

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
V POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD



TRABAJO DE GRADO:

***ANÁLISIS DE MERCADO PARA LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS
PRODUCTOS DE LOS LABORATORIOS CLÍNICOS APR***

AUTORES:

Dra. María Augusta Larrea Gruezo

Lcda. Mariela Peñaherrera Muñoz

Dr. Francisco Javier Pérez Pazmiño

DIRECTORA:

MAE. María Cristina Ramos Ramos

Guayaquil, enero de 2.002

DEDICADO A:

- *Nuestras familias,
por el apoyo generoso,
fraterno e incondicional;*
- *Nuestros pacientes y compañeros de trabajo,
sobre quienes procuraremos que recaigan
los principales beneficios de la aplicación
de la Gerencia de Servicios de Salud.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de tablas	3
Índice de gráficos	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	8
<u>1. PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL DEL ESTUDIO</u>	11
1.1. ANTECEDENTES	11
1.2. OBJETIVOS	12
1.2.1. General	12
1.2.2. Específicos	13
1.3. MARCO TEÓRICO	13
1.3.1. Definiciones de Marketing	13
1.3.2. Demanda	14
1.3.3. Productos y servicios	15
1.3.4. Valor y satisfacción	15
1.3.5. Mercado	15
1.3.6. El sistema de marketing	16
1.3.7. Evolución del concepto de marketing	16
1.3.8. La investigación de mercado	21
<u>2. METODOLOGÍA</u>	25
2.1. Tipo de estudio	25
2.2. Población y muestra	25
2.3. Técnicas e instrumentos	26

<u>3. PRODUCTOS Y SERVICIOS</u>	26
3.1. Análisis del mercado	27
3.2. Análisis de la competencia.....	28
<u>4. INFORME DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</u>	29
<u>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	39
<u>6. ESTRATEGIA COMERCIAL</u>	41
6.1. Mercado meta	41
6.2. Atributos funcionales	41
6.3. Ventaja diferencial frente a la competencia	41
6.4. Servicio pre y postventa	42
6.5. Marca	42
6.6. Variedad de líneas de productos	43
6.7. Diseño del producto	43
6.8. Análisis FODA del producto	44
6.9. Precio.....	44
6.10. Publicidad	45
6.11. Promoción.....	46
6.12. Plaza y distribución	47
<u>7. POSIBLE IMPACTO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS AL INTERIOR DE LA EMPRESA</u>	48
7.1. Impacto en la organización de la empresa	49
BIBLIOGRAFÍA	56
Índice de anexos.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
1. Percepción de los entrevistados sobre el presente y el futuro del negocio de laboratorio	29
2. Porcentaje de laboratorios de acuerdo a las pruebas que realizan	31
3. Proveedores de insumos de laboratorio y posicionamiento	33
4. Percepción sobre la importancia de los servicios de los proveedores .	35
5. Interés en los productos	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
1. Número de laboratorios registrados en Pichincha	27
2. Percepción de los entrevistados sobre las tendencias del sector	30
3. Clasificación de los laboratorios de la ciudad de Quito.....	32
4. Índice de posicionamiento de la competencia en el mercado.....	34
5. Necesidades percibidas por los entrevistados.....	36
6. Interés en productos nuevos	38
7. Etiqueta para los medios de cultivo.....	43
8. Organigrama de Laboratorios APR	50

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa de servicios médicos *Laboratorios Clínicos APR*, se encuentra interesada en diversificar su atención ofreciendo algunos productos que prepara en sus instalaciones, a otros laboratorios clínicos privados de Quito. Principalmente se trata de medios de cultivo, reactivos químicos y colorantes, todos ellos listos para el uso.

Actualmente se encuentran registrados en la Dirección Provincial de Salud de Pichincha, 183 laboratorios clínicos. De 1.995 a 2.000 ha habido un incremento promedio del 6% cada año en el número de laboratorios registrados. De 2.000 a 2.001 el aumento ha sido del 12%.

No se conoce de distribuidores que ofrezcan medios de cultivo preparados, listos para el uso y en presentaciones individuales, de fabricación nacional, por lo que se considera que éste puede ser el producto estrella de la empresa. Algunos laboratorios clínicos preparan medios de cultivo para su propio consumo, ya que se puede conseguir la materia prima de las grandes empresas importadoras.

Se ha aplicado una encuesta a laboratorios clínicos privados de diferentes sectores de Quito, en la que se obtienen principalmente, los siguientes datos:

- Los encuestados piensan que habrá una mejoría económica para los próximos años, por lo que se aceptaría iniciativas de nuevos productos.
- El mercado meta para el producto “medios de cultivo” está representado por los laboratorios especializados y bacteriológicos, que son el 70% del universo. El 84% son mercado para “reactivos” y el 100% para “colorantes”.
- La competencia está dada por distribuidores de reactivos químicos y colorantes, principalmente por la empresa “Estrella”.
- Los laboratorios realizan sus adquisiciones mediante pedido telefónico o visita del representante, principalmente. Los pagos son preferiblemente a crédito de 30 días.
- Un 10 % de laboratorios preparan sus propios medios de cultivo.
- La demanda de los productos por parte de los entrevistados es: medios de cultivo 30%, reactivos 41% y colorantes 46%.

Las principales **fortalezas** del producto es que se los ofrece listo para el uso, en presentación por unidades y a bajo costo. Entre las **oportunidades** destaca el incremento anual del mercado potencial.

Las **debilidades** a las que se enfrenta es la falta de posicionamiento y la inexperiencia en venta de productos de la empresa. La principal **amenaza** es el rechazo al producto de fabricación nacional.

Entre los atributos funcionales se destacan: ser productos ecuatorianos, se los ofrece listos para el uso y con garantía de calidad. La ventaja diferencial

frente a la competencia es el bajo costo, la venta por unidades y la experiencia y conocimiento de los socios de la empresa en la producción de estos insumos.

La marca a utilizarse será la de *Medios de Cultivo APR* para el producto estrella. Se presentará en cajas de Petri desechables de 9 cm de diámetro con una etiqueta distintiva. Los reactivos y colorantes tendrán presentaciones en frascos de 100 determinaciones.

Los costos de producción por unidad o determinación son: medios de cultivo, \$ 0,527; reactivos químicos, \$ 0,0167; colorantes, \$ 0,0332. La inversión total alcanza a \$ 15.822. En el primer mes habrá una utilidad negativa de \$ 340. La recuperación del capital y la primera utilidad positiva se dará al décimo mes. El punto de equilibrio es de 608 para los medios de cultivo y de 23 para reactivos químicos.

Se planea realizar una estrategia comercial en publicidad y promociones dirigidas a laboratorios clínicos privados de Quito.

Se creará un Departamento de Producción dentro de la empresa, con una Gerencia de Producción dependiente de la Gerencia General. Tendrá su propio personal de producción y distribución.

INTRODUCCIÓN

El laboratorio clínico, como un departamento auxiliar de diagnóstico y tratamiento, cumple varias funciones dentro de un servicio de salud: apoyar el diagnóstico y la terapéutica clínicos, ya sea confirmándolos, documentándolos, rectificándolos, o bien, estableciéndolos *per se*. Además desempeña tareas de investigación, docencia y de administración gerencial. La administración científica, por cierto, ha asumido un papel preponderante en las instituciones modernas. Curiosamente, el laboratorio médico ha sido mas bien lento en asimilar y usar estos conocimientos.

En épocas anteriores, los programas de pre y postgrado en Patología Clínica (Medicina de Laboratorio) y los cursos de entrenamiento, han brindado relativamente poca atención a este tópico. Inclusive, se encontraba escasos artículos publicados. Ventajosamente, esta situación ha venido cambiando drásticamente, tal es así que incluso las certificaciones para laboratorios y su personal en muchos países incluyen ya cuestionarios acerca de aspectos gerenciales.

Con el nuevo enfoque gerencial de estos servicios, sobretodo a nivel privado, se está logrando atender los laboratorios de manera más efectiva y eficiente. Se abren nuevos espacios productivos que llevan a rescatar ciertos procedimientos que habían dejado de usarse, tales como la preparación en el propio sitio de trabajo de colorantes de uso diario, medios

de cultivo y ciertos reactivos químicos. La abundante oferta de productos provenientes de los grandes fabricantes transnacionales, hizo que la mayoría de laboratorios clínicos dejen en el desuso dichas prácticas y se acostumbren a adquirir esos insumos, muchas veces a precios elevados y no pocas, inalcanzables, principalmente para pequeños laboratorios básicos privados.

La moderna gestión gerencial, factor determinante en la visualización de nuevos horizontes para las organizaciones, el aumento notable de nuevos laboratorios como competencia y el deseo de aprovechar la experticia y experiencia científicas de profesionales del laboratorio médico, precisamente en estos métodos tradicionales de trabajo, ha llevado a *Laboratorios Clínicos APR*, una empresa de servicios médicos de la ciudad de Quito, a enfocar sus actividades en estos nuevos aspectos. La planeación estratégica de la organización ha abierto la mirada de sus directivos, no solamente para aplicar los métodos de calidad total en sus procedimientos, lo que se encuentra en plena realización, sino también a tratar de generar competitivamente nuevos productos y servicios como los mencionados.

El presente trabajo es fundamentalmente un estudio de mercado, requisito previo para cualquier nuevo negocio o ampliación de servicios de una empresa, tendiente a averiguar las preferencias y comportamientos de los dueños y responsables de laboratorios clínicos privados de la ciudad de Quito y de sus proveedores y, por medio de esta investigación, determinar los ejes de acción para el nuevo empeño de este servicio de salud: proveer

de reactivos químicos, colorantes y medios de cultivo listos para el uso a laboratorios privados y ofrecerles además la posibilidad de contar con un servicio de asesoría gerencial para mejorar la administración de estos servicios.

1. PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL DEL ESTUDIO

1.1. ANTECEDENTES

Laboratorios Clínicos APR, es una empresa de servicios médicos dedicada al diagnóstico por exámenes de patología clínica, que se fundó hace 37 años con un laboratorio clínico ubicado en el centro de la ciudad de Quito. Actualmente cuenta con tres laboratorios ubicados en la zona centro – norte de la capital, manejados por tres médicos especialistas en este campo y un equipo de tecnólogos médicos, técnicos de laboratorio y personal auxiliar debidamente entrenado. Realizan exámenes clínicos en diversos ámbitos: hematología y hemostasia, bioquímica clínica general y enzimática, microbiología, urianálisis, coprología y parasitología, serología e inmunoanálisis. Uno de sus laboratorios brinda atención las 24 horas del día, toma muestras a domicilio y envía los resultados vía fax y correo electrónico. Su principal clientela está dentro del grupo de clase media, media – alta y media - baja e incluso realiza labor social con ayudas especiales a pacientes de hospitales públicos.

