características que la muestra, considero más importante debe poseer un laboratorio de análisis de Aguas y Alimentos son principalmente: la Confiabilidad de Resultados, que sean exactos ya que de esto depende la salud de los clientes; la Prontitud en la Entrega; Servicio Post Venta, esto se refiere a charlas que puede ofrecer el laboratorio sobre la correcta manipulación de aguas y alimentos dentro del establecimiento, también el seguimiento que se

realice al cliente después de entregados los resultados, para que si estos son buenos se mantengan, y si son malos haya la posibilidad de mejorarlos.

El precio, el prestigio, estándares, personal calificado son otras características que no dejan de ser importantes dentro del laboratorio, pero que no son muy relevantes al momento de escoger entre los servicios de un laboratorio de este tipo.

Medios de Comunicación Preferentes para Clientes de Laboratorios de Microbiología de Aguas y Alimentos

Gráfico 85: Medios de preferencia del Consumidor para Conocer de los servicios y Acceder a un Especialistas.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Gráfico 86: Medios de preferencia del Consumidor para Acceder a los Resultados



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Los medios preferenciales de los clientes de un laboratorio de análisis microbiológico de aguas y alimentos, para ***conocer los servicios de un laboratorio*** son páginas web, debido a la tendencia en los últimos años del uso de internet en las actividades diarias, además de la facilidad de búsqueda mediante este medio; otro medio de comunicación que se mantiene vigente pese a la existencia de nuevas alternativas, es la televisión; las personas siguen prefiriendo este medio tradicional para conocer acerca de servicios de laboratorio; la publicidad escrita como por ejemplo anuncio en revistas, periódicos, volantes, etc., sigue siendo una buena opción para conocer del servicio.

Para ***contactar a un especialista en el área,*** los clientes prefieren hacerlo, igualmente que en punto anterior, mediante páginas web. Vía telefónica, un contacto más directo con el cliente sigue siendo unas de las maneras preferidas para entrar en contacto con un especialista, además de correo electrónico donde puedan expresar dudas e inquietudes, y estas sean atendidas de una forma inmediata. Las visitas personales, y la publicidad escrita también son medios que se mantienen vigentes para este fin.

Al momento de ***acceder a los resultados,*** la forma predilecta de los clientes sigue siendo de manera impresa, es decir recibir los resultados físicamente, teniendo una percepción de este medio como una manera más crediticia y confiable de los resultados entregados; sin embargo la entrega de resultados mediante medios electrónicos, como páginas web o correo electrónico, cada vez van ganando más terreno en el mercado; vía telefónica se considera también una manera eficiente y rápida de acceder a los resultados.

Información que debe contener una página web de un laboratorio de análisis de agua y alimentos

Esta pregunta de la entrevista no será evaluada numéricamente, ya que todas las opciones mencionadas en las respuestas, se consideró que deben ser incluidas dentro de la página web de un laboratorio, y se las menciona a continuación.

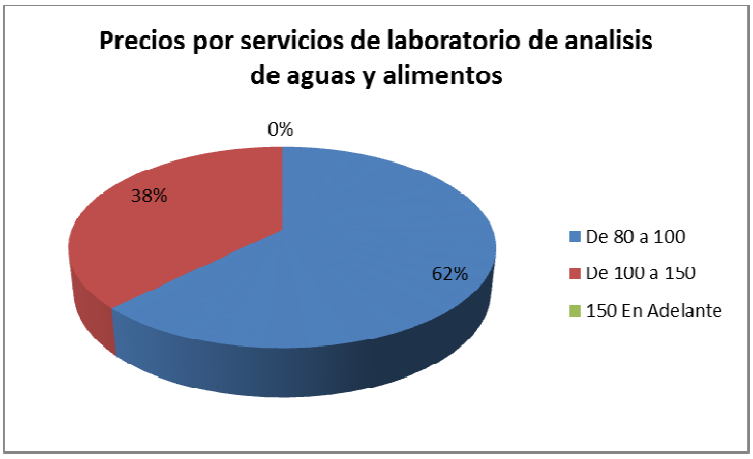
Gráfico 87: Elementos e Información que debe contener una página web de un Laboratorio



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Rango de Precios adecuados para un análisis de laboratorio de aguas y alimentos según las personas entrevistadas

Gráfico 88: Rango de Precios considerados como accesibles por el mercado para análisis de Aguas y Alimentos.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

El 62% de los encuestados consideran que un análisis de este tipo debería estar de entre $80 a $100 dólares, un 38% casi una cuarta parte de la muestra total considera que un precio de $100 a $150 dólares es el adecuado, mientras de para un precio superior a $150 para la muestra es un precio inaceptable.

3.6.3 Conclusiones Generales de la Investigación y Propuestas de Estrategias de Marketing generales para DISERLAB.

Conclusiones

- Los laboratorios DISERLAB, no son conocidos en el medio, ni los clientes actuales conocen con seguridad que servicios brinda el establecimiento.

- La principal competencia que tiene el laboratorio se da principalmente en el área clínica de DISERLAB, sin embargo el competidor que más se refleja en las diferentes áreas es el IESS por su carácter Público y de gratuidad de los servicios, lo que resulta muy conveniente para el consumidor.

- Comparando la situación actual del servicio que proporciona DISERLAB con la situación óptima que, según los encuestados, deberían tener todos los laboratorios, tenemos que :

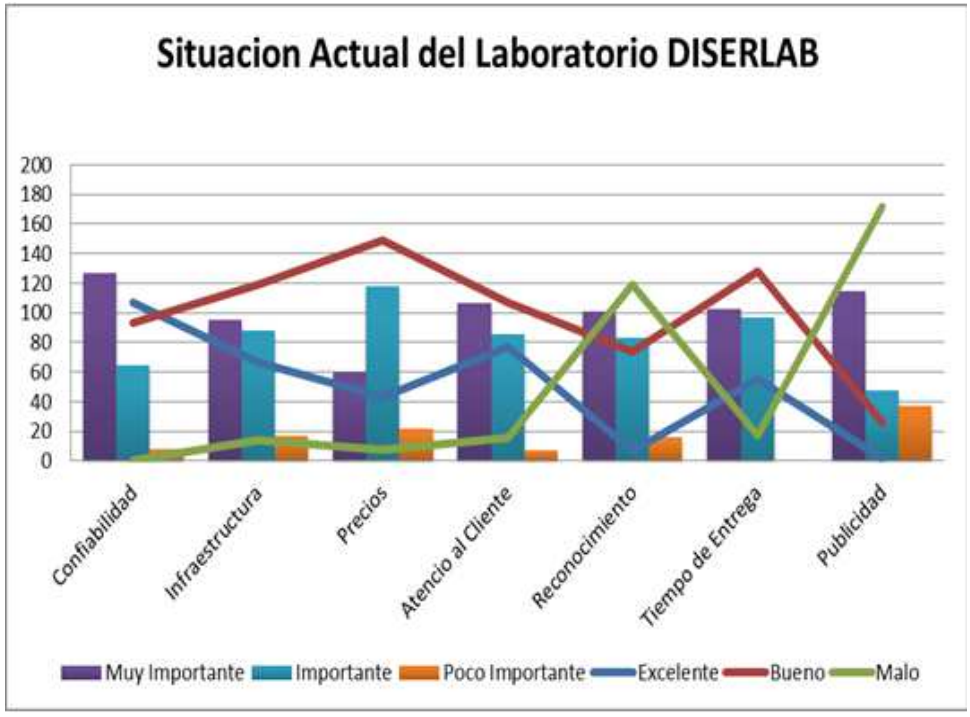
- La confiabilidad del laboratorio clínico DISERLAB en comparación con la óptima, es excelente, ya que los encuestados dan mucha importancia a la confiabilidad de los laboratorios clínicos y DISERLAB la tiene.

- En cuanto a la infraestructura, la atención al cliente y el tiempo de entrega de DISERLAB son buenas, tal vez no sean las óptimas, pero se encuentran dentro del rango permitido por sus clientes, para considerarlas buenas.

- Los precios no son considerados muy importantes, ya que se prefiere calidad a precios cómodos, en este tipo de servicio. Sin embargo DISERLAB refleja que sus precios son buenos en relación a la competencia, es decir accesibles.

- Los aspectos en los que se tiene que trabajar DISERLAB, son la rapidez de entrega de resultados el reconocimiento en el medio y la publicidad, ya que estos son considerados como importantes y es muchos de los encuestados y entrevistados consideran que son lo que hacen mejores a la competencia.

Gráfico 89: Situación General Actual del Laboratorio DISERLAB (Percepción del Cliente)



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Estrategias Genéricas

- Creación de una página web, la cual contenga información clara y técnica para los diferentes tipos de consumidores y que brinde un mínimo de las comodidades existentes actualmente para esta industria como son:

    - Agendar vía electrónica las citas.
    - Información de los exámenes que ofrece y los requisitos necesarios para poder realizárselos.

- Acceso a Resultados, entre otras.

- Lanzamiento de campañas de Salud internas a nivel de Universidad, para poder dar a conocer al Laboratorio y sus servicios, ya que la mayoría de referidos se dan por personas que han tenido algún vinculo con la Universidad.

- Colocación de publicidad en lugares estratégicos de la ciudad de Quito, haciéndolas llamativas para el cliente si se incluye en ellas, promociones que capten la atención e interés de nuevos clientes.

- Campanas de mailing a base de datos existente para llegar de una mejor manera al mercado objetivo.

- Tomando en cuenta que medio preferido por los clientes para ponerse en contacto con un laboratorio clínico son las referencias, se tiene que lograr un amento favorable de las mismas, mediante la constante capacitación del personal en esta área.

- Como estrategia de post venta se podría adicionar a exámenes que requieran un ayuno previo, un tipo de lunch básico, como por ejemplo un jugo de cartón individual con un paquete de galletas.

- Otra estrategia post venta seria hacer un seguimiento del estado de salud del paciente, recomendarle médicos especialistas si se diera el caso de necesitarlo, o simplemente llevando un archivo individual de cada paciente, en el que contenga los resultados de todos los exámenes que se ha realizad en DISERLAB, con lo cual también se lograría la generación de alianzas con médicos y generar la recomendación por parte de ellos y de nosotros.

- Instalar un sistema de crédito mediante el pago con tarjeta de crédito, con el diferido máximo de 3 meses, con un monto superior a 30 dólares. Y pago con tarjeta de crédito.

- Una vez por semestre ofrecer descuento en paquetes especiales, que se relacionen con las campañas de Salud lanzadas, para alcanzar un consumo masivo.

- Debido a que DISERLAB, no posee la economía de escala suficiente para amortizar sus costos, en lo que es referente a precios especialmente del área clínica se debe definir en base a la competencia ya que esta es área más sensible al costo por el volumen de competencia existente, lo que no sucede con las demás áreas.

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y MARKETING MIX

En este capítulo desarrollaremos las estrategias y acciones que se deberían implementar en DISERLAB –PUCE en cada una de sus áreas institucionales, para poder alcanzar los objetivos planteados.

Para lo cual definiéremos objetivos macro para el aspecto Financiero, Marketing (Clientes), Procesos y Talento Humano. Reflejados a través de la siguiente matriz:

Tabla 28: Matriz de Objetivos Macro de las diferentes áreas para Laboratorios DISERLAB-PUCE

Ponderación General		OBJETIVOS MACRO - (2012 - 2016)		Ponderación Individual
20%	1		FINANCIEROS	100%
		1,1	Generación de Auto sustentabilidad Financiera	60%
		1,2	Creación y Estandarización de un efectivo sistema de manejo de inventarios.	40%
50%	2		CLIENTES Y MARKETING	100%
		2.1	Captar nuevos Clientes (Incrementar la cartera existente)	40%
		2.2	Fidelizar a los clientes actuales	30%
		2.3	Posicionar la Marca DISERLAB, principalmente en el mercado Capitalino.	30%
20%	3		PROCESOS	100%
		3.1	Aumentar la Satisfacción del Servicio mejorando la Atención al Cliente.	30%
		3.2	Disminuir el tiempo de Respuesta que tiene el Cliente cuando Contacta el Servicio.	30%
		3.3	Efectivizar el Proceso de Entrega de Resultados al Cliente	40%
10%	4		TALENTO HUMANO	100%
		4.1	Plan de Capacitación Continua al Personal del Laboratorio.	60%
		4.2	Crear un ambiente laboral adecuado dentro del Laboratorio.	40%
100%				

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

4.1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

A continuación analizaremos los objetivos macro de cada área o aspecto de laboratorios DISERLAB, donde determinaremos las estrategias básicas que se deberían implementar para alcanzar cada uno de estos.

4.1.1. Objetivos y estrategias área financiera

En el Área Financiera como ya lo analizamos en el capítulo 1 en la Matriz EFI, DISERLAB posee a nivel general una fortaleza de nivel medio por lo cual se ha planteado dos objetivos básicos a cumplir que son;

- ***Generación de Auto sustentabilidad del Laboratorio:*** El cual a pesar de depender en gran parte del volumen de ventas y economía de escala, que debe alcanzar el laboratorio se necesita determinar el o los costos reales que posee actualmente DISERLAB con el nivel actual de servicio.

- ***Creación y Estandarización de efectivo sistema de Inventarios:*** Que de igual manera se vuelve imperativo debido a que a pesar de tener un control sobre el consumo de insumos no posee un sistema de inventarios definido por lo cual tampoco se le ha facilitado una implementación de un sistema de costos.

Tabla 29: Matriz de Estrategias para Generación de Auto sustentabilidad Financiera

Objetivo 1.1	Generación de Auto sustentabilidad Financiera																				
Cód.	Estrategia	Responsable del Control	Inicio	Final	Actores	Indicadores	% de cumplimiento del objetivo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	setp	oct	nov	dic
1.1a	Determinar si los costos actuales son los Reales	Dirección General	Ene	Ene	Todo el personal	Análisis de costos elaborado	6%														
1.1b	Establecer el sistema de costeo ABC	Direccion General	Feb.	Abr.	Todo el personal	Sistema de costeo establecido y costo estándar por producto determinado	25%														
1.1c	Crear e implementar políticas de control de costo a nivel general	Dirección General y De Control	Feb.	Abr.	Todo el personal	Manual de políticas de costos y administración de costos creado	40%														

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Para la poder alcanzar la Auto sustentabilidad es necesario que se determine si los costos actuales que maneja DISERLAB son los reales, y así poder definir si se está generando, actualmente, alguna utilidad real.

De igual manera posterior a esto se necesita implementar un modelo o sistema de costos para este tipo de negocio y, por la situación actual se ha definido que el más ideo seria el costeo ABC, debido a que DISERLAB es una industria de servicios, por lo cual el modelo ABC al ser un modelo basado en actividades que mide el costo y desempeño de las mismas, se vuelve un modelo gerencial que ayuda a la administración de sus actividades, reduciendo costos y optimizando recursos.

Por último una vez definidos los costos reales y con la implementación del costeo ABC, se debe Crear e implementar políticas de costo a nivel general, las cuales saldrán de la propia definición de parámetros para el sistema de costos, incluyendo políticas para control de las actividades que no entran dentro del proceso puro del análisis como son los gatos administrativos (costos indirectos), donde se pueden generar costos altos que afecten al punto de equilibrio.

Para lo cual analizaremos a través de la siguiente matriz las acciones a seguir para ejecutar cada una de estas estrategias.

Tabla 30: Matriz de Acciones a tomar para Determinar si los Costos Actuales son los Reales.

Estrategia 1.1a	Determinar si los costos actuales son los Reales																					
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
1.1a.1	Determinación de metodologías a ser usadas	Dep. Financiero	Ene	Ene	Reunión. Proyección de ventas 2012. Reporte de Ventas del 2011	Acta de reunión elaborada y Lista de costos creada para analizar	25%															
1.1a.2	Programar toma de datos	Dep. Financiero	Ene	Ene	Informe de la 1ra reunión. Coordinación con las diferentes áreas para la toma de datos.	Cronograma de toma de datos para el periodo efectuado y aprobado	25%															
1.1a.3	Ejecución de la toma de datos de costos	Dep. Financiero	Ene	Ene	Hojas de registro de datos, Cronómetro. Evaluaciones Trimestrales	Hojas de registro llenas, estadísticas por centro de costo desarrolladas	0%															
1.1a.4	Monitoreo y ajuste de la información	Dep. Financiero	Ene	Ene	Hojas de registro llenas con estadísticas, Reunión con el Dep. Financiero y Calidad.	Informe del estado costos. Informe anual presentados	0%															

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Donde la primera estrategia que es el poder determinar si los costos actuales son los reales, debemos empezar por definir la metodología a ser usada a través de Reuniones mantenidas con el personal Administrativo – Financiero del laboratorio y reportes de los mismos al igual que una proyección de ventas para el siguiente periodo del 2012 y el informe de las ventas 2011 para poder determinar qué servicios son los que poseen una mayor demanda dentro de las diferentes áreas del laboratorio.

Para posteriormente programar la toma de datos en base al informe generado de la primera reunión y de los elementos del costo que conformarían a la receta básica de los diferentes servicios esto en conjunto y con el apoyo de las diferentes áreas de acción del laboratorio. Donde acorde a cómo vaya avanzando dicho proceso de recolección de la información se deberá ir monitoreando el proceso para controlar que estos datos no se alejen de un escenario considerado como normal o rutinario y así poder ir realizando los diferentes ajustes de la información inicial presentada por el área financiera acorde a los nuevos datos reflejados por el proceso de cada área.

De este modo sembrar el camino a la implantación o ejecución de la siguiente estrategia Establecer un sistema de costeo.

Tabla 31: Matriz de Acciones a tomar para Establecer el sistema de costeo ABC.

Estrategia 1.1b	Establecer el sistema de costeo ABC																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
1.1b1	Diagramación de los procesos de Análisis de los principales productos	Jefes de Áreas	Feb.	Abr.	Entrevistas, Manual de puestos y funciones	Procesos diagramados	100%														
1.1b2	Levantar los costos por proceso	Dep. Financiero	Feb.	Abr.	Metodología aprobada	Costos por proceso levantados	0%														
1.1b3	Tabulación y cruce de información (producción vs costos)	Jefaturas y Dep Financiero	Feb.	Abr.	Costos por procesos	Tabulación de resultados efectuada	0%														
1.1b4	Ejecución de pruebas con un producto o servicio base.	Dep. Financiero	Feb.	Abr.	Tabulación	Costo Estándar determinado	0%														

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Posterior a la definición de los costos reales de las actividades se debe establecer ya el sistema de costeo, que para este caso hemos definimos como el más idóneo al COSTEO ABC, el cual está basado en las actividades que intervienen en el proceso general de la generación de un producto o servicio y mide su desempeño.

Por lo que basados en este sistema de costeo el primer paso a seguir es la diagramación de los diferentes procesos para los principales productos o servicios incluyendo a las actividades de apoyo o administrativas, una vez diagramados estos diferentes procesos se debe levantar la información de los costos que involucran o inciden el cada uno de estos, a través de la metodología ya aprobada anteriormente, para poder tabular y cruzar esta información con los datos que se posean actualmente y de esta manera poder efectuar las pruebas necesarias a través de un producto base de cada área determinado por el volumen de la demanda.

A la par con el desarrollo de esta estrategia, debemos desarrollar a la tercera estrategia de Creación e implantación de control de costos a un nivel genera, para poder tener un control de los mismos de manera permanente y de cumplimiento obligatorio.

Tabla 32: Matriz de Acciones a tomar para Creación e Implementación de políticas de control a nivel general.

