



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

TESIS

MAESTRÍA EN MARKETING ESTRATÉGICO

**“ ESTUDIO SOBRE LA VIABILIDAD EN LA  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS MÉDICOS  
NOVEDOSOS Y DE CALIDAD  
DE PROVMÉDICA S.A.  
EN MERCADOS EMERGENTES  
COMO LA REPÚBLICA ARGENTINA ”**

Tutor

Ph. D. Rubén Roberto Rico

Nombre del Aspirante

Leonardo Raúl Jesús Fontana

*Buenos Aires, Argentina  
Marzo 2013*

## AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Son muchas las personas especiales a las que gustaría agradecer su amistad, apoyo ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo otras en mis recuerdos y el corazón.

Quiero darles gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A todos los profesores de la Carrera de Maestría en Marketing Estratégico (U.C.E.S.), mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy.

Al presidente y el Vicepresidente de la Compañía, en la que trabajo actualmente Ing. José María Garavilla e Ing. Andrés Trakinski, respectivamente que colaboraron en el que se hiciera realidad el poder cursar esta importante Maestría.

A todo el personal del área de salud (Hospitales, Clínicas, Sanatorios, etc.), que colaboraron en que se pudiera relevar información de interés para ser plasmada en este trabajo.

A toda mi familia, mi padre y madre, Raúl y Gladys, a mis hermanas Silvia y Mariela, que me dieron la fuerza y ánimo para perseverar y llegar al final.

Al más especial de todos, a ti mi DIOS, que eres el SEÑOR de mi vida por acompañarme durante todo este tiempo en momentos difíciles. Has hecho realidad este sueño, por todo el amor con el que me rodeas y porque me tienes en tus manos. Esta Tesis es para Ti.

Leonardo.

## INDICE

RESUMEN	7
<i>MARCO GENERAL</i>	9
INTRODUCCIÓN	10
PROBLEMA	12
1.1. JUSTIFICACION	13
1.2. ESTADO DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4. RESULTADOS ESPERADOS	17
1.5. HIPOTESIS A VALIDAR	17
<i>MARCO TEÓRICO</i>	18
2. ARGENTINA EN EL MUNDO	19
2.1. EXTENSIÓN TERRITORIAL	19
2.2. DENSIDAD POBLACIONAL	19
2.3. ÍNDICES BÁSICOS	20
2.4. LA SALUD EN LA REPUBLICA ARGENTINA	21
2.4.1. PRINCIPALES OBRAS SOCIALES	24
2.4.2. PRINCIPALES HOSPITALES PÚBLICOS	26
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PROVMEICA S.A.	27
3.1. DATOS GENERALES	27
3.2. ASPECTOS HISTÓRICOS	27
3.3. AREAS DE ALCANCE	27
3.4. HISTÓRICO DE VENTAS PROVMEICA S.A.	28
3.5. OBJETIVOS DE PROVMEICA S.A.	29
3.6. PRODUCTOS	29
3.7. SERVICIOS	29
3.8. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	29
3.9. PERSONAL	29
3.10. ORGANIGRAMA FUNCIONAL	30
4.1. GRÚAS DE TECHO	31
4.2. GRÚAS MÓVILES	32
4.3. GRÚAS DE BIPEDESTACIÓN	32
4.4. SISTEMAS DE ELEVACIÓN HORIZONTAL	33
4.5. ARNESES, SÁBANAS DE REPOSICIONAMIENTO, ACCESORIOS	34
4.6. ESTRUCTURA DE LIKO AB	36
4.6.1. MISION DE LIKO AB	37
4.6.2. VISION DE LIKO AB	37

4.6.3. HISTORIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	38
<b>MARCO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>40</b>
5.1. ESTUDIO DE MERCADO DE LIKO AB EN EL MERCADO DE LA SALUD EN LA REPÚBLICA ARGENTINA	41
5.1.1. ANTECEDENTES DEL PERSONAL DE LA SALUD	41
5.1.2. MATERIAL Y MÉTODOS	42
5.1.2.1. SUJETOS	42
5.1.2.2. INSTRUMENTOS Y VARIABLES DE MEDIDA	43
5.1.3. PROCEDIMIENTO	44
5.1.4. ANALISIS DE DATOS	44
5.1.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	44
5.1.6. CONCLUSIONES DE LA EMPRESA LIKO AB EN LA REPUBLICA ARGENTINA	50
A) Capacitación del Personal de las Instituciones de Salud en estudio	50
B) Cuestionario de Satisfacción de las grúas eléctricas LIKO AB	52
C.1) Participación en el Congreso de Enfermería organizado por el Hospital Italiano de Buenos Aires	54
C.2) Participación durante EXPOMEDICAL 2011 y en la Revista Ferias & Congresos del mes Octubre-Noviembre 2011	56
6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE PROVMÉDICA S.A.	57
6.1. PROCESO DE LA INVESTIGACION	57
6.1.1. ANTECEDENTES	57
6.1.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA PROVMÉDICA S.A.	57
6.1.1.2. OPORTUNIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	57
6.1.1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL	57
6.2.2. PROBLEMA	58
6.2.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	58
6.2.2.2. POBLACIÓN OBJETIVO	58
6.2.2.3. SEGMENTO DE MERCADO	58
6.2.2.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	58
6.2.2.4.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	58
6.2.2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	59
6.2.2.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	59
6.2.2.5.1. MÉTODOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS	59
6.2.2.5.2. VARIABLES QUE COMPONEN LA INVESTIGACIÓN	59
6.2.2.6. ENCUESTA	59
6.2.2.6.1. PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN	59
6.2.2.6.1.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA	59
6.2.2.6.1.2. FÓRMULA - TAMAÑO DE LA MUESTRA	60
6.2.2.7. DISEÑO DE LA ENCUESTA	61
6.2.2.8. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS	61
6.2.2.9. EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	61
6.2.2.9.1. ANÁLISIS DE DATOS	62
6.2.2.10. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	62
6.2.2.10.1. Pregunta Nº 1.	62
6.2.2.10.2. Pregunta Nº 2.	62
6.2.2.10.3. Pregunta Nº 3.	63
6.2.2.10.4. Pregunta Nº 4.	63
6.2.2.10.5. Pregunta Nº 5.	64
6.2.2.10.6. Pregunta Nº 6.	65
6.2.2.10.7. Pregunta Nº 7.	66
6.2.2.10.8. Pregunta Nº 8.	67
6.2.2.10.9. Pregunta Nº 9.	67
6.2.2.10.10. Pregunta Nº 10.	68
6.2.2.10.11. Pregunta Nº 11	69
6.2.2.10.12. Pregunta Nº 12	70
6.2.2.10.13. Pregunta Nº 13.	70
6.2.2.10.14. Pregunta Nº 14.	71
6.2.2.10.15. Pregunta Nº 15.	72

6.2.2.10.16. Pregunta Nº 16	73
6.2.3. RESULTADOS DE ENCUESTAS A CLIENTES DE PROVMÉDICA S.A. SOBRE SUS PRODUCTOS EN GENERAL	74
6.2.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE PROVMÉDICA S.A.	76
 MARCO PROPOSITIVO	 79
 7. MARKETING ESTRATÉGICO	 80
7.1. PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO	80
7.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	80
7.1.1.1. MISIÓN	80
7.1.1.2. VISIÓN	80
7.1.1.3. OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA PROVMÉDICA S.A.	80
7.1.1.4. POLÍTICAS Y VALORES	80
7.1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	81
7.1.2.1. ANALISIS EXTERNO	81
7.1.2.1.1. ENTORNO ECONÓMICO	81
A. PIB	81
B. BALANZA COMERCIAL	84
B.1. INTERCAMBIO COMERCIAL ARGENTINO	87
7.1.2.1.2. ENTORNO POLÍTICO - LEGAL	88
7.1.2.1.3. IMPORTACIONES DE PRODUCTOS MÉDICOS EN LA REPUBLICA ARGENTINA	88
7.1.2.1.3. ENTORNO TECNOLÓGICO	89
7.1.2.1.4. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA SALUD EN REPÚBLICA ARGENTINA	89
7.1.2.2.5. OFERTA	89
7.1.2.2.6. DEMANDA	90
7.1.2.2.7. CLIENTES	90
7.1.2.2.8. PROVEEDORES	90
7.1.2.2.9. COMPETENCIA	90
7.1.2.2.10. POSICIÓN DE LA EMPRESA FRENTE A LOS FACTORES EXTERNOS	91
A. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	91
B. CALIFICACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	93
C. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	94
C1. OPORTUNIDADES	94
C2. AMENAZAS	94
D. MATRIZ EFE	95
E. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	96
7.1.2.2. ANÁLISIS INTERNO	97
7.1.2.2.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE PROVMÉDICA S.A.	97
7.1.2.2.2. MAPA DE PROCESOS DE PROVMÉDICA S.A.	97
7.1.2.2.3. ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA	98
7.1.2.2.4. CICLO DE VIDA DE PROVMÉDICA S.A.	98
7.1.2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	99
A. FORTALEZAS	99
B. DEBILIDADES	99
C. MATRIZ EFI	100
7.1.2.4. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	101
7.1.2.4.1. MODELO DE NEGOCIO	101
7.1.2.4.2. SEGMENTO DEL MERCADO	101
7.1.2.4.3. MERCADO META	102
7.1.2.4.4. POSICIONAMIENTO	103
7.1.2.4.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	103
7.1.2.4.6. MEDIOS DE PROMOCIÓN DE PROVMÉDICA S.A.	104
7.1.2.5. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	105
7.1.2.5.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	105
7.1.2.5.1.1. MATRIZ B.C.G.	105
7.1.2.5.1.2. MATRIZ FODA	106
7.1.2.5.1.3. MATRIZ PEYEA	108
7.1.2.5.1.4. MATRIZ IE (INTERNA - EXTERNA)	109
A) PENETRACIÓN EN EL MERCADO	111
B) DESARROLLO DE MERCADO	111
7.1.2.5.1.5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	111
7.1.2.6. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	112
7.1.2.6.1. MATRIZ MULTIVARIABLE	112
7.1.2.6.2. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	112
7.1.2.6.3. PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS ELEGIDAS	113
7.1.2.6.3.1. PLANES DE ACCIÓN	113
A. Estrategia Nº 1: Promoción de los insumos médicos enfocados en competir con otras empresas a través de precios bajos	113

<i>B. Estrategia N° 2: Desarrollo de PROVMEĐICA S.A. en el mercado de la Salud en la República Argentina</i>	114
<i>C. Estrategia N° 3: Crear un plan de expansión de PROVMEĐICA S.A. hacia nuevos mercados en otras ciudades del país</i>	115
<i>D. Estrategia N° 4: Efectuar un estudio de la competencia por producto o insumo médico que se ofrece para conocer de mejor manera sus niveles de servicio</i>	115
<b>7.1.2.6.4. PRESUPUESTO DE MARKETING</b>	123
<b>7.1.2.6.5. CÁLCULO DE LOS BENEFICIOS ESTIMADOS</b>	123
<b>7.1.2.6.6. ANÁLISIS BENEFICIO COSTO</b>	125
<b>8. RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	126
<b>8.1. CONCLUSIONES</b>	126
<b>8.2. RECOMENDACIONES</b>	129
<b>8.3. EPÍLOGO</b>	131
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	134
<b>10. ANEXOS</b>	137
<b>10.1. ANEXO N°1 – ENTREVISTA SOBRE EL DOLOR DE ESPALDA Y COLUMNA VERTEBRAL</b>	137
<b>10.2. ANEXO N°2 – CUESTIONARIO SOBRE EL TRABAJO DENTRO DE LOS HOSPITALES, CLINICAS Y/O SANATORIOS</b>	139
<b>10.3. ANEXO N° 3 – CUESTIONARIO DE LOS PRODUCTO (EQUIPAMIENTOS MÉDICOS) DE LIKO AB</b>	140

## RESUMEN

Esta tesis de posgrado trata sobre el estudio y viabilidad en la comercialización de equipos médicos, costosos y de calidad de la empresa PROVMÉDICA S.A. en mercados emergentes como la República Argentina.

Se pretende con este trabajo brindar una solución a seguir ante el ingreso de compañías extranjeras que comercializan equipamiento médico costoso y de calidad en el mercado de la salud.

En el Capítulo I, se especifica el Marco General donde se plantea la problemática, justificación, marco conceptual, objetivos generales, objetivos particulares, resultados esperados e hipótesis a validar.

En el Capítulo II, se detalla el Marco Teórico donde se encuentra la situación actual del mercado de la salud privada y pública en la República Argentina.

En el Capítulo III, se describe la empresa PROVMÉDICA S.A., distribuidora exclusiva de la empresa sueca Liko AB en la República Argentina, a través del análisis de su histórico de ventas, historia cronológica, ubicación y objetivos de la compañía. También se detallan las áreas de salud en que se focaliza, principales productos y servicios que ofrece a sus clientes en la actualidad y que nuevas líneas de productos e insumos médicos estará comenzando a introducir en el mercado argentino.

En el Capítulo IV, se detalla, la nueva unidad de negocio, que corresponde a la empresa sueca Liko AB, que se dedica a la fabricación y comercialización en todo el mundo de grúas eléctricas móviles y de techo que brindan soluciones de elevación de pacientes imposibilitados que se encuentran internados en clínicas, sanatorios y hospitales de nuestro país.

En los Capítulo V y Capitulo VI se encuentra el Marco de Investigación que consta de: dos investigaciones de mercado:

1°) Estudio y posicionamiento de Liko AB en el mercado de la salud en la República Argentina con el fin de obtener información de interés de los usuarios finales dentro de las instituciones de salud, buscando posicionar más efectivamente los nuevos productos médicos de la empresa Liko AB.

Esta investigación pretender ser un modelo a seguir por PROVMÉDICA S.A. ante futuras representaciones de nuevas líneas de productos y/o insumos médicos de compañía extranjera en la República Argentina.

2°) Estudio de la situación mercadológica de PROVMÉDICA S.A., buscando relevar información que le sirva a la compañía para saber su posicionamiento actual en las distintas instituciones de salud de la República Argentina y su situación con respecto a la competencia.

En el Capítulo VII se desarrolla el Marco Propositivo donde se presenta la herramienta de Marketing Estratégico realizado a la Empresa PROVMÉDICAS.A.. Su situación con referencia a sus competidores, seguido de un análisis del entorno (macro y micro) en el que se desarrolla, así como la determinación de su direccionamiento estratégico, culminando con la elaboración de matrices para la selección de estrategias a aplicar en la empresa. Por último se desarrolla un presupuesto de marketing y se determina las utilidades futuras a ganarse con la implantación del plan, comparando su beneficio real

a través del análisis beneficio/costo y de la elaboración de planes de acción y parámetros de control.

En el Capítulo VIII finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

En el Capítulo IX se detallan la bibliografía empleada.

En el Capítulo X se enumeran los Anexos.



## ***MARCO GENERAL***

## INTRODUCCIÓN

El tema del trabajo en estudio se titula: *“Estudio sobre la viabilidad en la comercialización de productos médicos novedosos y de calidad de PROVMÉDICA S.A. en mercados emergentes como la República Argentina”.*

En la presente investigación se detalla el mercado de la salud en la República Argentina. Se brinda así también información general de la compañía PROVMÉDICA S.A. su historia, trayectoria y situación actual permitiendo adquirir una visión global de lo que ha venido siendo la empresa desde sus inicios hasta la fecha actual.

Este proyecto radica en el diseño y formulación de estrategias de marketing para el equipamiento médico y/o 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 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, reconoce 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. Es por ello que 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 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 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 se refiere.

En 1991, Sallénave ha afirmado que "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" <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>SALLENAVE (1991). La Planificación Estratégica. Segunda Edición, México.

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.

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.).

Este organismo pertenece a la Secretaria de Salud del Ministerio de Salud y Acción Social de la República Argentina, el cual fue creado mediante el decreto 1490/1992 del Poder Ejecutivo Nacional.

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 y depósito de dichos productos a fin de asegurar a la población la utilización de productos médicos de comprobada calidad, eficacia y seguridad.

Según definición de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T.) se considera “productos para la salud a todo equipamiento, aparato, material, artículo o sistema de uso o aplicación médica, odontológica o laboratorial, destinada a la prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación o anticoncepción y que no utiliza medio farmacológico, inmunológico o metabólico para realizar su función principal en seres humanos, pudiendo entretanto ser auxiliado en su función, por tales medios”.<sup>2</sup>

PROVMÉDICA S.A. es considerada una de las empresas importadoras de “productos para la salud”, 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 la República Argentina. 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.

PROVMÉDICA S.A. desde sus inicios a la actualidad, ha empleado un modelo no establecido, basado en el conocimiento y la experiencia de sus gerentes, los cuales han obtenido resultados aceptables, pero no los deseados. Visto y considerando que se ha disminuido en los últimos años 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, y la reestructuración de la empresa mediante el planteo de estrategias de marketing destinadas a lograr una mayor participación y buscando para PROVMÉDICA S.A. un nuevo posicionamiento en el mercado de la salud en la República Argentina.

---

<sup>2</sup>[http://www.anmat.gov.ar/ProductosMedicos/definicion\\_ProductosMedicos.asp](http://www.anmat.gov.ar/ProductosMedicos/definicion_ProductosMedicos.asp)

## PROBLEMA

En la República Argentina, en el área de la salud, hay dos sectores claramente marcados, el sector público y el sector privado. La gestión de compras suele estar instalada mucho mejor en la esfera privada que en la pública, y la razón fundamental es el pensamiento de los hospitales, sanatorios y clínicas privadas como una verdadera empresa, donde sus servicios son los de salud, que tienen muchas particularidades, pero que no dejan de ser una empresa que hay que administrar, con sus procedimientos, y sus presupuestos que debe equilibrar.

Generalmente, las instituciones públicas, de todos los órdenes, tienden a no ser tan cuidadosas en el manejo de los gastos, y no hay un análisis adecuado en la selección y la calidad del equipamiento médico elegido, todo ello contribuye a que el sistema público de salud brinde a la sociedad un servicio deficitario.

Hace falta incorporar, aunque sea lentamente, ideas nuevas y no resistir a los cambios para hacer un uso racional y sustentable de los limitados presupuestos que se posee, teniendo en cuenta, a la hora de la evaluación del equipamientos médicos e insumos médicos, sus características técnicas, evaluando principalmente su calidad.