Aunque sus directivos se han preocupado por mantenerse permanentemente actualizados científicamente, ya que incluso son profesores universitarios, la modernización tecnológica no ha sido siempre posible llevarla a cabo de acuerdo a los avances tecnológicos actuales. Es por ello que se ha dado un giro en el aspecto gerencial, construyendo una nueva cultura organizacional para brindar servicios de calidad total,

centrados siempre en la atención al cliente que es la primera razón de ser de la empresa, conservando la excelencia científica y ética que siempre los ha caracterizado.

Por otro lado, existen en Quito una gran cantidad de laboratorios clínicos pequeños, manejados de manera poco científica posiblemente por la falta de capacitación de sus dueños y la pobre asequibilidad a insumos y reactivos de calidad. Los Laboratorios Clínicos APR se encuentran interesados en diversificar su producción actual e introducirse en la producción industrializada de reactivos químicos, colorantes y medios de cultivo bacteriológicos que prepara en sus instalaciones para consumo propio y ofertar a otros laboratorios clínicos, en presentaciones que respondan a las necesidades de estos clientes. Para el efecto se requiere de un análisis de mercado.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. GENERAL

Determinar las principales características del mercado potencial y de la competencia para los nuevos productos y servicios de los Laboratorios Clínicos APR, en la ciudad de Quito.



1.2.2. ESPECÍFICOS

- Detectar las características de crecimiento del negocio de laboratorio clínico.
- Identificar el mercado potencial de laboratorios clínicos en base a su complejidad y a las clases de pruebas que realizan.
- Reconocer a los principales competidores en el negocio de venta de reactivos químicos, medios de cultivo y colorantes para laboratorio.
- Verificar los principales servicios que ofrecen los proveedores a los laboratorios y los que éstos, a su vez, esperan de ellos.
- Definir las principales características de interés de los laboratorios, en cuanto a presentación, precio y calidad, para los reactivos químicos, medios de cultivo y colorantes.
- Plantear un estrategia comercial para los productos.
- Identificar el impacto de los productos en la empresa.

1.3. MARCO TEÓRICO

1.3.1. DEFINICIONES DE MARKETING

El *marketing* o mercadotecnia, es la función empresarial cuya meta es lograr la satisfacción de los clientes de manera rentable, creando relaciones llenas de valor con los clientes importantes. Muchos piensan que el marketing es sólo la publicidad o las ventas y no es así, ya que no significa tanto el acto de vender, cuanto el saber qué hacer para vender.

El marketing está en todas partes y todos debemos saber algo de él. El concepto básico en mercadotecnia está en satisfacer las necesidades humanas. Una necesidad humana es la condición en la que se percibe una carencia. Las necesidades humanas son muchas y muy complejas. Incluyen necesidades físicas básicas tales como alimentación, vestido, vivienda, educación y salud; necesidades sociales, como pertenencia y afecto; y, necesidades individuales, como la expresión y el yo.

Ante una necesidad insatisfecha, el individuo optará por uno de dos caminos: buscará el objeto que la satisfaga, o bien, tratará de disminuir esa necesidad.

Los miembros de sociedades industrializadas podrían optar por encontrar o inventar los bienes que satisfagan sus necesidades. Los miembros de sociedades menos desarrolladas podrían escoger entre recortar sus deseos y satisfacerlos con lo que tengan a su alcance.

1.3.2. DEMANDA

Cuando la cultura y la personalidad individual dan forma a las necesidades humanas, éstas se convierten en deseos. Los deseos de las personas casi no tienen límite, pero sus recursos sí, por eso, la gente elige los productos que le ofrecen la mayor cantidad de satisfacción posible, a cambio de lo que

pagan por ellos. Cuando el poder adquisitivo respalda los deseos, se crea la demanda.

1.3.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las personas satisfacen sus deseos y necesidades por medio de productos. Producto es todo lo que se ofrece en el mercado para satisfacer una necesidad o anhelo. Un producto no se limita al objeto material. En marketing se usan las palabras bienes y servicios para señalar la diferencia entre productos tangibles e intangibles.

1.3.4. VALOR Y SATISFACCIÓN

Los clientes tienen una gran variedad de productos para elegir y lo hacen basándose en la percepción que tienen del valor de un producto. El estudio del comportamiento de compra de los clientes es una poderosa rama del marketing, que estudia las reacciones y las escalas de valor del consumidor.

1.3.5. MERCADO

Está compuesto por todas las personas que compran o podrían comprar un producto o servicio. La evolución del intercambio hacia un mercado centralizado, explica con claridad las funciones del mercado.

Partiendo de la autosuficiencia es decir, de cuando las personas reúnen los bienes que necesitan para sí mismas, se llega al intercambio

descentralizado, o sea cuando el sujeto piensa que los otros componentes del mercado son posibles compradores.

Luego está el intercambio centralizado, en el que aparece el comerciante al que todos los proveedores entregan sus productos, canjeándolos por los bienes que necesita.

1.3.6. EL SISTEMA DE MARKETING

El sistema de marketing actúa sobre el entorno externo e interno de la empresa. El entorno externo está constituido por fuerzas que actúan sobre el mercado y que pueden o no ser controlables por la empresa. Las fuerzas externas que actúan sobre el mercado y que no son controlables por la empresa son: demografía, condiciones económicas, factores sociales, factores culturales, factores políticos, factores legales y tecnología.

Existen también tres conjuntos de fuerzas externas a los que la empresa no controla directamente, aunque sí puede influir sobre ellos y son parte directa del sistema de marketing: el mercado, los proveedores y los intermediarios, que en conjunto se los denomina *entorno próximo* o micro ambiente.

1.3.7. EVOLUCION DEL CONCEPTO DE MARKETING

A medida que aumenta la importancia del marketing, va apareciendo lo que se denomina *concepto de marketing*, el cual se basa en tres fundamentos:

1. Las actividades de la empresa deben orientarse hacia el mercado.
2. Las actividades del marketing de la empresa deben estar coordinadas dentro de la organización.
3. Uno de los objetivos de la empresa debe ser obtener un volumen rentable de ventas.

Para algunos autores, se han desarrollado cuatro etapas en la evolución del marketing:

1. Etapa de orientación hacia la producción

Es aquella etapa en la que la planificación y fijación de objetivos están a cargo de la producción. Se trata de fabricar el mejor producto, pues se cree que la gente comprará un producto bien hecho y a precio razonable.

2. Etapa de orientación hacia las ventas

En esta etapa el problema no es solo elaborar productos de calidad, sino también venderlos. Tener el mejor producto no garantiza triunfar en el mercado. Con esta idea se da mayores responsabilidades a las áreas de ventas.

3. Etapa de orientación hacia el mercado

La empresa hace uso de las técnicas de administración y de marketing para llegar al objetivo de satisfacer al cliente y obtener un volumen rentable y

razonable de ventas. Su atención se centra más en el marketing que en las ventas. El gerente de marketing se convierte en el principal ejecutivo de la empresa, después del gerente general.

4. Etapa de orientación hacia el cliente

Se caracteriza por el establecimiento de relaciones fuertes entre el cliente y el vendedor. Los dos establecen un compromiso mutuo de trabajar juntos y en cooperación, un largo periodo de tiempo. Los vendedores se convierten en consultores de clientes. Es la época de la venta consultiva. El objetivo de los vendedores es ayudar a sus clientes a mejorar su rentabilidad. Ya no se trata de venderle un producto: se trata de ayudar a los clientes a lograr el éxito en su empresa.

Los equipos de ventas están formados por especialistas. Los vendedores se transforman en especialistas en el negocio de sus clientes. Elaboran su oferta a la medida y de acuerdo a las necesidades del cliente y planifican en conjunto con ellos el aprovisionamiento a mediano y a veces a largo plazo de los insumos del cliente. Es la aplicación plena del concepto de marketing (Stanton, 1996)

Sin embargo, para Kotter, el desarrollo del concepto de marketing, está constituido no por cuatro etapas sino por cinco conceptos alternativos, según los cuales las empresas desarrollan sus actividades de marketing:

a) El concepto de producción: sostiene que los clientes escogerán los productos disponibles que sean asequibles y por lo tanto la administración se debe enfocar a mejorar la eficiencia de la producción y de la distribución. Es una de las filosofías más antiguas de los vendedores. Este concepto es muy útil en dos situaciones:

1. Cuando la demanda de un producto es mayor que la oferta; y,
2. Cuando el costo de un producto es demasiado alto y se requiere aumentar la productividad para bajarlo.

b) El concepto de ventas: afirma que los consumidores no comprarán una gran cantidad de productos de una empresa, si esta no realiza ventas y promociones a gran escala. Este concepto se aplica generalmente a bienes no buscados, es decir aquellos que los clientes generalmente no piensan comprar (como por ejemplo enciclopedias). Se aplica también en el campo de actividades no lucrativas. Este concepto desemboca en lo que Kotter llama *miopía de mercado*.

c) El concepto de marketing: indica que para alcanzar sus metas, la organización debe definir las necesidades y anhelos de los mercados meta, a los cuales debe proporcionar las satisfacciones y necesidades requeridas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia. Este concepto es relativamente nuevo y hay grandes empresas, a escala mundial, que lo utilizan (Kotter, 1.996)

Es frecuente que el concepto de venta se confunda con el concepto de marketing. La diferencia está en que el concepto de ventas va de adentro hacia fuera, es decir empieza en la fábrica, en la existencia de productos en la empresa y sale al mercado a venderlos. En cambio, el concepto de marketing va del exterior al interior: empieza con un mercado bien definido, se centra en las necesidades de los clientes, coordina las actividades del mercadeo que afectan a los clientes y logra rentabilidad por medio de la satisfacción de los clientes. Las empresas producen lo que quieren sus clientes.

Muchas de las empresas dicen que practican el concepto de marketing, porque cuentan con un gerente de marketing, personal idóneo y planificación e investigación de mercado. El solo hecho de tenerlos, no significa que sean empresas enfocadas al mercado o impulsadas por los clientes, pues hay que sincronizar bien las necesidades cambiantes de los clientes. En este concepto, la meta es incluir la satisfacción de los clientes en la composición intrínseca de la empresa. La satisfacción de los clientes deja de ser una moda, se convierte en una forma de vida dentro de la empresa, tanto o más que la planificación u otra función importante en ella.