Estrategia 1.1c	Crear e implementar políticas de control de costo a nivel general																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
1.1c.1	Identificar y clasificar los costos que genere el proceso, y determinar el impacto de los mismos .	Dep. Financiero	Feb.	Abr.	Manual de Procesos por Área, Histórico de gastos, reportes de ventas, balances	Clasificación de costos realizada	60%														
1.1c.2	Realizar un presupuesto de acuerdo a las nuevas políticas	Dep. Financiero	Feb.	Abr.	Actividades por área y objetivos. Reunión.	Presupuesto creado y aprobado	50%														
1.1c.3	Con el manual de procesos, hacer link con el manual de costos y determinar las políticas de ahorro	Dep. De Calidad y Dep. Financiero	Feb.	Abr.	Manual de procesos, presupuesto, clasificación de costos	Análisis de relación de utilidad vs costos utilizados efectuado y analizado	10%														
1.1c.4	Crear indicadores clave para el manejo de los costos	Dep. Financiero	Feb.	Abr.	Manual de procesos, presupuesto, clasificación de costos	Manual de indicadores creado	0%														

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Para lo cual debemos identificar claramente y clasificar los costos que genera el proceso lo que ya está determinado en la implementación del sistema de costeo antes mencionado, posteriormente realizar un presupuesto acorde a las nuevas políticas de control que se implementen. El cual debe contraponerse al manual de procedimientos que posee el laboratorio para que no exista conflicto de procedimientos y se puedan determinar las políticas de ahorro para cada área sin influir o afectar la calidad del proceso, todo esto a través de la generación de indicadores [68]calve para el control del proceso y de los costos del mismos como por ejemplo:

- Indicadores de Efectividad

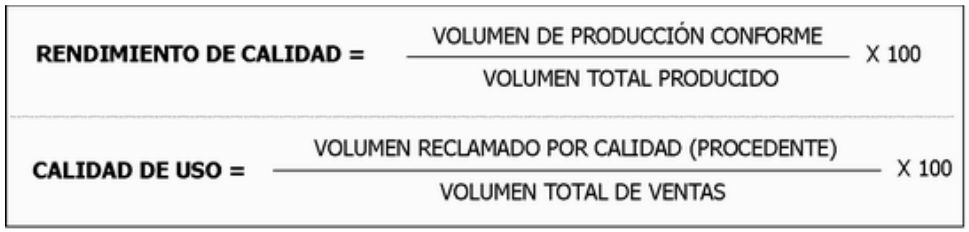
EFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES	=	$\frac{\text{VOLUMEN PRODUCIDO}}{\text{VOLUMEN PROGRAMADO}} \times 100$
EFECTIVIDAD EN LAS VENTAS	=	$\frac{\text{VOLUMEN VENDIDO}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}} \times 100$

- Indicadores de Eficiencia.

USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}} \times 100$
NIVEL DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO (Bs.)}}{\text{VENTAS NETAS (Bs.)}} \times 100$

[68] MONOGRAFIAS.COM (2012) [http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion3.shtm]l **Indicadores de Gestión,** Pág. 3

- Indicadores de Calidad.



Y de esta manera poder reducir e identificar que partes de los diferentes procesos demandan una mayor cantidad de recursos y optimizarlos que combinado a un incremento en las ventas lograremos que el Laboratorio alcance su punto de equilibrio deseado y por ende una auto sustentabilidad.

Otra de las falencias que se pudo identificar en el área Financiera fue la falta de un sistema para el manejo de los inventarios, por lo que este es uno de los objetivos de esta área para el cual hemos determinado las siguientes estrategias.

Tabla 33: Matriz de Estrategias para Creación y Estandarización de un efectivo Sistema de manejo de Inventarios

Objetivo 1.2	Creación y Estandarización de un efectivo sistema de manejo de inventarios.																				
Cód.	Estrategia	Responsable del Control	Inicio	Final	Actores	Indicadores	% de cumplimiento del objetivo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	setp	oct	nov	dic
1.2a	Crear políticas para el manejo del inventario.	De Financiero y Control	Abr.	Jun.	Todo el personal	Manual de políticas de manejo del inventario creado	13%														
1.2b	Plan de mejora de cartera de proveedores y procesos de cotización	Dirección General y De Control	Abr.	Abr.	Todo el personal	Políticas de manejo de cartera, cotizaciones ejecutadas y diagramadas	25%														
1.2c	Estandarizar los reportes financieros internos y externos	De Financiero	Abr.	Abr.	Todo el personal	Manual de funciones del área de contabilidad con reportes financieros establecidos	20%														

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Estrategias que como podemos observar en la matriz que antecede inician con la creación de un políticas de manejo de los inventarios ya que estas serán las directrices para que todas las diferentes áreas del laboratorio a pesar de poseer necesidades distintas y así sean similares en ciertos casos se rijan bajo un mismo idioma por así llamarlo para facilitar el control de las áreas administrativas.

De igual manera que por esta misma razón que las diferentes áreas del laboratorio poseen varias necesidades que difieren de las demás cada una de estas maneja su propia cartera de proveedores que le brinda una ventaja con respecto al poder que estos puedan tener sobre el mismo como ya lo analizamos anteriormente pero que de igual manera se debe implementar un plan de mejora de la cartera existente de los mismos ya que no necesariamente los proveedores con los que ha venido trabajando pueden ser los que nos brinden mayores facilidades o políticas de pago. Y de este modo como se puede observar la última etapa de este proceso involucra la estandarización de lo diferentes reportes que generan las diferentes áreas con respecto a su consumo de insumos.

Con lo que a continuación de tallaremos las acciones a seguir para poder alcanzar estos dos objetivos que se debe lograr dentro de nuestra área Financiera.

Tabla 34: Matriz de Acciones a tomar para Creación de políticas para el manejo de los Inventarios.

Estrategia 1.2a	Crear políticas para el manejo del inventario.																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
1.2a.1	Definir el modelo de clasificación del inventario (lugar, nombres, etc.)	Dep. Financiero	Abr.	Abr.	Espacio disponible, Reunión de discernimiento del manejo del inventario	Modelo desarrollado y por escrito	50%														
1.2a.2	Realizar el inventario	Todo el Personal	Abr.	May	Espacio disponible, personal, hojas de registro	Inventario realizado y documentado	50%														
1.2a.3	Hacer los ajustes y hacer pruebas piloto	Dep. Financiero	Jun.	Jun.	Sistema en Excel de control del inventario (ver MONICA o TMAX como posibles referencias))	Documentación de las pruebas y resultados presentados	0%														

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Donde para poder alcanzar la primera estrategia que es la Creación de políticas para el manejo de los inventarios, debemos Definir el Modelo de Clasificación de los mismos que gracias al costeo ABC, podemos determinar las recetas de nuestro servicios y a través de la metodología ABC [69](o regla del 80/20 o ley del menos significativo) es una herramienta que permite visualizar esta relación y determinar, en forma simple, cuáles artículos son de mayor valor, optimizando así la administración de los recursos de inventario y permitiendo tomas de decisiones más eficientes, donde, ya que estos artículos no son necesariamente los de mayor precio unitario, ni los que se consumen en una mayor proporción, sino aquellos cuyas valorizaciones (precio unitario X consumo o demanda), constituyen porcentajes elevados dentro del inventario total.

- ARTICULOS A: Son los más importantes a los efectos del control.
- ARTICULOS B: Son aquellos artículos de importancia secundaria.
- ARTICULOS C: Son los de importancia reducida.

Con lo cual debemos realizar el inventario físico de de los artículos y posteriormente los ajustes necesarios y pruebas piloto al sistema que se creara en Excel basado en programas contables como el TMAX o MONICA. Para luego Desarrollar un Plan de Mejora de la Cartera de Proveedores y Procesos de Cotización, para optimizar al proceso de abastecimiento.

[69] INVESTIGACION DE OPERACIONES (2011), http://invoperacionesid2.blogspot.com/2011/06/inventarios-clasificacion-abc.html, **Inventarios, Clasificación ABC.**

Tabla 35: Matriz de Acciones a tomar para el Plan de mejora de cartera de proveedores y procesos de Cotización.

Estrategia 1.2b	Plan de mejora de cartera de proveedores y procesos de cotización																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
1.2b.1	Reporte de cuentas por pagar y procesos de cotización por proveedor	Dep. Financiero	Abr.	Abr.	Base de datos de compra por proveedor por área	Reporte de cuentas por pagar y de cotizaciones presentado	20%														
1.2b.2	Análisis del reporte	Director Administrativo y Financiero	Abr.	Abr.	Base de datos de compra por proveedor por área	Documento de análisis del reporte elaborado y presentado	0%														
1.2b.3	Determinar políticas de correcciones de cartera y generación de nuevo proceso de cotización	Director Administrativo y Financiero	Abr.	Abr.	Base de datos de compra por proveedor por área	Documento de políticas de cartera y de cotizaciones por área elaborado y aprobado	0%														
1.2b.4	Seguimiento	Director Administrativo y Financiero	Abr.	Abr.	Base de datos de proveedores con cartera y reporte	Reporte de cuentas por pagar mensual y cotizaciones presentado y analizado	0%														

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Ya que actualmente a pesar de que manejo de los proveedores puede representar una fortaleza para DISERLAB el numero existente y la similitud de los productos ofertados como ya se analizó anteriormente en Fuerzas de Porter, este modelo de gestión genera al Laboratorio, ciertas demoras y confusiones, sobre todo en lo que representa el manejo de la información, por lo que se vuelve necesario un plan de mejora de los mismos.

Iniciando con la generación de un Reporte de las cuentas por pagar y procesos de cotización por proveedor de cada área, a través de la base de datos existentes de compra de cada área, los cuales deben ser analizados, y determinar si estos proveedores existentes son los que nos están brindando las facilidades necesarias para optimizar nuestros recursos financiero y saber si es necesario realizar mejoras, cambios o renegociaciones de convenios y así poder ir generando las nuevas políticas de cotizaciones que vayan acorde al nuevo manejo de los inventarios.

Para lo cual se hace necesario implementar la tercera estrategia de Estandarizar los Reportes Financieros Internos y Externos.

Tabla 36: Matriz de Acciones a tomar para la Estandarización de Reportes Financieros.

Estrategia 1.2c	Estandarizar los reportes financieros internos y externos																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
1.2c.1	Organizar la información disponible	Dep. Administrativo y Calidad	Abr.	Abr.	Información contable disponible	Información organizada presentada al área de Calidad.	10%														
1.2c.2	Determinar políticas de manejo del archivo, reportes, caja chicas etc.	Dep. Administrativo y Calidad	Abr.	Abr.	Información contable disponible y análisis de la información	Documento de políticas estandarizadas del manejo de documentos elaborado	20%														
1.2c.3	Determinar los reportes a ser requeridos y responsables de hacerlos	Director Administrativo y Financiero	Abr.	Abr.	Leyes externas y Manuales de Calidad	Documento de políticas estandarizadas para reportes aprobado	0%														
1.2c.4	Proyectar las acciones para los requerimientos del SRI y Organismos de Control a si como de la Universidad.	Dep. Financiero	Abr.	Abr.	Leyes externas	Documento de políticas estandarizadas para reportes aprobado	0%														

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Lo que a su vez brindara una estandarización del manejo de la información y fácil entendimiento de la misma para los diferentes actores del proceso.

Para lo cual se debe inicialmente se debe Organizar toda la información Financiera Disponible, esto acorde a las necesidades que se tenga de acceso a la misma y así poder definir políticas más optimas de manejo tanto del archivo, los reportes que se vayan a generar de los diferentes actores y principalmente del manejo de la caja chica esto con el objetivo de poder controlar de una mejor manera los gatos que sean generados por este medio e impedir la sub utilización de los recursos o fuga de capital.

De igual manera se deberá determinar todos los reportes a ser requeridos para este control y definir a los responsables que deben realizarlos para poder de lindar las funciones a quien es el más idóneo. Y de este modo poder Proyectar o anticipar los requerimientos en el manejo Financieros, para los diferentes organismos de Control como el SRI. Por lo que facilitaría el cumplimiento de las nuevas disposiciones gubernamentales en el Manejo de Inventarios y Financiero.

4.1.2. Objetivos y estrategias área de marketing y clientes.

De igual manera como analizamos en la matriz EFI del Capítulo 1 de la Presente investigación, el Área de Marketing es la que le representa la mayor debilidad para el Laboratorio ya que no he existido una Persona que se encargue de efectuar, desarrollar y controlar las diferentes acciones de Marketing, por lo que son estos objetivos los que representan la mayor Relevancia para la presente Investigación ya que son los que le permitirán alcanzar el incremento en ventas para generar su auto sustentación. Para lo cual hemos determinado tres objetivos que podrían considerarse que son los Objetivos básicos [70] detallados a continuación;

- **Captar Nuevos Clientes:** donde se encuentra la clave de seducir al mercado. Y es aquí a donde generalmente se apunta la mayor parte de la publicidad a través de medios masivos. El problema es que cada vez resulta menos rentable captar nuevos clientes por esta vía, debido principalmente a la fragmentación de medios y la saturación publicitaria, lo que se traduce en que el usuario al poseer menos capacidad de atención a un anuncio su percepción se vea fragmentada y por ende se reduzca el porcentaje de comprensión e interiorización del mensaje publicitario. Por lo cual hemos diseñado estrategias poco tradicionales para captar clientes las cuales podemos ver reflejadas dentro de la siguiente matriz.

[70] MARKETING DEMOCRATICO (2008), http://marketingdemocratico.com/2008/05/06/tres-objetivos-fundamentales/, **Objetivos Fundamentales del marketing.**

Tabla 37: Matriz de Estrategias para Captar nuevos Clientes.

Objetivo	Captar nuevos Clientes (Incrementar la cartera existente)																				
Cód.	Estrategia	Responsable del Control	Inicio	Final	Actores	Indicadores	% de cumplimiento del objetivo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.1a	Campañas de Salud Preventiva (Dentro de la Universidad)	Dirección Administrativa	1era (Mar) 2da (Oct.)	1ra (Mar) 2da (Oct.)	Dirección Administrativa y Jefe Área Clínica	Incremento de Clientes internos (Universitarios)	25%														
2.1b	Campañas de referidos	Dirección Administrativa	Mar	Dic.	Dirección Administrativa y Jefaturas de las Áreas de Acción	Incremento del numero de clientes referidos	4%														
2.1c	Fortalecer y Motivar alianzas estratégica con entidades públicas y privadas	Dirección Administrativa	Ene	Dic.	Dirección Administrativa y Jefaturas de las Áreas de Acción	Incremento del numero de alianzas	0%														
2.1d	Innovación de los productos y beneficios	Dirección Administrativa	abr.	abr.	Dirección Administrativa y Jefaturas de las Áreas de Acción	Beneficios por productos creados, Nuevos servicios desarrollados.	0%														

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Estrategias que principalmente están basadas en una la inversión de nuestros esfuerzos y recursos en grupos de mercado muy específicos a través del denominado Grupo de Influencia, que en el caso de los servicios de laboratorio acorde a la investigación realizada, podríamos determinar que son;

- Familiares o Personas Cercanas al Futuro Cliente.
- Médico Tratante o Medico de Confianza del futuro Cliente.
- Colega del medio o de trabajo del dueño de la Institución o Empresa, que desee contratar servicios de laboratorios. Entre otros.

Por lo que hemos definido estrategias como la denominada Campaña de Salud Preventiva que ira enfocada al mercado cautivo existente en el Campus Universitario ya que acorde a nuestra investigación en mayor porcentaje de los actuales clientes del nuestro Laboratorio su conocimiento del mismo y posterior uso de los servicios brindados se han dado por personas que de algún modo han estado vinculados a la Universidad Católica.

Tabla 38: Matriz de Acciones a tomar para Efectuar las Campañas de salud Preventivas.

Campañas de Salud Preventiva (Dentro de la	Estrategia 2.1a	Campañas de Salud Preventiva (Dentro de la Universidad)																			
	Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
	2.1a.1	Realizar sondeo de medios en los estudiantes y docentes de la PUCE	Coordinador Administrativo y personal de apoyo	Feb.	Sep.	Investigación de mercados, encuesta	Encuestas realizadas y tabulados los resultados	50%													
	2.1a.2	Cotizar y presupuestar medios. Realizar alianzas con los medios internos de la Universidad, gestión BTL	Coordinador Administrativo	Feb.	Sep.	Llamadas, reuniones con proveedores, aprobación	Cotizaciones realizadas y BTL diseñado	50%													
	2.1a.3	Crear Material Impreso para DISERLAB	Coordinador Administrativo y actores externos	Feb.	Sep.	Diseño	Material POP terminado y creado	0%													

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Para lo cual esta Campañas tienen como principal objetivo el dar a conocer y captar más clientes de la comunidad Universitaria y su grupo de influencia cercano como Familiares y Amigos, estrategia enfocada principalmente para servicios del Área Clínica. Para lo cual se realizara un sondeo de los medios que posean un mayor impacto dentro del campus Universitario, para cotizar y realizar un presupuesto incluyendo la Gestión BTL[71] (below the line) "bajo la línea" que es una forma de marketing que no emplea los medios llamados masivos de publicidad como televisión o radio, sino mas bien se enfoca en publicidad creativa que causen impacto, lo que nos resulta perfecto para causar impacto y atraer a los clientes internos de la Universidad, complementándolo con la creación de Material P.O.P [72](Point of Purchase), que el denominada la Publicidad que se maneja en el Punto de Venta y que de igual manera pueden ser usados como obsequios a los clientes o posibles clientes, para DISERLAB, como los Banners, Flyers, Colgantes, Esferos etc.

Esta Campaña Denominada de Salud Preventiva se lo realizara en fechas específicas durante el año como por ejemplo en el día de la mujer con la campaña del día de Salud de la Mujer entre otras, donde a parte del material publicitario, se reforzara el atractivo y valor agregado del servicio con descuentos especiales, por motivo de la campaña. Estrategia que va vinculada con la Campaña de Referidos.

[71] WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA VIRTUAL, http://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line, **Below the Line**
[72] WIKIPEDIA ENCLICLOPEDIA VIRTUAL, http://es.wikipedia.org/wiki/Material_P.O.P., **Material P.O.P**

Tabla 39: Matriz de Acciones a tomar para Efectuar las Campañas de Referidos.

Estrategia 2.1b	Campanias de referidos																			
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
2.1b.1	Segmentacion estrategica por lineas de productos o servicios y de clientes	Coordinador Administrativo y Jefaturas de las Areas.	Ene	Feb	Investigación de mercado reuniones, bases de datos internas	Matrices de segmentación e informes	0%												
2.1b.2	Realizar convenios con empresas afines al igual que medicos de diversas areas con consultorios privados	Jefaturas de las Areas	Ene	Dic	Visitas. Estrategia de convenio	Hojas de convenio	0%												
2.1b.3	Generar base de descuentos por fidelidad, descuentos por volumen .	Jefaturas de las Areas	Ene	Dic	Reuniones internas de las jefaturas y con los clientes	Incremento de ventas por alianzas o referidos	0%												
2.1b.4	Insentivar alianzas entre los clientes.	Jefaturas de las Areas	Ene	Dic	Visitas. Estrategia de convenio	Incremento de ventas por alianzas o referidos	0%												

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Y es por esto que el consumo en su mayor parte se da por REFENCIA o RECOMENDACIÓN, lo que actualmente este grado de Recomendación o Referencia es muy Bajo. Se propone incentivar el BUZZ MARKETING o marketing Boca a Boca que en relación a costos que este genera es bajo ya que se da de persona a persona y su impacto es mayor ya que va enfocado al grupo objetivo que deseamos atacar. Para lo cual debemos Realizar una Segmentación estratégica de nuestros clientes por líneas de producto en este caso por tipo de servicio requerido, para poder identificar cuáles de estos clientes actuales pueden necesitar otro tipo de servicio y si poseen el medio social objetivo para generar la Recomendación y si están dispuestos a realizarla o el porqué no lo han hecho y posteriormente como la recomendación del Medico es una factor muy determinante al momento del uso del servicio se deberá acorde a la segmentación realizada, efectuar convenios con estos diferentes tipos de médicos y empresas a través de un Ganar-Ganar, por ejemplo por medio de la generación de una base de datos para otorgar descuentos por fidelidad y grado de recomendación.