Sea en instituciones públicas o privadas, siempre se debe realizar una gestión de compras coherente, sea de equipos médicos o insumos médicos, para esto es importante conocer realmente lo que se posee. La evaluación de la tecnología existente es fundamental para tener un buen punto de partida.

En caso de que se incorpore aparatología completamente nueva, se debe analizar las diferentes propuestas del mercado, para brindar tanto a su personal como a sus paciente, una mejor atención.

PROVMÉDICA S.A. cuenta actualmente con su casa matriz en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En sus casi 40 años de actividad en el país, ha logrado alcanzar considerables niveles de ingreso por ventas y de participación en el mercado, de acuerdo a datos revelados por los directivos de la misma. Sin embargo ante la constante presencia de nuevos competidores sus ventas se han visto afectadas en un descenso considerable en los tres últimos años

Se puede considerar que este descenso en las ventas se debe a varios factores como son:

- ❖ La presencia de competidores nuevos
- ❖ La competencia desleal
- ❖ El uso de páginas web y la compra de productos a través de las mismas.
- ❖ Precios más bajos
- ❖ Mayores beneficios
- ❖ Situación político-económica del país

“Es ante los cambios sociales, económicos y tecnológicos a los que se enfrentan las organizaciones, el poder tomar la delantera en estos, propiciará que sigan en constante búsqueda de factores que creen valor a la empresa. Además que las compañías consideran que la utilización del conocimiento les hará sobresalir frente a sus competidores” (Urbina, 2003). De acuerdo con Teece (2003) define el conocimiento

como: “Uno de los activos más importantes de una compañía para crear una ventaja competitiva sostenible”. (Citado por García, 2003:28).

Sin embargo, PROVMÉDICA S.A. al desconocer las razones reales del descenso en sus ventas, el problema se plantea con la siguiente pregunta ¿Qué debería realizar PROVMÉDICA S.A. para posicionar a la nueva unidad de negocio (U.N.) LIKO AB, el resto de las empresas representadas y reposicionarse, para aumentar su participación de mercado, disminuir sus costos y aumentar la rentabilidad en el mercado de la salud de la República Argentina?

### **1.1. JUSTIFICACION**

Ante la obtención de los resultados de sus últimos históricos en venta de PROVMÉDICA S.A., se ha podido observar que si bien no han sido malos, no han sido los esperados. Sumado a que ha decidido realizar la apertura de una nueva Unidad de Negocio (U.N.) de equipamiento médico sin un estudio de mercado previo.

Considero que será de utilidad la investigación de mercado destinados a:

- ❖ Evaluar la viabilidad de representación por parte de PROVMÉDICA S.A., de nuevas líneas de productos médicos y/o insumos médicos en un futuro.
- ❖ Considerar la situación de PROVMÉDICA S.A. en el mercado de la salud en la República Argentina con respecto a sus competidores, análisis del entorno (macro y micro) en el que se desarrolla, definir su direccionamiento estratégico, desarrollar un presupuesto y plan de marketing en otros.

Considero que mi aporte en función a la investigación y tratamiento del tema elegido, podría colaborar en el posicionamiento más efectivo de los productos médicos y/ insumos médicos correspondiente a las nuevas (U.N.), lograr una mayor rentabilidad para la empresa, mejorar su competitividad e inserción en el mercado de la salud, comenzando por el sector privado, que es el que posee mayor capacidad de inversión.

Este trabajo pretende servir como modelo para ser extrapolado a nuevas unidades de negocios (U.N.) que se inician en la comercialización de nuevos productos médicos de calidad en el sector de la salud en la República Argentina.

Así también será de gran aporte la aplicación de un modelo de marketing estratégico destinado a PROVMÉDICA S.A., con el fin de “organizar su futuro” a mediano y largo plazo, obteniendo mayores volúmenes de venta, disminución de costos y aumentar su rentabilidad.

### **1.2. ESTADO DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En la República Argentina, cada vez es más difícil la inserción de nuevas tecnologías en el área de la salud. Se prioriza la salud de los pacientes y se deja de lado la salud de su personal sanitario, lo que trae aparejas costos operativos institucionales, que no se los evalúa y no se los tiene en cuenta.

Liko AB, es una empresa extranjera importadora de equipamiento médico que está siendo representada en el mercado argentino por PROVMÉDICAS.A.. Sus productos ofrecidos consisten en grúas eléctricas móviles y grúas eléctricas de techo para ser

utilizado por personal de la salud (enfermeros/a, kinesiólogos/as, camilleros y médicos) con el fin de movilizar y trasladar pacientes hospitalizados, disminuyendo los costos operativos de las instituciones de salud, así como también minimizar los riesgos ergonómicos del personal.

En la actualidad, los riesgos profesionales a los que está expuesto el personal de los servicios médicos y de salud van cada vez en aumento.

Los reglamentos de los hospitales, clínicas y sanatorios tienen por objetivo proteger a los enfermos y no a su personal, ya que hasta la fecha se ha dedicado muy poca atención a su salud.

Los problemas ergonómicos que se plantean como ser el levantar a los pacientes o el proceso de rehabilitación constituyen un importante problema para el personal de enfermería y kinesiología, así como el trabajar prolongadamente de pie, encorvado o de rodillas.

Se han realizado algunos estudios epidemiológicos sobre las dorsalgias y lumbalgias del personal de enfermería. En todos se ha llegado a la conclusión de que en comparación con otros grupos de población dentro y fuera del sector sanitario, este personal padece una tasa relativamente elevada de lesiones en la columna. Las manifestaciones de desgaste y de sobrecarga debidas a posturas incorrectas en el trabajo son corrientes en los servicios médicos y sanitarios.

La puesta en práctica de programas adecuados de seguridad e higiene en los establecimientos ha seguido con retraso a la creciente toma de conciencia de los riesgos. Entre las razones de este retraso cabe citar la preocupación primordial en los hospitales, sanatorios y clínicas por atender a los enfermos, la prioridad dada al tratamiento más bien que a la prevención.

A pesar de ellos, en Europa, muchas instituciones han elaborado estrategias de seguridad e higiene laboral. Su puesta en práctica ha exigido recursos económicos y de personal, un conocimiento preciso de los riesgos del lugar de trabajo, la formación en seguridad e higiene del personal ya empleado y del recién contratado.<sup>3</sup>

Según el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH), las lesiones de espalda está considerada como la segunda causa de lesiones laborales en los Estados Unidos.<sup>4</sup>

Entre el personal de la salud, las enfermeras tienen una tasa más alta de dolor de espalda, con una prevalencia anual de 40-50% y un tiempo de duración de prevalencia de 35 a 80%. La Asociación Americana de Enfermería (American Nurses Association) considera que la manipulación manual del paciente no es seguro y es directamente responsable de los trastornos musculoesqueléticos encontrados en las enfermeras. Ha sido bien documentado que el transporte del paciente se puede hacer de forma segura con el uso de equipos y dispositivos que eliminan estos riesgos a las enfermeras y elimina las graves lesiones en la espalda. Las ventajas principales en la utilización de

---

<sup>3</sup>Lic. Rik Op De Beeck; Dr. Veerle Hermans, (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.  
Link: [http://ispesl.it/profilo\\_di\\_rischio%5Csitopesca/pdf/lowback.pdf](http://ispesl.it/profilo_di_rischio%5Csitopesca/pdf/lowback.pdf)

<sup>4</sup>National Institute for Occupational Safety and Health. Program of the National Institute for Occupational Safety and Health, FY 1985 program plan. Atlanta (GA): Centers for Disease Control and Prevention; 1985. DHHS (NIOSH) publication No. 85-109.

estos dispositivos para el manejo de los pacientes son la reducción del riesgo de lesiones musculoesqueléticas en el personal de enfermería y la mejora en la calidad de la atención en la población de pacientes.<sup>5</sup>

Las lesiones del personal de la salud, trae aparejado costos operativos en el área gerencial de las clínicas, sanatorios y hospitales. En la República Argentina, se está comenzando a tomar conciencia de la implicancia de este fenómeno, que hace un par de años atrás no se tenía en cuenta.

En Estado Unidos y Europa, hay gran cantidad de estudios, realizado en distintos hospitales donde se están empleando sistemas de soluciones de elevación de pacientes. El empleo de estos dispositivos disminuye notoriamente los costos operativos de las instituciones de salud, preservando a su vez la integridad de su personal.

En este trabajo de tesis, se pretende investigar y brindar una propuesta de valor, para una línea específica de productos médicos (grúas móviles y grúas de techo) para la movilización de pacientes en las instituciones de salud. Se analizará la situación del sector de la salud, donde nuestro target principal dentro de los mismos, serán los departamentos de enfermería, kinesiología, compras, seguridad e higiene laboral, gerencia de personal.

En este desarrollo personal, pretendo demostrar, como mediante una correcta planificación y estrategia de inserción, los productos de la compañía Liko AB, u otra compañía extranjera, representada en un futuro por PROVMÉDICA S.A., puede lograr desde una modesta participación, en un principio, colocarse como líderes en el mercado de la salud de la República Argentina, logrando posicionar más efectivamente sus ventajas competitivas.<sup>67</sup>

Así mismo, de acuerdo a información relevada en PROVMÉDICA S.A. se ha podido obtener que desde sus inicios a la actualidad, ha venido empleando un modelo no establecido, basado en el conocimiento y la experiencia de sus gerentes.

Se pretende la realización de una investigación de mercado a PROVMÉDICA S.A. con el fin de saber su situación actual, y como mediante la aplicación de herramientas estratégicas de marketing poder reorganizar el direccionamiento de la misma, con el objetivo de lograr a mediano y largo plazo mayores volúmenes de venta y mayor rentabilidad.

### **1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

A continuación, se detallan los objetivos generales del trabajo de investigación:

---

<sup>5</sup>Richard, Edlich, MD, PhD; Kathyne, L. Winters et al. (2004). Prevention of Disabling Back Injuries in Nurses by the Use of Mechanical Patient Lift Systems.

<sup>6</sup>Porter, M.. (1997). Ventaja Competitiva. Editorial Cúspide

<sup>7</sup>Kim, W. Chan & Mauborgne R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

- ❖ 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.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Dentro de los objetivos específicos, se enumeran dos propuestas: la primera dirigida a la nueva línea de equipamiento médico (Caso: Liko AB) y la segunda destinada a la empresa PROVMÉDICA S.A. Cabe mencionar que los objetivos específicos destinados a PROVMÉDICA S.A. fue agregada una vez visualizada la problemática dentro de la compañía.

#### **A) NUEVA LINEA DE EQUIPAMIENTO MEDICO - (Caso: Liko AB)**

- ❖ Diseñar un plan de acción, donde se realizará el préstamo del producto médico perteneciente a la nueva (U.N.) Liko AB destinada a la movilización y traslado de pacientes por un período de 1 (un) mes, en 6 (seis) instituciones de salud, para la recolección de información y realización de encuestas.
- ❖ Capacitar al personal de las instituciones de salud en cuanto al uso de estas nuevas tecnologías médicas.
- ❖ Obtener una retroalimentación del personal y de los altos mandos gerenciales de las instituciones de salud, en cuanto a su apreciación de los productos médicos prestados.

#### **B) PROVMÉDICA S.A.**

- ❖ Desarrollar un modelo de estrategia de marketing estratégico destinado a PROVMÉDICA S.A. con el fin de:
  1. Conocer a la competencia a través del cliente.
  2. Determinar la frecuencia de compra de los clientes.
  3. Indagar sobre servicios adicionales que brinde la competencia.
  4. Investigar las características del servicio y el/los producto/s que ofrece la competencia vs. lo que ofrece PROVMÉDICA S.A.
  5. Indagar acerca de los medios de promoción que utiliza la competencia.
  6. Conocer cuáles de los productos (equipamiento y/o insumos médicos) que comercializa PROVMÉDICA S.A., cuales son los más conocidos y adquiridos por los clientes.
  7. Investigar el perfil del cliente objetivo.



#### **1.4. RESULTADOS ESPERADOS**

Los resultados esperados son los que se detallan y analizan a continuación:

##### **A) NUEVA LINEA DE EQUIPAMIENTO MEDICO. (Caso: Liko AB)**

Se realizará un trabajo de campo durante 6 (seis) meses, donde se efectuará el préstamo, durante aproximadamente 1 (un) mes, en 6 (seis) instituciones de salud privada correspondientes al ABC1, recolectando información de importancia, para lograr posicionar más efectivamente el producto, para su posterior comercialización.

Se intentará demostrar que todos los mercados, a pesar de sus situaciones económicas desfavorables, haciendo uso de una buena estrategia de marketing, se puede llegar a posicionar un producto nuevo, de calidad y costoso, en el sector de la salud tanto privado como público.

Este trabajo pretende servir como modelo para ser extrapolado a nuevas unidades de negocios (U.N.) que se inician en la comercialización de productos médicos nuevos y de calidad en el sector de la salud en la República Argentina.

##### **B) PROVMÉDICA S.A.**

En una segunda instancia se realizará un estudio de mercado a PROVMÉDICA S.A., para evaluar su relación con sus clientes y su competencia, conocer la frecuencia de compra de los clientes, servicios adicionales que brinde la competencia, características del servicio y el/los producto/s que ofrece la competencia vs. lo que ofrece PROVMÉDICA S.A., los medios de promoción que utiliza la competencia, intentar descubrir el perfil del cliente objetivo entre otros.

#### **1.5. HIPOTESIS A VALIDAR**

Las hipótesis a validar son las siguientes:

¿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?

## ***MARCO TEÓRICO***

## 2. ARGENTINA EN EL MUNDO

Para ampliar la mirada que ofrecimos en el punto anterior sobre el marco conceptual y el estado del arte o cuestión, ofrecemos algunos datos generales referidos a la situación de nuestro país.

La **República Argentina**, es un estado organizado como república representativa y federal, situado en el extremo sureste de América del Sur. Su territorio está dividido en 23 provincias y una Ciudad Autónoma, Buenos Aires, capital de la nación y sede del gobierno federal. Sus 40 millones de habitantes promedian índices de desarrollo humano, renta per cápita y calidad de vida, que se encuentran entre los más altos de América Latina, tercero luego de Brasil y México. Según el Banco Mundial, su PIB nominal es el 25º más importante del mundo, pero si se considera el poder adquisitivo su PIB total trasforma al país en la 21ª economía más importante del mundo. En 2010, la Argentina fue clasificada como país de ingresos medianos altos o como un mercado emergente, también por el Banco Mundial.



Fuente: [www.viajoporargentina.com](http://www.viajoporargentina.com)

### 2.1. EXTENSIÓN TERRITORIAL

Por su extensión, ocupa el segundo lugar entre los países de América del Sur. Tiene una superficie total de 3.761.274 Km<sup>2</sup>,

### 2.2. DENSIDAD POBLACIONAL

La densidad de población varía según la jurisdicción, siendo la más alta la de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con 13.844 hab/km<sup>2</sup> y la más baja la de la provincia de Santa Cruz con 0,8 hab/km<sup>2</sup> (excluyendo a Tierra de Fuego, Antártida Argentina e Islas

del Atlántico Sur con 0,1 hab/km<sup>2</sup>). La población del país está claramente urbanizada: 89,6%.



Fuente: [www.argentour.com](http://www.argentour.com)

### 2.3. ÍNDICES BÁSICOS <sup>8</sup>

Los índices básicos de la población total, durante el 2011, se detalla en la siguiente tabla.

Población Total 2011 (Dirección de Estadísticas Poblacionales, INDEC 2011)	40.134.425 hab.
Tasa de crecimiento anual medio de población (0/00) (proyecciones 1991-2001) INDEC 2006	10,1
Esperanza de vida al nacer: Total (proyecciones y estimaciones 2005-2010) INDEC	75,2
Porcentaje de población urbana 2001 (Censo de Población y Vivienda 2001) INDEC 2004	89,5
Tasa de Desocupación (en porcentaje) - 2do.Semestre 2005 - INDEC 2006.	10,6

<sup>8</sup> Fuente: Indicadores básicos realizado por el Ministerio de Salud, Argentina 2011 y la Organización Panamericana de la Salud

Población económicamente activa total % (proyecciones y estimaciones 2000-2005) MEOYSP- INDEC/CELADE N° 7/96.	42,8
Población económicamente activa urbana % (proyecciones y estimaciones 2000-2005) MEOYSP- INDEC/CELADE N°7/96.	42,9
Población económicamente activa rural % (proyecciones y estimaciones 2000-2005) MEOYSP- INDEC/CELADE N°7/96.	41,4
Porcentaje de alfabetismo en población de 10 y más años (2001) INDEC 2004.	97,4
Tasa bruta de natalidad (2005) (por 1000 habitantes) MS Serie 5 N° 49/06.	18,5
Tasa bruta de mortalidad (2005) (por 1000 habitantes) MS Serie 5 N° 49/06.	7,6
Médicos cada 10.000 habitantes (2004) Abramzón 2005	32,1
Farmacéuticos cada 10.000 habitantes (2004) Abramzón 2005.	5,1
Enfermeros cada 10.000 habitantes (incluye enfermeros prof. y licenciados en enfermería) (2004) Abramzón 2005.	3,8
Producto Bruto Interno per Capita (2005).	7897
Gasto público consolidado de salud (2004) (como % del PBI) Sec. de Política Económica - MEOYSP.	4,36
Gasto atención pública de la salud (2004) (como % del PBI) Sec. de Política Económica - MEOYSP.	1,89
Gasto sanitario público consolidado de las Obras Sociales (2004) (como % del PBI) Sec.Pol. Econ. MEOYSP.	1,92
Gasto sanitario público consolidado del INNSSJyP (2004) (como % del PBI) Sec. Pol. Económica - MEOYSP.	0,55

#### **2.4. LA SALUD EN LA REPUBLICA ARGENTINA**

Desde 1998, la economía no pudo salir del estancamiento y la recesión, y las condiciones de vida de la población empezaron a deteriorarse. A fines del 2001 y la primera mitad del 2002, la situación derivó en una crisis política, institucional y socioeconómica sin precedentes. Como resultado de todo este proceso, se ha registrado una gran caída de los ingresos reales y un aumento considerable de la desocupación y la pobreza. La incidencia de la pobreza en la población total del país aumentó del 33% al 51% desde Octubre de 1998 a Mayo de 2002, mes en el que alcanzó el punto más alto y la tasa de empleo el umbral más bajo conocido.

Argentina es un país con expectativa de vida en aumento y población cada vez más envejecida, donde la mayor proporción de muertes se debe a enfermedades no transmisibles, como las cardiopatías y el cáncer.

