

**Título: Maestría en Marketing Estratégico**

**Autor: Leonardo Raúl Jesús Fontana**

**Director: Ph. D. Rubén Roberto Rico**

**Tutor: Ph. D. Rubén Roberto Rico**

**Fecha: 27-06-2013**

**Tema: “Estudio sobre la viabilidad en la comercialización de productos médicos novedosos y de calidad de PROV Médica S.A. en mercados emergentes como la República Argentina”**

## **1. Introducción** (Extensión entre 1 y 2 carillas)<sup>1</sup>

***Explicitación del tema y del recorte del problema que se va a desarrollar.***

***Contextualización de dicho Problema***

***Explicitación de los objetivos generales.***

***Identificación de las hipótesis en sentido o estricto o las hipótesis de trabajo que permitieron articular el trabajo.***

***Explicitación de los propósitos de la investigación / posibles aportes.***

***Explicitación de la metodología y el modo en que ha sido organizada la Tesis para su exposición.***

El tema tratado en la presente tesis es el estudio y viabilidad en la comercialización de productos médicos, costosos y de calidad de la empresa PROVMÉDICA S.A. en mercados emergentes como la República Argentina.

Con el fin de contextualizar los problemas, se pretende con este trabajo brindar una solución a seguir ante el ingreso de compañías extranjeras (Ej. Liko AB) que comercializan productos médicos costosos y de calidad en el mercado de la salud de nuestro país.

Así mismo, al ser Liko AB, representada en la República Argentina, por PROVMÉDICA S.A. se relevó información de interés brindada por la dirección de la compañía. Se pudo observar que desde sus inicios a la actualidad los gerentes y directivos de PROVMÉDICA S.A. han venido empleando un modelo no establecido, basado únicamente en el conocimiento y la experiencia, los cuales han hecho que se obtuvieran buenos resultados pero no los esperados.

Los objetivos generales planteados son: Investigar y formular una propuesta de valor, aplicando estrategias de marketing que sirva de modelo para la inserción y comercialización de tecnología médica novedosa y de calidad en clínicas, sanatorios, hospitales públicos y privados en la República Argentina. Conocer la situación mercadológica de PROVMÉDICA S.A. a través de la obtención de información por medio de encuestas que permitan recopilar datos veraces para el establecimiento de estrategias y la toma de decisiones posteriores.

Las hipótesis planteadas son: ¿Es posible, lograr posicionar y comercializar equipamiento médico nuevo y de calidad en el sector de la salud pública y privada en países emergente como la República Argentina?. ¿Es aconsejable el empleo de nuevas estrategias de marketing estratégico destinadas a PROVMÉDICA S.A. con el fin de lograr aumentar las ventas, disminuir costos y conseguir mayor rentabilidad?

---

<sup>1</sup> Tamaño de letra Arial 12. Espaciado 1,5

Metodológicamente la presente tesis es una investigación cuantitativa experimental de tipo propositivo mediante encuestas sobre las compañías Liko AB y PROVMÉDICA S.A. en el mercado de la salud de la República Argentina.

La tesis exhibe un estudio propositivo, que tiene el propósito dada la información obtenida de PROVMÉDICA S.A. y al encontrarse está inserta en un mercado emergente como el latinoamericano, se propone la realización de estudios de mercado en el área de la salud, destinados a evaluar la viabilidad en la representación y comercialización de nuevas líneas de productos médicos similares a (Liko AB).

También se propone la reorganización de la empresa PROVMÉDICA S.A. mediante el planteamiento de estrategias de marketing con el objetivo de lograr una mayor participación, buscando un nuevo posicionamiento de esta en el mercado de la salud de la República Argentina.

Es importante citar que actualmente dentro de los presupuestos de PROVMÉDICA S.A. no se ha tomado en consideración el presupuesto de marketing, a través de este trabajo se pretende establecer medidas para determinar este presupuesto y su correcto manejo desde el enfoque de resultados obtenidos en cuanto a volúmenes de ventas y rentabilidad se refiere.