Con lo que apoyaríamos la siguiente actividad que sería la de incentivar entre los propios clientes una alianza estratégica, para alcanzar los volúmenes requeridos para acceder a beneficios y descuentos, esto principalmente enfocado a empresas. Cabe mencionar que esta estrategia será de implementación continua durante todo el año.

Tabla 40: Matriz de Acciones a tomar para Fortalecer y Motivar Alianzas Estratégicas con instituciones Públicas y Privadas

Estrategia 2.1c	Fortalecer y Motivar alianzas estratégica con entidades públicas y privadas																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.1c.1	Listar las empresas objetivos tanto públicas como privadas para estudiar posible alianza estratégica	Jefaturas de las Áreas	Ene	Feb.	Investigación, Reuniones	Listado de empresas potenciales elaborada	0%														
2.1c.2	Desarrollar un sistema de gestión sustentable en colegios y universidades mediante charlas y planes básicos de salud	Director Administrativo y Jefaturas de las Áreas	Mar	Dic.	Investigación, Reuniones, Convenio Marco	Manual de manejo de Convenios creado y Convenios firmados	0%														
2.1c.3	Zonificar, hacer cronograma de llamadas y visitas para la gestión comercial	Jefaturas de las Áreas	Ene	Dic.	Presupuestos asignados, reuniones y visitas	Alianzas concretadas y reportes de visitas efectuadas.	0%														

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

De igual manera y dentro de esta misma línea de atacar a los grupos de influencia como segunda estrategia debemos Incentivar las alianzas estratégicas con instituciones tanto de carácter Público como Privado, debido a que a pesar de la gran inversión del gobierno en el sector salud la demanda de estos si logra saturar su capacidad por lo cual la sub contratación que estas instituciones generan es un mecanismo viable para el crecimiento de nuestro laboratorio, aspecto similar que sucede en instituciones privadas, con las cuales es más fácil poder negociar la concesión de una prestación de servicios.

Para lograr esta estrategia debemos empezar listando a nuestras empresas objetivo para determinar una posible alianza como por ejemplo en el carácter Público muchos hospitales o Centros de Salud no poseen laboratorios de análisis como tal y deben mandar sus muestras a otras casas de salud, y en el carácter Privado un ejemplo de estos son los centros de estética los cuales necesitan los servicios de análisis pero no poseen de igual manera la capacidad por lo que recomiendan a sus pacientes los lugares donde se pueden realizar estos los chequeos. Posterior a esto debemos desarrollar un sistema de gestión de estas alianzas que sea sustentable que se lo puede realizar mediante charlas de salud y creación de planes de salud básicos para estas instituciones. Por último y con el desarrollo de las bases para negociar y atraer al cliente, se debe zonificar y hacer un cronograma de llamadas para poder realizar la vista y debida gestión comercial de una manera efectiva.

Tabla 41: Matriz de Acciones a tomar para Desarrollar la Innovación de Productos y Beneficios.

Estrategia 2.1d	Innovación de los productos y beneficios																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.1d1	Determinar las Nuevas fuentes de investigación de servicios	Jefaturas de las Áreas y Coordinación de Calidad	Feb.	Feb.	Investigación	Nuevos productos o servicios desarrollados	0%														
2.1d2	Determinar las Nuevas fuentes de investigación de beneficios	Jefaturas de Áreas	Feb.	Feb.	Investigación	Nuevos beneficios prestados	0%														
2.1d3	Investigación y ensayos tipo para los nuevos servicios y elaborar catálogos de servicios para los clientes	Jefaturas de las Áreas y Coordinación de Calidad	Feb.	Apr	Investigación	Prototipos de ensayos realizados	0%														
2.1d4	Controlar el proceso y seguimiento	Coordinación de Calidad y Dirección Administrativa	Ene	Dic.	información	Informe de control presentado y revisado	0														

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

De igual manera el mercado siempre se sentirá seducido por la Innovación en los Productos y Beneficios que se le otorguen, y a pesar de que los servicios de un laboratorio son de cierta manera tradicionales en su mayoría. Debemos buscar la manera de presentar algo nuevo al Cliente que nos diferencie o iguale a la competencia.

Por lo que debemos empezar determinando las nuevas fuentes de investigación de los servicios o productos ofertados al igual que de los beneficios brindados, lo que se podría en un inicio una investigación de cliente fantasma para poder determinar qué servicios y beneficios están logrando captar la atención del mercado como por ejemplo facilidades de pago, alianzas para descuentos con tarjetas de crédito, promociones entro otras.

Posteriormente realizar investigación interna y ensayos tipo los cuales en un periodo determinado de tiempo deberán ser certificados para los nuevos servicios que se vayan a ofertar, conjugado con la creación de un catalogo de estos servicios ya que una de las grandes debilidades actuales es la falta de información de todo lo que oferta DISERLAB. Finalmente todo esto debe ir de la mano con un control y seguimiento efectivo por parte del personal de Gestión de Calidad, ya que una de las Fortalezas más grandes es la Confiabilidad que se brinda.

A continuación analizaremos las estrategias para Fidelizar a los Clientes Actuales.

- **Fidelizar a los Clientes Actuales:** en el cual se encuentra la clave de satisfacer al consumidor. Esta generalmente aceptado que es menos costoso el fidelizar a un cliente que captar uno nuevo. El problema surge en definir que estrategias de fidelización se debe implementar, en los últimos años han proliferado las acciones de promociones, programas de acumulación de puntos, los clubs entre otros sin embargo esto no ha logrado una fidealización real del consumidor ya que este se mueve generalmente por oportunismo. Por lo que la mejor herramienta de fidealización es la superación de las expectativas de nuestros clientes.

  Razón por la cual y debido a las características de los consumidores para este tipo de industria y de los servicios ofertados, más que generar estrategias de descuentos, bonos entre otros para lograr la fidealización generaremos estrategias que van a generarle comodidad al cliente o igualando la comodidad que ofertan los competidores y haciéndole sentir que el deslindarse de nosotros le va resultar demasiado costoso que conjugado con la calidad y confiabilidad ofrecida harán que estos se sientan identificados con DISERLAB.

  Para lo que se ha definido las siguientes estrategias;

Tabla 42: Matriz de Estrategias para Fidelizar a Nuestros Clientes.

Objetivo	Fidelizar a los clientes actuales																			
Cód.	Estrategia	Responsable del Control	Inicio	Final	Actores	Indicadores	% de cumplimiento del objetivo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.2a	Segmentación estratégica de los clientes para Fidelizacion	Dirección Administrativa y Coordinación de Calidad	Ene	Dic.	Coordinación de Calidad y Jefaturas de las diferentes áreas de acción	Clientes segmentados y zonificados	0%													
2.2b	Creación de la página web especializada del Laboratorio	Dirección de Escuela y Administrativa	Ene	mar	Dirección Administrativa y Jefaturas de las diferentes áreas de acción.	Página web operativa	0%													
2.2c	Incrementar las ventas cruzadas con clientes rentables	Dirección Administrativa	Ene	Dic.	Jefaturas de las diferentes áreas de acción	Incremento en ventas	0%													
2.2d	Innovación constante de los servicios con calidad	Coordinación de Calidad	Ene	Dic.	Coordinación de Calidad y Jefaturas de las diferentes áreas de acción	Manual de procesos desarrollado e incremento de satisfacción	0%													

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Donde cómo podemos observar, debemos iniciar realizando una segmentación estratégica de nuestros clientes tanto por áreas de acción del laboratorio (base de clientes individual), como de servicios que consumen o demandan (base de datos general), y zona para poder compaginarlos de la mejor y optima manera posible.

De igual manera se ha planteado la creación de una página web especializada para el laboratorio ya que como se demostró anteriormente esta es una de las grandes debilidades que se posee frente a la competencia y es el medio que actualmente representa una mayor comodidad para el mercado. Al igual que un incremento del CROSS SELL o venta cruzada ya que actualmente muchos de los clientes de nuestro laboratorio se han concentrado en una sola área ya que no ha existido una gestión comercial de incentivo para la combinación de las necesidades de los clientes para el uso de los diferentes servicios, como por ejemplo al área de análisis de aguas y alimentos cuyos clientes son los HOTELES y RESTAURANTES por incentivar a que estos utilicen los servicios del Área Clínica, para su personal.

Que conjugando estas estrategias con la innovación constante de los servicios acorde a las necesidades actuales del mercado sin descuidar la calidad lograremos que el cliente se fidelice con nosotros.

Tabla 43: Matriz de Acciones a tomar para Desarrollar la Segmentación Estratégica de nuestros Clientes.

Estrategia 2.2a	Segmentación estratégica de los clientes para Fidelizacion																			
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.2a.1	Determinación de parámetros de segmentación	Coordinadores de Áreas y Personal de Apoyo	Ene	Ene	Reuniones e Investigación a clientes	Informe y Tabulaciones realizadas	40%													
2.2a.2	Ejecutar la segmentación y determinar capacidad de atención del Laboratorio	Coordinador de Calidad	Feb.	Feb.	Información interna de las diferentes áreas.	Informe de Capacidades presentado	0%													
2.2a.3	Realizar campañas de fidelización para clientes heavy y light (cumpleaños, recuperación, upsell, Cross sell etc.)	Jefaturas de Áreas y Personal de apoyo	Ene	Dic.	Telefono, hojas de citas, persona de llamadas	Resumen de campañas elaborado y revisado	0%													
2.2a.4	Crear Manual de Servicio al Cliente incluyendo cotización	Coordinación de Calidad y Dirección Administrativa	Ene	Mar	Reuniones, cronograma, manuales	Plan de compensación elaborado y Manual de servicio terminado	0%													

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Definiendo ya lo que es la estrategia de Segmentación estratégica de nuestros clientes, debemos Determinar los parámetros que se usaran para esto, que como ya se mencionó antes se lo debería realizar acorde a varias matrices para poder compaginar los resultados y poder identificar claramente cuál de nuestros clientes son clientes HEAVY y LIGHT, donde los Heavy son los clientes cuya frecuencia y volumen de consumo es mayor al promedio del mercado, que podrían también ser determinados por los clientes que nos sean más rentables y es a estos donde se concentrara en un inicio la siguiente estrategia del CROSS SELL, pero sin descuidar a los Clientes LIGHT que en un mercado como el de nuestro laboratorio son mayoría y que a través de la misma estrategia podemos lograr que se vuelvan HEAVY'S, combinándolo con estrategias de UPSELL o incremento del volumen de consumo, como por ejemplo incentivando el uso de los servicios dos veces al año a través de campañas, descuentos por frecuencia de uso entre otras. Que conjugado a la generación promociones, llamadas, felicitaciones y demás por días especiales para los clientes como cumpleaños, aniversarios, etc., son por así llamarlos detalles que hacen que un Cliente se identifique con la empresa.

Por último la creación del Manual de Servicio al Cliente donde se definirán lo parámetros mínimos de atención para que tanto el personal como el cliente tengan el conocimiento y el respaldo a como debe ser atendido generando Calidad, de igual manera se incluirá a las compensaciones internas para los que logren superar estos parámetros lo que incentivaría al personal.

Tabla 44: Matriz de Acciones a tomar para Desarrollar la Página WEB de DISERLAB-PUCE.

Estrategia 2.2b	Creación de la página web especializada del Laboratorio																			
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.2b.1	Reunión y evaluación de la información y características básicas que debe contener la web.	Director Administrativo	Ene	Feb.	Información recopilada a través de encuestas y estudio de paginas web similares.	Tabulación de Información e Informes de la investigación efectuados.	40%													
2.2b.2	Cotización del diseño y creación de la web.	Personal de apoyo, Jefaturas de Áreas, personal externo	Feb.	Mar	Reunión con empresas de diseño web.	Cotizaciones, propuestas presentadas y pagina web en funcionamiento.	0%													
2.2b.3	Cambiar y capacitar en uso de las herramientas incluidas en la web (proceso)	Director Administrativo	Apr	Apr	Información	Informe de Capacitación elaborado y revisado	0%													
2.2b.4	Controlar y dar seguimiento al proceso del uso y actualización de misma.	Coordinador de Calidad	Apr	Dic.	Información	Informe de Control elaborado y revisado	0%													

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

De igual manera y como ya se mencionó antes otra de la estrategias es igualar a la competencia en aspectos que brinden comodidad al Cliente, por lo que DISERLAB se ve en la imperativa necesidad de Crear una Página Web Especializada.

Para lo cual se debe efectuar una investigación, para saber cuál es la información básica que debería contener la misma que acorde a nuestro estudio de mercado debe contener: Información técnica básica sobre todos los servicios ofertados, Horarios de atención, Costos de los exámenes, Información de requisitos previos a efectuarse estos exámenes, Noticias interesantes o links de interés relacionados con los temas, Acceso a Resultados entre otros, información que debe ser definida por los responsables de las áreas. Una vez estructurada la información se procederá a cotizar el diseño y elaboración de la web con varios proveedores de este servicio.

Una vez que la web se encentre creada como debe ser un medio para que el cliente pueda interactuar con el profesional y de contacto rápido y efectivo, debemos iniciar un proceso de capacitar en el correcto uso de esta nueva herramienta, y por esta misma razón, la calidad de atención y el tiempo de respuesta que se tenga debe ser evaluada y controlada, así como la constante actualización de la información que contenga la misma para que no sea una web obsoleta.

Tabla 45: Matriz de Acciones a tomar para Incrementar las Ventas Cruzadas con los Clientes.

Estrategia 2.2c	Incrementar las ventas cruzadas con clientes rentables																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.2c.1	Segmentación de Clientes por volumen de compra y frecuencia	Jefaturas de Áreas	Ene	Ene	Información de las ventas históricas	Informe de segmentación realizado															
2.2c.2	Creación de base de datos de Clientes actuales que pueden ser potenciales clientes de las otras áreas de acción	Jefaturas de Áreas	Ene	Feb.	Reunión entre las jefaturas de áreas.	Base de datos creada															
2.2c.3	Creación los combos y promociones en base a las necesidades del nicho que se desee atacar.	Jefaturas de Áreas	Feb.	Feb.	Reuniones, material POP; web	Combos establecidos y en ejecución	0%														
2.2c.4	Permanente estudio del mercado y de la competencia	Director Administrativo y Jefaturas	Feb.	Dic.	Verificación	Hoja de control realizada y revisada	0%														

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

La estrategia de Incremento de las ventas cruzadas (CROSS SELL), a clientes rentables, tiene como objetivo el vincular a los clientes a varias áreas de acción del laboratorio donde tenga la comodidad de encontrar todo lo que necesita en un solo lugar y el precio ya sea económico o inherente de cambiarse de establecimiento le resulte muy costoso.

Para lo cual iniciaremos segmentando a nuestros clientes a través de varis factores como Volumen y Frecuencia de Compra para saber cuáles son nuestros clientes HEAVY ya que son estos los que no darían nuestra primera directriz para poder realizar la venta cruzada al ser nuestros clientes más rentables, pero no debemos descuidar a nuestros clientes LIGTH debido a que si en realidad estos su volumen y frecuencia de compra es bajo, se pueden convertir en clientes HEAVY identificando si son posibles clientes para las diferentes áreas de nuestro laboratorio y así poder generar ya una base de datos de potenciales clientes y mejorar su WALLET SHARE o nivel de dinero invertido en nuestra institución.

Y en base a las necesidades de estos crear los llamados COMBOS o Promociones que satisfagan la necesidad de los clientes como nuestros objetivos internos por ejemplo vincular a las empresas que requieren servicios especializados de áreas como de aguas y alimentos o agrícola a servicios del área clínica. Posterior a esto no debemos olvidar mantener un permanente estudio del mercado y de los competidores para poder anticiparnos a las reacciones o estrategias de los mismos.

Tabla 46: Matriz de Acciones a tomar para Innovación Constante de los Servicios.

Estrategia 2.2d	Innovación constante de los servicios con calidad																			
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.2d1	Mejorar tiempos de respuesta al cliente	Jefaturas de Áreas	Ene	Dic.	Análisis de tiempos, entrevista a clientes	Tiempos de respuesta reducidos y mejora de la satisfacción	0%													
2.2d2	Estrategia ROMPIENDO REGLAS. Incluir índice de satisfacción al cliente. Asesorías	Jefaturas de Áreas	Ene	Dic.	Reuniones, investigación de otras empresas	Incremento en los Niveles de satisfacción del Cliente	0%													
2.2d3	Generar la gerencia de ideas (círculos de calidad) (mensual)	Director Administrativo	Ene	Dic.	Reunión, plan	Informes y planes de acción generados	0%													
2.2d4	Crear Manual de Servicio al Cliente incluyendo cotización	Director Administrativo Y Coordinador de Calidad	Ene	Mar	Reuniones, cronograma, manuales	Plan de compensaciones y Manual de Servicio creado y aprobado	0%													

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Uno de los aspectos que no se debe descuidar al momento de generar una fidelidad por parte de los clientes hacia una institución es la Innovación constante de los servicios y de su calidad, donde como pudimos observar en la investigación realizada, uno de los aspectos donde DISERLAB ha tenido problemas o no ha alcanzado una satisfacción de sus clientes es en los Tiempos de Respuesta, específicamente en lo que es la Entrega de los Resultados que es uno de los factores más valorados por los clientes, por lo que es este aspecto el primer punto a tratar y mejorar para lograr la estrategia y cumplir el objetivo de Fidelizar. Conjugando esta mejora con la estrategia de ROMPIENDO REGLAS que básicamente determina el romper nuestra forma de pensar y actuar con respecto al mercado y los clientes dejar de tener al ser innovador o redefinir que significa ganar o alcanzar un objetivo como por ejemplo nuestro objetivo es el de Fidelizar mas no el de arrebatar clientes a nuestros competidores.

Para lo podemos emplear la Generación de ideas o denominado Círculos de calidad de manera mensual, donde los principales actores son los propios colaboradores de DISERLAB que tienen contacto con los clientes ya que son ellos los que van a tener una mejor percepción y conocimiento de las necesidades de los mismos y cada cierto tiempo realizar estos mismos círculos con los clientes para la mejora continua del servicio, complementándolo con la creación del Manual de Servicio al Cliente, para poder realizar un control de la calidad de prestación del servicio e incentivar a que los parámetros básicos sean superados.

Como último Objetivo Planteado para el área de marketing tenemos al Posicionamiento de la Marca DISERLAB, principalmente en el Mercado Capitalino, que de igual manera el desconocimiento que este tiene dentro del Mercado es alarmante y una de las causas principales para su situación actual, por lo cual es en este objetivo el que nos demandara la mayor cantidad de recursos económicos.

- **Posicionar la marca DISERLAB, principalmente dentro del Mercado Capitalino:** la cual la podríamos considerar como una estrategia y objetivo de largo plazo, ya que a diferencia de los dos objetivos anteriores tienen como objetivo la venta, el posicionamiento tiene como meta el introducir nuestra marca en la mente del consumidor, asociándola con valores compartidos y generando un vinculo emocional con el mismo, que a la larga dará frutos, pero estos no serán inmediatos ni tan fácil medibles.

  Para lo cual emplearemos estrategias llamativas para poder alcanzar el nivel de Posicionamiento y Recordación de la marca esperado que se verán reflejadas en la siguiente Matriz.

Tabla 47: Matriz de Estrategias para Posicionar la marca DISERLAB-PUCE en la ciudad de Quito.