Argentina, antes de la crisis de Diciembre de 2001, era el país que más gastaba en Salud en América Latina, con USD 1.091 corregidos por poder de compra, cifra semejante a Uruguay (USD 1.005) y las Bahamas (USD 1.137) y fuera del Continente a Singapur (USD 913) y superada de forma importante en el continente solamente por Estados Unidos (USD 4.499) y Canadá (USD 2.534)

El gasto en Salud de Argentina es privado en un 45%, las obras sociales soportan el 33% y el sector público el 22%. Del total del gasto público y privado, un 96% corresponde a atención médica y solo un 4% tiene una finalidad preventiva en el ámbito de la salud pública.

El gobierno central participa con 3,3% de los gastos totales de salud, los gobiernos provinciales con 16,6% y los municipios con 3,8%. La obra social de los jubilados (PAMI) aportó 8,2%, las obras sociales nacionales 16,3% y las provinciales 8,3%. Los individuos y los hogares participaron con 44,1% tanto en forma de copagos y seguros privados como en gastos directos. Del gasto directo 47% correspondió a medicamentos,

39% a seguros de salud y 14% a otros rubros. En esta distribución, que los individuos y los hogares soportan el mayor peso en el gasto de salud, lo que genera problemas de acceso cuando aumenta el desempleo y cae el salario real.<sup>9</sup>  
 En la República Argentina coexisten tres subsistemas de salud:

Privado (prepagas),  
 Seguridad Social (obras sociales),  
 Público (hospitales),

Bajo la denominación global de empresas de Medicina Prepaga se agrupa un amplio y muy diverso conjunto de entidades cuya oferta presenta una dispersión de precios y servicios cubiertos mucho mayor que el de las Obras Sociales. Las empresas de Medicina Prepaga con fines de lucro se agrupan en dos cámaras empresariales: la Cámara de instituciones Médico-Asistencial de la República Argentina y la Asociación de Entidades de Medicina Prepaga (que representa a las empresas sin servicios propios). Las cámaras agrupan a alrededor de 70 firmas de un total estimado de 150 con ubicación en Capital Federal y Conurbano y 46 empresas radicadas en el interior. Cabe aclarar que la afiliación se concentra fundamentalmente en la Capital Federal y, en menor medida, en el Gran Buenos Aires, existiendo algunas importantes entidades en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Mendoza, Entre Ríos y Tucumán.

**Beneficiarios de obras sociales por naturaleza institucional. Total del país. Años 2004-2008**<sup>10</sup>

Naturaleza de la Obra Social	Beneficiarios de Obras Sociales				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Total</b>	<b>14.882.140</b>	<b>15.514.299</b>	<b>15.502.139</b>	<b>15.943.256</b>	<b>18.231.181</b>
Sindicales	10.247.704	10.916.326	10.558.787	10.074.014	12.459.359
Estatales	27.804	27.694	22.390	16.438	16.830
Por convenio	22.727	67.541	58.080	42.729	18.814
Personal de dirección	916.015	922.595	979.900	952.103	1.038.416
Administración mixta (1)	2.727.367	2.566.352	2.821.863	3.789.726	3.503.292
Por adhesión (2)	25.420	28.407	29.714	28.750	29.089
Ley N° 21.476 (3)	18.179	17.339	16.716	15.341	22.495
De empresas (4)	6.450	6.874	9.516	11.049	15.814
De otra naturaleza	890.474	961.171	1.005.173	1.013.106	1.127.072

(1) Creadas por ley y cuya conducción es ejercida por un organismo integrado por empresas del Estado,  
 (2) Exceptuadas de la Ley de Obras Sociales que no obstante se adhieren.  
 (3) De empresas estatales creadas por una disposición especial (Atanor, Papel Misionero, etc.).  
 (4) Corresponde a una sola empresa.

Este subsector se financia a partir del aporte voluntario de sus usuarios que, por lo

general, tienen medianos y altos ingresos y que muchas veces también cuentan con cobertura de seguridad social ("doble afiliación"). Según los datos de la EDS, la cobertura de las Prepagas o mutuales alcanza un 7,9 de la población. Por su parte, la "doble afiliación" (Prepaga más Obra Social) alcanza a un 4,2% de la población.

En la Argentina, operan en total alrededor de 196 empresas de medicina Prepaga (entre las cuales el 58% tiene base en Capital Federal, 19% en el resto del Gran Buenos Aires y 23% en el interior). Del volumen total de asociados, en el 65% de los casos se trata de

<sup>9</sup>Fuente: Ministerio de Salud de La Nación y Representación en Argentina de la OPS-OMS – 2003.

<sup>10</sup>Fuente: Ministerio de Salud de la Nación. Superintendencia de Servicios de Salud.

adherentes individuales y el resto (35%) está conformado por afiliaciones corporativas. Las diez empresas líderes del mercado argentino concentran, aproximadamente, el 46,3% de la facturación y el 41% de la demanda.



Fuente: [www.roboticasanitaria.com.ar](http://www.roboticasanitaria.com.ar)

Se pueden considerar 5 (cinco) grandes jugadores que, en total, aglutinan 3,2 millones de afiliados con una facturación en conjunto de \$ 7.600.000.000 millones de pesos y aglutinan el 62% de los afiliados:

**OSDE:** No posee sanatorios propios (1.350.000 afiliados)

**Swiss Medical:** cuenta con 5 Clínicas propias: Sanatorio de Los Arcos, Clínica y Maternidad Suizo Argentina, Sanatorio Agote, Clínica Olivos y Clínica San Lucas (Neuquén)

**Galeno:** cuenta con 4 (cuatro) sanatorios Trinidad (Palermo, Mitre, San Isidro y Quilmes) y Dupuytren.

**Omint:** cuenta con 3 clínicas, Clínica del Sol, Clínica Bazterrica y Clínica Santa Isabel

**Medicus:** IADT, Sanatorio Otamendi, Sanatorio de las Lomas, Centro Médico Nordelta

Respecto a las Obras sociales: Este subsector se constituye como un seguro social para la protección de los trabajadores asalariados (y sus familiares directos) cuyo aporte es obligatorio y se realiza a través de las contribuciones tanto del empleador como del empleado. Sobre un total de 290 entidades, excluyendo el PAMI, las primeras 20 Obras Sociales del ranking nuclea el 65,7% de los beneficiarios totales, y entre ellas las 10 primeras entidades absorben el 51, 52% de la población total. Las Obras Sociales de régimen nacional, más de 300 instituciones a comienzos de la década del '90, son los

agentes centrales del seguro de salud, dan cobertura al 50,2% de la población con seguro obligatorio y se encuentran bajo la dirección y coordinación de la Superintendencia de Servicios de Salud (SSS) desde 1996 (Decreto 446/00).

Las Obras Sociales provinciales son 23 instituciones que otorgan cobertura aun 29,41% de esta población, fundamentalmente empleados del sector público provincial y sus dependientes. La fuente de financiamiento está constituida por contribuciones de empleados y empleadores vinculadas a los ingresos que en las Obras Sociales de régimen nacional se establecieron en un 8% de la nómina salarial (luego modificadas) y, en el caso de las provinciales, varían entre el 7 y el 12,5%.

### 2.4.1. PRINCIPALES OBRAS SOCIALES

Las principales obras sociales son:

OSECAC: Obra social de los empleados de comercio y actividades civiles.



Fuente : [www.bureaudesalud.com/v2/2010/08/20/llega-el-sanatorio-de-alta-complejidad-mas-avanzado-del-pais/](http://www.bureaudesalud.com/v2/2010/08/20/llega-el-sanatorio-de-alta-complejidad-mas-avanzado-del-pais/)

UPCN: Obra Social Unión Personal de la Unión del Personal Civil de la Nación.



Fuente: [www.sanatorio-anchorena.com.ar](http://www.sanatorio-anchorena.com.ar)



## OSCHOCA: Obra Social de Choferes de Camiones



Fuente: [www.camionerosantiago.com.ar](http://www.camionerosantiago.com.ar)

Los hospitales públicos, cuyos recursos provienen del sistema impositivo, proveen servicios de salud de forma gratuita a través de una red de hospitales públicos y centros de salud a toda la población. En los hechos, abarca aproximadamente al 30% de la misma, en su mayoría a grupos sociales de bajos ingresos, la población que se comporta como demanda natural de este subsector, es la que carece de cobertura de alguno de los otros dos subsectores. Según datos de la Encuesta de Desarrollo Social en adelante, EDS (1997), se estima que la población que accede sólo a los servicios de salud de este subsector, se constituye en poco más de un tercio de la población (13,4 millones de personas). Se observa que el 62,3% de la población posee algún tipo de cobertura social y que el 37.6% solamente utiliza el hospital público.

Hay en el país más de 1200 (mil doscientos) establecimientos públicos con internación, la mayoría de los cuáles son hospitales. La mayor parte de ellos son provinciales y sólo una mínima proporción depende del nivel nacional.

Este subsistema opera a través de los Ministerios de Salud en sus tres niveles (nacional, provincial y municipal).

## 2.4.2. PRINCIPALES HOSPITALES PÚBLICOS

Los principales Hospitales Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires son:

Hospital de Clínicas

Hospital Rivadavia

Hospital Fernández

Hospital Argerich

Hospital Gutiérrez

Hospital Gárrahan



Fuente: [www.minube.com/fotos/rincon/165351/797871](http://www.minube.com/fotos/rincon/165351/797871)

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PROVMÉDICA S.A.

A continuación se presenta una descripción general de la empresa PROVMÉDICA S.A., la cual es una de las tantas empresas importadora de productos médicos en la República Argentina.

#### 3.1. DATOS GENERALES

- **Razón Social:** PROVMÉDICA S.A.
- **Actividad:** Importación y comercialización de equipamiento e insumos médicos destinado a hospital, clínicas y sanatorios. Servicio de mantenimiento y reparación de equipamiento médico.
- **Ubicación:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- **Fecha de creación:** 11/10/1974
- **Página Web:** [www.provmedica.com](http://www.provmedica.com)

#### 3.2. ASPECTOS HISTÓRICOS

PROVMÉDICA S.A., fue creada el 11 de Octubre de 1974 con un perfil especializado en el área de la salud, para la importación y comercialización de equipos e insumos médicos hospitalarios en general. Su objetivo fue desde sus orígenes el introducir en el país tecnología innovadora para brindar a la sociedad herramientas de diagnóstico y tratamiento médico eficaces y permitir que se apliquen técnicas en la República Argentina idénticas a las realizadas en U.S.A. y en Europa.

Desde sus comienzos, puso especial énfasis en entrenar en fábrica a los ingenieros, técnicos y vendedores con el fin de alcanzar el nivel de excelencia técnico necesario para los productos: insumos y equipamientos médicos de última generación tecnológica que se comercializan con el fin de brindar un servicio técnico de eficiencia a sus clientes.

PROVMÉDICA S.A. ha participado activamente en importantes proyectos para mejorar la atención hospitalaria, instalando variedad de equipos de última generación e introduciendo permanentemente nuevas tecnologías, ofreciendo líneas de crédito y financiamiento de proyectos, diferentes alternativas comerciales y técnicas para sostener el crecimiento permanente.

#### 3.3. AREAS DE ALCANCE

- ❖ Maternidad y Neonatología
- ❖ Cardiología
- ❖ Quirófano
- ❖ Rehabilitación
- ❖ Terapia Intensiva
- ❖ Neumonología
- ❖ Unidad Coronaria
- ❖ Internación

En los primeros 5 años la compañía expande su línea de equipamiento e insumos médicos tomando representaciones muy importantes de fabricantes en el mundo.

### 3.4. HISTÓRICO DE VENTAS PROVMEICA S.A.

Gracias a los datos proporcionados de las ventas de PROVMEICA S.A. de los últimos tres años, se ha podido establecer el crecimiento tanto mensual como anual desde el año 2009 y se presenta a continuación (expresado en dólares estadounidenses):

**Tabla Nº1. Histórico de Ventas PROVMEICA S.A. (Expresado en Dólares Estadounidenses).**

AÑO					
MES	2009	2010	2011	Promedio Mensual	Porcentaje
<b>Enero</b>	USD 410.700,50	USD 475.776,86	USD 378.754,76	USD 421.744,04	13,13%
<b>Febrero</b>	USD 225.893,80	USD 146.877,22	USD 242.098,13	USD 204.956,38	6,38%
<b>Marzo</b>	USD 150.654,07	USD 198.356,10	USD 154.352,15	USD 167.787,44	5,22%
<b>Abril</b>	USD 323.574,24	USD 129.644,44	USD 225.282,52	USD 226.167,07	7,04%
<b>Mayo</b>	USD 280.655,56	USD 399.594,29	USD 269.676,67	USD 316.642,17	9,86%
<b>Junio</b>	USD 184.569,73	USD 211.732,94	USD 312.145,25	USD 236.149,31	7,35%
<b>Julio</b>	USD 184.455,63	USD 154.644,14	USD 171.772,95	USD 170.290,91	5,30%
<b>Agosto</b>	USD 324.627,23	USD 230.933,34	USD 249.902,39	USD 268.487,65	8,36%
<b>Septiembre</b>	USD 243.642,61	USD 244.316,48	USD 256.646,20	USD 248.201,76	7,73%
<b>Octubre</b>	USD 321.747,95	USD 312.752,34	USD 302.499,11	USD 312.333,13	9,72%
<b>Noviembre</b>	USD 343.524,70	USD 310.237,13	USD 286.454,34	USD 313.405,39	9,76%
<b>Diciembre</b>	USD 395.891,34	USD 277.349,74	USD 302.449,28	USD 325.230,12	10,13%
<b>Total</b>	USD 3.389.937,36	USD 3.092.215,02	USD 3.154.044,75	USD 3.212.065,71	100,00%

Fuente: PROVMEICA S.A.

De lo anterior se puede determinar el porcentaje de crecimiento de las ventas anuales entre los años presentados:

**Tabla Nº 2. Detalle del Crecimiento de las Ventas PROVMEICA S.A**

	AÑO		
	2009	2010	2011
<b>Ventas</b>	USD 3.389.937,36	USD 3.092.215,02	USD 3.154.044,75
<b>Porcentaje</b>	-	-8,78%	1,96%

Fuente: PROVMEICA S.A.

Así tenemos que para el año 2010 las ventas decrecieron en un 8,78% mientras que para finales del 2011 crecieron un 1,96% lo que permite decir que las ventas se encuentran bajando con respecto a años anteriores.

### 3.5. OBJETIVOS DE PROVMÉDICA S.A.

Los objetivos de PROVMÉDICA S.A. son:

- ❖ Atención personalizada a clientes
- ❖ Gestión de financiamiento
- ❖ Eficiente servicio logístico
- ❖ Asesoría técnica
- ❖ Post venta

### 3.6. PRODUCTOS

PROVMÉDICA S.A. comercializa alrededor de 60 productos en la línea médica y hospitalaria (equipamiento médico e insumos médicos). Sus productos son importados y poseen los más altos estándares de calidad, se encuentran listos para su funcionamiento y poseen una garantía que va desde uno a dos años.

Los principales países de donde provienen los productos son: Alemania, Italia, Suecia, USA, Austria.

### 3.7. SERVICIOS

PROVMÉDICA S.A. brinda el servicio de comercialización, mantenimiento y reparación de equipamientos médicos.

Es necesario mencionar que una vez adquirido el equipamiento médico, la empresa se encarga de transportarlo e instalarlo en el área y sitio donde operará, dejándolo listo para su funcionamiento, ofreciendo sin cargo la capacitación al personal de la institución de salud que utilizará el mismo. La capacitación está a cargo del especialista de producto de cada una de las líneas.

### 3.8. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

PROVMÉDICA S.A. se encuentra ubicada en la capital de la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.), desde donde brinda una cobertura a nivel nacional.

Se encuentra situada en un lugar estratégico donde se encuentran las instituciones de salud a nivel público y privado más importante a nivel nacional, próxima a la Facultad de Medicina (U.B.A.).



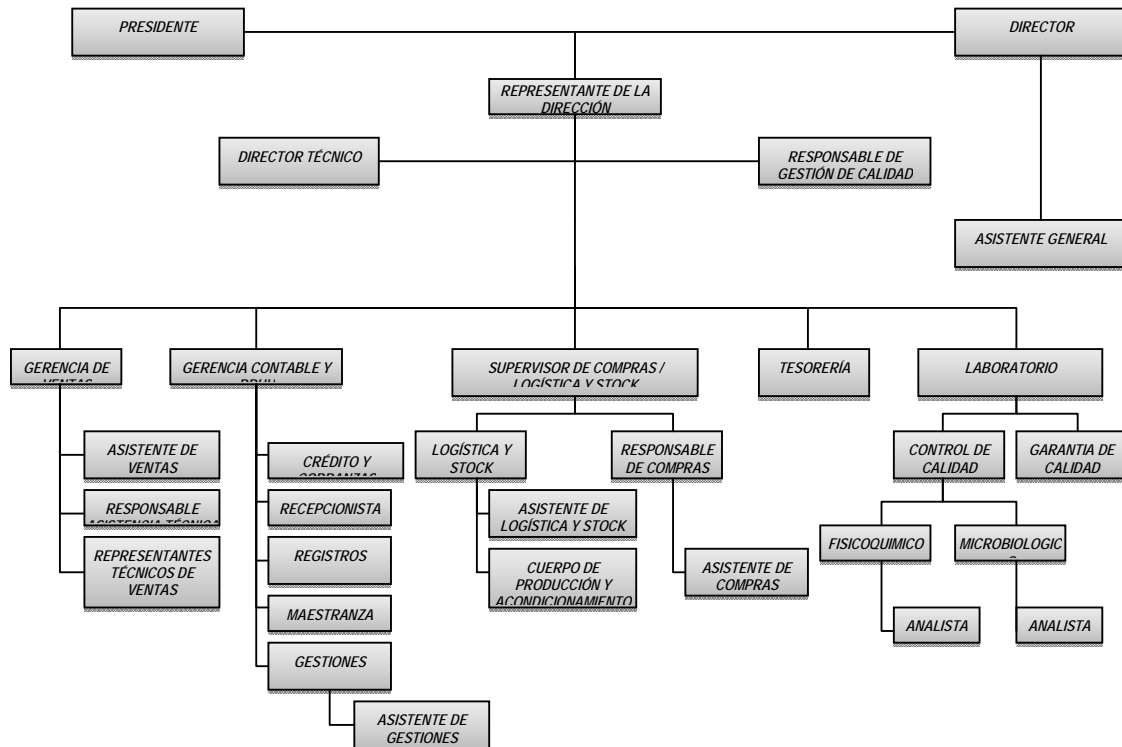
Fuente: Google Maps

### 3.9. PERSONAL

El personal en PROVMÉDICA S.A. tiene estabilidad laboral, esto significa que no existen despidos regulares o continuos, las personas que trabajan en la empresa han estado trabajando en ella 2 años como mínimo. La compañía ha podido visualizar el desarrollo y crecimiento de cada uno de sus empleados a través de continuos cursos de capacitación, los mismos que permiten mantener al personal.