Este trabajo presenta una propuesta de implementación de un plan de marketing estratégico para ser empleado como solución ante las debilidades existentes en la compañía PROVMÉDICA S.A.

Esta tesis consta de: un marco general, un marco teórico, un marco de investigación, un marco propositivo y las conclusiones, de esta manera se organizará la exposición de la presente tesis.

## **2. Antecedentes y Planteo teórico (Extensión no más de 2 carillas)**

*Breve mención a los antecedentes e investigaciones previas que permitan reconocer el estado del arte.*

*Explicitación y definición de los conceptos centrales de la Tesis y el modo en que se los articuló para dar cuenta del objeto de estudio.*

Este trabajo radica en el diseño y formulación de estrategias de marketing para el equipamiento médico y/o los insumos médicos que comercializa PROVMÉDICA S.A., en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y resto del país, considerando un enfoque estratégico, pues esta empresa se ha venido manejando con un modelo no establecido, basado únicamente en la experiencia de sus gerentes y directivos que ha permitido obtener resultados aceptables, pero no los esperados.

La empresa reconoce que es necesario el planteamiento de objetivos a largo plazo que le permitan establecerse retos así misma y que puedan ser medidos a través del tiempo.

Registra también que en los últimos años ha presentado un crecimiento representativo, sin embargo al ser el mercado de equipos e insumos médicos muy extenso y competitivo, se ha perdido participación de mercado y disminuido la rentabilidad de la compañía.

Por ello, se ha decidido plantear estrategias de marketing que le permitan incrementar sus volúmenes de ventas, buscando a su vez nuevas representaciones de productos novedosos y de calidad (Ej. Liko AB) para darlos a conocer en el mercado argentino.

PROVMÉDICA S.A. necesita de un plan estratégico de marketing, también para conocer más de sus clientes y poder llegar a ellos ofreciéndoles un servicio de calidad en todos los aspectos, que represente un menor costo para la compañía; haciéndola de esta manera más productiva y competitiva.

Así mismo es necesaria una planeación estratégica de estudio del mercado de la salud en Argentina para conocer en qué ha estado fallando, en qué podría mejorar y qué es lo que debe mantener sobre su actual manejo para establecer medidas preventivas y correctivas a través de un compromiso del personal involucrado, lo que permita un desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados en la empresa.

Es importante citar que actualmente dentro de los presupuestos de PROVMÉDICA S.A. no se ha tomado en consideración el presupuesto de marketing, a través de este trabajo se pretende establecer medidas para determinar este presupuesto y su correcto manejo desde el enfoque de resultados obtenidos en cuanto a volúmenes de ventas y

rentabilidad.

El objetivo del plan de marketing estratégico es buscar desarrollar la capacidad de "organizar el futuro" expresando en forma sistemática y clara las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. (Referencia N° 24).

El plan estratégico es para toda empresa el plan maestro, en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas, que ha adoptado "hoy" respecto a lo que hará en los próximos tres a cinco años (horizonte habitual en la República Argentina), para lograr ser lo suficientemente competitiva así como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados, en cuanto a crecimiento y rentabilidad, o simplemente de supervivencia o consolidación en el sector. (Referencia N° 10, 24 y 29).

El mercado de la salud en la República Argentina, se encuentran controlado y fiscalizado por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T.).

Dentro de este organismo se encuentra la Dirección de Tecnología Médica que es la encargada de controlar, fiscalizar y vigilar la calidad de los productos médicos como así también las actividades, procesos y tecnologías que se realicen en función de la elaboración, fraccionamiento, importación o exportación a fin de asegurar a la población la utilización de productos médicos de comprobada calidad, eficacia y seguridad.

PROVMÉDICA S.A. es considerada una de las empresas importadoras de "productos para la salud" en la República Argentina, dentro de ellos, equipamientos médicos e insumos médicos.