Las ventas derivan de dos grupos de clientes: los nuevos y los repetidores. Por regla general, cuesta más atraer nuevos clientes a la empresa, que retener a los antiguos y la llave para retenerlos es satisfacerlos. (Kotter, 1.996)

Pero a pesar de que el marketing es una forma de supervivencia, esto no significa que la empresa deba tratar de dar a todos los consumidores todo lo que quieren. Kotter dice que se debe encontrar un equilibrio entre crear más valor para los clientes y producir utilidades para la empresa. La definición más corta de marketing es, entonces, *satisfacer las necesidades de los clientes, de manera rentable para la empresa*. El concepto de marketing social: significa que la organización debe determinar las necesidades, los anhelos y los intereses del mercado meta y ofrecerle productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia que la competencia, de manera que conserve o mejore el bienestar de los consumidores y de la sociedad. Según el mercado social, en época de problemas ambientales, escasez de recursos, veloz crecimiento demográfico y problemas económicos mundiales, el concepto de marketing puro pasa por alto los conflictos que se pueden presentar entre los deseos de los clientes y su bienestar a largo plazo.

1.3.8. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado comprende una de las facetas más importantes e interesantes de la mercadotecnia y consiste en satisfacer las necesidades de información y proporcionar a la gerencia información actualizada, relevante, exacta, confiable y válida. El término *investigación de mercados*, tiene un significado amplio; se relaciona con todos los aspectos de la mercadotecnia, y se la define como la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito

de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia. (Malhotra, 1.997)

1.3.8.1. EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Consta de cuatro pasos: definir el problema y los objetivos de la investigación, elaborar el plan de la investigación, aplicar el plan de investigación e interpretar y presentar los resultados.

a) El plan de la investigación. Los componentes básicos son: análisis del sector y de la compañía, análisis del mercado propiamente dicho (producto, servicio, clientes, competencia, tamaño del mercado global, segmentación del mercado) y el plan de mercadeo (estrategias de precio, de venta, promocional, de distribución, políticas de servicio, tácticas de ventas y planes de contingencia).

Existen tres tipos de investigación: exploratoria, es decir reunir información preliminar para definir el problema; investigación descriptiva que es describir elementos como el potencial de un producto dentro de un mercado o los aspectos demográficos y las actitudes de los consumidores que compran el producto; investigación causal, es comprobar la hipótesis sobre las relaciones entre causa y efecto. (Malhotra, 1.997)

Es necesario reunir la información específica que se necesita para la investigación: características demográficas, económicas y del estilo de vida;

los patrones de uso de los consumidores; la cantidad del producto en el mercado; reacciones del consumidor y sus actitudes ante el producto; los pronósticos de venta para el nuevo producto.

b) Obtención de la información. Se reúnen datos secundarios que son información que ya existe y se ha reunido para otro propósito, tales como fuentes internas de la compañía, publicaciones del gobierno, periódicos y libros, datos comerciales y datos internacionales. Los datos primarios, en cambio, son información reunida para el propósito concreto que se tiene en mente (Kotter, 1.996). Para ello se utiliza la observación, la encuesta y el experimento.

Por medio de la observación se obtiene información que la gente no quiere o no puede proporcionar y es más adecuada para investigaciones exploratorias. Las encuestas son las más adecuadas y las más utilizadas para reunir información primaria y descriptiva y pueden ser directas o indirectas y se puede recurrir al correo, al teléfono o a las entrevistas personales. Con frecuencia son el único método que se utiliza para la investigación. La ventaja más importante es su flexibilidad y su principal desventaja es la dificultad en obtener respuestas concretas por parte de los entrevistados. Con la experimentación, en cambio, se reúne información causal. (Kotter, 1.996)

c) Segmentación del mercado. Los mercados están compuestos por compradores, los cuales son diferentes en uno o varios sentidos. Los

compradores pueden tener diferentes deseos, recursos, ubicación, actitud para comprar y hábitos de compra. Cualquiera de estas variable sirven para segmentar un mercado. Las condiciones para lograr una segmentación de mercado efectiva son básicamente tres:

- La base para la segmentación debe ser medible; esto es, las características que definen al segmento deben ser cuantificables, y los datos para clasificar a los clientes deben ser accesible.
- El segmento de mercado debe ser accesible para la empresa en términos de los recursos propios de marketing de la empresa.
- El segmento debe tener el tamaño suficiente para que sea rentable para la empresa. (Arellano, 1.999)

Las variables de segmentación para los mercados de consumidores finales se clasifican en cuatro categorías:



- Geográficas: región que habitan, ciudad en que viven, urbano – rural, clima.
- Demográficas: edad, sexo, educación, familia, ingresos, ocupación, religión.
- Psicográficas: clase social, estilo de vida, personalidad.
- Comportamiento hacia el producto: expectativas, frecuencia de uso, uso final, lealtad, elasticidad. (Arellano, 1.999)

2. METODOLOGÍA

2.1. TIPO DE ESTUDIO.

Es un estudio descriptivo, transversal e inductivo.

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL MERCADO

a) Universo. Está constituido por 183 laboratorios clínicos particulares, algunos dependientes de clínicas y hospitales privados y otros independientes, registrados en el Departamento de Sanidad de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha y ubicados en el área metropolitana de la ciudad de Quito, en los sectores norte, centro y sur.

b) Tamaño de la muestra: En base al programa Stat-cal de Epi-info 6.1, con una precisión del 8 %, prevalencia del 50% y nivel de confianza del 95%, se obtuvo un tamaño de la muestra de 60 laboratorios.

c) Selección de la muestra: Se realiza un muestreo estratificado por sectores de la ciudad (norte, centro y sur). En cada estrato se asigna un número a cada laboratorio y se selecciona al azar simple.

2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las fuentes de datos secundarios fueron: las bases de datos de los registros de laboratorios de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha, años 1.999, 2.000 y 2.001; el anuario de recursos y actividades de salud del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) de los años 1.995 a 1.999; y, pro formas de reactivos e insumos de distintas empresas proveedoras. Para la obtención de datos primarios se plantea una encuesta que se aplica por entrevista directa, con preguntas abiertas y cerradas, principalmente del tipo “escala de intención de compra”. Además se incluye algunas preguntas dicotómicas. (Anexo No. 1).

3. PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Medios de cultivo bacteriológicos comunes, listos para el uso (Agar Mc. Conkey, Agar sangre, caldo de Tioglicolato y Agar Mueller- Hinton)
- Colorantes para tinciones básicas, listos para el uso (Wright, Giemsa, Gram y Ziehl-Neelsen).
- Reactivos químicos para la determinación de proteínas totales, albúmina y creatinina en sangre; y, para proteínas en líquidos biológicos.

Todos estos productos pueden ser fabricados en los Laboratorios APR con las especificaciones tecnológicas requeridas. Para el control de calidad se seguirán les, desde los pasos previos a la hasta el embalaje final.

No se requiere de permiso sanitario para comercializar este tipo de producto, sino únicamente los trámites correspondientes de funcionamiento.

La fuerza propia de ventas se desarrollará a través de vendedores contratados, pero no se descarta la posibilidad de establecer alianzas con subdistribuidores a quienes se les entregaría los productos con precios menores.

3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO. En el año 2.001 se encuentran registrados en el Departamento de Control Sanitario de la Dirección Provincial de Salud de Pichincha, 183 laboratorios clínicos. La tendencia de crecimiento en el número de laboratorios ha sido la siguiente:

Gráfico 1.



Fuente: INEC, Anuario de Recursos y Actividades de Salud.

El crecimiento anual de laboratorios ha sido en promedio de 6 %. Entre el año 2.000 y el 2.001 el crecimiento fue del 12 %, lo cual podría explicarse por el mayor control que ha realizado el estado a través del Servicio de

Rentas Internas (SRI) y de la propia Dirección Provincial de Salud, lo que ha obligado a mayor número de laboratorios a legalizar su situación.

3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. Actualmente existen tres empresas transnacionales (*Roche, Merck y Bayer*) que ofrecen algunos de los productos que forman parte del objetivo de este trabajo, pero que son subdistribuidos por empresas locales. Existen además varias empresas nacionales encargadas de la importación directa de otros fabricantes. Está claro que existe una gran competencia por tratar de acaparar el mercado existente, pero es evidente además que muchos laboratorios privados básicos independientes, con pequeña capacidad de compra, se ven obligados a adquirir productos a costos altos que muchas veces impiden el crecimiento de sus utilidades.

La mayoría de estas empresas oferentes utilizan la visita personal como una de sus principales estrategias de venta, aunque muchas de ellas lo hacen solamente una vez, establecen el contacto con el cliente y se limitan a esperar sus llamadas posteriores.

No se conoce en nuestro medio empresas que ofrezcan productos nacionales con las características de los de este estudio. Las empresas existentes venden insumos y componentes para la preparación de estos productos, pero no los ofrecen listos para el uso. Se conoce acerca de laboratorios privados que preparan sus propios medios de cultivo y

colorantes, pero son muy pocos. Incluso alguno de ellos vende, informalmente, medios de cultivo a otros laboratorios privados.

4. INFORME DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. ESTADO DE ÁNIMO DE LOS ENTREVISTADOS

La percepción acerca del estado del negocio, permite orientar el resto de la encuesta. Si los entrevistados tienen un estado de ánimo positivo, serán más optimistas. Si perciben que las cosas están mal y pueden estar mal en el futuro, serán poco receptivos para nuevas iniciativas. El saldo de la tabla inferior es la diferencia entre respuestas “mejor” de las respuestas “peor”.

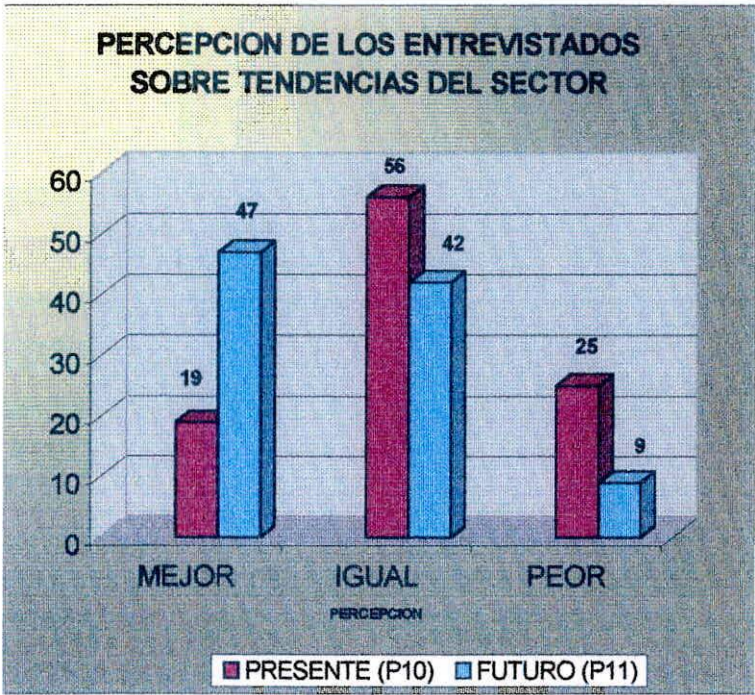
Tabla 1.

PERCEPCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS SOBRE EL PRESENTE Y EL FUTURO DEL NEGOCIO DE LABORATORIO

TIEMPO	MEJOR	IGUAL	PEOR	SALDO (MEJOR – PEOR)
PRESENTE (P10)	19	56	25	-6
FUTURO (P11)	47	42	9	+38

Fuente: encuestas

Gráfico 2.



Fuente: encuestas

La mayoría de los entrevistados consideran que las cosas para los laboratorios están igual que el año pasado. Mientras que para el futuro del negocio cerca de la mitad piensan que las cosas mejorarán.

Con respecto al presente, los laboratorios del norte de la ciudad se sienten más pesimistas (saldo -19); los laboratorios del centro son los que sienten que les ha ido mejor (saldo +27).

Otro dato que llama la atención es que los que tienen laboratorios más tiempo, son los que peor sienten que ha sido el último año (-50 de saldo).

Con respecto al futuro, son optimistas los laboratorios de los tres sectores de la ciudad, pero especialmente los del norte, que tienen un saldo de +48.

2. CAPACIDAD TÉCNICA DE LOS LABORATORIOS

Planteamos a los entrevistados un listado de servicios que dice que puede ofrecer o no cada laboratorio, para conocer su capacidad técnica, con el objeto de segmentar nuestro mercado.

Tabla 2.

PORCENTAJE DE LABORATORIOS QUE REALIZAN DIFERENTES GRUPOS DE PRUEBAS

EN ORDEN DESCENDENTE:	SÍ
P12. BIOMETRÍA, E.M.O. Y COPROP.	98
P13. QUÍMICA BÁSICA	97
P14. ENZIMAS	84
P15. QUÍMICA ESPECIAL	83
P16. MICROBIOLOGÍA	68
P17. ESTUDIO DE LÍQUIDOS	67
P19. HORMONAS	63
P18. INMUNOLOGÍA	58

Fuente: encuestas

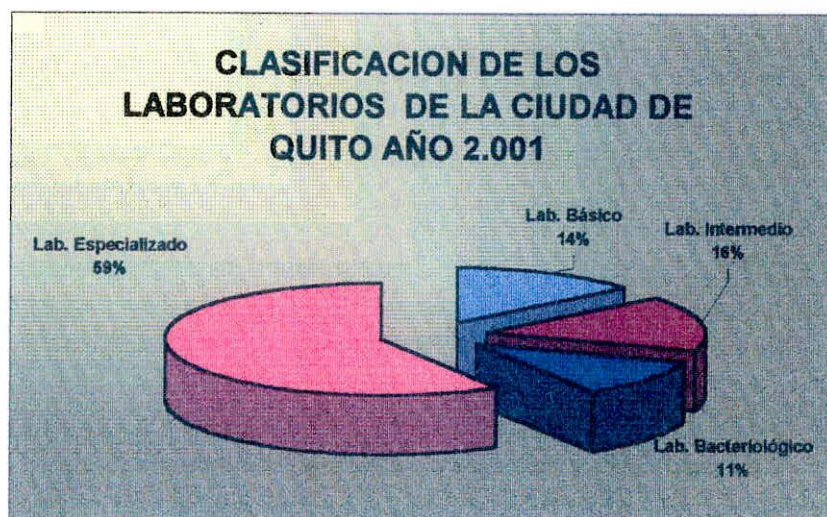
Con estos resultados, hemos dividido a los laboratorios en los siguientes grupos:

- a. Laboratorios básicos son los que realizan solamente pruebas de biometría, elemental y microscópico de orina (E.M.O.),

coproparasitario y química sanguínea básica. Estos representan al 14% del universo estudiado.

- b. Laboratorios intermedios son los que realizan, además de los exámenes básicos, determinaciones de enzimas y química especial. Son el 16% de la muestra.
- c. Los laboratorios bacteriológicos realizan todo lo anterior más microbiología y estudio de líquidos. Son el 11%.
- d. Laboratorios especializados incluyen además estudios de hormonas e inmunología. Son el 59%.

Gráfico 3.



Fuente: encuestas

3. MERCADO DE LOS INSUMOS DE LABORATORIO (PREG 20 – 31)

Con esta sección pretendemos conocer a la competencia de los proveedores de insumos de laboratorio. Para ello, preguntamos acerca de la modalidad de compra, de pagos, las casas preferidas y las causas para que lo sean. El 47% de los laboratorios compra por medio de pedido telefónico, el 30% lo hace por medio de teléfono y visitas del proveedor y el 18% solo por las visitas de los proveedores. Ninguno de los entrevistados compra directamente en la distribuidora. El sistema de visita del proveedor con llamada telefónica es más usual en el norte (62%). En el sur, en cambio, predomina el pedido por teléfono (60%). Los pagos a los proveedores se los realiza principalmente con crédito (79%). Solo el 14% paga de contado.

Preguntamos a los laboratorios en dónde compran los insumos para los exámenes y sacamos un promedio de menciones para calcular un índice de posicionamiento.

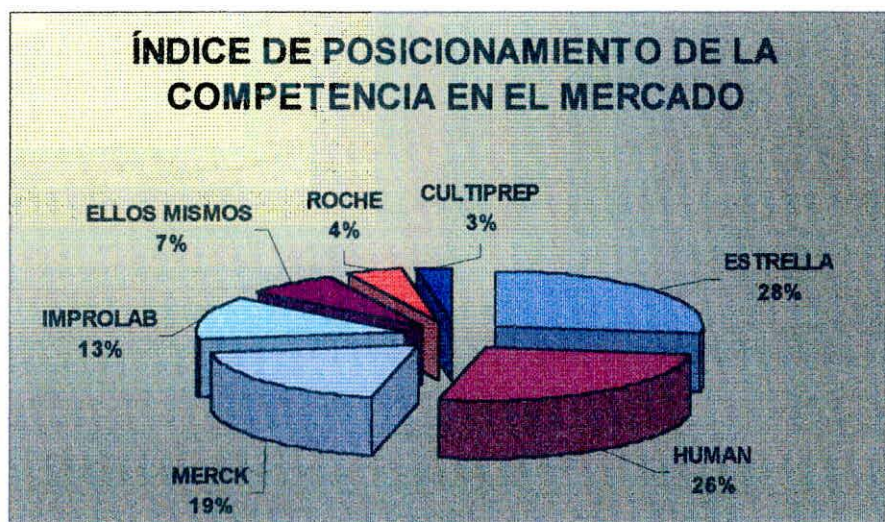
Tabla 3.

PROVEEDORES DE INSUMOS DE LABORATORIO Y POSICIONAMIENTO

Fuente: encuestas

PROVEEDORES	MEDIOS DE CULTIVO	COLORANTES	REACTIVOS	ÍNDICE
ESTRELLA	12	23	23	19
HUMAN	18	14	21	18
MERCK	12	18	9	13
IMPROLAB	11	9	7	9
ELLOS MISMOS	9	7	0	5
ROCHE	0	0	9	3
CULTIPREP	7	0	0	2

Gráfico 4.



Fuente: encuestas

Estrella es la principal proveedora de Colorantes y reactivos. *Human* es la primera en medios de cultivo. El 9% de laboratorios preparan ellos mismos los medios de cultivo y el 7% los colorantes.

Cuando les preguntamos porqué prefiere *Estrella*, los entrevistados responden, entre otros: “porque son buenos”, “porque visitan”, “por el servicio” y “por la calidad”. Los que prefieren *Human*, lo hacen por “calidad” y “porque son buenos”.

Los que prefieren hacer ellos mismos medios de cultivo y colorantes señalan como ventajas: “lo barato” y “porque tienen conocimiento”.

El 53% de los proveedores ofrece colorantes listos para el uso, sobre todo *Estrella* (25%).

4. NECESIDADES PERCIBIDAS (P.32 – 34)

Para detectar las demandas del público, entregamos una tarjetas con 6 opciones de servicio, para qué nos diga cual es la más importante, la segunda más importante y la menos importante.

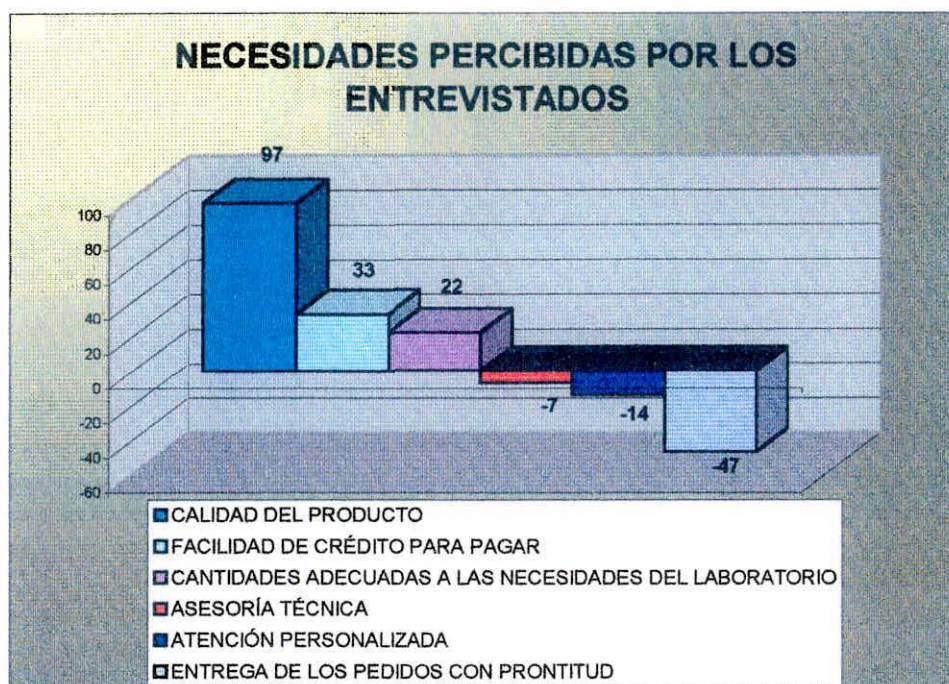
Tabla 4.

PERCEPCIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE LOS PROVEEDORES

NECESIDADES	PRIMER A (P32)	SEGUNDA (P33)	MENOS (P34)	ÍNDICE (P32*2)+P 33-(P34*2)
<i>CALIDAD DEL PRODUCTO</i>	33	35	2	97
<i>FACILIDAD DE CRÉDITO PARA PAGAR</i>	12	33	12	33
<i>CANTIDADES ADECUADAS A LAS NECESIDADES DEL LABORATORIO</i>	7	12	2	22
<i>ASESORÍA TÉCNICA</i>	2	7	9	-7
<i>ATENCIÓN PERSONALIZADA</i>	18	10	30	-14
<i>ENTREGA DE LOS PEDIDOS CON PRONTITUD</i>	5	9	33	-47

Fuente: encuestas

Gráfico 5.



Fuente: encuestas

La calidad del producto es el primer y el segundo servicio más importante para los entrevistados y tiene un índice casi tres veces mayor que el siguiente servicio. Le sigue la facilidad de crédito para pagar, que es mencionado, como el segundo servicio más importante. También con índice positivo está la provisión de cantidades adecuadas a las necesidades del laboratorio. Son menos importantes la asesoría técnica y la atención personalizada.

El aspecto menos importante para los entrevistados es la entrega de los pedidos con prontitud.

5. INTERÉS EN EL PRODUCTO (P35 – P42)

Leímos una lista de productos que podrían ofrecerse para los laboratorios, para conocer el grado de interés en adquirirlos. La columna de interés representa a la suma de quienes están mucho ó algo interesados.

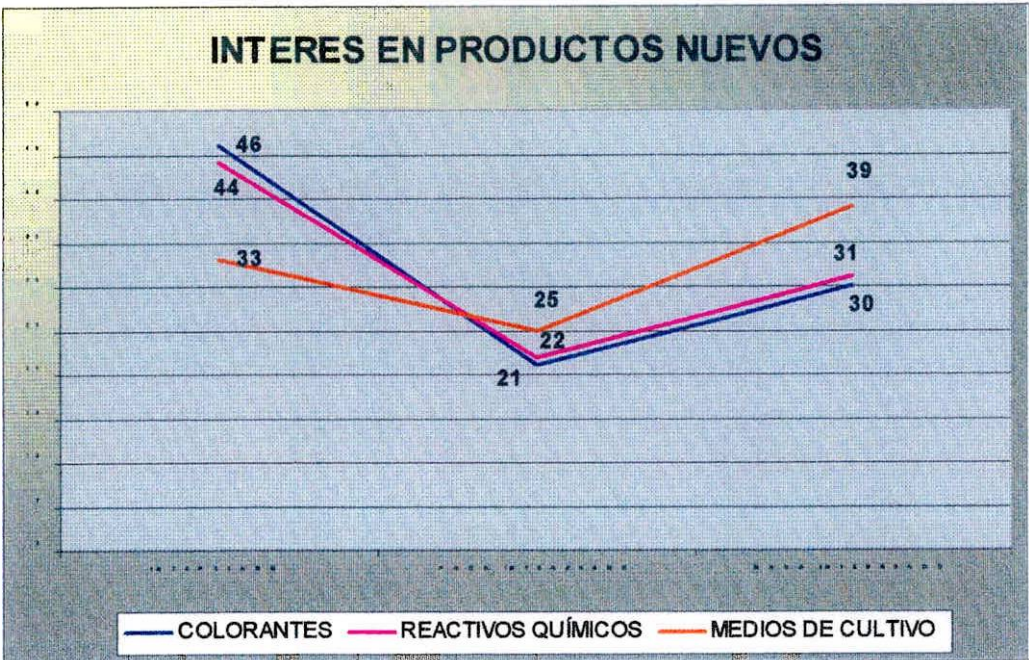
Tabla 5.

INTERÉS EN PRODUCTOS

PRODUCTOS LISTOS PARA EL USO	MUY INTERESA DO	ALGO INTERESA DO	POCO INTERESA DO	NADA INTERESA DO	INTER ÉS FINAL
P36. COLORANTES	14	32	21	30	46
P38. REACTIVOS QUÍMICOS	14	30	22	31	43
P35. MEDIOS DE CULTIVO	14	19	25	39	33

Fuente: encuestas

Gráfico 6.



Fuente: encuestas

Todos los productos tienen más del 30% de interesados en comprarlos.

Para el 61% es preferible presentaciones de más de 50 determinaciones, para el 25% es preferible presentaciones de entre 21 y 50 determinaciones y para el 7% de menos de 20 determinaciones. Los laboratorios que atienden hasta 20 pacientes semanales prefieren presentaciones pequeñas.

Un 47% dice que no compraría productos de fabricación nacional. El 35% dijo que sí lo haría y el 16% que tal vez lo haría.

El 29% de los entrevistados dicen que requerirían mucha ó alguna asistencia técnica para el uso de estos productos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- a. La sensación de los responsables de los laboratorios encuestados es que, después de un período de estancamiento, existen esperanzas de mejoría para los próximos años. Esto es una buena señal, puesto que la actitud del público analizado es de apertura a nuevas iniciativas para mejorar sus negocios.
- b. La porción de mercado más grande es la de laboratorios especializados, que son el 59% de la muestra analizada. Se suman a este segmento los laboratorios bacteriológicos que son el 11%, lo que significa que el 70% de laboratorios necesitan medios de cultivo; el 84% de laboratorios necesitan reactivos y el 100% colorantes y todos estos son el mercado meta.
- c. La competencia que tiene un mayor posicionamiento en el mercado son los proveedores Estrella y Human por la calidad de sus productos y además, en el caso de Estrella por las visitas que sus vendedores hacen a sus clientes.
- d. El contacto de venta más usado entre el laboratorio y la distribuidora es por vía telefónica especialmente en el sur, en el norte hay un mayor contacto personal entre el cliente y el vendedor a través de visitas y llamadas telefónicas. En cuanto a la forma de pago este se realiza mayoritariamente a crédito.

- e. Los laboratorios con capacidad de producir sus propios medios de cultivo y colorantes representan el 10%, los reactivos no son producidos por ningún laboratorio; todo esto representa una oportunidad para la venta de estos insumos en presentaciones listas para el uso, siendo los colorantes los únicos productos ofertados por la competencia con esta característica.
- f. El servicio que tiene un valor notable para la demanda es la calidad del producto; los menos importantes son la forma de pago y la venta de insumos de acuerdo a su necesidades.
- g. La posible demanda que tendrán los productos a ofertarse por los Laboratorios APR es en el caso de los medios de cultivo el 30%, de los reactivos el 41% y de los colorantes el 46%. De todas maneras, se considera que el producto estrella de la empresa serán los *Medios de Cultivo*, puesto que la competencia no los ofrece listos para el uso.



6. ESTRATEGIA COMERCIAL

6.1. MERCADO META

El producto estrella (medios de cultivo) va dirigido a laboratorios clínicos, bacteriológicos y especializados, privados, de la zona urbana de la ciudad de Quito.

6.2. ATRIBUTOS FUNCIONALES

Los Medios de Cultivo APR son productos ecuatorianos, listos para el uso, con garantía de calidad y de bajo costo.

6.3. VENTAJA DIFERENCIAL FRENTE A LA COMPETENCIA

- La principal ventaja que tiene el producto es que, por ser de fabricación nacional, el costo es mucho menor que el de la competencia, y además se ofrece garantía de la más alta calidad.
- La competencia no ofrece al cliente la facilidad de poder adquirir el producto por unidades.
- Otra ventaja es la de tener cartera propia de clientes, lo que permite satisfacer todas las inquietudes demandadas por ellos.
- Se aprovechará del conocimiento y experiencia de los propietarios, que para su trabajo rutinario vienen utilizando estos productos de su propia

desde hace muchos años. Por ello están convencidos de que se puede obtener productos de alta calidad a precios competitivos y además cuyo volumen estará determinado por la demanda.

6.4. SERVICIO PRE Y POSTVENTA

a) Preventa.- Los profesionales encargados del servicio, visitan a los clientes periódicamente prestando el mejor servicio y predisposición para crecer junto a ellos.

b) Postventa.- Se ofrece a los clientes asesoría técnica después de la compra, demostrando la seriedad y el compromiso que caracteriza a la empresa.

6.5. MARCA

La marca es el valor añadido que se proporciona al producto, tal como lo percibe el consumidor. El deseo de *Laboratorios APR* es que la marca sea reconocida en todo el mercado potencial, por esta razón la estrategia será la de marca individual.

Se ha escogido una marca que impacte y se distinga de los productos similares existentes. El nombre será “*MEDIOS DE CULTIVO APR*”.

6.6. VARIEDAD DE LÍNEAS DE PRODUCTOS

Además de los medios de cultivo, la empresa comercializa otras dos líneas de productos: reactivos químicos y colorantes

6.7. DISEÑO DEL PRODUCTO

El producto se presentará en una funda plástica con el logotipo de la empresa. El medio de cultivo se elabora en cajas de Petri desechables, Standard de 9 cm de diámetro, y tiene en su parte superior una etiqueta de color azul con los siguientes datos:

Gráfico 7.

ETIQUETA PARA LOS MEDIOS DE CULTIVO

<u>Laboratorios APR</u>	
•	Medio de cultivo: (Agar sangre, Mueller Hinton o Mc. Conkey)
•	Paciente:
•	Muestra:
•	Fecha:

Fuente: Laboratorios APR

6.8. ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO

Fortalezas	Oportunidades
• Producto listo para el uso • Venta del producto por unidades • Garantía de calidad	• Mercado potencial • Aceptación del producto • Nuevos laboratorios
Debilidades	Amenazas
• Falta de posicionamiento • Corta fecha de caducidad • Posibilidad de contaminación del medio de cultivo	• Inestabilidad económica del país • El apareamiento de competencia • Rechazo tradicional al producto nacional • Imitación del producto

6.9. PRECIO

Tomando en cuenta los tipos de laboratorios mencionados en la página 25, cada uno de estos grupos utiliza diferentes insumos para su trabajo (anexo No. 2). De acuerdo a estos requerimientos y aplicando el porcentaje de interés encontrado en la encuesta, al universo de laboratorios de Quito, se determina la posible demanda de los productos (anexo No. 3).

Los productos tienen los siguientes costos de producción por unidad o determinación: medios de cultivo, \$ 0,527; reactivos químicos, \$ 0,0167; y, colorantes, \$ 0,0332 (anexos Nos. 4 al 12). Tomando en cuenta que la inversión total para el proyecto llega a \$ 15.822 (quince mil ochocientos veinte y dos dólares), el primer mes de ventas arrojaría una utilidad negativa de \$ 340 que sería cubierta por los socios. La recuperación de la inversión

llegaría al décimo mes, en el cual se produciría ya una utilidad positiva de \$ 2.593,14 (anexo No. 13). La demanda total del mercado meta se cubriría a partir del noveno mes.