### 3.10. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El organigrama funcional de PROVMÉDICA S.A. se presenta a continuación:



Fuente:PROVMÉDICA S.A.

Fuente:PROVMÉDICA S.A.

#### 4. DESCRIPCION LIKO AB

En el capítulo anterior se ha realizado una descripción general de PROVMÉDICA S.A., compañía que tiene la representación única en la República Argentina de Liko AB

A partir de principios del 2011, PROVMÉDICA S.A. ha obtenido los registros ante el A.N.M.A.T. (Administración Nacional de Medicamentos y Tecnología Médica) para poder importar y comercializar el equipamiento médico manufacturado por la compañía sueca, Liko AB. Esta nueva compañía, forma parte de una nueva Unidad de Negocio (U.N.) que pretende introducirse en el mercado de la salud en la República Argentina.

Los antiguos propietarios de Liko AB, Gunnar y Barbro Liljedahl, fundaron la compañía en 1978. El nombre de la empresa es una abreviatura de LiljedahlKonstruktion Liko AB principalmente se centra en el desarrollo, fabricación y comercialización de elevadores de pacientes.

Dentro de los productos comercializados se encuentran:

##### 4.1. GRÚAS DE TECHO



Fuente: Liko AB ( [www.liko.com](http://www.liko.com) )

Con el sistema de elevación de techo, se puede elevar y trasladar pacientes con un mínimo esfuerzo y la máxima seguridad, independientemente de cómo esté amueblada la habitación.

Los sistemas de elevación de techo de Liko AB cubren una amplia gama de necesidades y constan de diferentes componentes para ajustarse a una amplia variedad de necesidades de instalación.

## 4.2. GRÚAS MÓVILES

Liko AB ofrece una amplia gama de grúas móviles. El modelo Likolight, a diferencia de las restantes grúa móviles es desmontable y puede ser utilizada para ser transportada en vehículos.

La capacidad de elevación de pacientes de las grúas móviles de Liko AB oscila entre 140kg hasta 300kg.



Fuente: Liko AB ( [www.liko.com](http://www.liko.com) )

## 4.3. GRÚAS DE BIPEDESTACIÓN



Fuente: Liko AB ( [www.liko.com](http://www.liko.com) )

Liko AB ofrece soluciones de bipedestación que no sólo ayudan al paciente a ponerse de pie y compensar un mal equilibrio, sino que además contribuyen a activar la rehabilitación y el fortalecimiento de los músculos, mejorando su bienestar general.

Este modelo de grúa, es ampliamente utilizada cuando los pacientes comienzan a perder la capacidad para estar de pie, mantenerse en pie, o erguirse desde una posición de sentado y permanece de pie.



#### 4.4. SISTEMAS DE ELEVACIÓN HORIZONTAL

Liko AB tiene una gran variedad de productos para elevaciones horizontales tanto con grúas móviles como con grúas de techo.

**Camilla Octo**



**Camilla 1900**



**Camilla 600 IC**



**Camilla Flexo**



**Camilla Ultra**







Fuente: Liko AB ( [www.liko.com](http://www.liko.com) )

#### 4.5. ARNESES, SÁBANAS DE REPOSICIONAMIENTO, ACCESORIOS

Liko AB dispone de una gama de arneses funcionales, seguros y para todas las situaciones.

	<p><b>1. Elevación horizontal</b></p> <p>Con frecuencia, las personas que son elevadas horizontalmente son personas en estado grave. Se dispone de diferentes tipos de camillas y varios métodos para, por ejemplo, cuidados intensivos, cirugía, pacientes con lesiones de espalda y quemaduras.</p>
	<p><b>2. Reposicionamiento</b></p> <p>Elevar y volver a colocar pacientes son algunas de las tareas más habituales que se realizan en una cama. También es una operación que causa muchas lesiones laborales.</p>
	<p><b>3. De cama a silla</b></p> <p>La necesidad de elevación más frecuente para la mayoría de pacientes. La comodidad y la seguridad son necesidades muy a tener en cuenta.</p>
	<p><b>4. Subir o bajar al baño</b></p> <p>Subir y bajar personas con una incapacidad grave al inodoro y poder quitarles a la vez la ropa requiere arneses bien diseñados que proporcionen el mayor acceso alrededor del cuerpo sin alterar la seguridad.</p>
	<p><b>5. Sensibilidad al dolor y la presión</b></p> <p>La gente sensible al dolor debe elevarse aún con más cuidado. Los arneses acolchados y con suspensión multipunto contribuyen a la distribución de la presión.</p>

	<p><b>6. Entrenamiento de bipedestación y andada</b></p> <p>Poder ponerse de pie y ejercer el peso sobre el esqueleto y los músculos no sólo fomenta la salud en el plano físico sino que también proporciona satisfacción y aumenta la confianza. Los accesorios de elevación de Liko AB para posición erguida proporcionan nuevas posibilidades para ponerse de pie y moverse de forma segura y controlada.</p>
	<p><b>7. Subir o bajar del suelo</b></p> <p>No es sólo para cuando alguien se cae para subirlo desde el suelo. En rehabilitación, la necesidad de subir y bajar del suelo es magnífica. Con las grúas de Liko AB, junto con un arnés que soporte todo el cuerpo, esta transferencia se realiza del modo más suave posible para el paciente y para el personal de la salud.</p>
	<p><b>8. Elevación y contención</b></p> <p>Incluso elevar y sostener un brazo o una pierna puede ser una ardua tarea que puede facilitarse si se usa una grúa</p>
	<p><b>9. Baño y ducha</b></p> <p>Los arneses de Liko AB para baño y ducha están fabricados con una red recubierta por un plástico impermeable. Están disponibles en varios modelos para satisfacer las necesidades individuales de soporte y comodidad de los distintos pacientes del mejor modo posible</p>
	<p><b>10. Pacientes con amputación de las piernas</b></p> <p>Liko AB tiene varios métodos para elevar a pacientes con amputación de las piernas. El modelo seleccionado depende del grado de amputación y de la situación de la elevación.</p>

	<p><b>11. Elevación de niños</b></p> <p>Los niños no son adultos pequeños. Las necesidades de elevación en rehabilitación son a menudo muy especiales y requieren un gran cuidado y prácticas especiales.</p>
	<p><b>12. Arnés desechable</b></p> <p>No usar el mismo arnés para varios pacientes es un paso en el control de las bacterias multirresistentes.</p>
	<p><b>13. Subir o bajar de la piscina</b></p> <p>Elevar a un paciente hasta una piscina puede realizarse mientras están sentados en una silla de baño o en un arnés apropiado, fabricado con una red recubierta de plástico impermeable.</p>
	<p><b>14. Pacientes bariátricos</b></p> <p>Elevar pacientes con mucho sobrepeso requiere técnicas especiales y equipamiento de elevación especialmente diseñado.</p>

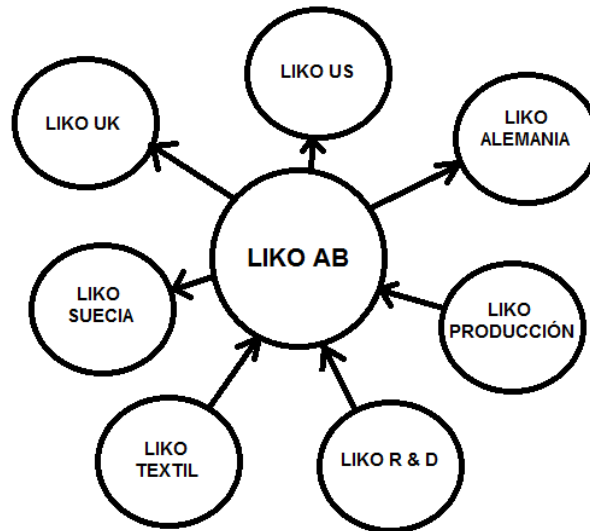
Fuente: Liko AB ( [www.liko.com](http://www.liko.com) )

#### 4.6. ESTRUCTURA DE LIKO AB<sup>11</sup>

LIKO AB, consta de aproximadamente 130-140 empleados con un volumen de negocios anual de aproximadamente 300 millones SEK (42 millones USD). La compañía se encuentra situada en Luleå (Suecia).

<sup>11</sup>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.

Hasta antes de ser adquirida, su estructura de negocio es la que se detalla a continuación. Si bien en el año 2.008, Liko AB fue adquirida por la Empresa Americana Hill-Rom, sigue manteniendo el mismo nombre comercial y una estructura muy parecida a la de sus orígenes.



Fuente: Liko AB

Como se ve en la anterior imagen, Liko AB funciona como un coordinador de todas las unidades de negocio. Hay cuatro unidades de ventas independientes que se han desarrollado cuando los mercados han experimentado un crecimiento significativo y éstos son Suecia, Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido.

Actualmente se encuentra en proceso de reestructuración y a la fecha sus productos son comercializados en más de 40 países en los 5 continentes. En algunos países se encuentran oficinas comerciales, mientras que otros, se encuentran distribuidores (Partners) como es el caso de PROV MÉDICA S.A. en la República Argentina.

#### 4.6.1. MISION DE LIKO AB

Liko AB define su **misión** como "Servir a los pacientes y al personal de la salud con dispositivos de ayuda seguros, eficaces y fácil de utilizar, principalmente para la elevación y transferencia de pacientes, que ayudará a superar discapacidades funcionales".

#### 4.6.2. VISION DE LIKO AB

Además, la **visión** de empresa es "conducir el desarrollo de productos y utilizar el conocimiento interno para hacerlo".

La empresa posee un número de patentes que son necesarios cuando uno posee algo único que ha sido desarrollado y se utilizan para proteger la idea y para subir el precio. Poseer el derechos de patente es costosa y por lo tanto, no es posible proteger a todas las ideas únicas.

### 4.6.3. HISTORIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Liko AB fue internacional en el 1990's temprano. El departamento comercial, liderado por el gerente general del grupo empresarial, ejecuta todas las exportaciones. El departamento de soporte y ventas cuida del negocio día a día con los distribuidores externos, mientras que el departamento de desarrollo empresarial analiza y evalúa nuevas aperturas de mercado.

Liko AB durante los últimos cinco años ha experimentado importantes ampliaciones y ha entrado en menos 2-3 nuevos mercados anualmente, que ha llevado a una tasa de crecimiento anual de aproximadamente 20-25 por ciento. La razón para esta expansión es que es más fácil crecer internacionalmente que en el mercado interno saturado. Hoy el 70% de las ventas son totalmente generadas internacionalmente y ampliar más en Suecia llevaría demasiado tiempo y consumo de recursos.

La empresa está presente en más de 40 países en todo el mundo, de los cuales existen oficinas de ventas propias en cuatro mercados. Estos mercados son Suecia, Estados Unidos, Alemania y Gran Bretaña. Distribuidores que representan Liko AB están presentes en los otros mercados. Los distribuidores tienen sus propias empresas y están proporcionando productos al cliente final, este es el caso de PROVMÉDICA S.A en la República Argentina.

Liko AB tiene en el mercado sueco, una cuota de mercado de 60%–65% y lo que es el actor clave. La cuota de mercado mundial controlada por Liko AB es aproximadamente 12%-13%, que debe compararse con una cuota de mercado de aproximadamente el 22%–25% por los actores más grandes. Hay en cada actores menores del mercado local, desde una perspectiva mundial, pueden poseer cuotas de mercado importantes y principales actores internacionales que varían en mercados específicos. Un ejemplo de esto puede ser que ARJO, principal competidor del Liko AB, que en Italia tiene una cuota de mercado de aproximadamente el 70% al compararse con la del Liko AB cuota de mercado en Suecia de 60-65%.

Hoy hay cinco actores principales en el mercado mundial y Liko AB es uno de ellos. El mayor competidor para Liko AB es la compañía ARJO que forma parte de la Getinge grupo empresarial. ARJO es el actor más grande en el mercado mundial y Liko AB es el segundo. Los actores claves terceros y cuarto son el danés (empresa GULDMANN) y la compañía estadounidense INVACARE. El quinto actor es los Estados Unidos basado en Sunrise Medical.

En el área de la salud, las empresas fabricantes de equipamientos médicos nacionales a excepción de algunas como (Neumovent (Respiradores), Veccsa (Holter-Cardiología), no tienen el desarrollo tecnológica y de calidad, como para competir con los productos ofrecido por PROVMÉDICA S.A.

En la República Argentina, en la actualidad se encuentra empresas nacionales que fabrican grúas móviles e internacionalmente se encuentran como competencia la empresa estadounidense INVACARE. Las demás empresas competidoras a nivel internacional todavía no se encuentran en el mercado argentino.

PROVMÉDICA S.A., cuenta con los registros de la A.N.M.A.T. para poder importar y comercializar las distintas soluciones de grúas eléctricas para la movilización de pacientes de la compañía Liko AB en nuestro país.

En el mercado de la salud, se encuentran PYMES nacionales que fabrican y comercializan grúas hidráulicas y eléctricas que son una alternativa para la elevación de los pacientes. Estas compañías nacionales (ALF ARGENTINA S.A., SERVICH S.A.), así como la empresa INVACARE, no cuentan con los avances tecnológicos y las soluciones tan variadas para movilizar y trasladar pacientes, así como también no cuentan con los estándares de calidad internacionales que ofrece Liko AB, posicionándola en una situación de privilegio ante las potenciales competencias.

## ***MARCO DE INVESTIGACIÓN***



## **5.1. ESTUDIO DE MERCADO DE LIKO AB EN EL MERCADO DE LA SALUD EN LA REPÚBLICA ARGENTINA**

En el capítulo anterior, se ha realizado una breve descripción general de la compañía Liko AB la cual se ha escogido, como modelo para realizar en el presente capítulo una investigación de mercado en el sector salud en la República Argentina.

El objetivo de la investigación es realizar una encuesta que permita determinar la situación de los productos médicos de Liko AB y determinar principalmente su situación en el mercado de la salud.

Para ello, durante un período aproximado de 9 meses se realizó un relevamiento de datos, el cual fue realizado en las siguientes Instituciones de Salud: Hospital de Clínica, Hospital Fernández, Sanatorios Trinidad Palermo, Sanatorio Otamendi y Miroli, Hospital Alemán y Hospital Italiano de Buenos Aires.

La información relevada, ha sido de utilidad para establecer, como a pesar de mercados deprimidos en cuanto a la adquisición de tecnología novedosa, de calidad y alto costo, el empleo de una apropiada estrategia de marketing en PROVMEICA S.A. incrementará los volúmenes de venta y participación del mercado de la salud en la República Argentina del equipamiento médico de Liko AB

Para ello se ha elaborado:

- a) Una primera encuesta dirigida al personal de la salud de las instituciones en estudio.
- b) Una capacitación en el uso apropiado de las grúas eléctricas de Liko AB al personal de las instituciones de salud.
- c) Una segunda encuesta sobre su apreciación de las grúas eléctricas de Liko AB durante su utilización con sus pacientes.

### **5.1.1. ANTECEDENTES DEL PERSONAL DE LA SALUD**

Los trabajadores de la salud tanto de instituciones privadas como públicas, tienen con mucha frecuencia una historia de molestias o lesiones de columna propias de su quehacer diario. Por lo general no son tenidas en cuenta en sus primeros años del ejercicio de la profesión y con el tiempo se produce desgaste por mala utilización de la mecánica corporal lo que trae problemas irreversibles desde el punto de vista físico y laboral.

En la República Argentina se ha promulgado la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19.587, que fija condiciones de higiene y seguridad para todos los lugares de trabajo, cuyos objetivos son proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores, prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos entre otros.<sup>12</sup>

Los problemas ergonómicos que se plantean al personal de la salud están vinculados al uso de instrumentos médicos y a la manipulación manual. Por ejemplo, levantar a los pacientes constituye un importante problema para el personal de enfermería, así como trabajar prolongadamente de pie, encorvado o de rodillas, etc.

---

<sup>12</sup>FERRER J L. Epidemiología, generalidades y trascendencia. Lumbalgia y otros síndromes dolorosos vertebrales. *Acción médica*. 1991; 12: 13-16.

Las lumbalgias ocupan el primer lugar dentro de las dolencias músculoesqueléticas, que a su vez constituyen el segundo lugar entre las patologías producidas por el trabajo.<sup>13</sup>

En el ambiente de la salud laboral, las lumbalgias suponen una de las dolencias más persistentes e importantes (además de ser el problema más frecuente entre los dolores de espalda).<sup>14</sup>

En cuanto a sus consecuencias, en personas menores de 50 años la lumbalgia es la causa más frecuente de limitación de la actividad laboral<sup>15</sup>, por lo que esta dolencia tiene una incidencia económica notable, tanto en días de trabajo perdidos, como en gasto sanitario y prestaciones por baja laboral.<sup>16</sup>

En el ámbito de las instituciones de salud tanto privada como pública, el dolor de espalda es una patología muy frecuente tanto en enfermeros/as, como auxiliares de enfermería (camilleros) y kinesiólogos/as. El dolor lumbar es el más frecuente en personal de la salud que cuida a los pacientes.<sup>17</sup>

A continuación se ha estudiado la incidencia de los factores mencionados en el caso de estos profesionales de la salud en las 6 (seis) instituciones de salud antes citadas.

## **5.1.2. MATERIAL Y MÉTODOS**

### **5.1.2.1. SUJETOS**

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).

La muestra consistió en 120 sujetos que cumplieron voluntariamente los instrumentos de medida.

En cuanto a aspectos profesionales, dos tercios de las personas que componen la muestra trabajan en la unidad de cuidados intensivos adultos y el resto en traumatología e internación general. La mayoría (55%) son profesionales de enfermería.