Desde sus comienzos, PROVMÉDICA S.A. se ha focalizado en brindar a sus clientes productos de calidad, buscando conseguir la satisfacción de sus clientes. De esta manera, a pesar de encontrarse en un mercado emergente, como es el latinoamericano, ha logrado a lo largo del tiempo ser conocida en el mercado de la salud en nuestro país. (Referencia N° 15).

A pesar de ellos, cada vez los avances en tecnología médica han ido creciendo rápidamente así como también han aparecido nuevos competidores a nivel local.

Visto y considerando la disminución en los últimos años de la rentabilidad y al encontrarse la empresa inserta en un mercado emergente, se propone la realización de estudios de mercados, destinados a evaluar la viabilidad en la representación y comercialización de nuevas líneas de equipamiento médico (Ej. Liko AB). Así mismo

también se sugiere la reestructuración de la empresa mediante el planteo de estrategias de marketing destinadas a lograr una mayor participación, buscando para PROVMÉDICA S.A. un nuevo posicionamiento en el mercado de la salud en la República Argentina.

### **3. Materiales y Métodos** (Extensión no más de 1 carilla)

***Explicitación del tipo de Tesis (Investigación en el sentido estricto u otro producto como Propuesta Profesional)***

***Abordaje metodológico (cualitativo, cuantitativo, integración)***

***Explicitación y caracterización de las fuentes***

***Criterios de selección de los casos***

***Instrumentos de recolección***

***Otros datos sobre el trabajo de campo***

En este trabajo se presentan dos investigaciones de mercado: (Referencia N° 3).

La primera investigación, dirigida a la nueva compañía extranjera Liko AB, que comercializa equipamiento médicos (grúas eléctricas móviles y fijas) para la movilización de pacientes, representada en Argentina por PROVMÉDICA S.A.

La población del estudio está formada por personal de la salud de las categorías profesionales de auxiliar de enfermería (camilleros), enfermería y kinesiología de los servicios de hospitalización de traumatología, internación general y cuidados intensivos adultos de las siguientes instituciones de salud (Hospital de Clínicas, Hospital Fernández, Sanatorio Trinidad Palermo, Sanatorio Otamendi y Miroli, Hospital Alemán, Hospital Italiano de Buenos Aires).

El trabajo de campo del presente estudio se realizó entre los meses de febrero y noviembre de 2011, tras obtener permiso de la dirección de las instituciones de salud seleccionadas. La muestra consistió en 120 sujetos que cumplimentaron voluntariamente los instrumentos de medida.

Para ello se elaboró una primera encuesta dirigida al personal de la salud de las instituciones en estudio como ser: se realizaron entrevista sobre el dolor de espalda y columna vertebral, sobre el trabajo dentro de los hospitales, clínicas y/o sanatorios. Se analizaron como variables, el estrés psicológico, dolencias musculo esqueléticas y el estrés ocupacional entre otros.

Luego se procedió a la realización de una capacitación en el uso apropiado de las grúas eléctricas de Liko AB al personal de las instituciones de salud y por último se efectuó una segunda encuesta sobre su apreciación de los productos médicos de Liko AB durante su utilización con sus pacientes.

La segunda investigación de campo fue destinada a PROVMÉDICA S.A. propiamente, con el fin de obtener información de interés para poder brindar nuevas herramientas de diagnóstico sobre el direccionamiento que debería adoptar la compañía en un futuro en el mercado de la salud de la República Argentina.

Este trabajo se realizó entre noviembre de 2011 a junio de 2012.

Se segmentó el mercado de manera demográfica. En este caso se eligió a las instituciones médicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para el análisis tanto del perfil del cliente objetivo como de la competencia se realizó una encuesta a manera de cuestionario que incluye factores como: proceso de compra, frecuencia de compra, productos, servicio técnico, proveedores, perfil del cliente objetivo. Se realizaron 60 encuestas. La encuesta corresponde a un cuestionario semiestructurado, dividido en cinco secciones, cada una de estas secciones con un determinado número de preguntas:

- 1) Datos Generales (dos preguntas),
- 2) Compra de Equipos médicos (seis preguntas),
- 3) Equipos médicos (una pregunta),
- 4) Servicio técnico (una pregunta),
- 5) Proveedores (seis preguntas).