Con las tarifas de venta al público expresadas en el anexo 13, el punto de equilibrio para los medios de cultivo es de 608 y para los reactivos químicos, de 23.

6.10. PUBLICIDAD

a) Objetivos

- Persuadir a los clientes acerca de las ventajas del producto frente a los de la competencia, con el fin de incrementar las ventas.
- Posicionar los medios de cultivo APR como un producto nuevo, económico y listo para el uso.

b) Medios

Se utilizará la publicidad por medio de un díptico, en donde se resaltan las cualidades del producto y los medios de comunicación entre el cliente y la empresa (anexo 14).

Se repartirá publicidad en lugares estratégicos: laboratorios dependientes de hospitales y clínicas públicas y privadas, centros de salud, dispensarios médicos y laboratorios independientes.

c) Control y evaluación

Esta etapa es, sin duda, muy importante, puesto que aquí se controla y evalúa si la publicidad fue captada por el consumidor. Esto se efectuará después de un periodo de un mes de haberse lanzado la publicidad, de acuerdo al volumen de ventas logrado.

6.11. PROMOCIÓN

a) Objetivo

- Llegar al consumidor con el fin de estimular sus hábitos de consumo del producto y así incrementar las ventas.

b) Tipo de promoción

Se ofrecerá a los clientes muestras gratis del producto en la primera visita, que se realizará en un periodo de 2 semanas. Se les obsequiará además blocks de hojas adhesivas con el logotipo de la empresa y bolígrafos.

c) Proceso promocional

La promoción será distribuida en laboratorios clínicos bacteriológicos y especializados, privados, de la zona urbana de la ciudad de Quito.

d) Control y evaluación

Se llevará a cabo al final de la etapa de la promoción y servirá para medir el posicionamiento del producto en la mente del consumidor y en el mercado y

de esta manera medir la fidelidad del cliente y el volumen de ventas al que se espera llegar. Se lo realizará por medio del análisis del cumplimiento de las metas de venta.

6.12. PLAZA Y DISTRIBUCIÓN

a) Estrategia de distribución

La distribución se realizará desde el laboratorio de producción. Allí se cuenta con una oficina central de administración y ventas, encargada de receptar los pedidos de los clientes y de coordinar las acciones del vendedor. Se puede recibir pedidos o enviar información a través de 2 líneas telefónicas, fax o vía Internet. De esta oficina sale el vendedor a realizar las visitas programadas y a realizar los despachos de las ventas.

b) Fuerza de venta del producto

Se contratará los servicios de un vendedor-despachador. Tendrá días específicos para realizar las visitas de ventas y para despachar.

7. POSIBLE IMPACTO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS AL INTERIOR DE LA EMPRESA

El trabajo en un servicio de salud, y obviamente el laboratorio clínico no es una excepción, está compuesto por una diversidad de procesos complejos que constituyen un desafío a ser enfrentado por la gerencia (Passos, 1.997). Desde los pasos comunes de la administración hasta las decisiones cruciales de los directivos, se ven influenciadas por un trabajo que es radicalmente diferente al de tantas otras empresas. Muchos servicios tienen una fragmentación en su estructura que a veces ocurre por exigencias de naturaleza técnica y otras ocasiones responde mas bien a su modelo de organización. Una conjunción de ambas, puede llevarse a cabo cuando un servicio de salud decide ampliar o variar de alguna forma sus prestaciones: puede tratarse de nuevos servicios, de la implementación de rigurosas normas de calidad total, o también que la organización decida emprender nuevos retos, tales como el ofrecer a otras instituciones productos que elabore dentro de su empresa. Estos productos pueden ser los que rutinariamente utiliza el servicio de salud para su trabajo diario, o bien pueden ser servicios que su personal está en capacidad de brindar a otras instituciones.

Pero las tareas parcializadas en un determinado perfil de recurso humano, no siempre configuran el mejor camino para llevar adelante estos afanes. La tendencia es que los profesionales con las adecuadas experiencia y experticia brinden su mejor aporte para la consecución de estas nuevas metas. Se trata, en definitiva, de ofrecer a otros servicios de salud, la

posibilidad de compartir esta experiencia por medio de los nuevos productos y servicios. Los servicios que optan por la diversificación, mas bien tienden a la división técnica del trabajo. De esta manera se permiten continuar, e incluso mejorar dramáticamente la atención de su servicio tradicional, tienen un campo de apoyo económico para su gestión y llevan adelante incluso amplias investigaciones científicas.

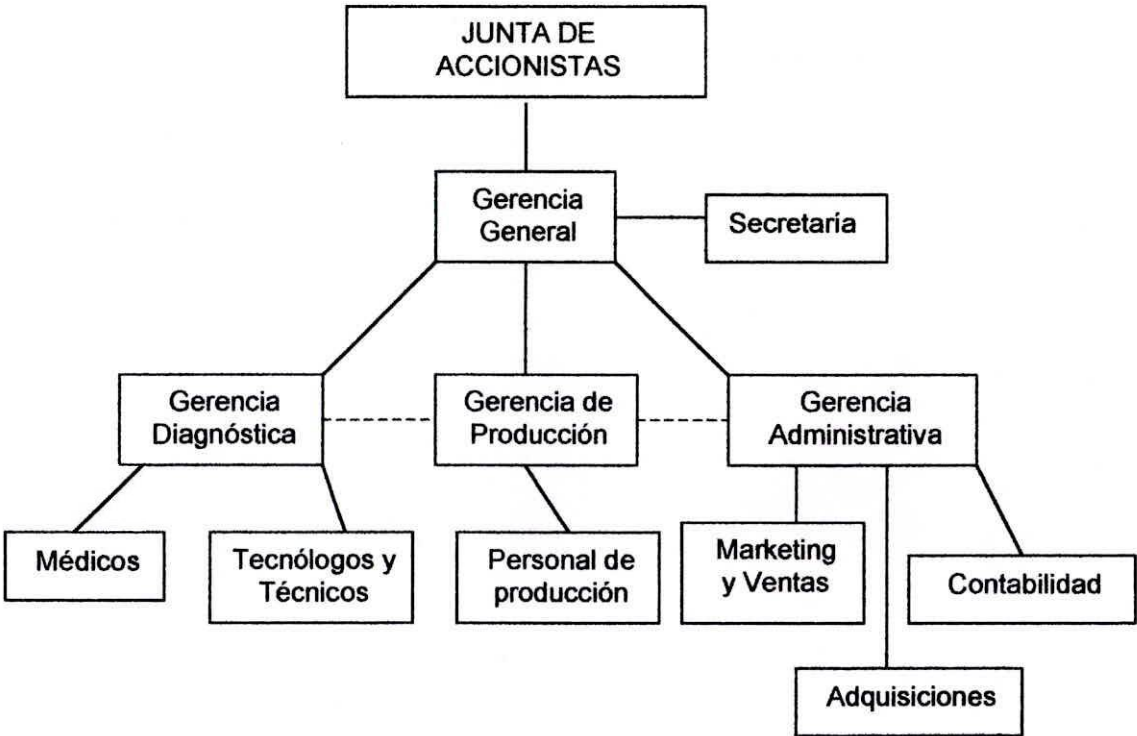
7.1. IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La organización de Laboratorios Clínicos APR, al enfrentar esta diversificación de sus servicios, se verá posiblemente intervenida en los siguientes aspectos:

- **GESTIÓN GERENCIAL:** las diversas etapas que abarca la comercialización de los nuevos productos podrían manejarse dentro de un departamento nuevo dentro del sistema, que sea a su vez dependiente del alto nivel gerencial de la empresa. Pero podría también considerarse la posibilidad, de acuerdo con el crecimiento del negocio, de crear una nueva empresa subsidiaria. En ambos casos, en todo caso, los socios tendrían el control de la organización.

Gráfico 8.

ORGANIGRAMA DE LABORATORIOS APR



Fuente: autores

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Capacidad gerencial
- Experiencia y experticia científicas
- Iniciativas nuevas
- Buenas relaciones públicas
- Trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo
- Objetivos y metas claras
- Mercado conocido
- Infraestructura propia y adecuada
- Tecnología moderna
- Base económica
- Respaldo financiero

OPORTUNIDADES

- Satisfacción innovadora al cliente
- Muchos clientes potenciales
- Apertura de mercados
- Desarrollo tecnológico
- Proyecto vitalicio
- Posicionamiento del laboratorio clínico
- Mucha gente conoce nuestra capacidad
- Desarrollo económico
- Cambios de paradigma
- Interés en invertir en el país
- Acceso a financiamiento

DEBILIDADES

- No se han podido cumplir proyectos anteriores
- Desperdicio de energía productiva
- Inadecuado control financiero

AMENAZAS

- Crisis económica
- Inestabilidad política
- Caos social
- Políticas del gobierno
- Variación de tasas de interés
- Desastres naturales
- Calamidad doméstica

MISIÓN

La misión de Laboratorios Clínicos APR es ofrecer servicios, productos y asesoría técnica de Laboratorios Médicos, en sus instalaciones de última tecnología, con profesionalismo y calidad humana.

VISIÓN DE FUTURO

En cinco años seremos la más seria, innovadora y prestigiosa empresa de Laboratorios Médicos en el Ecuador.

- **CLIENTES EXTERNOS:** son actualmente los pacientes que acuden al laboratorio o son referidos por clínicas y hospitales. En su mayoría son personas de clase económica media, algunos con seguros médicos privados y que prefieren este laboratorio por confianza o por cercanía geográfica. Estos clientes suelen necesitar servicios de emergencia cercanos, que presten atención a domicilio y que no pertenezcan a ciertas instituciones privadas de salud, cuya atención puede resultarles costosa.

Los médicos tratantes se encuentran también en este grupo, son profesionales privados que tienen sus consultas en varios sectores de la ciudad o en poblaciones cercanas, que no derivan los pacientes a clínicas específicas y que esperan resultados oportunos y de calidad.

Las clínicas privadas, que no tienen laboratorio propio para la atención de emergencias son también actuales clientes externos. Ellas necesitan respuestas ágiles y confiables y les interesa relaciones de largo plazo con organizaciones de capacidad y experiencia probadas.

Por último, diversas empresas de toda índole que brindan planes de salud a sus empleados. A estas organizaciones les interesa atención

directa en los sitios de trabajo y buscan exámenes de laboratorio de calidad y a precios asequibles.

Con el lanzamiento de los nuevos productos se suman como clientes externos los proveedores de insumos y reactivos de laboratorio que puedan convertirse en subdistribuidores y en lugar de actuar como competidores podría buscarse con ellos alianzas comerciales.