Objetivo	Posicionar la Marca DISERLAB, principalmente en el mercado Capitalino.																			
Cód.	Estrategia	Responsable del Control	Inicio	Final	Actores	Indicadores	% de cumplimiento del objetivo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.3a	Crear y seguir un plan de medios 2012	Dirección de Escuela y Administrativa	Ene	Feb.	Dirección Administrativa y Jefaturas de las diferentes áreas de acción.	Plan de medios creado y aprobado	45%													
2.3b	Campaña de branding	Dirección de Escuela y Administrativa	Feb.	Dic.	Dirección Administrativa y Jefaturas de las diferentes áreas de acción.	Plan de branding en ejecución	0%													
2.3c	Gestión BTL dentro del mercado capitalino y marketing viral	Dirección de Escuela y Administrativa	Feb.	Dic.	Jefaturas de las diferentes áreas de acción	Gestión BTL operativa, e incremento en respuesta a mailing	0%													

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

En la presente Matriz podemos observar tres estrategias específicas que nos ayudaran a la consecución de los objetivos antes mencionados y la generación del nuestro último objetivo de Posicionar.

Donde nuestra primera estrategia es la Creación de un Plan de Medios para el año 2012 al cual se lo puede definir como una parte del Plan de Publicidad (desarrollado en base a objetivos de Marketing) que tiene como fin la exposición cuantificable y medible del alcance, frecuencia y presupuesto de una Campaña Publicitaria, delimitado a cierto periodo de tiempo. Conjugado con la Campaña de Branding [73] entendiéndolo como el Proceso de de hacer y construir una marca (en inglés, *brand equity*) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca. Acompañándola con una efectiva Gestión BTL y Marketing Viral o también denominado el boca a boca electrónico, hace referencia al marketing que explota los medios actuales de influencia del mercado principalmente joven como son las redes sociales, correos electrónicos y demás medios electrónicos disponibles donde su principal objetivo al igual que el BTL es la generación o incremento exponencial del incremento en el "Reconocimiento de una Marca".

[73] WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA VIRTUAL, http://es.wikipedia.org/wiki/Branding, **Branding.**

Tabla 48: Matriz de Acciones a tomar para Crear y Ejecutar un Plan de Medios 2012.

Estrategia 2.3a	Crear y seguir un plan de medios 2012																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.3a.1	Realizar segmentación por líneas y por modelos de negocio con cálculos de demanda potencial	Dirección Administrativa	Ene	Ene	Investigación de mercado reuniones con las jefaturas	Matrices de segmentación realizadas	100%														
2.3a.2	Realizar sondeo de medios preferidos en los clientes actuales	Dirección Administrativa y personal de Apoyo	Ene	Ene	Investigación de mercados, encuesta	Encuestas tabuladas con sus resultados	50%														
2.3a.3	Cotizar los diferentes medios y generar presupuesto y dar seguimiento de acuerdo al plan en los medios adecuados para pautar. Incluir gestión BTL	Dirección Administrativa y p\personal de Apoyo	Feb.	Feb.	Llamadas, reuniones con proveedores, aprobación	Cotizaciones presentadas y BTL diseñado	30%														
2.3a.4	Crear Material POP para DISERLAB.	Dirección Administrativa y Jefaturas de Áreas y Personal externo	Feb.	Feb.	Diseño	Material POP creado y terminado	0%														
2.3a.5	Dar seguimiento al Plan de Medios para medir su efectividad	Dirección Administrativa y Jefaturas de Áreas y Personal externo	Feb.	Dic.	Encuestas, Consultas Personales y Telefónicas, entre otros varios recursos.	Incremento del porcentaje de reconocimiento de la marca.	0%														

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Para la cual debemos realizar una segmentación por líneas o modelos del negocio que en este caso serían las diferentes áreas de acción del Laboratorio a través de la investigación de mercados para poder determinar una Demanda Potencial, que acorde a nuestra investigación realizada uno de los mercados más atractivos a pesar de tener una fuerte competencia es el área clínica en la cual su mercado potencial para el 2012 asciende a unas 292,000 personas lo que nos significa por precio promedio del costo de exámenes aproximadamente 9.000.000 de dólares como podemos observar en la tabla 13 de Proyección de la Demanda para el Área Clínica, lo que nos resulta un mercado muy atractivo con lo cual debemos realizar un sondeo de los medios de mayor preferencia de los clientes actuales, que acorde a nuestra investigación estos son la Web, Televisión y la Prensa Escrita.

Pero en una primera instancia y por el costo de pautar en TV no realizaremos publicidad por este medio, y nos enfocaremos un poco más a gestión y Publicidad BTL (Vallas, Banners, Publicidad Móvil etc.), y creación de material P.O.P (esferos, pequeñas agendas, calendarios etc.), que nos resulta relativamente más conveniente y su impacto para iniciar un reconocimiento de la marca es mayor. Con todo esto deberemos de igual manera realizar elaborar y realizar un correcto Programa de Seguimiento de la Ejecución e Impacto del Plan de Medios desarrollado.

Tabla 49: Matriz de Acciones a tomar para Crear y Desarrollar una Campaña de Branding.

Estrategia 2.3b	Campaña de branding																			
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.3b.1	Determinar la marca básica, marca aumentada y marca potencial	Dirección Administrativa	Feb.	Feb.	Reuniones	Matriz elaborada y correctamente llena	0%													
2.3b.2	Crear el plan de valores agregados a ser aplicados. Crear presentación corporativa	Dirección Administrativa, Jefaturas de Áreas y Personal externo	Mar	Apr	Investigación de convenios, Visitas a empresas, Reuniones.	Cotizaciones presentadas	0%													
2.3b.3	Desarrollar el plan de gestión de marca. Plan de difusión de pagina web	Dirección Administrativa, Jefaturas de Áreas y Personal externo	Feb.	Jun.	Plan	Plan de gestión elaborado	0%													
2.3b.4	Monitorear el desarrollo y vincularlo con las campañas de fidelización	Dirección Administrativa	Feb.	Dic.	Revisiones	Hojas de control llenas y revisadas	0%													

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Para desarrollar esta estrategia debemos tener claro que el Branding[74] no es otra cosa que la gestión de la marca, es decir construir y desarrollar marcas fuertes que se han competitivas en el mercado. Y que a su vez la Marca[75] es el conjunto de atributos que posee un Producto, Servicio o Institución que es compartido y que se encuentra presente en la mente de los consumidores y lo diferencia de la competencia, la cual para el caso de DISERLAB no existe una identificación clara en el mercado, dentro de los actuales clientes lo ven como un laboratorio Serio y Confiable pero totalmente ligado a la imagen de marca que maneja la Universidad Católica, lo a pesar de brindar cierto grado de Valor agregado por la Reputación de la PUCE y que puede ser mayor mente explotado de una manera más adecuada es necesario cambiar esta percepción y generar el posicionamiento de DISERLAB como una Marca Derivada de la Universidad, como lo han hecho instituciones afines a la Universidad San Francisco (Automóvil Club, Hospital de Especiales, Hospital Veterinario).

Para lo que debemos definir a la:

- Marca Básica definida como el Nombre ya existente, el Diseño si es agradable o no y Calidad que de igual manera ya está identificada por el consumidor actual, en definitiva los atributos básicos que debería tener una institución de este tipo.

[74] REFERENCIA WEB BLOG, http://marklogo.blogspot.com/, **Quieres ser Competitivo? En Marketing**
[75] IBIDEM ref. 73

- Marca Aumentada definida como los servicios y beneficios adicionales que el mercado necesita que sean prestados como las garantías, respaldo y seguridad, créditos, condiciones de pago entre otras.
- Marca Potencial que en definitiva es la posibilidad de mejora continua a través de innovación y constante estudio de mercado.

Posterior a esto y lograr pasar de la marca básica a una aumentada desollaremos un plan de valores agregados a ser entregados por parte de DISERLAB, como por ejemplo el acceso a servicios y resultados al igual que contacto con el laboratorio a través de la web, asesoría inmediata de los profesionales, nuevas formas de pago con acceso a descuentos por pronto pago o con tarjetas de crédito, creaciones de tarjetas de beneficios para socios entre otros. Al igual que el desarrollo de una imagen institucional para que cada miembro de nuestro laboratorio se identifique con él y pueda darlo a conocer.

Para de esta manera poder desarrollar e implementar el plan de gestión de la marca y difusión de la página web que va ser uno de los principales medios de crecimiento y posicionamiento del Laboratorio. Obviamente todo esto deberá ser monitoreado y controlado por el departamento Administrativo para su correcta ejecución.

Tabla 50: Matriz de Acciones a tomar para Ejecutar la Gestión BTL y un Marketing Viral.

Estrategia 2.3c	Gestión BTL dentro del mercado capitalino y marketing viral																			
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
2.3c.1	Crear la presentación para facebook, youtube. Plan de referidos de acuerdo a clientes actuales	Dirección Administrativa y personal externo	Ene	Mar	Internet	Presentación creada y Presencia en paginas de facebook y youtube	0%													
2.3c.2	Presencia en eventos o conferencias como auspiciante, participante o patrocinador	Jefaturas Áreas y Personal de Apoyo	Ene	Dic.	Base de datos de revistas	Incremento del volumen de referidos, lista de contactos y ventas efectuadas	0%													
2.3c.3	Creación de BTL	Personal de apoyo, Jefaturas de Áreas, personal externo	Ene	Jun.	Reunión, ideas	BTL creado e implementado	0%													
2.3c.4	Campanas de mailing	Personal de apoyo, Jefaturas de Áreas.	Mar	Dic.	Internet, Bases de datos	Historial y registro del mail e incremento de contactos conseguidos y respuestas recibidas	0%													

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Como última estrategia que se efectuaría como complemento a las dos anteriores Realizaremos una Gestión BTL que fue creada en el Plan de Marketing de igual manera al Marketing Viral o de boca a boca digital. Para lo cual deberemos crear una presentación institucional para Facebook que es una de las redes sociales con mayor impacto donde estudios realizados determinan que actualmente las redes sociales y el contacto de los consumidores con la empresa a través de estas son cada vez más determinantes en la denominada Persuasión 2.0[76] que indica que:

- *"La gente busca experiencia hoy en día en la web, no les interesa si el tipo que está ahí comentando es un experto, si es una autoridad en la materia, no, quieren saber experiencias".*
- *"Uno valora que la marca los esté escuchando, que esté atento a cuál es la opinión al respecto y si les va a solucionar su problema y va a tener gente preparada o si sus comentarios van a tener alguna solución o respuesta".*

Por lo que la presencia en estas redes sociales a parte de ayudarnos a posicionar nuestra marca en nuestros potenciales clientes (principalmente más jóvenes), nos ayudara a brindar un valor agregado a los mismos. Lo que debemos conjugarlo con campañas de mailing masivos acorde a bases de datos propias del nuestro de laboratorio como de la Universidad y con Presencia del Laboratorio en diferentes conferencias o charlas relacionadas con temas como Salud, Nutrición y demás temas relacionados como auspiciantes, participantes o patrocinadores la cual en un inicio se podrían efectuar dentro de la universidad en asociación con las Facultades de Nutrición o Medicina, para no incurrir en costos altos.

[76] COOPERATIVA.CL (2013), http://www.cooperativa.cl/noticias/tecnologia/redes-sociales/estudio-evaluo-la-influencia-de-las-redes-sociales-entre-los-consumidores/2013-03-25/214248.html, **Estudio sobre la influencia de las redes sociales en los consumidores.**

4.1.3. Objetivos y estrategias del área de procesos.

En esta área, los objetivos y estrategias, se enfocaran en atender principalmente, la manera como se ha venido atendiendo al cliente, el tiempo de respuesta para contactarse con el laboratorio y, el proceso de entrega de los resultados, con el fin de aumentar el nivel de satisfacción que el cliente tiene del servicio.

- **Mejorar la atención al cliente:** De acuerdo a la investigación realizada, los clientes externos e internos de DISERLAB consideraron que, la atención al cliente es un punto que se debe reforzar, ya que en todo el tiempo de funcionamiento del laboratorio nunca se ha tenido ni siquiera una capacitación al respecto, peor aún no se han elaborado estrategias que den un plus al mejoramiento del mismo; por esta razón se propone, como se puede observar en la siguiente matriz, incluir un servicio post venta, es decir atender las necesidades del cliente después de haber utilizado el servicio; la creación de una plaza laboral que se encargue exclusivamente de captar nuevos clientes corporativos y atender de ellos, mediante visitas personalizadas; y por ultimo implementar un nuevo sistema de cobro en donde se incluya el manejo de tarjetas de crédito o débito.

Tabla 51: Matriz de Estrategias para Aumentar la Satisfacción del Servicio

Objetivo 3.1	Aumentar la Satisfacción del Servicio mejorando la Atención al Cliente.							cronograma											
Cód.	Estrategia	Responsable del Control	Inicio	Final	Actores	Indicadores	% de cumplimiento del objetivo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
3.1a	Incluir Servicio Post venta en las Diferentes Áreas de Acción del Laboratorio	Directora del Laboratorio	Todo los años	Todo los años	Personal que Brinda el Servicio	Aumento de Satisfacción del Cliente	0%												
3.1b	Crear un nuevo puesto dentro del Laboratorio que se encargue de la asesoría comercial.	Administrador	ene	jun	Personal Directivo	Nuevo Personal Contratado	0%												
3.1c	Implementar un nuevo sistema de cobro, donde se incluya pago mediante tarjetas de debito y crédito	Contador	ene	mar	Contador	Sistema de Cobro Instalado	0%												

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

En cuanto al servicio post venta, que es el plus que se va a ofrecer a los clientes del laboratorio hemos creado las siguientes estrategias de acuerdo a sugerencias y necesidades obtenidas en las encuestas realizadas a través de nuestra investigación.

La cual definió que el seguimiento a los clientes de acuerdo a los resultados obtenidos es importante, no solo preocuparse por los resultados si no por estado de salud del cliente, de paso se genera fidelidad del mismo, la página web que se cree del laboratorio interviene en este punto, ya que nos permitirá el almacenamiento de los resultados obtenidos, que nos ayude al cumplimiento de la estrategia.

Charlas de asesoría y publicación de artículos de interés para el cliente, en las diferentes áreas, nos ayudara a afianzar los lazos que tengamos con los mismos, ha más que lograremos que el cliente se sienta que el laboratorio se preocupa por este, proporcionándole la información adecuada que le permita entender, atender e interpretar correctamente los resultados obtenidos.

Tabla 52: Matriz de Acciones a tomar para Incluir un Servicio de Post Venta en la Diferentes Áreas de Acción de DISERLAB

Estrategia 3.1a	Incluir Servicio Post venta en las Diferentes Áreas de Acción del Laboratorio																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
3.1a.1	Seguimiento al Cliente según los resultados obtenidos.	Encargada de cada área de acción del Laboratorio	ene	dic	Resultados de los Exámenes	Incremento del Nivel de Satisfacción del cliente medido con la aplicación de encuestas	0%														
3.1a.2	Charlas de asesoría según área de acción	Encargada de cada área de acción del Laboratorio	ene	dic	Información relevante de cada área		0%														
3.1a.3	Publicación de Artículos de Interés, en la pagina web del laboratorio, para las diferentes áreas de acción	Encargada de cada área de acción del Laboratorio	ene	dic	Información relevante de cada área		0%														

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Para lo que Respecta a nuestra estrategia de Creación del Nuevo Puesto de Asesoría Comercial, los cuales deberán realizar visitas personalizadas tanto a nuestros actuales y posibles nuevos clientes, se realizara el siguiente proceso:

Primeramente realizaremos un proceso de selección y entrenamiento tanto del personal actual que realiza esta gestión como del nuevo personal que se contratara par esta función, para posteriormente continuar con la asignación o distribución de sectores en los que se trabajara en la obtención de clientes, sin olvidar que es se suma importancia realizar un control del mismo, mediante l presentación de un informe en donde se contemple el trabajo realizado mensualmente, y en donde se tenga realmente resultados de lo que queremos lograr, mediante también metas de cumplimiento y análisis de productividad el cargo.

El perfil que se necesita para este tipo de cargo es un estudiante de la carrera de bio-análisis que curse primeros niveles o niveles intermedios de la carrera, es decir que tenga cierto grado de conocimiento en la materia para que pueda vender correctamente el servicio.

Tabla 53: Matriz de Acciones a tomar para la Creación de un Nuevo Puesto dentro del Laboratorio para la Asesoría Comercial.

Estrategia 3.1b	Crear un nuevo puesto dentro del Laboratorio que se encargue de la asesoría comercial.																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
3.1b.1	Reclutar personal que sean estudiantes de la PUCE en la carrera de bio - análisis	Administrador	ene	mar	Perfil del Cargo	Incremento de las ventas en todas las áreas de acción del laboratorio	0%															
3.1b.2	Entrenar a personal sobre las actividades del cargo	Administrador	abr	jun	Manual de Cotizaciones, Lista de Clientes		0%															
3.1b.3	Plan de Distribución sectores de la ciudad de Quito para realizar la visita	Administrador	jul	jul	Matrices		0%															
3.1b.4	Elaborar informe de efectividad del cargo	Administrador	ago	ago	Informe de Ventas por Área de Acción		0%															

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Otra de las estrategias que se ha propuesto para lograr nuestro objetivo de Aumento de la Satisfacción o Experiencia de vivir nuestros servicios a través de la Atención al Cliente se propone la implementación de un nuevo sistema de cobro.

Debido a que esto le significa una manera de brindarle mayor cantidad de opciones a nuestros futuros y actuales clientes para que prefieran nuestro servicio a cualquier otro, debido a que modelo de pago por tarjetas de crédito y débito actualmente se encuentra en crecimiento y se ha venido convirtiendo en el medio preferido para realizar sus compras por razones de seguridad.

Así como diferir los pagos si estos son un poco elevados, para esto se debe, como se muestra en la siguiente matriz, proceder a solicitar maquinas emisoras de Boucher a las empresas encargadas de este sistema, capacitar al personal sobre su uso y mantenimiento de las mismas, así como al manejo de estados de cuenta para tener un control del cobro que se realice.

Tabla 54: Matriz de Acciones a tomar para la implementación de un nuevo sistema de cobro

Estrategia 3.1c	Implementar un nuevo sistema de cobro, donde se incluya pago mediante tarjetas de debito y crédito																			
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
3.1c.1	Solicitar maquinas emisoras de Boucher a los Bancos	Administrador	ene	mar	Cuenta Corriente en algún banco	Sistema de Cobro Implementado	0%													
3.1c.2	Capacitación al personal sobre el uso y mantenimiento de las maquinas	Administrador	abr	abr	Información de operación de las maquinas		0%													
3.1c.3	Manejo de Estados de Cuenta Y recuperación de Cartera	Administrador	jul	jul	Estados de Cuenta Bancos y Clientes		0%													

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Como segundo Objetivo para el Área de Procesos tenemos a:

- **Disminuir el tiempo de respuesta que el cliente tiene al contactar al laboratorio:** En nuestra investigación de mercado se pudo constatar que una de las falencias que posee nuestro Laboratorio es justamente el Tiempo que le toma a nuestros clientes contactarse con DISERLAB ya que este tiene dificultad al momento de contactar al laboratorio vía telefónica ya que este es por así decirlo el único medio actual.

  Por lo que se propone la creación de una página web que agilite el proceso, la creación de un manual de cotizaciones frecuentes, implementación de un nuevo sistema telefónico basado en mensajes de voz, que esté disponible las 24 horas para los clientes. Esto asegurara que no se pierdan clientes por una no respuesta inmediata, así aumentara la imagen de disponibilidad que tienen actualmente los clientes del laboratorio.

Tabla 55: Matriz de Estrategias para Disminuir el Tiempo de Respuesta de DISERLAB.