Esta división permitió visualizar de mejor manera la encuesta que en su totalidad consta de 16 preguntas. Para la elaboración del cuestionario se seleccionaron preguntas cerradas, dicotómicas, de opción múltiple, mixtas y de elección múltiple con escala de Likert.



#### **4. Resultados y Discusión** (Extensión entre 1 y 2 carillas)

***Enumeración de los hallazgos específicos de la Tesis***

***Explicitación de la relación entre hallazgos y otras investigaciones.***

***Explicitación de la relación entre hallazgos y los conceptos teóricos definidos en el planteo teórico***

***Explicitación de la significación de los resultados***

Los resultados, de esta primera investigación, fueron muy satisfactorios, ya que la información obtenida, nos ha servido para aplicar estrategias de posicionamiento de los productos de Liko AB por parte de PROVMÉDICA S.A. Dado que varias compañías extranjeras representadas por PROVMÉDICA S.A., presentan características semejantes a Liko AB, como ser: alto costo y alto standard de calidad.

Estos resultados nos muestran que en las instituciones de salud tanto privadas como públicas, se han construido pensando solo en los enfermos, sin tener en cuenta que en sus instalaciones iba a trabajar personal de la salud. Al hacer uso éste, del equipamiento médico de (Liko AB) se ha notado la disminución en las lesiones de espalda y columna vertebral, mayor confort en el trabajo, mejor atención a sus pacientes, mejora del estado de ánimo de los pacientes y del personal de salud en estudio, confluyendo todo esto en la disminución de costos operativos de las instituciones de salud involucrada.

Este modelo de investigación ha servido para ser extrapolado a las restantes unidades de negocios de PROVMÉDICA S.A., con el objetivo de lograr en un mediano plazo incrementar la participación de PROVMÉDICA S.A. y sus representadas en el mercado de la salud en la República Argentina.

En cuanto a la segunda investigación dirigida a PROVMÉDICA S.A. con los datos relevados e información procesada se llegó como conclusión a la matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica). Esta matriz emplea información obtenida de los análisis de las matrices EFE, EFI, MPC, FODA, PEYEA, IE y la Matriz de la Gran Estrategia.

Estas herramientas les permitirán a los directivos evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva. Al finalizar la evaluación de las estrategias en la matriz MPCE se ha observado que las estrategias que se encuentran más acorde a la situación actual de PROVMÉDICA S.A. y las que ayudarán a su reiniciación en el mercado de productos y/o insumos médicos son:

Estrategia Nº 1: Promoción de los insumos médicos enfocados en competir con otras empresas a través de precios bajos.,

Estrategia Nº 2: Desarrollo de PROVMÉDICA S.A. en el mercado de la Salud en la

República Argentina.,

Estrategia N° 3: Crear un plan de expansión de PROVMÉDICA S.A. hacia nuevos mercados en otras ciudades del país.

Estrategia N° 4: Efectuar un estudio de la competencia por producto o insumo médico que se ofrece para conocer mejor sus niveles de servicio.

En cada una de estas estrategias, se presentan: objetivos, metas y planes de acción con fecha de inicio y fecha de finalización, recursos necesarios para llevar a cabo dichas estrategias, indicadores de control, periodicidad de medición y presupuesto necesario para su aplicación.

De acuerdo a los planes de acción de cada estrategia y a los costos de cada actividad, se concluye que el presupuesto necesario para la implementación y aplicación del Plan de Marketing Estratégico, horizonte 2013-2015, es de USD 28.891,13.