Los laboratorios clínicos a quienes se ofrecerá los productos, pasarán también de competidores a clientes.

- **CLIENTES INTERNOS:** los socios son especialistas en laboratorio clínico, fundadores del servicio y tienen la expectativa de incrementar la participación en el mercado. El interés fundamental de los socios es mantener la imagen de calidad y ética profesional. Esperan también mejorar la administración del servicio tanto en el aspecto organizativo como científico-técnico con la incorporación a la sociedad, de profesionales en el área administrativa y de gestión empresarial.

Los empleados actuales del laboratorio esperan el crecimiento de la organización para incrementar sus ingresos y tener mejores condiciones para desempeñar su trabajo.

Tecnólogos Médicos y Auxiliares de Laboratorio podrían tener interés en vincularse con la empresa, buscando estabilidad, posibilidades de crecimiento profesional y buen trato.

- **CANALES DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES:** con el grupo actual de clientes se mantiene una comunicación directa. Los médicos emiten su solicitud de pruebas y el paciente acude al laboratorio o bien la clínica llama telefónicamente. En el futuro, para llegar a los nuevos clientes se basará las acciones de comunicación en lo estipulado en el plan de marketing. Es indudable además que se requerirá de una revisión de la estrategia gerencial de información que ayude, no solamente a administrar las ventas de los nuevos productos, sino también a no afectar los servicios tradicionales del laboratorio.
- **COMPETIDORES:** con los servicios tradicionales del laboratorio, los principales competidores son otras instituciones similares. Con la introducción de la nueva línea de producción, los competidores serán ahora las industrias de insumos y reactivos de laboratorio. Como se mencionó anteriormente, los subdistribuidores serán mas bien clientes.
- **MÁRGENES DE GANANCIA:** al momento las utilidades de la empresa provienen absolutamente del propio servicio de exámenes de laboratorio clínico. Lo que se busca con la oferta de nuevos productos es, precisamente, mejorar esas ganancias mediante la diversificación de acciones.

- **ATRIBUTOS:** los Laboratorios APR son reconocidos por su gestión de alta calidad científica, administrativa, humana y ética. Estas cualidades deben mantenerse, e incluso, en el caso de la gestión gerencial, mejorarse continuamente. Se pretende que en el futuro se mire a esta organización como un modelo en la diversificación de servicios y productos, en donde se manejan dos negocios diferentes, pero al mismo tiempo correlacionados, sin que se afecte la imagen de la empresa ante sus antiguos y nuevos clientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arellano Cueva, Rolando, Marketing, enfoque América Latina, Editorial McGraw-Hill /Interamericana, México 1999.
2. INEC, Anuario de Recursos y Actividades de Salud, años 1.995 a 1.999.
3. Kottler, Philip, Mercadotecnia, 7ª. edición, Editorial Mc. Graw-Hill, México,1996.
4. Malhotra, Naresh, Investigación de Mercados, 2ª. edición, Prentice Hall, México, 1.997.
5. Passos Nogueira, Roberto, Perspectivas de la Gestión de Calidad Total en los Servicios de Salud, OPS, Serie PALTEX, Washington, 1.997.
6. Stanton, William y col., Fundamentos de Marketing, 10ª. edición, McGraw – Hill, México, 1.996.
7. Varela, Rodrigo, Innovación Empresarial, 2ª. edición, Pearson Educación de Colombia, Bogotá, 2.001.



BIBLIOTECA ESPAE
ESPOL

ÍNDICE DE ANEXOS

Número	Página
1. Encuesta aplicada a propietarios y/ o responsables de laboratorios clínicos privados	58
2. Insumos requeridos por tipos de laboratorios.....	62
3. Productos demandados por mes de acuerdo al interés y la producción de los laboratorios.....	63
4. Costos unitarios de producción	64
5. Tiempo de producción de nuevos productos.....	65
6. Costos de acuerdo a porcentajes de tiempo de producción	66
7. Costos fijos	67
8. Costos variables.....	68
9. Materia prima para la elaboración de nuevos productos	69
10. Activos fijos y depreciación	70
11. Gastos de administración y ventas.....	71
12. Costos de promoción y publicidad.....	72
13. Flujo de caja.....	73
14. Díptico para publicidad.....	74

ANEXO No. 1

**ENCUESTA A PROPIETARIOS Y/O RESPONSABLES DE
LABORATORIOS CLÍNICOS PRIVADOS**

QUITO

13/11/01

1. PERSONA ENTREVISTADA:

1. Dueño o gerente de laboratorio clínico privado
2. Empleado con poder de decisión sobre adquisición de insumos

(Si el entrevistado no consta en ninguna de estas opciones,
TERMINAR LA ENTREVISTA)

2.Nombre:

3.Dirección:

4. Sector: 1. Norte 2. Centro 3. Sur

5. Sexo: 1.Hombre 2.Mujer

6. Edad: 1. 21-25 años 2. 26-35 años 3. 36-45 años 4. 46 y más

7. NIVEL DE INSTRUCCIÓN

- 1.Tecnólogo médico 2. Licenciado 3. Bioquímico 4. Médico
5. Médico Laboratorista 6. Otro

8. QUÉ FUNCIONES DESEMPEÑA DENTRO DEL LABORATORIO?

1. Gerente o Propietario 2. Supervisor 3.Tecnólogo médico

**9. CUANTOS AÑOS LLEVA TRABAJANDO EN EL AREA DE
LABORATORIO CLÍNICO?**

1. < 1 a. 2. 1 a 2 a. 3. 2 –5 a. 4. 5,1 – 10 a. 4. 10,1 – 15 a.
5. 15,1 ó +

**10. CON RESPECTO AL AÑO PASADO, USTED CONSIDERA QUE EL
NEGOCIO DEL LABORATORIO CLÍNICO ESTÁ:**

1. Mejor 2. Igual 3. Peor 0.No sabe/ no contesta

**11. Y SI PIENSA EN EL PROXIMO AÑO, EL NEGOCIO DE
LABORATORIO CLÍNICO PUEDE ESTAR:**

1. Mejor 2. Igual 3. Peor 0.No sabe/ no contesta

- **A CONTINUACIÓN LE VOY A LEER ALGUNOS GRUPOS DE PRUEBAS DE LABORATORIO. DIGA SI SU LABORATORIO LAS REALIZA:**

12. Biometría. EMO y Coproparasitario

1.Sí 2.No 0.No sabe/ no contesta

13. Química básica

14.Enzimas

15.Química especial

16.Microbiología

17.Estudio de líquidos

18.Inmunología

19.Hormonas

20. LOS REACTIVOS E INSUMOS DE LABORATORIO USTED LOS ADQUIERE MEDIANTE: (Leer alternativas)

1.Pedido por teléfono 2.Visita del proveedor 3.Compra en la distribuidora
4. Teléfono y visitas del proveedor *.Otra:

21. LOS PAGOS A LOS PROVEEDORES LOS REALIZA: (Leer alternativas)

1. De contado 2. Crédito de 30 a 45 días

*. Otro tipo de crédito (cual):

22. A QUIEN COMPRA Medios de cultivo:

23. Por qué:

24. A QUIEN COMPRA Colorantes:

25. Por qué:

26. A QUIEN COMPRA Reactivos:

27. Por qué:

28. ALGUNO DE SUS PROVEEDORES OFRECE MEDIOS DE CULTIVO PREPARADOS?

1. Sí 2.No 0.No sabe/ no contesta

29. Cual:

30. ALGUNO DE SUS PROVEEDORES LE OFRECE COLORANTES LISTOS PARA EL USO?

1. Sí 2. No 0.No sabe/ no contesta

31. Cual:

32. LE VOY A ENTREGAR UNA TARJETA EN LA QUE CONSTAN VARIOS SERVICIOS QUE PUEDEN BRINDAR LOS PROVEEDORES, DIGAME CUAL CONSIDERA EL MÁS IMPORTANTE (entregar tarjeta y anotar el número correspondiente):

1. Facilidad de crédito para pagar

2. Atención personalizada

3. Calidad del producto

4. Asesoría técnica
5. Cantidades adecuadas a las necesidades del laboratorio
6. Entrega de los pedidos con prontitud
7. Todos
8. Ninguno
0. Nsc.

33. CUAL ES LA SEGUNDA MÁS IMPORTANTE:

34. CUAL ES LA MENOS IMPORTANTE:

***LE VOY A LEER UNA LISTA DE ALGUNOS PRODUCTOS QUE PODRÍAN OFRECERLE PARA SU LABORATORIO. DÍGAME SI ESTARÍA MUY INTERESADO, ALGO INTERESADO, POCO INTERESADO O NADA INTERESADO EN ADQUIRIRLOS:**

35. MEDIOS DE CULTIVO PREPARADOS

- | | | |
|--------------------|--------------------|---------|
| 1. Muy interesado | 2. Algo interesado | |
| 3. Poco interesado | 4. Nada interesado | 0. Nsc. |

36. COLORANTES LISTOS PARA EL USO:

37. REACTIVO PARA PROTEÍNAS Y ALBÚMINA:

38. REACTIVOS PARA PROTEÍNAS EN LÍQUIDOS:

39. REACTIVO PARA CREATININA:

40. A USTED LE CONVENDRÍA ADQUIRIR ESTOS PRODUCTOS EN PRESENTACIONES PARA: (Leer alternativas)

- | | | |
|-------------------------|----------------------------|--------------|
| 1. < 20 determinaciones | 2. 21 – 50 determinaciones | 3. > 50 Det. |
|-------------------------|----------------------------|--------------|

41. REQUERIRÍA USTED DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL USO DE ESTOS PRODUCTOS? (Leer alternativas)

- | | | | | |
|----------|---------|---------|---------|-------------------------|
| 1. Mucho | 2. Algo | 3. Poco | 4. Nada | 0. No sabe/ no contesta |
|----------|---------|---------|---------|-------------------------|

42. COMPRARÍA USTED MEDIOS DE CULTIVO, COLORANTES Y REACTIVOS DE FABRICACIÓN NACIONAL?

- | | | | |
|-------|-------|------------|-------------------------|
| 1. Sí | 2. No | 3. Tal vez | 0. No sabe/ no contesta |
|-------|-------|------------|-------------------------|

43. CUÁNTOS PACIENTES ACUDEN SEMANALMENTE A REALIZARSE EXÁMENES EN SU LABORATORIO?

- | | | | |
|----------------|---------------|---------------|--------------|
| 1. Menos de 10 | 2. De 10 a 20 | 3. De 20 a 40 | 4. Más de 40 |
|----------------|---------------|---------------|--------------|

- **PREGUNTAS DE OBSERVACIÓN: INTENTE CALIFICAR AL LABORATORIO QUE HA VISITADO DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES PARÁMETROS:**