Objetivo 3.2	Disminuir el tiempo de Respuesta que tiene el Cliente cuando Contacta el Servicio.							cronograma											
Cód.	Estrategia	Responsable del Control	Inicio	Final	Actores	Indicadores	% de cumplimiento del objetivo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
3.2a	Crear una Pagina web del Laboratorio	Administrador	ene	oct	Diseñador web	Pagina Web creada	0%												
3.2b	Crear un manual de cotizaciones mas frecuentes realizadas por el Lab..	Directora del Laboratorio	ene	jun	Encargada de cada área del Laboratorio	Manual de Cotizaciones creado	0%												
3.2c	Implementación de Nuevo Sistema telefónico, basado en mensajes de voz para llamadas no atendidas, dentro del Laboratorio	Administrador	ene	mar	Técnicos en Sistemas Telefónicos	Sistema Implementado	0%												

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar

Para la disminución de los tiempos de Respuesta por parte de nuestro Laboratorio hacia el Cliente en lo que es el proceso de contacto se conjugaran con la estrategia que se planteó anteriormente que es la Creación de una Web especializada para el mismo.

Con lo cual nuestra primera propuesta es la Creación de un Manual de Cotizaciones de los Exámenes que sean más frecuentes estos para cada una de las diferentes áreas, lo que facilitara el proceso y la forma en la que se elaboran las cotizaciones actualmente, donde se transfería a la encargada de área para que realizara dichas cotizaciones, con la creación de dicho documento se lograra incluso que la persona de recepción, que es la primera persona con la que el cliente se pone en contacto, elabore las cotizaciones en un mejor tiempo, y el cliente reciba lo que solicita rápidamente. Después de la aprobación y la capacitación al personal sobre el manejo del documento, se puede proceder a hacer uso del mismo como se explica a continuación en la matriz.

Tabla 56: Matriz de Acciones a tomar para la Creación de un Manual de Cotizaciones de los Servicios.

Estrategia 3.2b	Crear un manual de cotizaciones mas frecuentes realizadas por el Lab..																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
3.2b.1	Analizar por área cuales son los exámenes con mayor frecuencia realizados por los clientes	Directora del Lab.	ene	ene	Reunión con Jefes de Área	Manual de cotizaciones creado	0%														
3.2b.2	Determinar Costos de los exámenes mas frecuentes por área	Directora del Lab.	feb	feb	Lista de Precios Vigente		0%														
3.2b.3	Aprobación de Manual Realizado	Directora del Lab.	abr	abr	Reunión con Jefes de Área		0%														

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

El contacto telefónico, pese a las nuevas tecnologías existentes, es el más usado actualmente, al ser un medio de contacto directo lo que le significa obtención de información y respuestas de forma inmediata y un contacto con el personal, y a pesar de que por aspecto como congestión de las líneas y falta de contestación y respuesta inmediata o dentro de tiempos que se deberían considerar como óptimos le ha generado dificultades a los clientes, es el preferido por estos.

De ahí es donde radica la importancia de mejorarlo. Por esta razón y como la matriz siguiente lo explica, se empezara modificando al sistema, implementando una herramienta de mensajes de voz, que serán revisados a diario de manera inicial por la encargada de recepción, quien dirigirá a estos mensajes a las diferentes áreas según correspondan.

Logrando atender a tiempo los requerimientos de nuestros clientes, y evitando perder el contacto de alguno de ellos.

Tabla 57: Matriz de Acciones a tomar para Implementar un Adecuado Sistema Telefónico.

Estrategia 3.2c	Implementación de Nuevo Sistema telefónico, basado en mensajes de voz para llamadas no atendidas, dentro del Laboratorio																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
3.2c.1	Determinar los problemas claves en el uso del sistema telefónico actual	Administrador	ene	ene	Reunión con el Personal	Nuevo Sistema Telefónico Implementado	0%														
3.2c.2	Solicitar Cotizaciones para la Implantación	Administrador	feb	feb	Cotización		0%														
3.2c.3	Ejecución de la Estrategia	Administrador	mar	Abr	Técnicos Telefónicos		0%														
3.2c.4	Capacitación al personal sobre el uso y mantenimiento del nuevo sistema	Administrador	may	may	Técnicos Telefónicos		0%														

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

- **Efectivizar el proceso de entrega de resultados:** Mediante investigación se determinó que, el tiempo de entrega de resultados que tiene el laboratorio, los clientes necesitaban que sea más corto y efectivo.

  Por esta razón se propone nuevamente la creación de una página web, en donde se entregue de forma inmediata los resultados, sin ser razón de que la calidad de los mismos disminuya; y para asegurar dicha calidad, se propone también un control de estricto control de calidad en todos los procesos de análisis, que reduzcan el margen de error a lo mínimo aceptado, para un laboratorio de este tipo.

  Esta estrategia pese a no ser novedosa ni nueva, pone al laboratorio al mismo nivel que otros laboratorios que manejan un volumen más alto de ventas, lo que supone también un incremento de ventas para DISERLAB.

Tabla 58: Matriz de Estrategias para Efectivizar el Proceso de Entrega de Resultados a los Clientes.

Objetivo 3.3	Efectivizar el Proceso de Entrega de Resultados al Cliente							cronograma											
Cód.	Estrategia	Responsable del Control	Inicio	Final	Actores	Indicadores	% de cumplimiento del objetivo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
3.3a	Creación de una pagina Web del Laboratorio	Administrador	ene	oct	Diseñador web	Pagina Web creada	0%												

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

La página web, para este caso, será utilizada mediante la creación de usuario y contraseña para cada cliente, datos con los que podrán ingresar al sistema en donde encontraran, según el tiempo establecido previamente, los resultados de los exámenes que solicitaron en las diferentes áreas de acción de DISERLAB; el usuario podrá no solo revisar sus resultados en este enlace, si no también tener almacenado todos los exámenes que se realizaron en el laboratorio indefinidamente, para poder realizar un seguimiento, o para poder reimprimirlos si los llegaran a necesitar.

Con esta opción se evitaran incluso el traslado de sus viviendas o trabajo, al lugar donde se encuentra el laboratorio, ahorrándoles considerablemente tiempo y dinero.

Tabla 59: Matriz de Acciones a tomar para Crear una Página Web, para Optimizar la Entrega de Resultados

Estrategia 3.3a	Creación de una pagina Web del Laboratorio

Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
3.3a.1	Solicitar Cotizaciones para la Creación de Paginas Web	Administrador	ene	feb	Cotización	Cuadro Comparativo de Cotizaciones	0%												
3.3a.2	Ejecución de la Estrategia	Administrador	mar	ago	Diseñador Paginas Web	Pagina Web Piloto	0%												
3.3a.3	Aprobación de Formato Pagina Web	Directora del Lab.	sept	sept	Pagina Web Piloto	Opinión Interna Personal	0%												
3.3a.4	Realizar Prueba Piloto para el Lanzamiento de la Pagina Web	Administrador	oct	oct	Pagina Web Piloto	Evaluación Opiniones de Tasters	0%												
3.3a.5	Corrección de Errores en la Creación	Administrador	nov	nov	Pagina Web Piloto	Evaluación Opiniones de Tasters	0%												
3.3a.6	Instrucción Interna del Manejo de la Pagina Web	Administrador	nov	nov	Pagina Web	Test de Evaluación	0%												
3.3a.7	Lanzamiento de la Pagina Web	Administrador	dic	dic	Pagina Web Definitiva	Control de Visitas a la Pagina Mensual	0%												

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

4.1.4. Objetivos y estrategias del área de talento humano.

La Problemática en esta área es básicamente la capacitación, que pese a que si se la realiza, no es la adecuada, según considera el cliente interno, para estar al día en las habilidades y nuevas técnicas adecuadas para atender a ciertos análisis, así como en servicio al cliente. Los objetivos y estrategias también se enfocaran en generar un ambiente adecuado de trabajo, en donde el personal sienta pertenencia y sea más grato realizar sus funciones diariamente.

- **Plan de Capacitación Continua para DISERLAB:** Se realizara en dos partes una capacitación para el área técnica, y otra para el personal de contacto que es el que tiene un relación directa con el cliente, las mismas que se deberán realizar semestralmente en el periodo de vacaciones de los estudiantes universitarios, como es en enero y julio. Con esta capacitación se quiere lograr un personal profesional, siempre competente para cualquier tipo de servicio que lleguen a requerir los clientes además de brindar una atención adecuada al mismo.

Tabla 60: Matriz de Estrategias para Implementar un Plan de Capacitación Continua al Personal.

Objetivo 4.1	Plan de Capacitación Continua al Personal del Laboratorio.							cronograma											
Cód.	Estrategia	Responsable del Control	Inicio	Final	Actores	Indicadores	% de cumplimiento del objetivo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
4.1a	Capacitación Técnica al Personal de DISERLAB	Directora del Laboratorio	Todos los Años	Todos los Años	Todo el Personal Técnico	Evaluaciones de Comprensión	0%												
4.1b	Capacitación del Personal de Contacto de DISERLAB	Administrador	Todos los Años	Todos los Años	Recepcionista	Evaluaciones de Comprensión	0%												

Fuente: Investigación Realizada Matriz: Sprocket Marketing

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Para efectuar este objetivo se realizaran lo realizara por así decirlo en dos etapas la primera comprenderá la capacitación técnica donde la realizaremos para cada una de las tres áreas de acción esto en el mismo periodo con una semana de diferencia para que haya personal presente que se encargue de la atención del laboratorio.

Después de cada capacitación el personal se someterá a una evaluación escrita de la misma en donde tendrá que obtener un mínimo de 8,5 sobre diez, caso contrario se someterá a una amonestación económica por la falta de interés de la misma. Así mismo anualmente se deberá realizar una evaluación general de efectividad de las capacitaciones, reflejada en el rendimiento del personal a nivel profesional.

Tabla 61: Matriz de Acciones a tomar para Realizar la Capacitación Técnica del Personal.

Estrategia 4.1a	Capacitación Técnica al Personal de DISERLAB																					
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
4.1a.1	Capacitación Área de Microbiología de Aguas y Alimentos	Directora del Lab.	ene - jul	ene - jul	Capacitación	Evaluación de la Capacitación	0%												
4.1a.2	Capacitación Área Clínica	Directora del Lab.	ene - jul	ene - jul			0%												
4.1a.3	Capitación Área de Microbiología Molecular y Citogenética	Directora del Lab.	ene - jul	ene - jul			0%												
4.1a.5	Informe Anual de la Efectividad de las Capacitaciones realizadas	Administrador	ene - jul	ene - jul	Evaluaciones de la Capacitación	Informe	0%												

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

En cuanto a la capacitación al personal de contacto de DISERLAB, se realizara principalmente sobre atención al clientes, es decir, la manera adecuada que tiene que referirse al cliente, ya que es muy importante, debido a que la impresión que damos al momento que el cliente se pone en contacto, dependerá mucho las referencias que den del laboratorio, lo cual se tiene que procurar en su totalidad que se trate de una referencia positiva para el servicio.

Además se realizaran capacitaciones sobre el uso, manejo y mantenimiento de todos los sistemas nuevos que se van implementando como son: manual de cotizaciones, nuevo sistema telefónico, uso de la página web del laboratorio, este último es de suma importancia ya que este personal se encargara directamente de revisar los requerimientos que envíen los clientes mediante este medio, de una forma eficiente y oportuna.

Tabla 62: Matriz de Acciones a tomar para Realizar la Capacitación del Personal de Contacto.

Estrategia 4.1b	Capacitación del Personal de Contacto de DISERLAB																					
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
4.1b.1	Capacitación Atención al Cliente	Administrador	ene	mar	Capacitación	Evaluación de la Capacitación	0%															
4.1b.2	Capacitación en Manual de Cotizaciones	Administrador	abr	may			0%															
4.1b.3	Capacitación Uso de Nuevo Sistema Telefónico	Administrador	may	may			0%															
4.1b.4	Capacitación en uso de Contacto mediante Pagina Web	Administrador	nov	nov			0%															

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing vcfrd**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

- **Crear un ambiente laboral adecuado:** Este objetivo se refiere principalmente a generar en el cliente interno un sentido de pertenencia, esta una forma de fidelizarlo.

  Por medio de hacer que este se sienta a gusto trabajando dentro del laboratorio, así evitar la rotación del personal y todos los gastos que esto implica, por esta razón se propone en primera instancia crear un presupuesto destinado al apoyo del desarrollo del personal y a generar reconocimientos económicos por méritos o logros obtenidos dentro del laboratorio cada 6 meses.

Tabla 63: Matriz de Estrategias para Crear un Adecuado Ambiente Laboral

Crear un ambiente laboral adecuado dentro del Laboratorio.							cronograma										
Estrategia	Responsable del Control	Inicio	Final	Actores	Indicadores	% de cumplimiento del objetivo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Apoyo al Desarrollo Profesional	Directora del Laboratorio	Todos los Años	Todos los Años	Personal de Diserlab	Aumento de habilidades profesionales	0%												
Reconocimientos Por Méritos	Directora del Laboratorio	Cada 6 Meses	Cada 6 Meses	Personal de Diserlab	Aumento de Satisfacción del cliente interno	0%												

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

La primera estrategia que comprende a el apoyo al desarrollo profesional de nuestro personal, se lo podría considerar como una de las importantes debido a que en el medio de investigación y análisis donde se desenvuelven las actividades diarias del personal el desarrollo que tengan son muy importantes debido a la monotonía y un denominado estancamiento que se origina dentro de este tipo de organizaciones para lo cual se lo efectuara mediante:

La creación de políticas que se encarguen de direccionar por un camino de desarrollo al personal, esto se determinara mediante una evaluación personal anual que ayude a determinar que en qué área en específico tiene que concentrar su desarrollo, para finalmente ayudar económicamente con un 5%, para el mago de la matrícula, en un estudio de postgrado por ejemplo.

Tabla 64: Matriz de Acciones a tomar para el Apoyo al Desarrollo Profesional del Personal.

Estrategia 4.2a	Apoyo al Desarrollo Profesional																				
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
4.2a.1	Levantar las políticas de desarrollo profesional	Administrador	ene	mar	Investigación Documental	Políticas de Desarrollo Profesional creadas	0%														
4.2a.2	Evaluar el desarrollo de cada empleado anualmente	Directora del Lab.	ago	ago	Informe Personal capacitaciones o estudios realizados	Plan de Capacitación Annual creado	0%														
4.2a.3	Financiar el 5% de la capacitación o carrera de post grado del personal.	Directora del Lab.	ene	dic	Cotización de la capacitación o post grado	Presupuesto Creado	0%														

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

Por último para la Creación de un Buen ambiente Laboral dentro de nuestro Laboratorio no podemos dejar de considerar que los seres humanos somos competitivos por lo cual se plantea el Reconocimiento por Méritos, para poder incentivar que el personal se esfuerce día a día por obtener los beneficios que esto involucra.

Por lo cual se propone una reunión en donde por votación, se decida quién será el empleado del mes, para que al finalizar el año quien haya obtenido más menciones mensuales se hará acreedor a una bonificación económica por su esfuerzo.

Además en las reuniones se trabajara con el personal en actividades, igualmente mensuales, en donde se topen temas novedosos fuera de temas de trabajo como la riso terapia por ejemplo, haciendo un seguimiento de los resultados que reflejen estas modificaciones al ambiente laboral.

Tabla 65: Matriz de Acciones a tomar para Efectuar los Reconocimientos por Méritos al Personal.

Estrategia 4.2b	Reconocimientos Por Méritos																					
Cód.	Programas / Proyectos / líneas de Acción	Responsable de la ejecución	Inicio	Final	Recursos - medios requeridos	Indicadores	% de cumplimiento de la estrategia	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
4.2b.1	Instituir mejor empleado del mes de acuerdo a votación interna	Administrador	ene	dic	Reunión	Aumento de la Satisfaccion al Cliente Interno medido mediante encuesta	0%												
4.2b.2	Actividades mensuales con diferentes tópicos y valores a implantarse (risoterapia) / (inducción nuevos)	Administrador	ene	dic	Reunión		0%												
4.2b.4	Seguimiento y control de las actividades	Administrador	ene	dic	Hojas de Control		0%												

Fuente: Investigación Realizada **Matriz: Sprocket Marketing**

Elaborado por: Santiago Pontón y Diana Tobar.

5. ASPECTO FINANCIERO

5.1 SITUACIÓN ACTUAL Y PROYECTADA SIN IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación Analizaremos de una forma general como se encuentra Actualmente la situación Financiera de nuestro Laboratorio sin tomar ninguna medida reflejado de menos manera en la siguiente tabla.

Tabla 66: Estado de Resultados Comparativo y Proyectado DISERLAB

INFORMACION FINANCIERA LABORATORIOS "DISERLAB"							
ESTADO RESULTADOS COMPARATIVO Y PROYECTADO A 5 Años (Sin efectuar las Estrategias)							
INGRESOS	**Año 2010**	**Año 2011**	**Año 2012 (Proyectado)**	**Año 2013 (Proyectado)**	**Año 2014 (Proyectado)**	**Año 2015 (Proyectado)**	**Año 2016 (Proyectado)**
Ingresos por ventas	139,944.54	144,519.34	149,094.14	153,817.99	158,695.89	163,733.03	168,934.78
Ingresos PUCE	178,789.00	188,560.00	198,331.00	208,608.32	219,418.21	230,788.25	242,747.48
Total Ingresos	**318,733.54**	**333,079.34**	**347,425.14**	**362,426.31**	**378,114.10**	**394,521.28**	**411,682.26**
Gastos Operacionales	108,415.64	110,822.40	116,175.12	121,786.38	127,668.66	133,835.06	140,299.29
Gastos Administrativos	212,225.40	226,337.54	237,386.79	249,055.70	261,387.84	274,431.00	288,237.71
Total Gastos	**320,641.04**	**337,159.94**	**353,561.91**	**370,842.08**	**389,056.50**	**408,266.06**	**428,537.01**
Utilidad Opreacional	**-1,907.50**	**-4,080.60**	**-6,136.77**	**-8,415.77**	**-10,942.40**	**-13,744.78**	**-16,854.75**

Fuente: DISERLAB
Elaborado por: Diana Tobar y Santiago Pontón

Como podemos observar en la presente Tabla DISERLAB ha venido reflejando anualmente una perdida, que si mantenemos esa tendencia en los niveles de ventas y Ciertos gastos Administrativos que nos indican los años 2010 y 2011 proporcionados por Diserlab y lo unimos a una proyección de Gastos Operacionales y Otros Gatos Administrativos acorde a la Tasa de inflación que nos indica el Banco Central del 4.83% y lo Proyectamos cinco años la situación de Perdida se seguirá manteniendo.

Donde los Ingresos Operacionales de DISERLAB son menores a un 50%, lo que le da una gran dependencia de los Ingresos Provenientes de Universidad generándole una desventaja ya que estos ingresos a pesar de ser fijos año tras año no logran que sea Autosustentable.

5.2 ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO E INVERSIÓN EN ESTRATEGIAS.