El poder determinar el beneficio de un plan estratégico de marketing como el que se analiza en esta tesis es difícil ya que no se puede establecer con claridad las ganancias a futuro de una compañía, ya que en ella intervienen varios factores. Sin embargo se ha tratado de establecer un nivel de ganancia estimado de acuerdo a los siguientes supuestos:

- Se tiene el porcentaje de crecimiento de la demanda de instituciones médicas tanto el analizado en la investigación como el brindado por el Ministerio de Salud de la Nación para el 2013.
- Se posee que el ranking de los principales proveedores de equipos médicos en Capital Federal, en el cual PROVMÉDICA S.A. se ubica en el puesto número 8°, es decir que posee una participación en el mercado de 7%. Por lo tanto del total del crecimiento de la demanda a la empresa le tocará el 3,25%; calculando el porcentaje de crecimiento para PROVMÉDICA S.A. tenemos que es: 22,75%
- Se muestra la utilidad que PROVMÉDICA S.A. ganaría sin la implementación del plan de marketing estratégico contra la implementación del mismo. En esta última se espera que su utilidad se incremente en un 3,5% de manera que se obtendrá el siguiente beneficio total estimado de la implementación del plan estratégico de USD 253.186,82.
- Se analizó que el Análisis Beneficio/Costo de tal manera de poder estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr. El Análisis Beneficio/Costo nos ha dado 8,76. Por lo tanto al ser el resultado positivo y mayor a 1, se concluye que es viable la implementación de este plan de marketing estratégico ya que aumenta las utilidades de la empresa frente al costo que representa.

## **5. Conclusiones/Recomendaciones** (Extensión hasta 1 carilla)

*Análisis de los resultados en relación con posibles implicancias, aplicaciones, nuevas líneas a investigar o la formulación de nuevas hipótesis.*

Mediante la realización de esta tesis, se pudo estudiar a PROVMÉDICA S.A., tanto internamente como externamente. Se sugiere de acuerdo a los productos ofrecidos por la empresa como son: insumos médicos y equipamientos médicos, el empleo de estrategias diferentes de acuerdo al producto en análisis.

Los avances en tecnología médica son cada vez mayores, año a año todas las empresas fabricantes de equipamientos e insumos médicos en todo el mundo se esfuerzan por estar a la vanguardia de la innovación. Invierten gran cantidad de capital en investigación y desarrollo. Es por ello que los directivos de PROVMÉDICA S.A. tendrán que estar continuamente participando de congresos internacionales del mercado de la salud, averiguando sobre las últimas novedades investigando sobre nuevas compañías fabricantes de equipamientos e insumos médicos con el fin de aumentar la cartera de productos médicos ofrecidos.

En este trabajo de tesis, se ha podido demostrar que es posible la comercialización de productos médicos de alta tecnología, calidad y costoso en nuestro país, mediante el empleo de estrategias apropiadas de marketing.

Es importante notar así mismo, que no todas las empresas están en condiciones de llevar a cabo la inserción de este tipo de productos. Aquellas compañías importadoras de productos médicos semejante a PROVMÉDICA S.A. que ya tienen una estructura preestablecida con una fuerza de venta significativa, podrían mediante el empleo de herramientas de marketing estratégico apropiadas, brindar una estrategia inteligente de planificación e inserción de estos productos médicos novedosos y de calidad. Teniendo en un principio una modesta participación en el mercado de la salud, colocándose en un futuro como líderes, logrando posicionar más efectivamente sus ventajas competitivas.

PROVMÉDICA S.A. antes de la realización de este trabajo, venía obteniendo resultados aceptables pero no los esperados por sus gerentes y directivos, no teniendo un rumbo claro hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

Se desarrolló un presupuesto de marketing y se determinó las utilidades futuras a ganarse con la implantación del plan de marketing, comparando su beneficio real a través del Análisis Beneficio/Costo y de la elaboración de planes de acción y parámetros de control.