---

<sup>13</sup> GRIECO A. Sitting posture: an old problem and a new one. *Ergonomics*. 1986; 29 (3): 345-362.

<sup>14</sup> LERT F, CLERE F. La santé du personnel soignant a l'hospital. Synthèse de travaux scientifiques sur les principales pathologies. France: Acnat, 1990.  
SÁNCHEZ D, MOLIO E, ARINO J, LLOP M A, GÓMEZ A, FERRER R. Absentismo laboral por lesiones músculo esqueléticas. *Enfermería intensiva*, 1997; 8 (1): 3-16

<sup>15</sup> FERRER J L. Epidemiología, generalidades y trascendencia. Lumbalgia y otros síndromes dolorosos vertebrales. *Acción. médica*. 1991; 12: 13-16.

<sup>16</sup> L, ARNUERO P. Lumbalgia y absentismo laboral. *Medicina del Trabajo*. 1993; 2: 174-180.

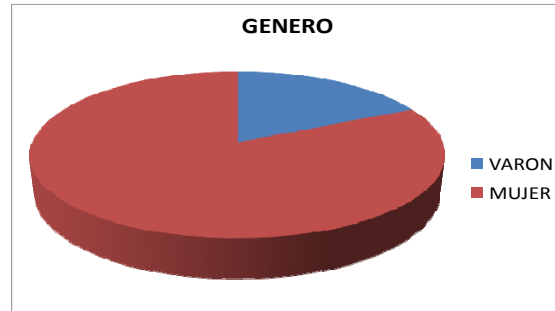
<sup>17</sup> YIP Y B. A study of work stress, patient handling activities and the risk of low back pain among nurses in Hong Kong. *Journal of Advanced Nursing*. 2001; 36 (6): 794-804.

### 5.1.2.2. INSTRUMENTOS Y VARIABLES DE MEDIDA

Los instrumentos y variables de medida se detallan a continuación:

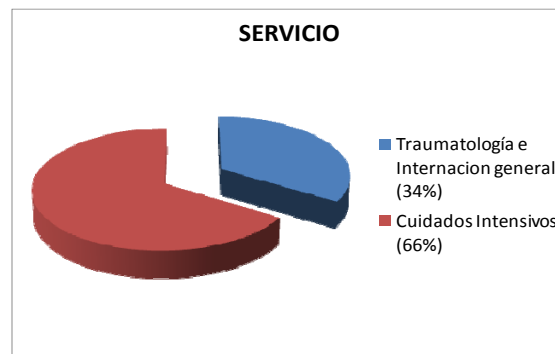
**TABLA N° 3. Características de la Muestra**

GENERO	
Varón	18%
Mujer	82%



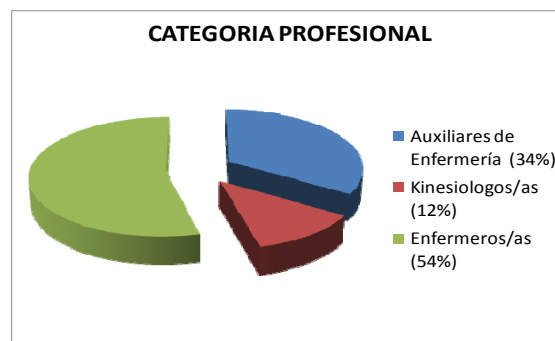
Fuente propia

SERVICIO	
Traumatología e internación general	34%
Cuidados Intensivos	66%



Fuente propia

CATEGORIA PROFESIONAL	
Auxiliares de Enfermería	34%
Kinesiólogos/as	12%
Enfermeros/as	54%



Fuente :Propia

Para realizar este estudio se aplicaron la (**Entrevista sobre el dolor de espalda y la columna vertebral**) y el ((**Cuestionario sobre el trabajo dentro de los Hospitales, Clínicas y/o Sanatorios**)), cuyos redactados pueden consultarse en los ANEXO I y ANEXO II) respectivamente).

Se analizaron como variables, el estrés psicológico y dolencias musculo esqueléticas y el estrés ocupacional se utilizó la escala elaborada por Elovainio y Sinervo.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> ELOVAINIO M, SINERVO T. Psychosocial stressors at work, psychological stress and musculoskeletal symptoms in the care for the elderly. Work & Stress. 1997; 11 (4): 351-361.

### 5.1.3. PROCEDIMIENTO

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.

Con la colaboración del personal del Departamento de Seguridad e Higiene y de la Dirección Médica, se entregó a cada sujeto de la población en estudio un sobre que contenía una carta de presentación y los instrumentos de medida. A la semana siguiente se procedió a su recolección.

### 5.1.4. ANALISIS DE DATOS

En primer lugar, a partir de las respuestas de los instrumentos de medida se obtuvieron los datos descriptivos para cada una de las variables.

A continuación, y dados los objetivos propuestos, se procedió a diferenciar a las personas integrantes de la muestra según la zona en la que presentaban dolor y analizando (mediante tablas de contingencia) la relación entre ésta y el resto de variables sociodemográficas, profesionales y de dolor estudiadas.

Por otra parte se diferenció a las personas integrantes de la muestra primero en base a la categoría profesional y después en función del servicio al que pertenecían, y se procedió a comparar las puntuaciones medias obtenidas en los ítems y factores del **(Cuestionario sobre el trabajo dentro de los Hospitales, Clínicas y/o Sanatorios)**.

### 5.1.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En primer lugar se presentarán los datos descriptivos relativos al dolor. Al preguntar por la presencia de dolor de espalda sólo tres sujetos (3% del total de la muestra) señalaron que nunca habían sufrido dolor de este tipo.

A continuación se presentan las respuestas a una serie de preguntas destinadas sólo a estas personas que informaban de que en alguna ocasión habían tenido dolor de espalda.

Al preguntar a estas personas por la presencia actual de dolor, se observó que una amplia mayoría de ellas (85%) presentaba dolor en alguna parte de su cuerpo. Cabe señalar que estos porcentajes suman más de 100, pues una misma persona podía informar de dolor en más de una zona.

Al preguntar por las características de dolor, como puede observarse en la **Tabla Nº 4**, entre las personas que han tenido dolor de espalda en alguna ocasión predominan quienes lo han padecido a veces o a menudo (93,9% del total) y con una frecuencia de entre una y cuatro veces a la semana (63% del total). Son mayoría quienes padecen simultáneamente dolor cervical y lumbar (51%).

En cuanto a la atención para su dolor, la mayoría no han solicitado recientemente una **I.L.T. (Incapacidad Laboral Transitoria)** (87,8%), acuden al médico raramente o nunca cuando tienen dolor de espalda (61%) y suelen medicarse (63%) cuando les duele.

Finalmente se interrogó a los sujetos sobre la posible responsabilidad que las causas del dolor de espalda.

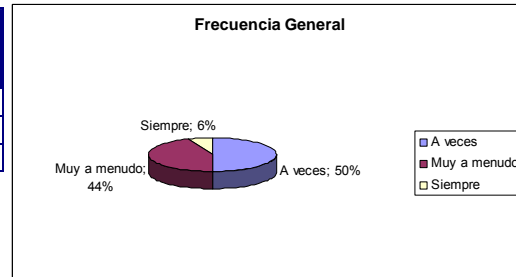
En este sentido cabe señalar que movilizar pacientes y llevar pesos o realizar esfuerzos fueron actividades consideradas como causa habitual de su dolor por un 80% (77

sujetos) de las personas integrantes de la muestra y como causa ocasional del mismo por un 13,3% (13 sujetos) y mantener una postura difícil fue identificado como causa habitual por el 84% (78 sujetos).

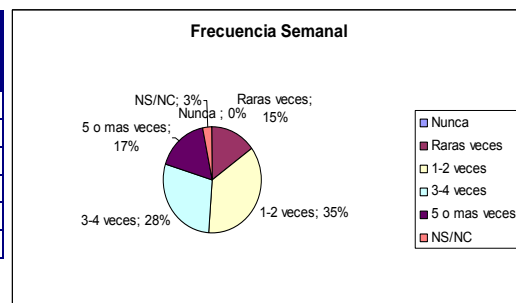
Además, las personas integrantes de la muestra identificaron otras posibles causas de su dolor como: estrés o tensión (cinco sujetos), malas posturas (tres sujetos), maternidad reciente, sillas muy altas e incómodas, estar mucho tiempo de pie, carros de medicación bajos, sujetar a pacientes agresivos o desorientados, traslado de aparatos, subir y colocar al paciente sin ayuda de otra persona, etc.

**TABLA Nº 4 . Características del Dolor de Espalda y Columna Vertebral**

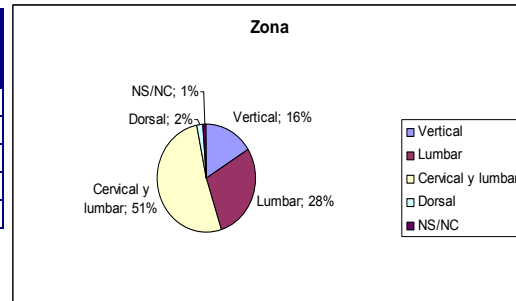
Frecuencia General	
A veces	50%
Muy a menudo	44%
Siempre	6%



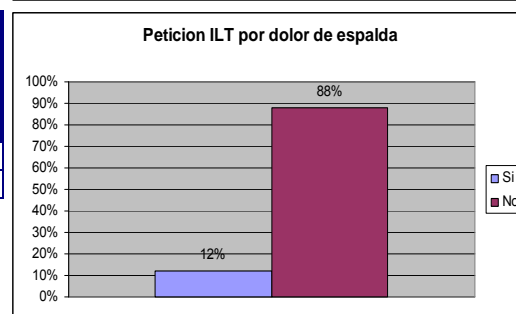
Frecuencia Semanal	
Nunca	0%
Raras veces	15%
1-2 veces	35%
3-4 veces	28%
5 o mas veces	17%
NS/NC	3%



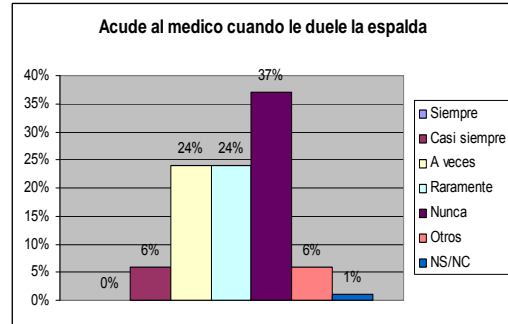
Zona	
Cervical	16%
Lumbar	28%
Cervical y lumbar	51%
Dorsal	2%
NS/NC	1%



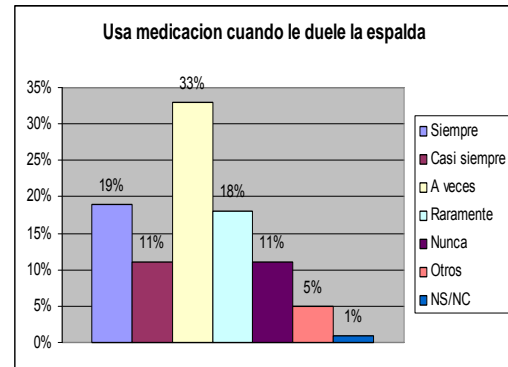
Petición ILT (Incapacidad Laboral Transitoria) por Dolor de Espalda	
Si	12%
No	88%



Acude al médico cuando le duele la espalda	
Siempre	0%
Casi siempre	6%
A veces	24%
Raramente	24%
Nunca	37%
Otros	6%
NS/NC	1%



Usa medicación cuando le duele la espalda	
Siempre	19%
Casi siempre	11%
A veces	33%
Raramente	18%
Nunca	11%
Otros	5%
NS/NC	1%

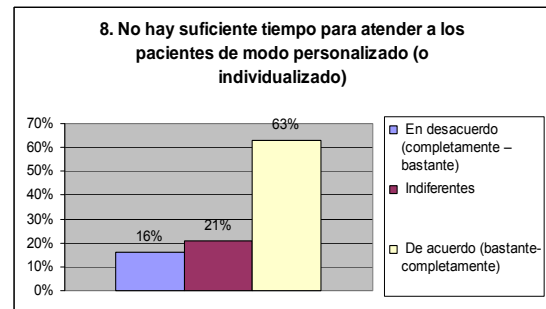
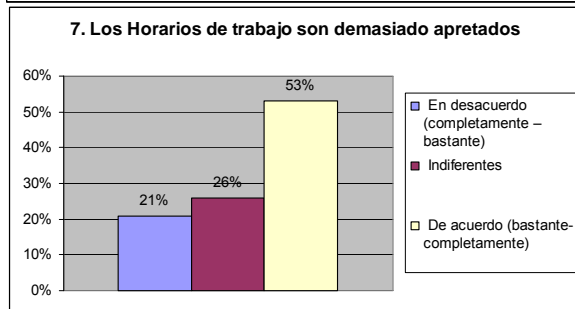
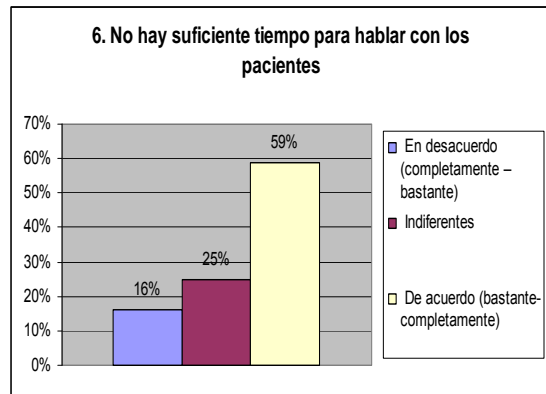
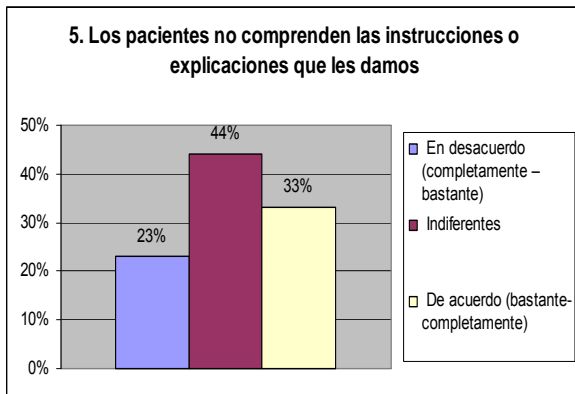
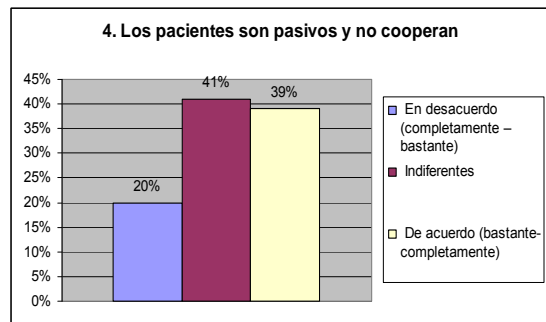
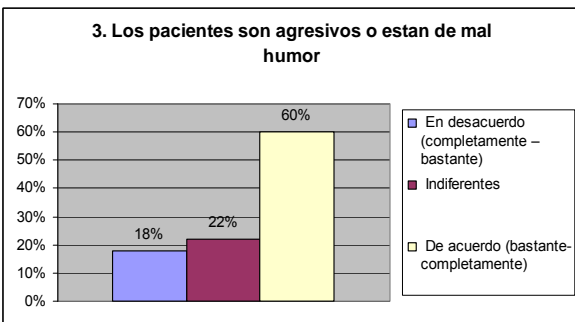
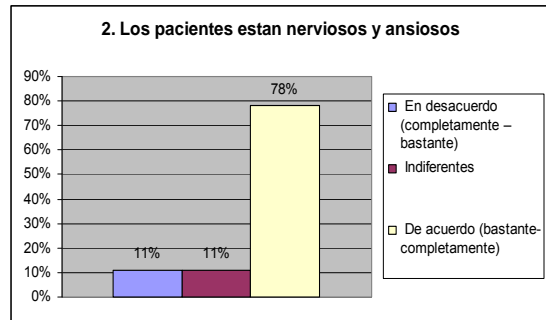
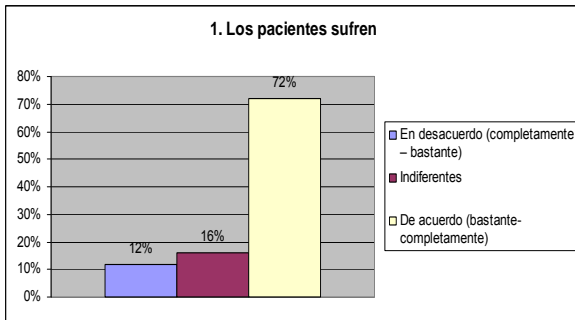