45. El sector en donde está ubicado es de nivel predominantemente:

- | | | |
|---------|----------|------------|
| 1. Alto | 2. Medio | 3. Popular |
|---------|----------|------------|

47. El aspecto del local que ocupa el laboratorio:

48. La infraestructura que tiene el laboratorio:

TARJETA DE OPCIONES PARA LA PREGUNTA No. 32

1. Facilidad de crédito para pagar
2. Atención personalizada
3. Calidad del producto
4. Asesoría técnica
5. Cantidades adecuadas a las necesidades del laboratorio
6. Entrega de los pedidos con prontitud

ANEXO No. 2

INSUMOS REQUERIDOS POR TIPO DE LABORATORIO

TIPO DE LABORATORIO	%	CAPACIDAD TECNICA	INSUMOS REQUERIDOS
Básico	14	Biometría, EMO, copro Química Sanguínea	Colorantes
Intermedio	16	Biometría, EMO, copro Química Sanguínea, enzima y química especial	Colorantes y reactivos
Bacteriológico	11	Biometría, EMO, copro Química Sanguínea, enzima, química especial, microbiología, estudio de líquidos	Colorantes, reactivos y medio de cultivo
Especial	59	Biometría, EMO, copro Química Sanguínea, enzima, química especial, microbiología, estudio de líquidos, hormonas e inmunología	Colorantes, reactivos y medio de cultivo

ANEXO No. 3

PRODUCTOS DEMANDADOS POR MES DE ACUERDO AL INTERÉS Y LA PRODUCCIÓN DE LOS LABORATORIOS

INSUMO	DEMANDA		INTERES		PRODUCCION PROMEDIO	# DE NUEVOS PRODUCTOS DEMANDADOS/MES
	# Laboratorios	de %	# Laboratorios	de %		
Colorantes	183	100	84	46	50	16800
Reactivos	157	86	68	43	40	10880
Medios de Cultivo	128	70	39	30	30	4680

ANEXO No. 4

COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN

DETALLE	COSTO POR DETERMINACIÓN (US\$)		
	MEDIOS DE CULTIVO	REACTIVOS	COLORANTES
Materia prima	0,281	0,0041	0,0089
Mano de Obra	0,026	0,0013	0,0026
Amortización	0,001	0,0001	0,0001
Depreciación	0,011	0,0006	0,0011
Administración y ventas	0,165	0,0084	0,0163
Promoción y Publicidad	0,043	0,0022	0,0042
Costo Total de Producción	0,527	0,0167	0,0332

ANEXO No. 5.

TIEMPO DE PRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

INSUMO	TIEMPO DE PRODUCCION			TIEMPO DE PRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS				
	CANTIDAD	TIEMPO/ min	No. DE DET.	DEMANDA	# VECES	TIEMPO/ min	TIEMPO/ hora	PORCENTAJE
Medios de Cultivo	----	30	50	4680	93,6	2808	46,8	68%
Reactivos	1 litro	60	2000	10880	5,44	326,4	5,44	8%
Colorantes	1 litro	60	1000	16800	16,8	1008	16,8	24%

ANEXO No. 6

COSTOS DE ACUERDO A PORCENTAJE DE TIEMPO DE PRODUCCIÓN

COSTOS (US\$)	PORCENTAJE		
	MEDIO DE CULTIVO (68%)	REACTIVOS (8%)	COLORANTES (24%)
Depreciación	53,45	6,29	18,87
Materia Prima	1.315,18	44,93	150,52
Mano de Obra	122,40	14,40	43,20
Amortización	6,80	0,90	2,40
Gastos Administrativos y ventas	773,84	91,04	273,12
Gastos Promoción y Publicidad	201,29	23,68	71,04

ANEXO No. 7

COSTOS FIJOS (US\$)			
DETALLE	VALOR TOTAL	MEDIOS DE CULTIVO	REACTIVOS
Depreciación	78,61	53,45	6,29
Gerente	376	255,68	30,08
Administrador	100	68	8,00
Secretaria	150	102	12,00
Vendedor	180	122,4	14,40
Tecnólogo	180	122,4	14,40
Total	1064,61	723,93	85,17



ANEXO No. 8

COSTOS VARIABLES (US\$)			
DETALLE	VALOR TOTAL	MEDIOS DE CULTIVO	REACTIVOS
Materia Prima	1510,63	1027,23	135,96
Teléfono	55	37,40	4,95
Mantenimiento	35	23,80	3,15
Energía eléctrica	40	27,20	3,60
Limpieza	30	20,40	2,70
Patente y Derechos por mes	10	6,80	0,90
Movilización	56	38,08	5,04
Suministros oficina	100	68,00	9,00
Embalaje	16	10,88	1,44
Promoción publicidad	296,02	201,29	26,64
Total	2148,65	1461,08	193,38

ANEXO No. 9

MATERIA PRIMA	COSTO	UNIDADES	COSTO FINAL
MEDIO DE CULTIVO	US\$	#	US\$
Medio de cultivo en polvo fco 500g.	51	10	510
Agua destilada galón	2	18	36
Gas doméstico cilindro 15 Kg.	2	2	4
Cajas Petri desechables por 20 uds.	3,27	234	765,18
Total			1315,18
REACTIVOS QUÍMICOS			
Sulfato de cobre fco. 500g.	25	0,012	0,3
Citrato de Sodio fco. 500g.	15	0,012	0,18
Verde de Bromocresol fco 100 g	20	0,06	1,2
Ácido Pírico fco 500g.	35	0,03	1,05
Hidróxido de sodio fco 1000 g	50	0,33	16,5
Agua destilada galón	2	9	18
Envase con etiqueta	0,07	110	7,7
Total			44,93
COLORANTES			
Wright fco 25g.	20	1,008	20,16
Metanol absoluto galón	18	2,1	37,8
Giemsa fco 25g.	20	1,68	33,6
Glicerina fco1lt.	8	1,6	12,8
Cristal violeta fco 25g.	15	0,34	5,1
Safranina fco 25g.	15	0,34	5,1
Acetona fco 1lt.	22	0,34	7,48
Yoduro de Potasio fco 25g.	12	0,34	4,08
Yodo metálico fco 25g.	28	0,13	3,64
Agua destilada galón	2	4,5	9
Envase con etiqueta	0,07	168	11,76
Total			150,52

ANEXO No. 10

ACTIVOS FIJOS Y DEPRECIACIÓN (US\$)

ACTIVOS FIJOS	COSTO	DEPRECIACION	COSTO MENSUAL
Refrigeradora	800	10	6,67
Autoclave	750	5	12,50
Equipo de comunicación	700	5	11,67
Refrigeradora en uso	200	5	3,33
Balanza analítica	depreciada		
Mesas de trabajo	1000	10	8,33
Escritorio	300	10	2,50
Repisas	200	10	1,67
Telefax	250	5	4,17
10 sillas	500	10	4,17
Local	7500	30	20,83
Mechero de Bunsen	100	3	2,78
Total	12300		78,61

ANEXO No. 11

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS (US\$)	COSTO/ HORA	# DE VECES	TOTAL MES
Gerente	9,4	40	376
Administrador	2,5	40	100
Secretaria	0,9375	160	150
Vendedor	2,25	80	180
Movilización (combustible)	7	8	56
Suministros de Oficina	25	4	100
Fundas de embalaje	0,02	800	16
Teléfono	55	1	55
Mantenimiento (conserjería, agua potable y seguridad)	35	1	35
Energía eléctrica	40	1	40
Limpieza	30	1	30
Total			1138

ANEXO No. 12

COSTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD (US\$)

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	COSTO UNITARIO	# DE VECES	COSTO TOTAL
Diseñador	100	1	100
Díptico	0,3	500	150
Block de notas adhesivas con logotipo	1	200	200
Bolígrafos	0,25	1000	250
Evento de presentación	2500	1	2500
Muestras de medios de cultivo	0,527	212	112
Movilización	10	4	40
Plan de marketing			300
Total			3552
Costo por mes			296,02

ANEXO No. 13

FLUJO DE CAJA (US\$)													
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
CAJA INICIAL													
Mas INGRESOS POR VENTAS		1.486,04	2.229,05	2.972,07	3.715,09	4.458,11	5.201,13	5.944,15	6.687,17	7.430,19	7.430,19	7.430,19	7.430,19
TOTAL DISPONIBLE		1.486,04	2.229,05	2.972,07	3.715,09	4.458,11	5.201,13	5.944,15	6.687,17	7.430,19	7.430,19	7.430,19	7.430,19
Menos INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	12.300,00												
Menos EGRESOS POR COMPRA DE MATERIA PRIMA		302,13	453,19	604,25	755,31	906,37	1.057,43	1.208,49	1.359,55	1.510,61	1.510,61	1.510,61	1.510,61
Menos EGRESOS POR MANO DE OBRA		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Menos EGRESOS POR AMORTIZACION		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Menos EGRESOS POR GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA													
Gerente		376,00	376,00	376,00	376,00	376,00	376,00	376,00	376,00	376,00	376,00	376,00	376,00
Administrador		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Secretaria		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Vendedor		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Comisiones		29,72	44,58	59,44	74,30	89,16	104,02	118,88	133,74	148,60	148,60	148,60	148,60
Movilización		56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00
Suministros de oficina		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Fundas de embalage		3,20	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20
Teléfono		55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
Mantenimiento (conserjería, agua potable y seguridad)		35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Energía eléctrica		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Limpieza		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Publicidad													
Evento de presentación de nuevos productos	2.500,00												
Dípticos	250,00												
Promociones													
Bolígrafos y Block de notas adhesivas con logo	200,00												
Muestras de cajas de cultivo	112,00												
Movilización	40,00												
Plan de Marketing	300,00												
Menos EGRESOS POR PAGOS DE IMPUESTOS													
Patente y Derechos	120,00												
IVA		178,32	267,49	356,65	445,81	534,97	624,14	713,30	802,46	891,62	891,62	891,62	891,62
TOTAL EGRESOS	15.822,00	1.825,37	2.080,46	2.335,54	2.590,62	2.845,71	3.100,79	3.355,87	3.610,95	3.866,04	3.866,04	3.866,04	3.866,04
NETO DISPONIBLE		-339,33	148,59	636,53	1.124,47	1.612,40	2.100,34	2.588,28	3.076,22	3.564,15	3.564,15	3.564,15	3.564,15
Más Aporte de socios		339,33											
Caja final		0,00	148,59	636,53	1.124,47	1.612,40	2.100,34	2.588,28	3.076,22	3.564,15	3.564,15	3.564,15	3.564,15

ANEXO No. 14

DÍPTICO PARA PUBLICIDAD