Razón por la hemos desarrollado diferentes estrategias en los diversos aspectos, mencionadas en el Capítulo 4 de la presente investigación, las cuales aseguraran un crecimiento sustentable en el tiempo amortizando así su gran dependencia de los ingresos provenientes de la Universidad, y que analizaremos el monto de inversión que estas implicarían:

Tabla 67: Presupuesto de Inversión en Estrategias

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ESTRATEGIAS PROPUESTAS						
LABORATORIOS DISERLAB - PUCE						
ESTRATEGIAS	**Año 2012 (Proyectado)**	**Año 2013 (Proyectado)**	**Año 2014 (Proyectado)**	**Año 2015 (Proyectado)**	**Año 2016 (Proyectado)**	**TOTAL AREA**
Inversión TOTAL Estrategias Financieras	$0.00	$0.00	$4,000.00	$0.00	$0.00	$4,000.00
Inversión TOTAL Estrategias de Marketing	$18,840.00	$5,852.45	$6,135.12	$40,334.65	$6,582.85	$77,745.08
Inversión TOTAL Estrategias para Mejora Procesos	$23,098.00	$30,017.90	$30,354.21	$31,336.98	$32,366.56	$147,173.66
Inversión TOTAL Estrategias para Recursos Humanos	$10,690.00	$11,035.42	$11,568.43	$12,127.18	$12,712.92	$58,133.94
TOTAL ANNUAL	$52,628.00	$46,905.77	$52,057.76	$83,798.81	$51,662.34	$287,052.68

Fuente: DISERLAB
Elaborado por: Diana Tobar y Santiago Pontón

Donde cómo podemos Observar la mayor inversión se dará en el aspecto de PROCESOS, debido a que en esta área se contempló la creación de dos nuevas puestos de trabajo que "Asesores Comerciales", inversión que se reflejará anualmente en el incremento del rubro de Sueldos. Se vuelve imperativo la creación de una fuerza o equipo Comercial para el incremento de las ventas ya que serán los encargados junto con los jefes de Áreas de la Promoción y Venta de los diferentes servicios, y se convertirán en los actores principales del desarrollo de las estrategias de Marketing en lo que se refiere a en el Incremento de Ventas Cruzadas y Fortalecimiento de Alianzas estratégicas con Empresas y Médicos, junto con esto se tiene la inversión FINANCIERA que se enfoca en la adquisición de un sistema contable que cubra las necesidades del Laboratorio que aproximadamente significa un inversión de $4000, ya que las demás propuestas estratégicas serán desarrolladlas por el Propio personal y no significan una inversión de capital.

Posterior a las Estrategias de PROCESOS la Mayor inversión se dará en el área de Marketing por lo que DISERLAB no posee ningún tipo de estrategias en este aspecto y donde el mayor gatos se dará en la Promoción de la Imagen para lograr Posicionarnos dentro del Mercado Potencial y así captar y lograr un mejor nicho del mismo, como por ejemplo BTL llamativo en Vallas y Medios de Transporte que son los gastos más significativos.

Con lo estimamos un incremento en el nivel de ingresos sustentable de Aproximadamente el 33% Promedio Anual en las tres Principales Áreas de Acción de DISERLAB como son:

- Clínica que es la que posee el mayor mercado potencial y oportunidad de crecimiento.
- Molecular y Citogenética
- Aguas y Alimentos

Y siendo estas en las que hemos concentrado nuestras Estrategias ya que son estas las que poseen Clientes Actuales y Potenciales en nuestro Nicho de Mercado Analizado que es Quito. Sin embargo no hemos dejado de lado a las otras áreas como son Agrícola y Espirulina que de igual manera sufrirán un incremento en su volumen de ventas de un 23% y 11% Promedio Anual respectivamente principalmente, por el

mayor grados de conocimiento del mercado de la Marca DISERLAB, y sus diferentes mejoras en Procesos y Metodologías de Mercadeo que se implementaran, como lo refleja la siguiente tabla.

Tabla 68: Proyección de Ingresos por Ventas

PROYECCION DE INGRESOS POR VENTAS ANUALES (5 Años)						
Sin Implementación de Estrategias						
AREA	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
LABORATORIO CLINICO	$74,955.88	$77,126.98	$79,360.97	$81,659.66	$84,024.93	$86,458.72
BIOLOGIA MOLECULAR Y CITOGENÉTICA	$25,055.71	$26,068.31	$27,121.83	$28,217.93	$29,358.33	$30,544.82
MICROBIOLOGÍA AGUAS Y ALIMENTOS	$22,988.22	$23,588.22	$24,203.88	$24,835.61	$25,483.83	$26,148.96
MICROBIOLOGÍA AGRÍCOLA	$14,896.37	$15,396.37	$15,913.15	$16,447.28	$16,999.34	$17,569.92
VENTA SPIRULINA	$6,623.16	$6,914.26	$7,218.15	$7,535.41	$7,866.60	$8,212.35
Con Implementación de Estrategias						
AREA	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Porcentaje de Crecimiento en Ventas Proyectado		**25%**	**50%**	**40%**	**25%**	**25%**
LABORATORIO CLINICO	$74,955.88	$93,694.85	$140,542.28	$196,759.19	$245,948.98	$307,436.23
BIOLOGIA MOLECULAR Y CITOGENÉTICA	$25,055.71	$31,319.64	$46,979.46	$65,771.24	$82,214.05	$102,767.56
MICROBIOLOGÍA AGUAS Y ALIMENTOS	$22,988.22	$28,735.28	$43,102.91	$60,344.08	$75,430.10	$94,287.62
Porcentaje de Crecimiento en Ventas Proyectado		**15%**	**25%**	**25%**	**25%**	**25%**
MICROBIOLOGÍA AGRÍCOLA	$14,896.37	$17,130.83	$21,413.53	$26,766.91	$33,458.64	$41,823.30
Porcentaje de Crecimiento en Ventas Proyectado		**10%**	**15%**	**10%**	**10%**	**10%**
VENTA SPIRULINA	$6,623.16	$7,285.48	$8,378.30	$9,216.13	$10,137.74	$11,151.51

Fuente: DISERLAB
Elaborado por: Diana Tobar y Santiago Pontón

Mediante la cual podemos observar que sin ejecutar estrategias DISERLAB estaría creciendo aproximadamente en $2, 000.00 cada año en el Área Clínica y un poco más de $1, 000.00 en las otras dos (Molecular y Aguas – Alimentos), lo que por el costo promedio de los exámenes de cada área le significaría aproximadamente 153 exámenes Clínicos, 3 Moleculares y 13 de Aguas y Alimentos.

Lo que para el mercado Potencial existente que acorde a nuestra investigación realizada y como lo muestran las Tablas 12, 14 y 16 del Cálculo de la Demanda Potencial y las tablas 13,15 y 17 de la Demanda Proyecta este crecimiento es muy demasiado bajo ya que tenemos mercado Potencial Aproximado de:

- $9, 700,000.00 para Clínica.
- $11, 000,000.00 para Molecular y Citogenética.
- $1, 200,000.00 para Aguas y Alimentos.

Razón por la cual nuestro crecimiento esperado de cada área es alcanzable donde en una primer año 2012 incrementaremos nuestro volumen de ventas en un 25% ya que es durante este año en el cual se efectuaran las estrategias con mayor intensidad , sin embargo la estrategia es de largo plazo por lo que el mayor incremento de nuestras ventas y cosecharemos lo frutos de las estrategias será en el 2013 con el 50% de crecimiento que si lo analizamos en dólares con respecto a los mercados potenciales abarcaríamos aproximadamente un 1.44% en Clínico, un 0.4% en Molecular debido principalmente a que este tipo de exámenes son costosos y un 3.58% de Aguas y Alimentos, lo que nos brinda una buena seguridad para alcanzar un crecimiento sustentable, debido que en los siguientes años tendremos una desaceleración en este crecimiento para lo cual se mantendrán ciertas estrategias que nos ayudaran a mantener el un crecimiento del 25%.

5.3 ANÁLISIS FINANCIERO CON IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Una vez analizado la inversión que se deberá realizar en las diversas estrategias planteadas podemos observar que como muestra la siguiente tabla, nuestro porcentaje de ventas deja de significar ya para el 2013 menos del 50% del total de Ingresos, llegando a ser el doble con respecto a ingresos de parte de la PUCE a partir del año 2015, lo que le empieza a brindar cierto grado de autonomía al laboratorio.

Tabla 69: Estado de Resultados Proyectado Efectuando Estrategias

INFORMACION FINANCIERA LABORATORIOS "DISERLAB"							
ESTADO RESULTADOS COMPARATIVO Y PROYECTADO A 5 Años (Efectuando las Estrategias)							
INGRESOS	**Año 2010**	**Año 2011**	**Año 2012 (Proyectado)**	**Año 2013 (Proyectado)**	**Año 2014 (Proyectado)**	**Año 2015 (Proyectado)**	**Año 2016 (Proyectado)**
Ingresos por ventas	139,944.54	144,519.34	178,166.06	260,416.47	358,857.54	447,189.51	557,466.23
Ingresos PUCE	178,789.00	188,560.00	198,331.00	208,608.32	219,418.21	230,788.25	242,747.48
Total Ingresos	**318,733.54**	**333,079.34**	**376,497.06**	**469,024.80**	**578,275.75**	**677,977.76**	**800,213.71**
Gastos Operacionales	108,415.64	110,822.40	116,175.12	121,786.38	127,668.66	133,835.06	140,299.29
Gastos Administrativos	212,225.40	226,158.88	269,350.77	286,780.75	303,783.47	347,697.38	328,623.14
Total Gastos	**320,641.04**	**336,981.28**	**385,525.89**	**408,567.14**	**431,452.14**	**481,532.44**	**468,922.43**
Utilidad Opreacional	**-1,907.50**	**-3,901.94**	**-9,028.83**	**60,457.66**	**146,823.62**	**196,445.32**	**331,291.28**

Fuente: DISERLAB
Elaborado por: Diana Tobar y Santiago Pontón

Sin embargo en el año 2012 aun reflejaremos una pérdida de aproximadamente $10, 000.00 debido principalmente a que es en este periodo donde se realizara una de las más importantes y significativas inversiones en las estrategias, para lo cual DISERLAB, apalancara esta desfase generado con la solicitud de un Préstamo Bancario, que por el volumen ya de ingresos en los próximos años será fácilmente

pagadero, ya que si consideramos la tasa de interés del 11.20% anual de un Préstamo Comercial Bancario Actual bajo condiciones indicadas en la siguiente tabla y generamos la tabla de amortización nos genera un valor anual de pago de $3, 940.00.

Tabla 70: Financiamiento de Préstamo DISERLAB

PRESTAMO	
INTERES/ANUAL	11.20%
No. PERIODOS	36.00
MONTO	10,000.00
PAGOS/MES	-328.34
TOTAL A PAGAR	-11,820.06

Año 1		Año 2		Año 3	
Interés	970.64	Interés	620.45	Interés	228.97
Capital	2,969.38	Capital	3,319.57	Capital	3,711.05
Total Anual	3,940.02	Total Anual	3,940.02	Total Anual	3,940.02

Fuente: DISERLAB
Elaborado por: Diana Tobar y Santiago Pontón

Como lo demuestra la siguiente tabla que considera el préstamo a realizarse y la amortización del Capital.

Tabla 71: Información Adicional Considerando el Préstamo

Información Adicional considerando el Préstamo Efectuado							
	Año 2010	Año 2011	Año 2012 (Proyectado)	Año 2013 (Proyectado)	Año 2014 (Proyectado)	Año 2015 (Proyectado)	Año 2016 (Proyectado)
UTILIDAD OPERACIONAL	-1,907.50	-3,901.94	-9,028.83	60,457.66	146,823.62	196,445.32	331,291.28
PRESTAMO BANCARIO			10,000.00				
AMORTIZACION PRESTAMO				2,969.38	3,319.57	3,711.05	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**-1,907.50**	**-3,901.94**	**971.17**	**57,488.28**	**143,504.05**	**192,734.27**	**331,291.28**

Fuente: DISERLAB
Elaborado por: Diana Tobar y Santiago Pontón

Con lo cual y después de realizar un análisis comparativo de los Estados Financieros Antes y después de la implementación de las estrategias tenemos que de no efectuar ninguna acción DISERLAB, seguirá generando Perdidas Considerables y su dependencia de los Ingresos Provenientes de la PUCE será cada vez mayor lo que determinara que llegue a un punto de quiebre del cual no puede salir.

Razón por la cual se vuelve imperativo para DISERLAB ejecutar el plan de acción antes mencionado a través de las estrategias propuestas para generar el crecimiento sustentable antes mencionado y de este modo lograr en una primera instancia una Economía de Escala razonable para este tipo de industria ya que como podemos observar en el Estado Financiero sin estrategias los Costos o Gastos Operativos le significan un 77% de los ingresos por ventas lo que resulta insostenible. De igual manera se lograra ir bajando el grado de dependencia de los Ingresos provenientes de la Universidad hasta alcanzar superarlos y en caso de que estos se dejen de percibir seguir manteniendo una por así llamarla Utilidad, lo cual acorde a la proyección realizada este objetivo lo alcanzaremos en el 2016

Pero debido a que esta institución es sin Fines de Lucro se destinara el excedente percibido a obras sociales ya sea a través de la universidad como por cuenta propia logrando su Auto sustentabilidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El laboratorio DISERLAB, pese a tener calidad en todos sus procesos de análisis, no es reconocido en el mercado general, solamente lo conocen miembros de la comunidad universitaria de la PUCE, lo que le ha representando una cartera baja en todas las áreas, esta es la razón principal por la que su nivel de ventas actual, no ha logrado la auto-sustentabilidad del mismo, reflejando perdidas constantes en sus estados de resultados, y ocasionando que se necesite apoyo económico de la universidad.

- Al analizar la demanda actual, se pudo determinar que todas las áreas de acción que el laboratorio posee, tienen una oportunidad considerablemente alta de crecimiento, si se llega al mercado adecuadamente, con la implementación de varias estrategias como por ejemplo de promoción y así como también un contacto más personalizado con los clientes, mediante visitas a cargo de asesor comercial.

- El incremento en la frecuencia de uso y en la disponibilidad de servicio de internet en los hogares, que se ha dado en el Ecuador, ha ocasionado que esta se convierta en un aliado importante para todo tipo de negocios, en cuanto a DISERLAB se refiere, el incluir el uso de tecnología a sus procesos, aumentara considerablemente la satisfacción que el cliente tenga del servicio, ya que ahorra tiempo y dinero en lo que respecta a contacto con el laboratorio, información del mismo, entrega de resultados, etc.

- El marketing dentro de una empresa o negocio, es uno de los pilares más importantes para el desarrollo y crecimiento de la misma, ya que de que sirve tener procesos y un producto sobresaliente, si no se lo conoce, o no está disponible para el cliente de forma adecuada, o si el nivel de satisfacción, ya sea por factores como el servicio al cliente, es bajo. DISERLAB es un claro ejemplo de esto, ya que al descuidar esta parte fundamental de la administración, llego al punto de presentar perdidas constantes por sus niveles de ventas y satisfacción bajos.

- La industria del Servicio de Laboratorios ha ido evolucionando principalmente a la creación de Productos de fácil acceso para el Cliente y generación de experiencias de vida lo que ha evolucionado que Diserlab, quede al margen de estos cambios por la no generación de nuevas ideas y proyección de alianzas para su fortalecimiento institucional.

- La Nueva política de Gobierno en aspecto Salud significa una amenaza a futuro para los laboratorios por su implementación de servicios de laboratorio completos en las principales sucursales de Salud Publica en el País sin embargo las nuevas Regulaciones para este sector le brindan una oportunidad estratégica ya que mucha de la rivalidad establecida principalmente en el área Clínica irá desapareciendo, así mismo el volumen de demanda de servicios de laboratorio en el sector Publico actualmente es superior a la capacidad de los mismos, razón por la cual estos se han visto en la necesidad de buscar alianzas y convenios con otras casas de salud de índole Privado lo que le favorece a DISERLAB.

- La casi nula o no existencia de áreas de vital importancia dentro de DISERLAB, principalmente en el área Administrativa a llevado a que estos laboratorios han desempeñado sus funciones sin una guía adecuada del manejo Financiero, control de Inventarios o como se menciono anteriormente existencia de un Plan de Marketing.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda considerar, un cambio de lugar de recepción y toma de muestras, ya que la satisfacción del cliente depende mucho de la amplitud y confort que se tenga en el lugar donde está solicitando el servicio, y DISERLAB no lo tiene, ya que lo que corresponde a recepción y toma de muestras en muy pequeño para la cantidad de demanda que posee, sin considerar el aumento en la demanda que tendrá con la implementación de las estrategias propuestas en esta disertación.

- Solicitar financiamiento externo, sería lo ideal, para la implementación correcta de todas las estrategias propuestas, sea financiamiento directo con la universidad o de alguna institución financiera.

- Un correcto manejo en el presupuesto es recomendable, destinando el dinero a la partida que le corresponde, aunque no se haga uso de ella, no se la puede desviar para cubrir con imprevistos que no tienen nada que ver con su razón de ser. Si no se lo utiliza, lo adecuado sería acumular el valor, hasta que se le pueda dar un correcto uso.

- Se recomienda también, la implementación inmediata de la página web del laboratorio, ya que es una de las estrategias que mayor impacto tendrá para DISERLAB, en cuanto al tiempo de respuesta que tienen los clientes, como la

entrega de resultados, interviniendo también el servicio post venta. Además de ser una de las estrategias que menor costo requiere para su implementación.

- En el área Financiera se Recomienda una Reclasificación de Cuentas, como por ejemplo la diferenciación de Mano de Obra Directa e Indirecta para poder identificar claramente los costos. Así como la creación de Partidas para Marketing y mejora de Procesos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y Monografías

1. ARELLANO ROLANDO, **Marketing: Un Enfoque Latinoamericano**, Mc. Graw Hill
2. BELCH E. & BELCH M. (2005). ***Publicidad y Promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral***. Mc Graw Hill. Sexta Edición.
3. BOULLON R. (2004). ***Marketing Turístico. Una perspectiva desde la planificación***. Argentina: Ediciones Turísticas.
4. DISERLAB **(2010).** "Manual de Gestión de Calidad"
5. FERREL O.C. HARTLINE Michael D. LUCAS. **Estrategia de Marketing.** Segunda edición.
6. JEAN JACQUES LAMBIN, **Marketing Estratégico**, Editorial McGraw Hill, Cuarta Edición.
7. KOTLER, **Dirección de Marketing**, Pearson Educación
8. LAMBIN, **Marketing Estratégico**, Mc. Graw Hill
9. MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR. (2007). ***Lineamientos Estratégicos para el Ecoturismo en el Ecuador***. Ecuador.
10. RIES A. & TROUT J. (1992). ***Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y a la mercadotecnia.*** México: Mc Graw Hill. 1992.
11. RIES A. & TROUT J. (1992). ***Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y a la mercadotecnia.*** México: Mc Graw Hill. 1992.
12. FERNANDEZ, M. (2009). ***Segmentación de Mercados.*** México: Mac Graw Hill.
13. KOTLER, P. (2001). ***Dirección de Marketing.*** México: Prentice Hall.
14. KOTLER, P. (2007). **Fundamentos del Marketing.** México: Editorial Pearson, Octava edición.
15. HAIR, J. ***Investigación de Mercados.*** Mexico: Mc Graw Hill. Segunda edicion.
16. MALHOTRA, N (2008). ***Investigación de Mercados.*** 5ta edición.

17. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE (2008)**, "Constitución Política de la Republica del Ecuador**

Documentos en Línea

18. LABORATORIOS CLÍNICOS ECHANDI. (2010). Recuperado de [http://labechandi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=86] ¿**Qué es uro análisis**?
19. MEDLINE PLUS. (2011). Recuperado de: [http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/003911.htm].
20. PARASITOLOGIA.NET. (2011). Recuperado de: [http://fcs.uc.edu.ve/bioanalisis/parasitologia/], **Parasitología.**
21. MURCIA M. (2011). [http://www.medicina.unal.edu.co/Departamentos/Microbiologia/Docs/BACILOSCOPIA.pdf], ***Guías de laboratorio diagnóstico de tuberculosis y lepra***
22. BRITANIALAB. (2011). [http://www.britanialab.com.ar/esp/productos/b02/lowesteinjensen.htm], ***Lowestein jeinsen medio base***
23. UNIDAD DE PATOLOGÍA CLÍNICA. (2011). [http://www.upc.com.mx/laboratorio/molecular], **Biología molecular**
24. GENODIAGNOSIS. (2011). [http://www.genodiagnosis.com/citogenetica.htm], **Citogenética**
25. INSTITUTO NACIONAL DEL CANCER. (2011). [http://www.cancer.gov/diccionario?cdrid=561604], **Diagnostico Molecular.**
26. MONOGRAFIAS. (2011). [http://www.monografias.com/trabajos-pdf/proyecto-investigacion/proyecto-investigacion.pdf], **Proyecto de Investigación.**
27. ALONSO G. (2008). [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf], **Marketing de Servicios: reinterpretando la Cadena de Valor.**
28. REACES. (2012). [http://www.reaces.ec/reaces/index.php?option=com_content&view=article&id=53:situacion-de-la-ciencia-la-tecnologia-e-innovacion-en-el-ecuador&catid=36:articulos&Itemid=14], **Situación de la Tecnología, Ciencia e Innovación en el Ecuador.**
29. ING. FELIX PAGUAY. (2010). [http://felixpaguay.wikispaces.com/file/view/SEGMENTACI%C3%93N.pdf], **Segmentación.**
30. WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE [http://es.wikipedia.org.]. **Diversos temas relacionados con la Investigación Realizada.**

GLOSARIO DE TERMINOS

Los siguientes términos y definiciones son de gran ayuda para la mejor comprensión y lectura del presente trabajo de investigación, cuyas definiciones hemos sacado de la Enciclopedia Libre Virtual WIKIPEDIA [http://es.wikipedia.org].

Hematología: es la especialidad médica que se dedica al tratamiento de los pacientes con enfermedades hematológicas, para ello se encarga del estudio e investigación de la sangre y los órganos hematopoyéticos (médula ósea, ganglios linfáticos, bazo, etc.) tanto sanos como enfermos.

Microbiología: es la ciencia encargada del estudio de los microorganismos, seres vivos pequeños, también conocidos como microbios.

Citogenética: es el campo de la genética que comprende el estudio de la estructura, función y comportamiento de los cromosomas.

Endocrinología: es la rama de la medicina que estudia el funcionamiento y las distintas enfermedades del sistema endocrino, las glándulas y sus secreciones específicas llamadas hormonas.

Inmunología: es una rama amplia de la biología y de las ciencias biomédicas que se ocupa del estudio del sistema inmunitario, entendiendo como tal al conjunto de órganos, tejidos y células que, en los vertebrados, tienen como función reconocer elementos o ajenos dando una respuesta (respuesta inmunitaria).

Bioquímica: constituye un pilar fundamental de la biotecnología, y se ha consolidado como una disciplina esencial para abordar los grandes problemas y enfermedades actuales y del futuro, tales como el cambio climático, la escasez de recursos agroalimentarios ante el aumento de población mundial, el agotamiento de las reservas de combustibles fósiles, la aparición de nuevas formas de alergias, el aumento del cáncer, las enfermedades genéticas, la obesidad, etc.

Intra Share: que se lo puede definir como la cuota interna de participación o mercado que posea la empresa o los clientes de la misma en su cartera total de ventas.

Buzz Marketing: o también denominado el boca a boca es una técnica que consiste en pasar información por medios verbales, especialmente recomendaciones, pero también información de carácter general, de una manera informal, personal, más que a través de medios de comunicación, anuncios, publicación organizada o marketing tradicional.

Clúster: concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústeres en industrias como la automotriz, tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo y gas, productos agrícolas, transporte, productos manufactureros y logística, entre otros.

Upsell: es una técnica de ventas por el que un vendedor induce al cliente a comprar productos más caros, actualizaciones u otros complementos, en un intento de hacer una venta más rentable.

Cross sell: táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente. Su objetivo es aumentar los ingresos de una compañía.

Wallet Share: participación en la cartera es el porcentaje ("share") de los gastos de un cliente ("de cartera") para un producto que va a la empresa que vende el producto. Diferentes empresas se pelean por la participación que tienen en la cartera de un cliente, todos tratando de obtener la mayor cantidad posible. Por lo general, estas diferentes empresas no venden lo mismo, pero en lugar auxiliares o complementarios producto.

ANEXOS

ANEXO 1 Focus Group realizado al Personal de DISERLAB

Focus Group realizado al Personal de DISERLAB

Fecha: 8 de diciembre de 2011

Lugar: Instalaciones de la Escuela de Bioanálisis de la PUCE

Actividad: Focus Group

Tema: Focus group para determinar la percepción interna del personal de DISERLAB

Moderador 1: Santiago Pontón

Moderador 2: Diana Tobar

Participantes: Personal que trabaja en DISERLAB

PREGUNTAS

1. **¿Cuáles son sus principales competidores?**
2. **¿En qué grado afectan estos a DISERLAB?**
3. **¿Cuáles son sus clientes principales?**
4. **¿Cuál es el proceso que siguen para contactar un cliente?**
5. **¿Quién es la persona encargada de tratar personalmente con los clientes?**
6. **¿Con que frecuencia el personal recibe capacitación en cuanto a servicio al cliente se trata?**
7. **¿Qué servicio post venta DISERLAB ofrece?**
8. **¿Qué porcentaje de reclamos tiene DISERLAB actualmente?**
9. **¿Cuál es el reclamo más frecuente que recibe de sus Clientes?**
10. **¿Cuál es el proceso para la adquisición de materiales?**
11. **¿Quién o quiénes son las personas encargadas de negociar con los proveedores?**
12. **¿Cómo manejan a los Proveedores?**
13. **¿Se ha logrado negociaciones favorables para DISERLAB con los proveedores? Mencione una.**
14. **¿Cuáles son sus Proveedores más importantes?**
15. **¿Según su opinión los equipos que actualmente utilizan so de última tecnología?**

16. **¿Cuál cree que es la razón de ser de la existencia de DISERLAB, es decir su propósito?**
17. **¿Qué es lo que cree que los clientes esperan de DISERLAB?**
18. **¿Qué es lo que cree que el país espera de DISERLAB?**
19. **¿Qué es lo que cree que el Medio ambiente espera de DISERLAB?**
20. **¿Cómo ven a DISERLAB en 5 años?**
21. **¿Cuál cree que son las Fortalezas internas que tiene DISERLAB?**
22. **¿Cuáles cree que son las Oportunidades del Entorno que puede aprovechar DISERLAB?**
23. **¿Cuáles consideraría que son las Debilidades de DISERLAB?**
24. **¿cuales serian las amenazas del entrono para DISERLAB?**

Promoción

25. **¿Cuáles son los objetivos de la campaña?**
26. **¿Cuáles son las características del servicio que ofrece DISERLAB?**
27. **¿Cree que DISERLAB es reconocido en el mercado? ¿En qué grado?**
28. **¿Qué porcentaje de reconocimiento desearía que DISERLAB tenga en el mercado?**
29. **¿Cuál cree que son los clientes a los que debería enfocarse DISERLAB en las diferentes áreas?**
30. **¿Cuánto tiempo tiene previsto el desarrollo la campaña?**
31. **¿Cuánto es el presupuesto pensado?**

ANEXO 2 Modelo encuesta B2C para Clientes Área Clínica DISERLAB

ENCUESTA B2C PARA CLIENTES ACTUALES DEL AREA CLINICA DE DISERLAB

Sexo:
Edad:

1. **¿Hace cuánto fue que se realizó un examen de laboratorio por última vez?**

---

2. **Los Precios Ofrecidos por DISERLAB ¿le parece?**

Muy Accesibles ☐
Accesibles ☐
Poco accesibles ☐

3. **Califique con una X los siguientes factores de acuerdo a lo que usted cree corresponde a DISERLAB –PUCE.**

FACTOR	EXCELENTE	BUENO	MALO
Confiabilidad en los Resultados			
Infraestructura			
Precios			
Atención al Cliente			
Reconocimiento en el Medio			
Tiempo de Entrega			
Publicidad			

4. **Además de cumplir con el requisito de certificado que impone la PUCE, al ingreso a la Universidad. ¿Usted ha utilizado los servicios de DISERLAB en más ocasiones? ¿Cuántas?**

SI ☐
NO ☐
Cuantas

---

5. **¿Qué le hace falta a DISERLAB para ser la primera opción que elija al necesitar de servicios de laboratorio?**

---

6. **¿Ha recibido Publicidad de DISERLAB? ¿Mediante qué Medio?**

---

7. **Al solicitar un examen clínico en DISERLAB, ¿Se le ha referido a otra institución porque en DISERLAB no se la realiza?**

SI ☐
NO ☐

ANEXO 3 Modelo Encuesta B2C para NO clientes Área Clínica DISERLAB.

ENCUESTA B2C PARA NO CLIENTES DEL AREA CLINICA DE DISERLAB

Sexo:
Edad:

1. **¿Alguna vez ha escuchado o conoce del Laboratorio Clínico de DISERLAB-PUCE?**

   SI ☐
   NO ☐

2. **¿Qué Laboratorios Clínicos conoce?**

   _____
   _____

3. **¿En qué Laboratorios Clínicos acostumbra a realizar los exámenes médicos?**

   _____
   _____
   _____

4. **Califique con una X los siguientes factores aplicados a un Laboratorio Clínico, según cree es su importancia.**

FACTOR	**Muy Importante**	**Importante**	**Poco Importante**
Confiabilidad en los Resultados			
Infraestructura			
Precios			
Atención al Cliente			
Reconocimiento en el Medio			
Tiempo de Entrega			
Publicidad			

5. ¿Cuál o Cuáles de los siguientes medios utiliza frecuentemente?

Televisión	
Radio	
Página	
Periódicos	
Revistas	
Web	

6. ¿Cuánto dinero gasta aproximadamente cuando se realiza Exámenes de Laboratorio?

De $15 a $30	
De $30 a $45	
De $45 en Adelante	

ANEXO 4 Modelo Entrevista B2B para Clientes Área Clínica DISERLAB.

ENTREVISTA B2B PARA CLIENTES ACTUALES DEL AREA CLINICA DE DISERLAB-PUCE

1. **¿Ha utilizado usted alguna vez los Servicios de DISERLAB – PUCE?**
2. **¿Cómo entro en contacto con DISERLAB?**
3. **¿Se realiza chequeos médicos anualmente en la empresa?**
4. **¿Qué factores influyen al momento de escoger un lugar para realizar los exámenes de laboratorio para el personal de la empresa?**
5. **¿Qué tiempo de entrega de resultados consideraría que tiene que ser el indicado?**
6. **De los Factores antes mencionados, coméntenos ¿cómo cree se encuentra DISERLAB con estos?**
7. **¿Alguna vez ha recibido o ha visto alguna publicidad de DISERLAB? Especifique Donde.**
8. **¿En cuántas ocasiones ha utilizado los servicios de DISERLAB?**
9. **¿Conocía de la existencia de otras áreas de acción de DISERLAB, como Microbiología de Aguas y Alimentos, Microbiología Molecular, entre otras?**
10. **¿Contactar a DISERLAB para un servicio, ha representado para la empresa alguna dificultad?**
11. **El Servicio Prestado por DISERLAB en su lugar de trabajo. ¿Le ha parecido Satisfactorio?¿Por qué?**
12. **Alguna vez tuvo inconvenientes con los resultados de los exámenes clínicos, proporcionados por DISERLAB?**
13. **Que otros laboratorios conoce que ofrecen los servicios de DISERLAB-PUCE?**
14. **Que características los diferencian de DISERLAB, o los hacen mejores?**
15. **Al solicitar un servicio de DISERLAB, ¿se lo ha referido a otra institución porque en DISERLAB no se la realiza?**
16. **¿Ha recomendado a DISERLAB a algún conocido o empresa?**

ANEXO 5 Guion Focus Group B2C para No Clientes Área Clínica DISERLAB.

GUION DE FOCUS GROUP B2C PARA NO CLIENTES DEL AREA CLINICA DE DISERLAB-PUCE

1. **¿Cuáles son los Laboratorios Clínicos que conoce?**
2. **¿Cuáles son, para ustedes, las características que debería tener un laboratorio clínico, para que lo elija?**
3. **¿Mediante qué medios, se ponen en contacto con Laboratorios Clínicos?**
4. **¿Qué inconvenientes reconocen en la atención al cliente de Laboratorios Clínicos? Como lo mejorarían?**
5. **¿Cuál considera es la vía adecuada para recibir los resultados de laboratorio?**
6. **¿Qué considera que es lo importante en la infraestructura de un Laboratorio Clínico?**
7. **¿Cuánto en promedio acostumbra a gastar cuando se realiza exámenes Clínicos de laboratorio?**
8. **¿Alguna ver ha tenido alguna dificultad con los servicios de algún laboratorio clínico? ¿cuál fue el Motivo?**
9. **¿Qué consideraría importante que conste en la página web de un laboratorio clínico?**

ANEXO 6 Modelo Entrevista B2B Para Clientes Área Aguas y Alimentos DISERLAB-PUCE

ENTREVISTA B2B A REPRESENTANTES DE HOTELES Y RESTAURANTES PARA EL ÁREA DE MICROBIOLOGIA DE AGUAS Y ALIMENTOS DE DISERLAB PUCE

1. **Conoce los laboratorios DISERLAB - PUCE?**
2. **Ha utilizado en algún momento los servicios de dicho laboratorio?**
3. **Ha realizado algún análisis microbiológico de aguas y alimentos en su establecimiento?**
4. **Tiene conocimiento de algún laboratorio que realice dichos análisis?**
5. **Posee su establecimiento el denominado Permiso de Funcionamiento de Salud?**
6. **Sabia Ud. que las aguas y alimentos están sujetos a control sanitario?**
7. **Acorde a lo mencionado anteriormente estaría dispuesto a realizar un análisis microbiológico de aguas y alimentos para su establecimiento?**
8. **Como cree que Ud. que el realizar un análisis de este tipo en su establecimiento, le daría un valor agregado y por qué?**
9. **Con que frecuencia realizaría este tipo de análisis en su establecimiento?**
10. **Para Ud. Qué factores serían los más importantes al momento contratar el servicio de laboratorio de este tipo?**
11. **Indique al menos 3 tipos de medios a través de los cuales le gustaría:**
    a. **Conocer de este servicio.**
    b. **Acceder o contactar a un especialista.**
    c. **Acceder a los Resultados.**
12. **Indique que información consideraría usted que debe contener una página web de un laboratorio que posea un área de esta especialidad?**
13. **Indique que rango de precio consideraría caro y que rango consideraría accesible?**

ANEXO 7: Modelo Entrevista B2B Para Clientes Área Molecular y Citogenética DISERLAB-PUCE

ENTREVISTA B2B PARA REPRESENTANTES DE ÁREAS HEMATOLÓGICAS Y MOLECULARES EN CLÍNICAS Y HOSPITALES PARA EL ARA DE MICROBIOLOGÍA MOLECULAR DE DISERLAB PUCE

1. **Conoce los laboratorios DISERLAB - PUCE?**
2. **Ha utilizado en algún momento los servicios de dicho laboratorio?**
3. **Posee la Clina u Hospital, el área Hematología, como especialidad?**
4. **El laboratorio existente posee la capacidad de efectuar análisis de microbiología molecular y citogenética?**
5. **Mencione los factores que considere importantes en el momento de solicitar un servicio de análisis de este tipo a un laboratorio, en aspectos como:**
   - **Toma de la muestra**
   - **Proceso del análisis**
   - **Resultados**
6. **Indique, Cuál o Cuáles serían la forma más efectiva que Ud. considere para conocer u acceder a este servicio?**
7. **Indique que información consideraría usted que debe contener una página web de un laboratorio que posea un área de esta especialidad?**
8. **Indique que rango de precio consideraría caro y que rango consideraría accesible?**

ANEXO 8 Estado de Resultados DISERLAB Proyectado a 5 Años sin Estrategias

INFORMACION FINANCIERA LABORATORIOS "DISERLAB"							
ESTADO RESULTADOS COMPARATIVO Y PROYECTADO A 5 Años (Sin efectuar las Estrategias)							
INGRESOS	**Año 2010**	**Año 2011**	**Año 2012 (Proyectado)**	**Año 2013 (Proyectado)**	**Año 2014 (Proyectado)**	**Año 2015 (Proyectado)**	**Año 2016 (Proyectado)**
LABORATORIO CLINICO	72,784.78	74,955.88	77,126.98	79,360.97	81,659.66	84,024.93	86,458.72
BIOLOGIA MOLECULAR Y CITOGENÉTIC	24,043.11	25,055.71	26,068.31	27,121.83	28,217.93	29,358.33	30,544.82
MICROBIOLOGÍA AGUAS Y ALIMENTOS	22,388.22	22,988.22	23,588.22	24,203.88	24,835.61	25,483.83	26,148.96
MICROBIOLOGÍA AGRÍCOLA	14,396.37	14,896.37	15,396.37	15,913.15	16,447.28	16,999.34	17,569.92
VENTA SPIRULINA	6,332.06	6,623.16	6,914.26	7,218.15	7,535.41	7,866.60	8,212.35
INGRESOS MATRÍCULAS PUCE	178,789.00	188,560.00	198,331.00	208,608.32	219,418.21	230,788.25	242,747.48
TOTAL INGRESOS	**318,733.54**	**333,079.34**	**347,425.14**	**362,426.31**	**378,114.10**	**394,521.28**	**411,682.26**
GASTOS OPERACIONALES							
LABORATORIO CLINICO	70,476.89	71,194.55	74,633.25	78,238.03	82,016.93	85,978.35	90,131.10
BIOLOGIA MOLECULAR Y CITOLOGIA	19,519.05	20,083.20	21,053.22	22,070.09	23,136.07	24,253.55	25,424.99
MICROBIOLOGÍA AGUAS Y ALIMENTOS	11,094.43	11,983.48	12,562.28	13,169.04	13,805.10	14,471.89	15,170.88
MICROBIOLOGÍA AGRÍCOLA	3,582.64	3,688.75	3,866.92	4,053.69	4,249.48	4,454.73	4,669.90
SPIRULINA	3,742.63	3,872.42	4,059.46	4,255.53	4,461.07	4,676.54	4,902.42
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	**108,415.64**	**110,822.40**	**116,175.12**	**121,786.38**	**127,668.66**	**133,835.06**	**140,299.29**

GASTOS ADMINISTRATIVOS							
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	171,495.40	183,352.20	192,208.11	201,491.76	211,223.82	221,425.93	232,120.80
PUBLICIDAD	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
SERVICIOS BASICOS (LUZ,AGUA, TELEFO	1,580.00	1,725.34	1,808.67	1,896.03	1,987.61	2,083.61	2,184.25
UNIFORMES	1,200.00	1,250.00	1,300.00	1,352.00	1,406.08	1,462.32	1,520.82
SERVICIOS DE CONTROL DE CALIDAD	2,500.00	3,000.00	3,500.00	4,083.33	4,763.89	5,557.87	6,484.18
SERVICIOS DE CAPACITACION PERSONA	6,500.00	7,000.00	7,500.00	8,035.71	8,609.69	9,224.67	9,883.58
SUMINISTROS DE OFICINA	3,500.00	3,550.00	3,600.00	3,650.70	3,702.12	3,754.27	3,807.14
IMPREVISTOS	5,000.00	5,200.00	5,400.00	5,607.69	5,823.37	6,047.35	6,279.94
ARRIENDO VAJILLA	200.00	210.00	220.00	230.48	241.45	252.95	264.99
MATRIALES DE LABORATORIO	5,000.00	5,250.00	5,500.00	5,761.90	6,036.28	6,323.72	6,624.85
ARRIENDO EQUIPO HEMATOLOGÍA	8,750.00	9,000.00	9,250.00	9,506.94	9,771.03	10,042.44	10,321.40
CONEXIÓN SISTEMA LUMINO RED	2,000.00	2,300.00	2,600.00	2,939.13	3,322.50	3,755.86	4,245.76
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	**212,225.40**	**226,337.54**	**237,386.79**	**249,055.70**	**261,387.84**	**274,431.00**	**288,237.71**
TOTAL GASTOS	**320,641.04**	**337,159.94**	**353,561.91**	**370,842.08**	**389,056.50**	**408,266.06**	**428,537.01**
UTILIDAD OPERACIONAL	**-1,907.50**	**-4,080.60**	**-6,136.77**	**-8,415.77**	**-10,942.40**	**-13,744.78**	**-16,854.75**

ANEXO 9 Presupuesto de Inversión en Estrategias Propuestas.