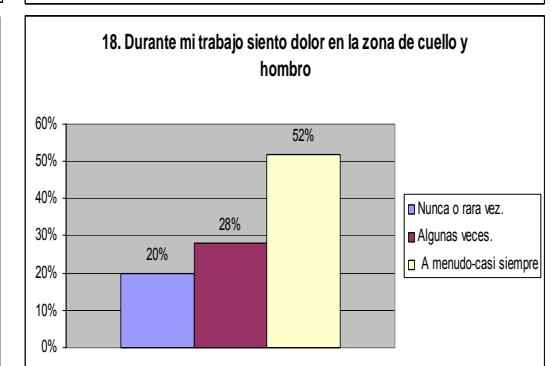
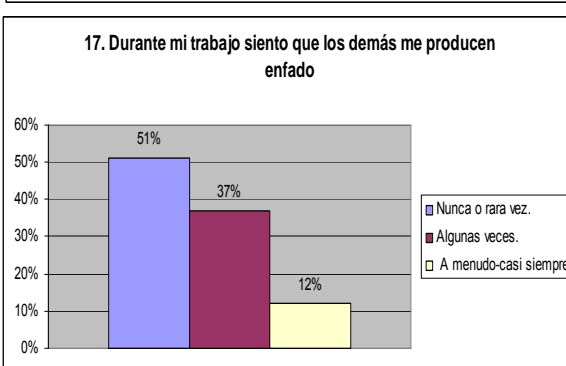
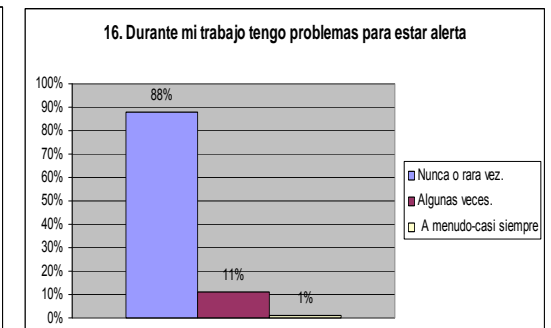
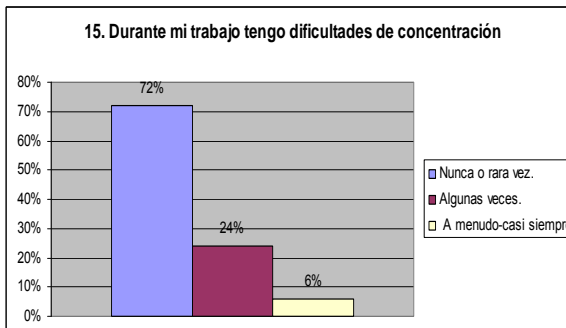
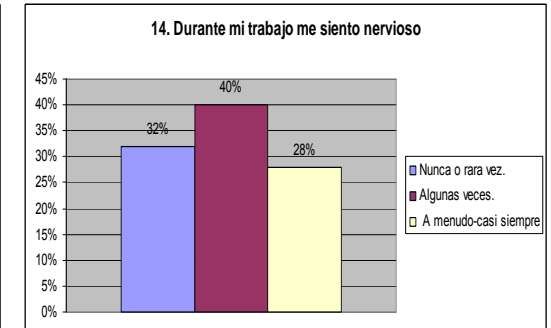
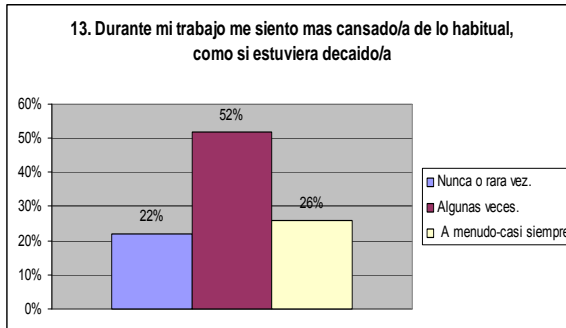
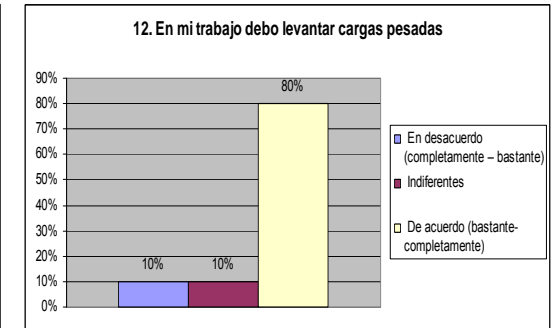
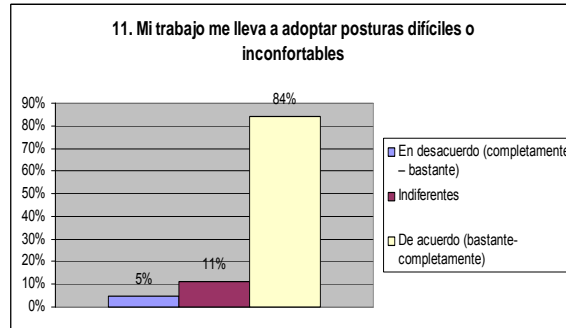
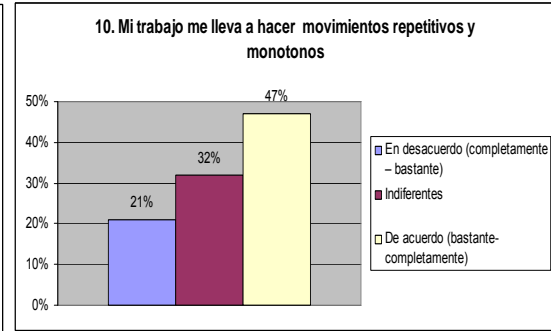
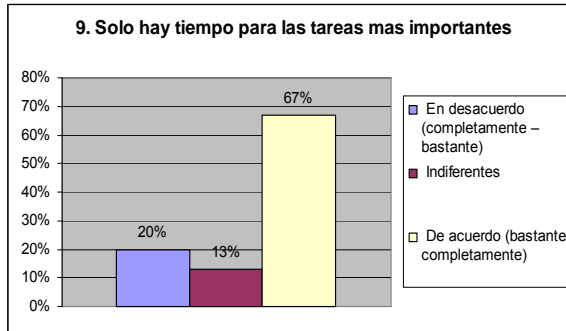
**Fuente de Investigación: Propia**

**TABLA N° 5. Respuesta al cuestionario sobre el trabajo dentro de los hospitales, clínicas y/o sanatorios**

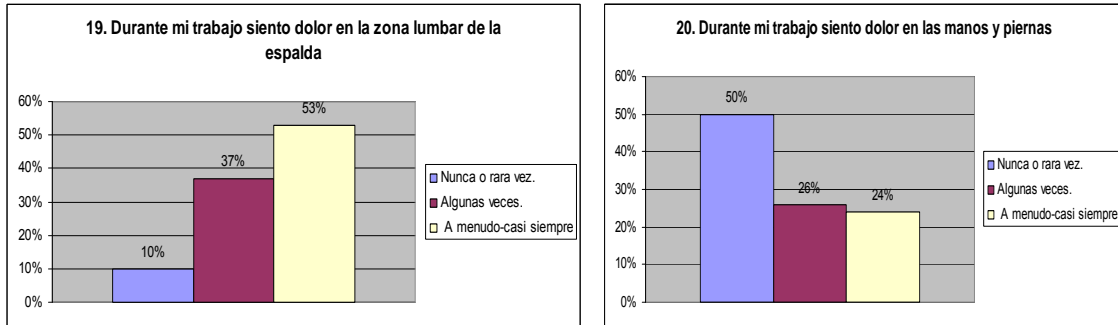
Ítems	Opción	Opción	Opción
	*	**	***
1. Los pacientes sufren	12%	16%	72%
2. Los pacientes están nerviosos y ansiosos	11%	11%	78%
3. Los pacientes son agresivos o están de mal humor	18%	22%	60%
4. Los pacientes son pasivos y no cooperan	20%	41%	39%
5. Los pacientes no comprenden las instrucciones o explicaciones que les damos	23%	44%	33%
6. No hay suficiente tiempo para hablar con los pacientes	16%	25%	59%
7. Los horarios de trabajo son demasiados apretados	21%	26%	53%
8. No hay suficiente tiempo para atender a los pacientes de modo personalizado (o individualizado)	16%	21%	63%
9. Solo hay tiempo para las tareas más importantes	20%	13%	67%
10. Mi trabajo me lleva a hacer movimientos repetitivos y monótonos	21%	32%	47%
11. Mi trabajo me lleva a adoptar posturas difíciles o incómodas	5%	11%	84%
12. En mi trabajo debo levantar cargas pesadas	10%	10%	80%
13. Durante mi trabajo me siento más cansado/a de lo habitual, como si estuviera decaído/a	22%	52%	26%
14. Durante mi trabajo me siento nervioso	32%	40%	28%
15. Durante mi trabajo tengo dificultades de concentración	72%	24%	6%
16. Durante mi trabajo tengo problemas para estar alerta	88%	11%	1%
17. Durante mi trabajo siento que los demás me producen enfado	51%	37%	12%
18. Durante mi trabajo siento dolor en la zona de cuello y hombro	20%	28%	52%
19. Durante mi trabajo siento dolor en la zona lumbar de la espalda	10%	37%	53%
20. Durante mi trabajo siento dolor en las manos y piernas	50%	26%	24%
<b>* Ítems 1-12) En desacuerdo (completamente – bastante)</b>			
<b>** Ítems 1-12) Indiferentes</b>			
<b>*** Ítems 1-12) De acuerdo (bastante-completamente)</b>			
<b>* Ítems 13-20) Nunca o rara vez.</b>			
<b>** Ítems 13-20) Algunas veces.</b>			
<b>*** Ítems 13-20) A menudo-casi siempre</b>			

**GRAFICA DE TABLA Nº 5. Respuesta al Cuestionario sobre el Trabajo dentro de los Hospitales, Clínicas y/o Sanatorios**









Fuente de Investigación: Propia.

Los datos obtenidos muestran que aunque la movilización de enfermos/as es una causa del dolor valorada como muy relevante por las personas entrevistadas, lo son igualmente otras causas descritas.

Así, tal y como ya se comentó, entre los factores de riesgo de dolor de espalda en personal de la salud que maneja o traslada enfermos/as se hallan la sobrecarga dinámica y la sobrecarga estática.

De entre las causas estudiadas en nuestro caso, la causa (movilizar pacientes) se relaciona con el dolor lumbar y tener una postura difícil en algunas tareas de mi trabajo, se relaciona con dolor cervical, mientras que llevar pesos y/o realizar esfuerzos es de tipo mixto.

Dado que según nuestros resultados, ninguna categoría profesional se relaciona con una zona predominante de dolor de espalda, podría pensarse pues que las tres categorías profesionales hacen maniobras parecidas en su trabajo cotidiano.

Además, las diferencias en la zona de la espalda más afectada en función del tipo de turno parece un resultado esperable, al ser más probable que una persona con turno rotatorio realice actividades más variadas (aseo, curas, movilización de pacientes). Por otra parte, el hecho de que el dolor lumbar vaya acompañado de dolor cervical puede deberse al trabajo que se realiza, pero no puede descartarse la intervención de un componente psicológico en la aparición o mantenimiento del dolor.

El personal de kinesiología, como cabe esperar, valora como más estresante la situación de que el trabajo tenga movimientos repetitivo y monótonos y además muestra mayor puntuación media en el factor carga física.

Debe tenerse presente la aportación de Escriba,<sup>19</sup> acerca de que los estudios sobre la incidencia y frecuencia de molestias de espalda en el personal de salud difieren en cuanto a período de estudio, población diana, métodos de recogida de información, descriptores del dolor, etc. Por tanto, los resultados de la presente investigación constituirían sólo una contribución adicional en el estudio de las lumbalgias en profesionales sanitarios.

Además, debe tenerse en cuenta que se han obtenido datos en 6 (seis) instituciones de salud, por lo que los resultados deben considerarse con mucha prudencia.

Es indispensable diseñar acciones en el área de promoción de la salud contando con la participación de los trabajadores, dirigidas a la prevención del manejo defectuoso de cargas (relacionado con la carga física), y a transformar aspectos del sujeto

<sup>19</sup>ESCRIBA V. Dolores de espalda. Rev ROL Enf 1995; 200: 25-30.

(relacionados con el estrés psicológico) y/o aspectos de la organización (relacionados con el estrés psicosocial) en una mejora de las condiciones de trabajo y, en definitiva, de la salud entendida desde una perspectiva psicosocial.

### **5.1.6. CONCLUSIONES DE LA EMPRESA LIKO AB EN LA REPUBLICA ARGENTINA**

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 suficientemente que en sus instalaciones iban a trabajar personal de enfermería, kinesiólogos/as, doctores, etc., con unas tareas específicas de su profesión, que además de la práctica de técnicas sanitarias como la movilización frecuente de pacientes, la permanencia en pie más de ocho horas, el uso de sillas ergonómicamente inadecuadas, deben realizar otras de transporte de cargas y desplazamientos constantes, todo ello inmersos en un ambiente de observación y relación constante con enfermos y familiares y el grave inconveniente de un trabajo a turnos que no permite adquirir hábitos de descanso.

No obstante, los resultados encontrados en este análisis deben ser valorados con cautela al tratarse de un estudio de corto tiempo y con una muestra pequeña y al no haberse puesto aún en funcionamiento un programa de trabajo seguro, donde a través de la evaluación sabremos si conseguimos una mejora de la calidad de vida del este personal.

Concluimos resaltando que el alto riesgo ergonómico que tiene el personal de salud podría deberse en la mayoría de los casos a la falta de equipamientos, mobiliarios ergonómicamente adecuados y falta de cultura de prevención en seguridad y que es necesario demostrar y despertar conciencia en el personal y autoridades de todas las instituciones de salud, sobre la importancia de la prevención de enfermedades relacionadas con estos riesgos, siendo el principal objetivo tener una población laboral sana, lo que llevaría a evitar días perdidos por enfermedad, tal como se demuestra donde el personal de enfermería coincide que el desconocimiento y falta de prevención en materia de salud y seguridad laboral es homogéneo en todas las instituciones del país.

#### **A) Capacitación del Personal de las Instituciones de Salud en estudio**

En una segunda etapa, se procedió al préstamo de equipamiento médico para movilización de pacientes en estas instituciones de salud de los productos de Liko AB.

A continuación se muestra en imágenes la capacitación en la movilización y traslado de pacientes desde el suelo a una cama hospitalaria



3)



4)



Ejemplo de Elevación Horizontal de pacientes para traslado de cama y/o camilla, aseo del paciente o cambio de sábanas de la cama hospitalaria

1)



2)



3)



4)



5)



6)



7)



8)

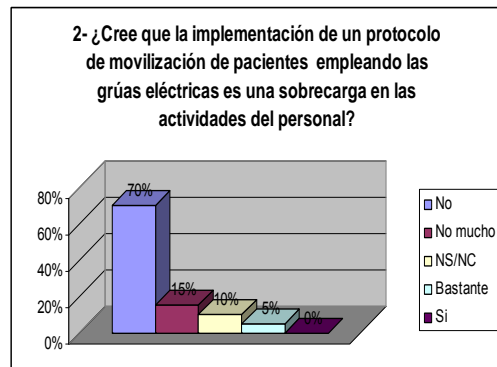
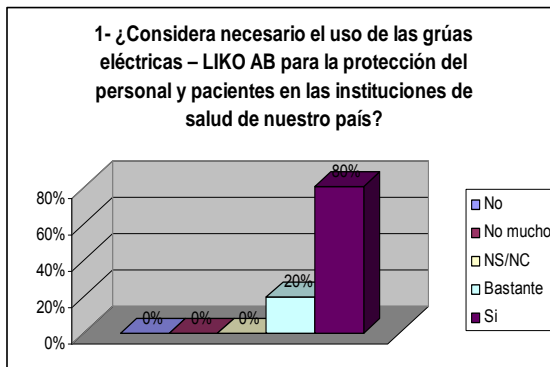


Fuente de Investigación: Propia.

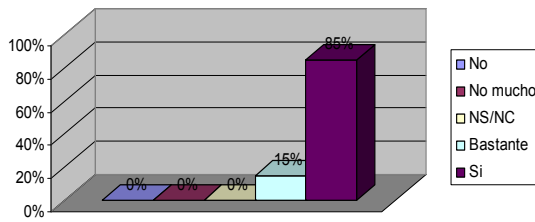
## B) Cuestionario de Satisfacción de las grúas eléctricas LIKO AB

En la tercera etapa, una vez realizada la capacitación del personal (enfermeros/as, auxiliares de enfermería, kinesiólogos/as) en cuanto al uso correcto del equipamiento médico prestado, y que ellos pudieran volcar sus conocimientos aprendidos en los diferentes tipos de pacientes que llegaban a sus instituciones, se procedió a la realización de un cuestionario sobre su experiencia vivida durante el periodo de estudio sobre el **Anexo III (Cuestionario sobre los productos Liko AB)**.

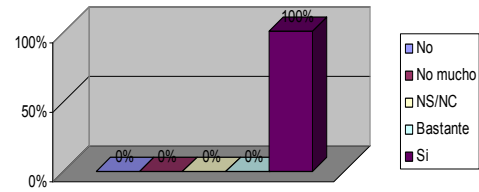
### Gráficas de los resultados obtenidos del cuestionario sobre los productos de Liko AB



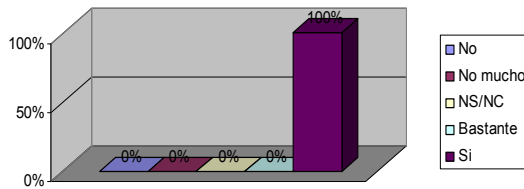
**3- ¿Recomendaría el uso de las grúas eléctricas de la empresa LIKO AB para un colega suyo que trabaje en otra institución de salud?**



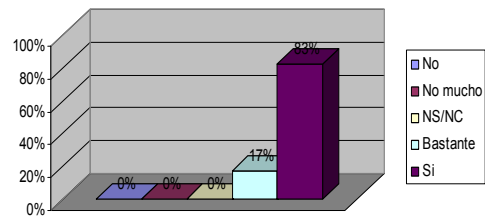
**4- ¿Cree que la utilización de las grúas eléctricas de LIKO AB le da un resguardo legal a la Institución de Salud frente a situación de lesiones del personal en la movilización de pacientes?**



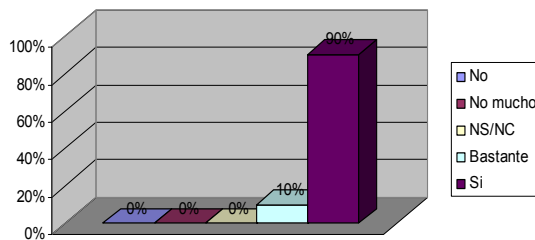
**5- Piensa que mediante la utilización de las grúas eléctricas de LIKO AB disminuiría potenciales lesiones, como ser (dolores lumbares, dolores dorsales, hernias de disco, etc)**



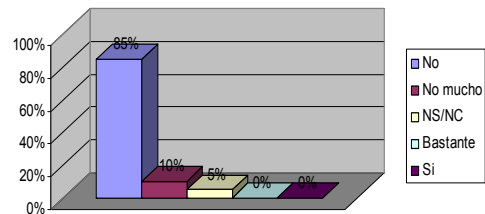
**6- Durante el periodo de prueba le resulta sencilla la utilización de las grúas eléctricas para movilización de los pacientes**



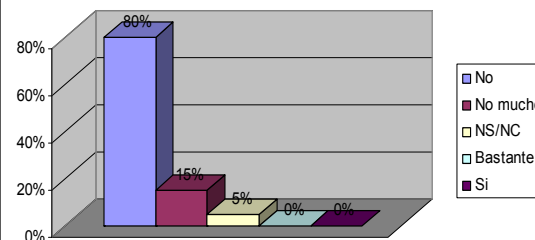
**7- Le parece que las distintas grúas utilizada durante este periodo de prueba fue fácil de usar.**



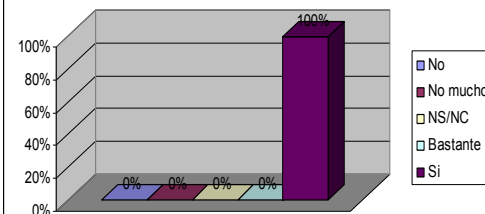
**8- En relación al tiempo que debe dedicarle a las grúas eléctricas de LIKO AB ¿Afecta este considerablemente al resto de sus tareas?**

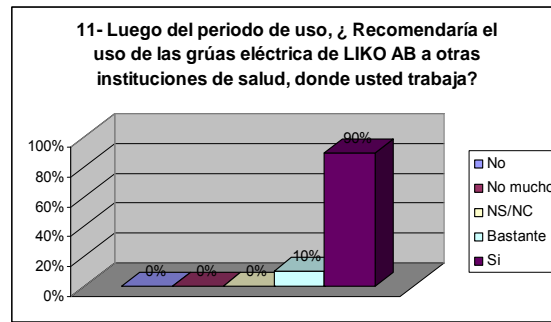


**9- ¿Encuentra dificultosa la colocación de los arneses?**



**10- ¿Considera que la utilización de las grúas eléctricas de LIKO AB mejora la imagen de vuestra Institución de Salud?**





Fuente de Investigación: Propia.