Mediante el empleo de estas herramientas de marketing, se propuso que PROVMÉDICA

S.A. logre identificar oportunidades, desarrollar e implementar planes en un mediano plazo y que su participación en el mercado de la salud en la República Argentina vaya en aumento, consiguiendo de esta manera una mayor rentabilidad.

## **6. Bibliografía**

1. Aitor J., Sánchez Pulgarín J., Díaz D. (2003). Manipulación manual de pacientes, prevención de riesgos dorsolumbares en personal sanitario. Revista Prevention World Magazine.
2. Aaker, D., Day, G. (2000). Investigación de Mercado. (7a ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
3. Danielsson, M., Stolt T. (2003). How Medium Sized Enterprises Prices Products in International Industrial Markets. A case of study: Liko AB. Department of Business Administration and Social Science. Lulea University of Technology.
4. Drucker, P. (1994). Las nuevas realidades. (1a ed.). Editorial Buenos Aires: Sudamericana.
5. Hernández, E., Corral Torres E. (2009). Evacuación y traslado de pacientes. Proyecto Emerge. Volumen 6. Madrid: Aran.
6. European Agency for Safety and Health at Work. (2000). Research on work-related low back disorders.
7. Guinot, M. (2007). Técnicas de inmovilización y movilización. Traslado del paciente. Vigo: Ideas propias.
8. Kim, W Chan & Mauborgne R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.
9. Kotler P. (2006). Marketing Lateral. New York, N.Y.: John Wiley & Sons.
10. Hill, C., Jones, G. (2000). Administración Estratégica. (3a ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
11. Lambin, J. (1993). Marketing Estratégico, (3a ed.), México D.F.: Mc Graw- Hill, Interamericana.
12. Lic. Op De Beeck R.; Dr. Veerle H. (2000). Research on work-related low back disorders. Prevent Institute for Occupational Safety and Health. Brussels Belgium. European Agency for Safety and Health at Work.
13. Menzel N., Hughes N., Waters T, Nelson A. (2007). Preventing musculoskeletal disorders in nurses: developing a safe patient handling curriculum module for schools of nursing. Nurse Educ. 32(3), 130-135.
14. National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (1985). Program of the National Institute for Occupational Safety and Health, FY 1985 program plan. Atlanta (GA): Centers for Disease Control and Prevention.
15. Nenad, P., y Daniel T. (2008). Oportunidades en los Mercados Emergentes. The Economist. (1a ed.), Buenos Aires: Cuatro Media Inc.

16. Omaha, K. (2000). La mente del estratega. México D.F.: Mac Graw-Hill Interamericana.
17. Porter, M. (2000). Estrategia Competitiva. Buenos Aires: Rey.
18. Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva. México D.F.: CECSA.
19. Richard, E., Kathryn, L. Winters et al.. (2004). Prevention of Disabling Back Injuries in Nurses by the Use of Mechanical Patient Lift Systems.
20. Rico, R. (1993). Total Quality Management. (9a ed.) Buenos Aires: Macchi.
21. Rico, R., Hermida, J. (1995). Marketing para momentos de crisis y recesión. (2a ed.) Buenos Aires: Macchi.
22. Rico, R. (1996). Benchmarking Estratégico y Táctico. (2a ed.) Buenos Aires: Macchi.
23. Ries, A. and Trout, J. (1989). Posicionamiento. Madrid: Mc Graw-Hill.
24. Sallenave, J.P. (1991). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
25. Stanton, W., Etzel M., Walker B. (2007). Fundamentos de Marketing. (14a ed.) México D.F.: Mac Graw-Hill.
26. Water, T., Nelson, A., Hughes N., Menzel N. (November 2009). Safe Patient Handling Training for Schools of Nursing.
27. Water, T. (2007). When is it safe to manually lift a patient?. American Journal of Nursing.
28. Wilensky, A. (1986). Marketing Estratégico. Buenos Aires: Tesis.
29. Wilensky, A. (1997). Política de Negocios, Estrategias de Marketing para Mercados Competitivos. Buenos Aires: Macchi.