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ESTRATEGIAS PROPUESTAS PROYECTADAS A 5 Años					
LABORATORIOS DISERLAB - PUCE					
ESTRATEGIAS	**Año 2012 (Proyectado)**	**Año 2013 (Proyectado)**	**Año 2014 (Proyectado)**	**Año 2015 (Proyectado)**	**Año 2016 (Proyectado)**
FINANCIERAS					
Establecer el sistema de costeo ABC	$0.00	$0.00	$4,000.00	$0.00	$0.00
Inversión TOTAL Estrategias Financieras	**$0.00**	**$0.00**	**$4,000.00**	**$0.00**	**$0.00**
MARKETING					
Campañas de Salud Preventiva (Dentro de la Universidad)	$1,320.00	$820.00	$859.61	$901.12	$944.65
Innovación de los productos y beneficios	$1,500.00	$1,572.45	$1,648.40	$1,728.02	$1,811.48
Creación de la página web especializada del Laboratorio	$1,050.00	$60.00	$62.90	$65.94	$69.12
Crear y seguir un plan de medios 2012	$3,700.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00
Campaña de branding	$5,270.00	$3,000.00	$3,144.90	$37,200.00	$3,296.80
Gestión BTL dentro del mercado capitalino y marketing viral	$6,000.00	$400.00	$419.32	$439.57	$460.80
Inversión TOTAL Estrategias de Marketing	**$18,840.00**	**$5,852.45**	**$6,135.12**	**$40,334.65**	**$6,582.85**

PROCESOS					
Incluir Servicio Post venta en las Diferentes Áreas de Acción del Laboratorio	$3,000.00	$3,144.90	$3,296.80	$3,456.03	$3,622.96
Crear nuevos puesto dentro del Laboratorio que se encargue de la asesoría comercial.	$19,458.00	$25,973.00	$27,005.00	$27,826.00	$28,686.00
Implementar un nuevo sistema de cobro, donde se incluya pago mediante tarjetas de debito y crédito	$550.00	$50.00	$52.42	$54.95	$57.60
Crear un manual de cotizaciones mas frecuentes realizadas por el Laboratorio.	$90.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00
Implementación de Nuevo Sistema telefónico, basado en mensajes de voz para llamadas no atendidas, dentro del Laboratorio	$0.00	$850.00	$0.00	$0.00	$0.00
Inversión TOTAL Estrategias para Mejora Procesos	**$23,098.00**	**$30,017.90**	**$30,354.21**	**$31,336.98**	**$32,366.56**

RECURSO HUMANO					
Capacitación Técnica al Personal de DISERLAB	$6,000.00	$6,289.80	$6,593.60	$6,912.07	$7,245.92
Capacitación del Personal de Contacto de DISERLAB	$640.00	$500.00	$524.15	$549.47	$576.01
Apoyo al Desarrollo Profesional	$1,250.00	$1,310.38	$1,373.67	$1,440.01	$1,509.57
Reconocimientos Por Méritos	$2,800.00	$2,935.24	$3,077.01	$3,225.63	$3,381.43
Inversión TOTAL Estrategias para Recursos Humanos	**$10,690.00**	**$11,035.42**	**$11,568.43**	**$12,127.18**	**$12,712.92**
Inversión TOTAL en Estrategias por Año	**$52,628.00**	**$46,905.77**	**$52,057.76**	**$83,798.81**	**$51,662.34**

ANEXO 10 Cuadros de Especificación de Inversión en Estrategias de Promoción.

Costos Creación de Material P.O.P Diserlab.				
Ítem	**Descripción**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Total**
Bolígrafos	Bolígrafos plásticos en colores negro y azul de fondo blanco con impresión a un color del logotipo	1000	$0.75	$750.00
Mouse Pads	Mouse Pads con el logotipo del Laboratorio a full color y apoya muñeca de gel	500	$3.50	$1,750.00
Llaveros	Llaveros de caucho con el diseño del logotipo del laboratorio y de diversos instrumentos como un microscopio	1000	$1.20	$1,200.00
	TOTAL	**2500**		**$3,700.00**

Costos Creación BTL					
Ítem	**Descripción**	**Cantidad por año**	**Costo Unitario anual**	**Total**	**Ubicación**
Publicidad Móvil	BTL, en buses pertenecientes al DMQ en las líneas alimentadoras del sistema integrado de transporte	6	$1,000.00	$3,000.00	Se manejara 3 buses distribuidos en líneas que abarquen el Norte Centro Norte y Sur de la Ciudad cada 6 meses
Roll Ups	Banners a full color 80 x 200 centímetros	15	$45.00	$900.00	Entradas principales a edificios de la Universidad y en salas de estar de Consultorios Privados
Vallas Internas	Vallas a full color de 5 x 3 metros aproximado promedio con estructura metálica	4	$250.00	$1,500.00	Estas vallas serán ubicadas en lugares estratégicos de la Universidad: Ingreso Principal de la Av. 12 de Octubre y Roca Acceso Norte Gaspar de Villarroel y 12 de Octubre Acceso Sur, Cara Sur de la Torre 2. Edificio de Diserlab.
				$5,400.00	
Vallas y Murales Externas	Vallas a full color ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad de 10 x 4 mts aproximado	6	$4,200.00	$25,200.00	Se realizaran 2 vallas que se ubicaran el diferentes sectores estratégicos de la ciudad por periodos de 3 meses
Mobiliario Urbano	BTl ubicado en Paradas de Buses Vallas peatonales y Palestras	6	$2,000.00	$12,000.00	Se realizaran 2 vallas que se ubicaran el diferentes sectores estratégicos de la ciudad por periodos de 3 meses
		12		**$37,200.00**	

Costo de Campaña de Mailing y Redes Sociales				
Rubro	**Descripción**	**Cantidad**	**Costo unitario**	**Total Inversión**
Envió de Mails Masivo con información de los servicios	En base al servicio ofertado por el portal web MULTITRABAJOS con llegada aproximadamente a 200000 mails personales actualizados	2	$200.00	$400.00
Creación de Presentación para Redes Sociales.	Elaboración de video Organizacional para tener presencia en Youtube y Redes Sociales a través de perfiles	1	$300.00	$300.00
				$700.00

Costo de Creación Pagina Web				
Rubro	**Descripción**	**Cantidad por año**	**Costo unitario**	**Total Inversión**
Creación del Portal Web	Creación y Diseño del portal web acorde a especificaciones y cotización proveedor	1	$1,000.00	$1,000.00
Dominio Anual	Pago del Dominio por utilización de dirección URL	1	$50.00	$50.00
				$1,050.00

Costos de Pautaje en Revistas					
Ítem	**Descripción**	**Numero de Avisos al año**	**Tarifa Unitaria**	**Total**	**Ubicación**
Revista Familia	Media Pagina Derecha 10 x 14.5 a full color	2	$900.00	$1,800.00	Se realizara 2 publicaciones al año en fechas especificas como el día de la Madre entre otras
Revistas Especializadas	Media Pagina Derecha 10 x 14.5 a full color	4	$450.00	$1,800.00	Entradas principales a edificios de la Universidad y en salas de estar de Consultorios Privados
				$3,600.00	

Costo de Material Publicitario Impreso				
Ítem	**Descripción**	**Cantidad**	**Costo unitario**	**Total Inversión**
Trípticos	Para cada área del laboratorio en Papel couche 150gr full color Papel A4	3000	$0.14	$420.00
Folletos / Catálogos	Para ofertar productos dl Laboratorio a full color en papel couche 150gr Papel A6 con 8 hojas	1000	$1.25	$1,250.00
				$1,670.00

Costo de Campañas de Salud Preventivas					
Ítem	**Descripción**	**Cantidad anual**	**Costo unitario**	**Total Inversión**	**Observación**
Trípticos	Con la información de Cada Campaña	3000	$0.14	$420.00	Se los elaborara cada año en la fechas establecidas
Stands	Diseño y Elaboración	2	$250.00	$500.00	Los stands se los elaborar una única vez y se los usara cada año con el cambio de su publicidad exterior
Modelos	Modelos AA durante los días de Promoción que recorrerán el Campus Universitario con Personal de Diserlab para incentivar al consumidor	4	$100.00	$400.00	Se contrataran 2 modelos por cada evento o Campana que se realice
				$1,320.00	

ANEXO 11 Proyección de Ingresos por Ventas con y sin Implementación estrategias.

PROYECCION DE INGRESOS POR VENTAS ANUALES (5 Años)						
Sin Implementación de Estrategias						
AREA	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
LABORATORIO CLINICO	$74,955.88	$77,126.98	$79,360.97	$81,659.66	$84,024.93	$86,458.72
BIOLOGIA MOLECULAR Y CITOGENÉTICA	$25,055.71	$26,068.31	$27,121.83	$28,217.93	$29,358.33	$30,544.82
MICROBIOLOGÍA AGUAS Y ALIMENTOS	$22,988.22	$23,588.22	$24,203.88	$24,835.61	$25,483.83	$26,148.96
MICROBIOLOGÍA AGRÍCOLA	$14,896.37	$15,396.37	$15,913.15	$16,447.28	$16,999.34	$17,569.92
VENTA SPIRULINA	$6,623.16	$6,914.26	$7,218.15	$7,535.41	$7,866.60	$8,212.35
Con Implementación de Estrategias						
AREA	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Porcentaje de Crecimiento en Ventas Proyectado		**25%**	**50%**	**40%**	**25%**	**25%**
LABORATORIO CLINICO	$74,955.88	$93,694.85	$140,542.28	$196,759.19	$245,948.98	$307,436.23
BIOLOGIA MOLECULAR Y CITOGENÉTICA	$25,055.71	$31,319.64	$46,979.46	$65,771.24	$82,214.05	$102,767.56
MICROBIOLOGÍA AGUAS Y ALIMENTOS	$22,988.22	$28,735.28	$43,102.91	$60,344.08	$75,430.10	$94,287.62
Porcentaje de Crecimiento en Ventas Proyectado		**15%**	**25%**	**25%**	**25%**	**25%**
MICROBIOLOGÍA AGRÍCOLA	$14,896.37	$17,130.83	$21,413.53	$26,766.91	$33,458.64	$41,823.30
Porcentaje de Crecimiento en Ventas Proyectado		**10%**	**15%**	**10%**	**10%**	**10%**
VENTA SPIRULINA	$6,623.16	$7,285.48	$8,378.30	$9,216.13	$10,137.74	$11,151.51

ANEXO 12 Estado de Resultados DISERLAB Proyectado a 5 Años con Estrategias

INFORMACION FINANCIERA LABORATORIOS "DISERLAB"							
ESTADO RESULTADOS COMPARATIVO Y PROYECTADO A 5 Años (Efectuando las Estrategias)							
INGRESOS	**Año 2010**	**Año 2011**	**Año 2012 (Proyectado)**	**Año 2013 (Proyectado)**	**Año 2014 (Proyectado)**	**Año 2015 (Proyectado)**	**Año 2016 (Proyectado)**
LABORATORIO CLINICO	72,784.78	74,955.88	93,694.85	140,542.28	196,759.19	245,948.98	307,436.23
BIOLOGIA MOLECULAR Y CITOGENÉTICA	24,043.11	25,055.71	31,319.64	46,979.46	65,771.24	82,214.05	102,767.56
MICROBIOLOGÍA AGUAS Y ALIMENTOS	22,388.22	22,988.22	28,735.28	43,102.91	60,344.08	75,430.10	94,287.62
MICROBIOLOGÍA AGRÍCOLA	14,396.37	14,896.37	17,130.83	21,413.53	26,766.91	33,458.64	41,823.30
VENTA SPIRULINA	6,332.06	6,623.16	7,285.48	8,378.30	9,216.13	10,137.74	11,151.51
INGRESOS MATRÍCULAS PUCE	178,789.00	188,560.00	198,331.00	208,608.32	219,418.21	230,788.25	242,747.48
TOTAL INGRESOS	**318,733.54**	**333,079.34**	**376,497.06**	**469,024.80**	**578,275.75**	**677,977.76**	**800,213.71**
GASTOS OPERACIONALES							
LABORATORIO CLINICO	70,476.89	71,194.55	74,633.25	78,238.03	82,016.93	85,978.35	90,131.10
BIOLOGIA MOLECULAR Y CITOLOGIA	19,519.05	20,083.20	21,053.22	22,070.09	23,136.07	24,253.55	25,424.99
MICROBIOLOGÍA AGUAS Y ALIMENTOS	11,094.43	11,983.48	12,562.28	13,169.04	13,805.10	14,471.89	15,170.88
MICROBIOLOGÍA AGRÍCOLA	3,582.64	3,688.75	3,866.92	4,053.69	4,249.48	4,454.73	4,669.90
SPIRULINA	3,742.63	3,872.42	4,059.46	4,255.53	4,461.07	4,676.54	4,902.42
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	**108,415.64**	**110,822.40**	**116,175.12**	**121,786.38**	**127,668.66**	**133,835.06**	**140,299.29**

GASTOS ADMINISTRATIVOS							
SUELDOS, COMISIONES Y BENEFICIOS SOCIALES	171,495.40	183,173.54	203,002.09	229,849.13	241,055.93	252,215.20	263,913.46
MARKETING Y PUBLICIDAD	4,500.00	4,500.00	17,790.00	5,792.45	6,072.23	40,268.72	6,513.73
CREACION Y MANTENIMIENTO PAGINA WEB	0.00	0.00	1,050.00	60.00	62.90	65.94	69.12
SERVICIOS BASICOS (LUZ,AGUA, TELEFONO)	1,580.00	1,725.34	1,808.67	1,896.03	1,987.61	2,083.61	2,184.25
UNIFORMES	1,200.00	1,250.00	1,300.00	1,352.00	1,406.08	1,462.32	1,520.82
SERVICIOS DE CONTROL DE CALIDAD	2,500.00	3,000.00	3,500.00	4,083.33	4,763.89	5,557.87	6,484.18
IMPLEMENTACION ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	0.00	0.00	4,690.00	4,745.62	4,974.83	5,215.11	5,467.00
SERVICIOS DE CAPACITACION TECNICA PERSONAL	6,500.00	7,000.00	6,000.00	6,289.80	6,593.60	6,912.07	7,245.92
SUMINISTROS DE OFICINA	3,500.00	3,550.00	3,600.00	3,650.70	3,702.12	3,754.27	3,807.14
IMPREVISTOS	5,000.00	5,200.00	5,400.00	5,607.69	5,823.37	6,047.35	6,279.94
ARRIENDO VAJILLA	200.00	210.00	220.00	230.48	241.45	252.95	264.99
MATRIALES DE LABORATORIO	5,000.00	5,250.00	5,500.00	5,761.90	6,036.28	6,323.72	6,624.85
ARRIENDO EQUIPO HEMATOLOGÍA	8,750.00	9,000.00	9,250.00	9,506.94	9,771.03	10,042.44	10,321.40
CONEXIÓN SISTEMA LUMINO RED	2,000.00	2,300.00	2,600.00	2,939.13	3,322.50	3,755.86	4,245.76
IMPLEMENTACION ESTRATEGIAS DE MEJORA PROCESOS	0.00	0.00	3,090.00	3,144.90	3,296.80	3,456.03	3,622.96
ADQUISICION DE SISETMA CONTABLE	0.00	0.00	0.00	0.00	4,000.00	0.00	0.00
ADQUISICION Y SERVICIOS DE COBRO T/C	0.00	0.00	550.00	50.00	52.42	54.95	57.60
ADQUISICION DE NUEVA CENTRAL TELEFONICA	0.00	0.00	0.00	850.00	0.00	0.00	0.00
INTERESES LOCALES	0.00	0.00	0.00	970.64	620.45	228.97	0.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	**212,225.40**	**226,158.88**	**269,350.77**	**286,780.75**	**303,783.47**	**347,697.38**	**328,623.14**
TOTAL GASTOS	**320,641.04**	**336,981.28**	**385,525.89**	**408,567.14**	**431,452.14**	**481,532.44**	**468,922.43**
UTILIDAD OPERACIONAL	**-1,907.50**	**-3,901.94**	**-9,028.83**	**60,457.66**	**146,823.62**	**196,445.32**	**331,291.28**

Información Adicional considerando el Préstamo Efectuado							
	Año 2010	**Año 2011**	**Año 2012 (Proyectado)**	**Año 2013 (Proyectado)**	**Año 2014 (Proyectado)**	**Año 2015 (Proyectado)**	**Año 2016 (Proyectado)**
UTILIDAD OPERACIONAL	-1,907.50	-3,901.94	-9,028.83	60,457.66	146,823.62	196,445.32	331,291.28
PRESTAMO BANCARIO			10,000.00				
AMORTIZACION PRESTAMO				2,969.38	3,319.57	3,711.05	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**-1,907.50**	**-3,901.94**	**971.17**	**57,488.28**	**143,504.05**	**192,734.27**	**331,291.28**

ANEXO 13 Tabla de Amortización de Préstamo

Tabla Amortización				
Mes	**Interés**	**Capital**	**Cuota**	**Saldo Capital**
1	-93.33	-235.00	-328.34	9,765.00
2	-91.14	-237.20	-328.34	9,527.80
3	-88.93	-239.41	-328.34	9,288.39
4	-86.69	-241.64	-328.34	9,046.75
5	-84.44	-243.90	-328.34	8,802.85
6	-82.16	-246.18	-328.34	8,556.68
7	-79.86	-248.47	-328.34	8,308.20
8	-77.54	-250.79	-328.34	8,057.41
9	-75.20	-253.13	-328.34	7,804.28
10	-72.84	-255.50	-328.34	7,548.78
11	-70.46	-257.88	-328.34	7,290.90
12	-68.05	-260.29	-328.34	7,030.62
13	-65.62	-262.72	-328.34	6,767.90
14	-63.17	-265.17	-328.34	6,502.73
15	-60.69	-267.64	-328.34	6,235.09
16	-58.19	-270.14	-328.34	5,964.95
17	-55.67	-272.66	-328.34	5,692.29
18	-53.13	-275.21	-328.34	5,417.08
19	-50.56	-277.78	-328.34	5,139.30
20	-47.97	-280.37	-328.34	4,858.94
21	-45.35	-282.99	-328.34	4,575.95
22	-42.71	-285.63	-328.34	4,290.33
23	-40.04	-288.29	-328.34	4,002.03
24	-37.35	-290.98	-328.34	3,711.05
25	-34.64	-293.70	-328.34	3,417.35
26	-31.90	-296.44	-328.34	3,120.91
27	-29.13	-299.21	-328.34	2,821.71
28	-26.34	-302.00	-328.34	2,519.71
29	-23.52	-304.82	-328.34	2,214.89
30	-20.67	-307.66	-328.34	1,907.23
31	-17.80	-310.53	-328.34	1,596.69
32	-14.90	-313.43	-328.34	1,283.26
33	-11.98	-316.36	-328.34	966.90
34	-9.02	-319.31	-328.34	647.59
35	-6.04	-322.29	-328.34	325.30
36	-3.04	-325.30	-328.34	0.00