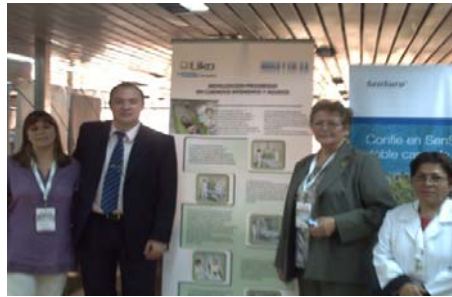
Los resultados, de esta primera investigación, fueron muy satisfactorios, ya que la información obtenida, fue de suma utilidad, para aplicar estrategias de posicionamiento de los productos de Liko AB por parte de PROVMÉDICA S.A.

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.

Este modelo de investigación servirá para ser extrapolado a las restantes unidades de negocios (U.N.) dependiendo de las características de los productos y/o insumos médicos y los beneficios que estos brindan a las instituciones de salud y su personal, 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.

### C.1) Participación en el Congreso de Enfermería organizado por el Hospital Italiano de Buenos Aires





Fuente propia

## C.2) Participación durante EXPOMEDICAL 2011 y en la Revista Ferias & Congresos del mes Octubre-Noviembre 2011

014 | Ferias & Congresos | Octubre-Noviembre 2011

### ■ 9ª EXPOMEDICAL

# Tecnología muy saludable

La muestra de equipamiento hospitalario exhibió interesantes novedades para optimizar la atención médica y brindar a los pacientes la mejor respuesta terapéutica, con producción local y lanzamientos traídos del exterior

La tecnología puesta al servicio de la medicina para brindar la mejor calidad de atención y la óptima respuesta terapéutica. Así podría resumirse lo que se vio en la 9ª ExpoMedical, que se realizó desde el 28 hasta el 30 de septiembre en el Centro Costa Salguero. La superficie neta de exposición fue de 4.600 m<sup>2</sup>, con un costo promedio por m<sup>2</sup> de \$900.

La exposición se destacó por las presentaciones de las últimas tecnologías en instrumental médico de producción nacional y extranjera. “Las industrias están con mucha actividad fabril, y en parte de esto ayuda la restricción a las importaciones del gobierno. La industria argentina está de muy buena salud”, diagnosticó



**Francisco Labora**, de la organizadora Mercoperias. La empresa realizó nuevamente este año una ronda de 10 compradores latinoamericanos con la Cámara Argentina de Equipamiento Hospitalario (CAHEFA) y PRO Argentina, del Ministerio de Industria. Y en la Jornada de Capacitación Hospitalaria se dictaron, en ocho auditorios, 65 charlas para 5.000 asistentes, el 90% de ellas gratuitas, en las que se trataron desde temas netamente médicos a



otros de management, arquitectura e ingeniería hospitalaria.

Caminando por los pasillos, la oferta de novedades en los stands sorprendía. Fueron 223 expositores, de los cuales 57 eran extranjeros (de 14 países); la mayoría vino de China (20) y Alemania (12). Una empresa que mostró equipamiento novedoso fue Delec Científica Argentina. Muy llamativo resultó el visualizador de venas por luz cercana al infrarrojo, una tecnología traída de EE.UU., que allí sale US\$ 18.000.



“Es útil en cualquier área de un hospital donde se quiere colocar un acceso vascular periférico; ahora el trabajo se hace palpando”, explicó **Javier Lorea**,



Claudio Teler, de Revitalair, con la cámara hiperbárica que la empresa fabrica en el país, y que le proporciona al paciente una oferta extra de oxígeno



Delec Científica Argentina exhibió un visualizador de venas por luz cercana al infrarrojo, una tecnología que trajo de Estados Unidos

Fuente Revista Expomedical 2011



## **6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE PROVMÉDICA S.A.**

En el presente capítulo se presenta la investigación de mercado realizado a PROVMÉDICA S.A. Esta empresa se ha venido manejando con un modelo no establecido, basado únicamente en la experiencia y conocimiento de sus gerentes que ha permitido obtener resultados admisibles, pero no los esperados.

Es por ello que se ha diseñado un estudio sobre la situación actual de PROVMÉDICA S.A. y en base al relevamiento de la información se formularán estrategias de marketing para los productos médicos que comercializa, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y resto del país.

La empresa reconoce que es necesario el planteamiento de objetivos a medianos y largo plazo que le permitan establecerse retos así misma y que puedan ser medidos a través del tiempo, reconoce también que en los últimos años ha presentado un crecimiento moderado, sin embargo al ser el mercado de equipos médicos muy extenso y competitivo, se ha perdido participación de mercado y disminuido la rentabilidad de la compañía. Es por ello que se ha visto en la necesidad de plantear estrategias de marketing que le permitan incrementar sus volúmenes de ventas, buscando a su vez nuevas representaciones de productos novedosos y de calidad para darlos a conocer en el mercado argentino.

Es necesaria para ello, una planeación estratégica de mercado ya que PROVMÉDICA S.A. necesita saber 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 de su personal involucrado, lo que permita un desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados.

### **6.1. PROCESO DE LA INVESTIGACION**

#### **6.1.1. ANTECEDENTES**

##### **6.1.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA PROVMÉDICA S.A.**

Como se mencionó anteriormente, PROVMÉDICA S.A. se encuentra inmerso en el área de la salud, mediante la comercialización y servicio técnico de equipamientos y/o insumos médicos. Su mercado es enteramente el territorio argentino y trabaja con equipamientos y/o insumos médicos importados de varios países del mundo.

##### **6.1.1.2. OPORTUNIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación permitirá conocer a PROVMÉDICA S.A. en el mercado de la salud de Argentina, su competencia, sus formas de venta y el servicio técnico que ofrece, qué tipo de productos se adquieren con mayor facilidad, a fin de determinar los gustos y preferencias de los potenciales clientes.

##### **6.1.1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL**

El mercado potencial al que la empresa se enfoca corresponde a clínicas, sanatorios, hospitales de la República Argentina, que utilizan equipamientos y/o insumos médicos.

## **6.2.2. PROBLEMA**

### **6.2.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

PROVMÉDICA S.A. cuenta actualmente con su casa matriz en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En sus casi 40 años de actividad en el país, la empresa ha logrado alcanzar considerables niveles de ingreso por ventas y de participación en el mercado, de acuerdo a datos revelados por los directivos de la misma. Sin embargo ante la constante presencia de nuevos competidores sus ventas han mermado considerablemente en los tres últimos años como se pudo observar en el histórico de la empresa presentado en el Capítulo III, situación preocupante para la empresa.

Se puede considerar que este descenso en las ventas se debe a varios factores como son:

- ❖ La presencia de competidores nuevos
- ❖ La competencia desleal
- ❖ El uso de páginas web y la compra de productos a través de las mismas.
- ❖ Precios más bajos
- ❖ Mayores beneficios
- ❖ Situación político-económica del país

Al desconocerse las causas reales de la disminución de las ventas, se plantea : ¿Qué debería hacer PROVMÉDICA S.A. para reposicionarse y posicionar a las nuevas unidades de negocios y/o nuevas empresas representadas en un futuro, lograr aumentar sus volúmenes de ventas y su participación en el mercado de la salud de la República Argentina?

### **6.2.2.2. POBLACIÓN OBJETIVO**

Una vez definido el problema, se define la población objetivo que corresponde a la población que va a ser afectada directamente con este proyecto, para este caso corresponde a las instituciones de salud (Clínicas, Sanatorios y Hospitales) que utilizan equipamiento y/o insumos médicos en su actividad diaria.

### **6.2.2.3. SEGMENTO DE MERCADO**

Hemos segmentado en mercado de manera demográfica. En este caso hemos elegido a las instituciones médicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### **6.2.2.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

#### **6.2.2.4.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Conocer la situación mercadológica de la empresa a través de la obtención de información por medio de encuestas que permita recopilar información veraz para establecer estrategias y la toma de decisiones posteriores.

#### **6.2.2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Conocer a la competencia a través del cliente.
2. Determinar la frecuencia de compra de los clientes.
3. Analizar los servicios adicionales que brinda la competencia.
4. Investigar las características del servicio y el/los producto/s que ofrece la competencia vs. lo que ofrece PROVMÉDICA S.A.
5. Indagar acerca de los medios de promoción que utiliza la competencia.
6. Conocer cuáles de los productos y marcas que vende la compañía, cuales son los más conocidos y adquiridos por los clientes.
7. Investigar el perfil del cliente objetivo.

#### **6.2.2.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **6.2.2.5.1. MÉTODOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS**

Se utilizó la base de datos de centros médicos, hospitales, clínicas y sanatorios que poseía PROVMÉDICA S.A.; la misma que se validó con información de internet, obteniendo una base de datos extensa con nombres, direcciones y teléfonos de instituciones médicas que estén relacionadas con la compra de equipamiento y/o insumos médicos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, esta nueva base elaborada viene a ser la población total a considerar para la recopilación de datos mediante la encuesta.

##### **6.2.2.5.2. VARIABLES QUE COMPONEN LA INVESTIGACIÓN**

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

#### **6.2.2.6. ENCUESTA**

##### **6.2.2.6.1. PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN**

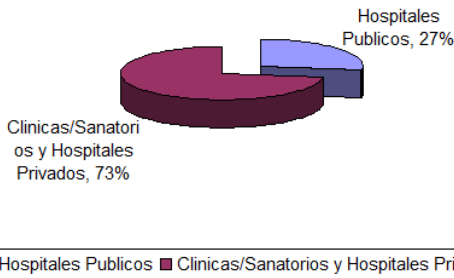
###### **6.2.2.6.1.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para determinar la población a ser encuestada, se ha diseñado una base de datos que incluye a hospitales, clínicas, y sanatorios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Así tenemos:

**TABLA Nº 6. Detalle del número de instituciones médicas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

Detalle	Número	Porcentaje
Hospitales Públicos	23	27%
Clínicas/Sanatorios y Hospitales Privados	61	73%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: PROVMÉDICA S.A.



**Gráfico - Detalle del número de instituciones médicas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.**

Fuente de investigación: propia

Por lo tanto se concluye que la población total en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es de 84 instituciones médicas, que representan el mercado en el que la empresa se desenvuelve y del cual determinaremos el tamaño de la muestra a través de la siguiente fórmula.

#### 6.2.2.6.1.2. FÓRMULA - TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$  (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

$$n = \frac{84 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 * (84 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 60$$

- N = 84 (total de la población)
- Z = 1,96 (Nivel de Confianza de la estimación considerando que es una muestra Probabilística con un valor del 95%)
- p = 0.05 (probabilidad de que ocurra)
- q = 0.95 (probabilidad de que no ocurra)
- e = 3% (error máximo)
- n = Número de encuestas a realizar

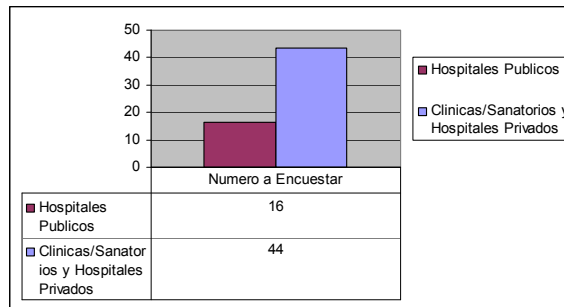
Por lo tanto se concluye que se deberán realizar 60 encuestas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para determinar el número de encuestas a realizar por tipo de

instituciones se utilizó la **Tabla Nº 6** en la cual se muestra los porcentajes representativos de cada una de las instituciones a encuestar:

**Tabla Nº 7. Distribución del número de encuestas por tipo de Institución Médica**

Descripción	Porcentaje	Número a Encuestar
Hospitales Públicos	27%	16
Clínicas/Sanatorios y Hospitales	73%	44
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>60</b>

Fuente de investigación: propia



**Gráfico - Distribución del número de encuestas por tipo de Institución Médica**  
Fuente de investigación: Propia

De esta manera se concluye con la distribución de las encuestas a través de un aleatorio entre las distintas instituciones.

### 6.2.2.7. DISEÑO DE LA ENCUESTA

La encuesta corresponde a un cuestionario semiestructurado, dividido en seis secciones, cada una de estas secciones con un determinado número de preguntas, así tenemos:

- 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 permite visualizar de mejor manera la encuesta que en su totalidad consta de 16 preguntas.

### 6.2.2.8. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS

Para la elaboración del cuestionario se seleccionaron preguntas cerradas, dicotómicas, de opción múltiple, mixtas y de elección múltiple con escala de Likert.

### 6.2.2.9. EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Las 60 encuestas, fueron realizadas durante ocho meses, noviembre 2011 a junio 2012, dentro de este proceso se encontraron algunas dificultades sobre la recopilación de datos sin embargo el proceso culminó exitosamente.

Cabe mencionar que la obtención de la información consistió en realizar una visita a cada una de las instituciones médicas, encuestando personalmente al encargado del proceso de compras de equipos médicos y a los que influyen en ella.

### 6.2.2.9.1. ANÁLISIS DE DATOS

Se procedió al análisis de datos que está basado en cuadros, tablas y gráficos estadísticos que permitirán la obtención de datos de utilidad para la realización del plan de marketing de PROVMÉDICA S.A. y la toma de decisiones.

### 6.2.2.10. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 6.2.2.10.1. Pregunta N° 1.

DATOS GENERALES:

1. Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_

La pregunta N° 1, se refiere al nombre de la institución, esto nos servirá para la identificación de las instituciones médicas encuestas.

#### 6.2.2.10.2. Pregunta N° 2.

La pregunta N° 2, se basa en la determinación del tipo de institución que va a ser encuestada, así tenemos que el total de instituciones encuestadas fueron 60.

Tabla N° 8. Pregunta N° 2 (Encuesta)

Tipo de Institución	Número	Porcentaje
Publica	16	27%
Privada	44	73%
Total	60	100%

Fuente de investigación: propia

Se puede apreciar que del total de instituciones médicas encuestadas, alrededor del 73% corresponden a instituciones privadas, y el restante 27% a instituciones públicas.

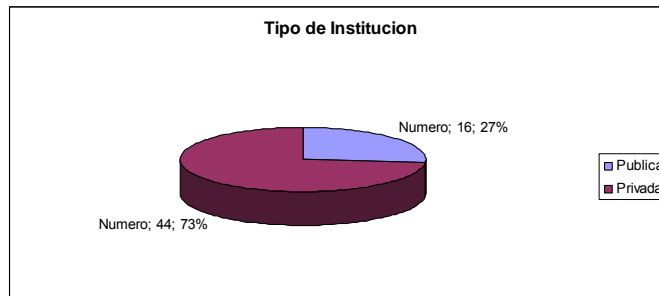


Gráfico Pregunta N° 2 (Encuesta) – Fuente de investigación: propia.

### 6.2.2.10.3. Pregunta Nº 3.

En la pregunta tres se analiza quien o quienes son los encargados de las compras de equipamiento y/o insumos médicos. Así tenemos

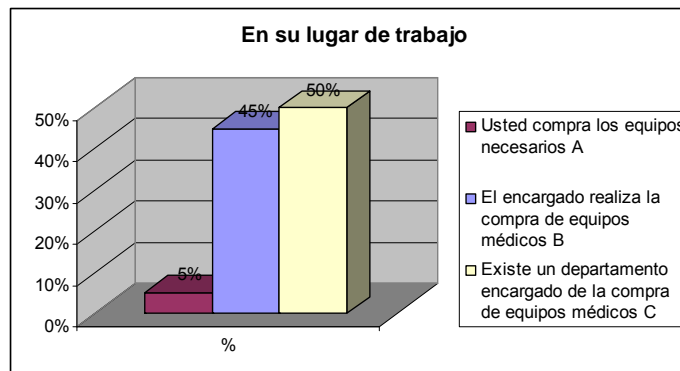
**Tabla Nº 9. Pregunta Nº 3 (Encuesta)**

En su lugar de trabajo			
Detalle	Ítem	Número	%
Usted compra los insumos y/o equipamientos médicos necesarios	A	27	45%
El encargado realiza la compra de los insumos o equipos médicos	B	3	5%
Existe un departamento encargado de la compra de equipos e insumos médicos	C	30	50%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente de Investigación: Propia

**Comentario:**

Se puede observar que el 45% de las instituciones encuestadas posee un encargado de la realización de la compra de equipos e insumos médicos, mientras que el 50% restante de los encuestados, posee un Departamento encargado de la compra de equipos o insumos médicos necesarios en su institución.



**Gráfico Pregunta Nº 3 (Encuesta) - Fuente de Investigación: Propia.**

### 6.2.2.10.4. Pregunta Nº 4.

Se refiere a cómo se realiza el proceso de compra en su institución, con las siguientes opciones:

**Tabla N° 10. Pregunta N° 4 (Encuesta)**

Proceso de la Compra			
Detalle	Ítem	Número	%
De una licitación en la web	A	8	13,30%
De cotizaciones a varios proveedores	B	30	50%
Usted visita su proveedor frecuentemente	C	12	20%
Pide a su proveedor le visite frecuentemente	D	10	16,60%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente de Investigación: Propia.

**Comentario:**

Se puede apreciar que dentro del proceso de compra, los métodos más utilizados para realizar las compras son cotizaciones a varios proveedores con un 50% y visitas a los proveedores frecuentemente con un 20%.

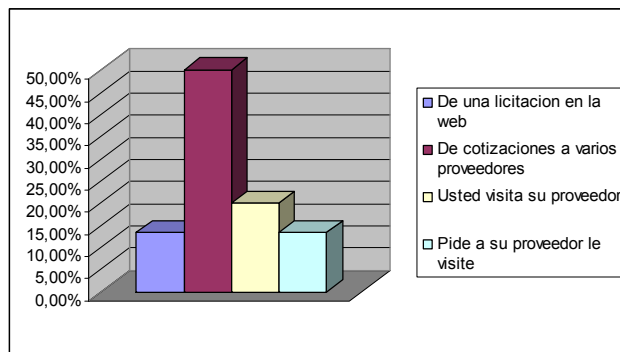


Gráfico Pregunta N° 4 (Encuesta) – Fuente de Investigación: Propia.

**6.2.2.10.5. Pregunta N° 5.**

Se refiere a la frecuencia de la compra o cambio de los equipos o insumos médicos en la institución médica.

**Tabla N° 11. Pregunta N° 5 (Encuesta)**

Frecuencia de Compra			
Detalle	Ítem	Número	%
Cuando requieren de un cambio inmediato por daño del equipo médico	A	21	35%
Cuando existe un equipamiento médico similar con mayor tecnología	B	28	46,67%
Cuando su equipo médico está obsoleto	C	11	18,33%
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente de Investigación: Propia.

**Comentario:**

En cuanto a la frecuencia de compra, se puede observar de acuerdo a los resultados y al siguiente gráfico que: El 46,67% de encuestados prefieren cambiar el equipamiento



médico cuando existe uno similar pero con mayor tecnología, seguido por un 35% que prefiere cambiar el equipamiento médico cuando este se ha dañado mientras que el restante 18,33% cambia su equipamiento médico cuando está obsoleto.

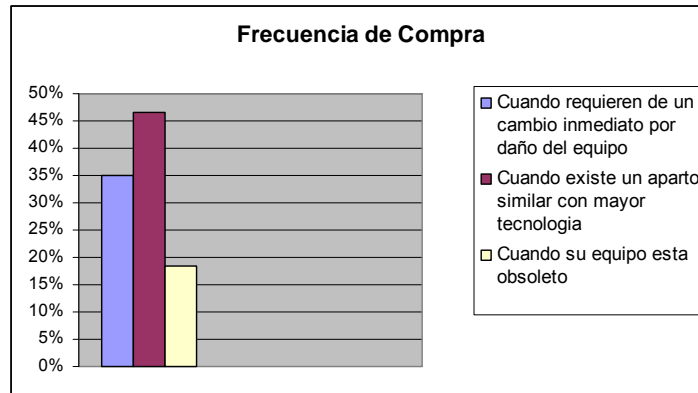


Gráfico Pregunta Nº 5 (Encuesta) – Fuente de Investigación: Propia.

#### 6.2.2.10.6. Pregunta Nº 6.

Es una pregunta de selección múltiple abierta que se refiere a cómo realizó en el pasado las compras de los equipos o insumos médicos.

Tabla Nº 12. Pregunta Nº 6 (Encuesta)

Compras Pasadas			
Detalle	Ítem	Número	%
Visito la empresa	A	20	14,81%
Compro por Internet	B	15	11,11%
El proveedor lo visito	C	55	40,74%
Compro por teléfono	D	27	20%
Compro por catalogo	E	18	13,33%
<b>TOTAL</b>		135	100%

Fuente de Investigación: Propia.

#### Comentario:

Los resultados de las encuestas dicen que el 41% de las instituciones encuestadas compraron en el pasado ya que su proveedor les visitó en su institución, mientras que un 20% compro por teléfono.

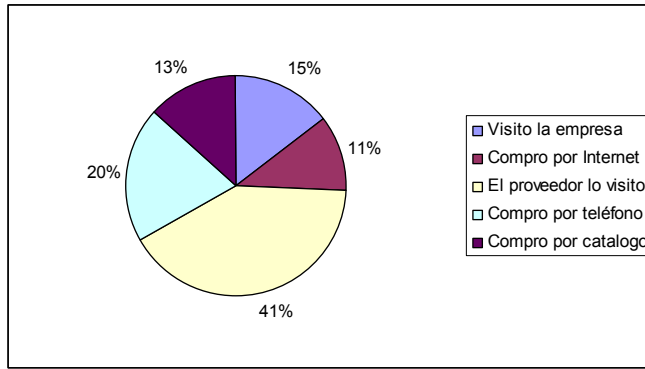


Gráfico Pregunta N°6 (Encuesta) - Fuente de Investigación: Propia.

### 6.2.2.10.7. Pregunta N° 7.

Es una pregunta de elección múltiple abierta que se refiere a las cualidades que deben poseer los equipos médicos, las mismas que influyen en el momento de la compra.

Tabla N° 13. Pregunta N° 7 (Encuesta)

Cualidades que Influyen en la Compra			
Detalle	Ítem	Número	%
Precio	A	33	18%
Forma (ergonomía)	B	31	17%
Calidad	C	62	33%
Experiencia de uso	D	31	17%
Servicio Postventa	E	29	16%
TOTAL		186	100%

Fuente de Investigación: Propia.

Por lo tanto se puede afirmar que al igual que el total de encuestados los clientes PROVMEICA S.A. también prefieren la calidad más que el precio.

#### Comentario:

La cualidad que más influye en los encuestados en el momento de la compra es la calidad, seguida del precio, forma (ergonomía), experiencia de uso, servicio postventa.

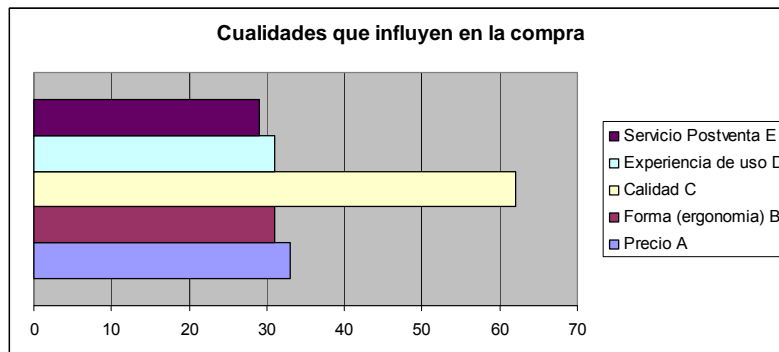


Gráfico Pregunta N° 7 (Encuesta) – Fuente de Investigación: Propia.

### 6.2.2.10.8. Pregunta N° 8.

Se refiere a lo que sucede una vez realizada la compra, con las siguientes opciones:

**Tabla N° 14. Pregunta N° 8 (Encuesta)**

Después de la Compra			
Detalle	Ítem	Número	%
Usted recogió el equipo y lo instalo	A	10	11%
El proveedor se encargo de llevarlo e instalarlo	B	49	55%
Pago adicionalmente para que le lleven e instalen el equipo	C	30	34%
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente de Investigación: Propia.

**Comentario:**

Se puede observar que en la mayoría de casos 55%; una vez realizada la compra, el proveedor es el que lleva e instala el equipamiento médico en el lugar de trabajo de la institución.

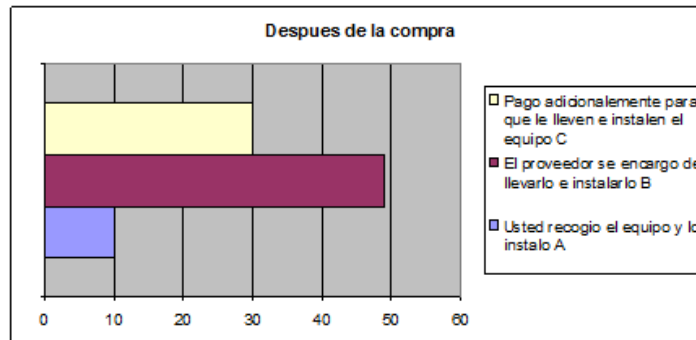


Gráfico Pregunta N° 8 (Encuesta) - Fuente : Investigación propia.

### 6.2.2.10.9. Pregunta N° 9.

En esta sección, servicio técnico la pregunta 9 corresponde a las actividades que realizan las instituciones médicas cuando poseen problemas con sus equipos médicos.

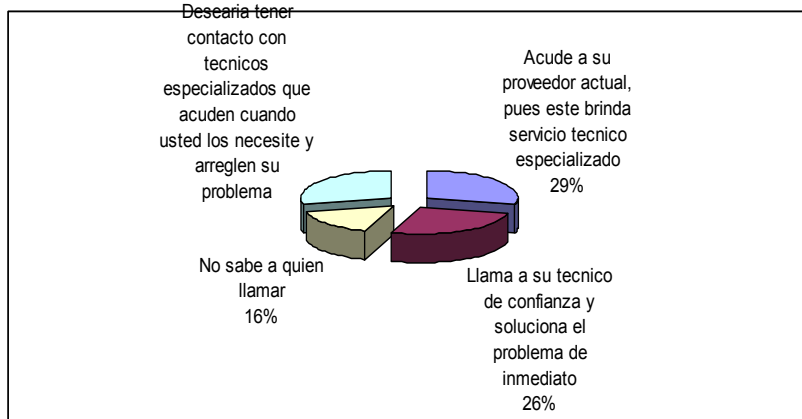
**Tabla N° 15. Pregunta N° 9 (Encuesta)**

Antes los problemas con los equipos usted			
Detalle	Ítem	Número	%
Acude a su proveedor actual, pues este brinda servicio técnico especializado	A	30	29%
Llama a su técnico de confianza y soluciona el problema de inmediato	B	27	26%
No sabe a quién llamar	C	16	16%
Desearía tener contacto con técnicos especializados que acuden cuando usted los necesite y arreglen su problema	D	30	29%
<b>TOTAL</b>		<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente de Investigación: Propia.

**Comentario:**

La mayoría de instituciones médicas frente a un problema con los equipamientos médicos ya poseen servicio técnico, ya sea por medio del técnico especializado de su proveedor o por un técnico privado de confianza. Sin embargo aún existe un 29% de encuestados que desearían tener contacto con técnicos especializados para que solucionen sus problemas y un 16% que aún no sabe a quién llamar frente a estos problemas.



**Gráfico Pregunta N°9 (Encuesta) – Fuente de Investigación: Propia.**

**6.2.2.10.10. Pregunta N° 10.**

Se refiere a cómo desearían las instituciones médicas que sea el servicio técnico.

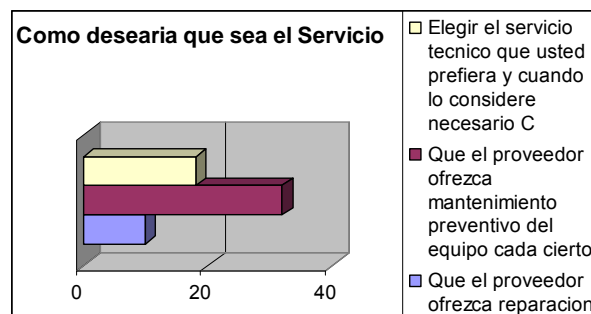
**Tabla N° 16. Pregunta N° 10 (Encuesta)**

¿Cómo desearía que sea el Servicio ?			
Detalle	Ítem	Número	%
Que el proveedor ofrezca reparación del equipo cuando lo considere necesario	A	10	17%
Que el proveedor ofrezca mantenimiento preventivo del equipo cada cierto tiempo	B	32	53%
Que el proveedor ofrezca reparación	C	18	30%
<b>TOTAL</b>		60	100%

Fuente de Investigación: Propia.

**Comentario:**

Así tenemos que aproximadamente más de la mitad de instituciones encuestadas, 53% prefiere que el proveedor ofrezca mantenimiento preventivo del equipamiento cada cierto tiempo, seguido de la elección de servicio técnico cuando la institución lo requiera con un 30%.



**Gráfico Pregunta N°10 (Encuesta) - Fuente de Investigación: Propia.**

### 6.2.2.10.11. Pregunta N° 11

Es una pregunta abierta en la cual los encuestados deben enunciar o escribir a sus proveedores actuales de equipos médicos.

**Tabla N° 17. Pregunta N° 11 (Encuesta)**

Proveedores		
Detalle	Numero	%
Air Liquide Argentina	7	12%
Instrumédica S.A.	3	5%
Instruequipos S.R.L.	4	7%
Finochietto	8	13%
Cardiopack S.R.L.	6	10%
Covidien	7	12%
PROVMÉDICA S.A.	4	7%
INVACARE	2	3%
Respironics	5	8%
Philips Medical	4	7%
Siemens	5	8%
Dynan SA	2	3%
Sin responder	3	5%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente de Investigación: Propia.

**Comentario:**

De los encuestados, se puede afirmar que primaron los siguientes proveedores: Finochietto, Covidien, Air Liquide Argentina entre otras.

En cuanto a PROVMÉDICA S.A., hubo 4 encuestados que correspondieron a clientes de la empresa, por lo que los encuestados tienen una radical importancia para el análisis del mercado y serán tomadas en cuenta al finalizar este estudio, para conocer los detalles de la opinión de los mismos.

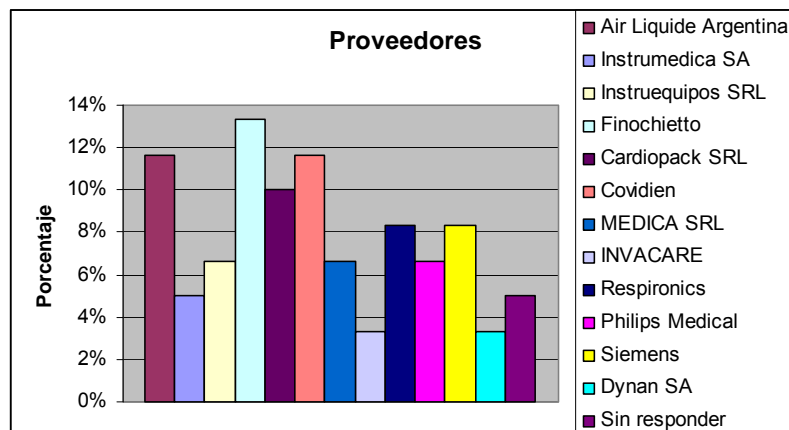


Gráfico Pregunta N°11 (Encuesta) – Fuente de Investigación: Propia.

### 6.2.2.10.12. Pregunta Nº 12

Esta se refiere a cómo conocieron las instituciones médicas a sus proveedores actuales, de equipos médicos.

**Tabla Nº 18. Pregunta Nº 12 (Encuesta)**

¿Cómo conoció a su Proveedor?			
Detalle	Ítem	Número	%
Por recomendación de otra institución	A	15	25%
Por visita del vendedor	B	20	33%
Por letreros	C	4	7%
Por revistas medicas	D	14	23%
Por Internet	E	7	12%
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente de Investigación: Propia

La mayoría de los encuestados respondió que conoció a sus proveedores por recomendación de otra institución, por visita del vendedor y por revistas médicas, siendo estas tres opciones las que abarcan más del 75%.

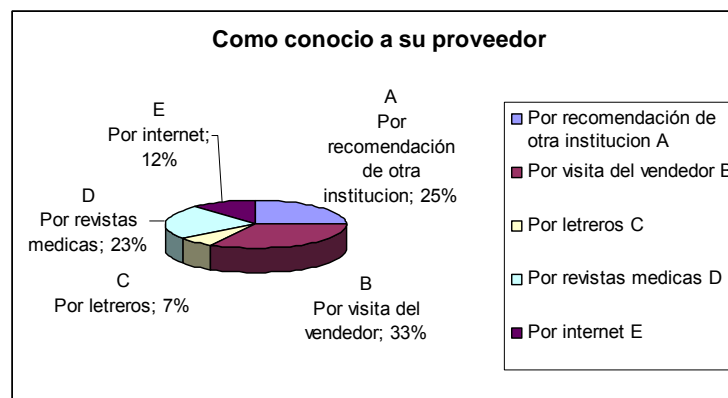


Gráfico Pregunta Nº12 (Encuesta) – Fuente de Investigación: Propia.

### 6.2.2.10.13. Pregunta Nº 13.

Se refiere a la satisfacción de las instituciones encuestadas frente a sus proveedores actuales de equipos médicos.

**Tabla Nº 19. Pregunta Nº 13 (Encuesta)**

Satisfacción con su proveedor			
Detalle	Ítem	Número	%
SI	A	26	43%
NO	B	34	57%
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente de Investigación: Propia

**Comentario:**

Del total de instituciones encuestadas un 57%; más de la mitad, no se siente satisfecho con su proveedor actual de equipos médicos lo que quiere decir que existe inconformidad con los servicios que brindan los proveedores de equipos.

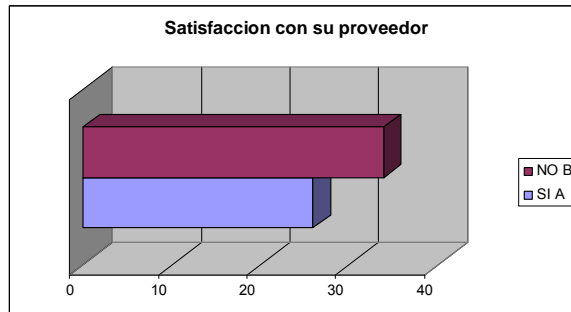


Gráfico Pregunta Nº 13 (Encuesta) – Fuente de Investigación: Propia.

**6.2.2.10.14. Pregunta Nº 14.**

Se refiere a si la institución recomendaría a sus proveedores de equipos médicos a doctores o amigos.

**Tabla Nº 20. Pregunta Nº 14 (Encuesta)**

Recomendaría a su Proveedor			
Detalle	Ítem	Número	%
SI	A	19	32%
NO	B	41	68%
<b>TOTAL</b>		60	100%

Fuente de Investigación: Propia

**Comentario:**

El 32% de las instituciones encuestadas si recomendaría a su proveedor de servicios, mientras que el 68% no recomendaría a su proveedor actual. Una vez más se puede observar el descontento de los encuestados frente a sus proveedores.

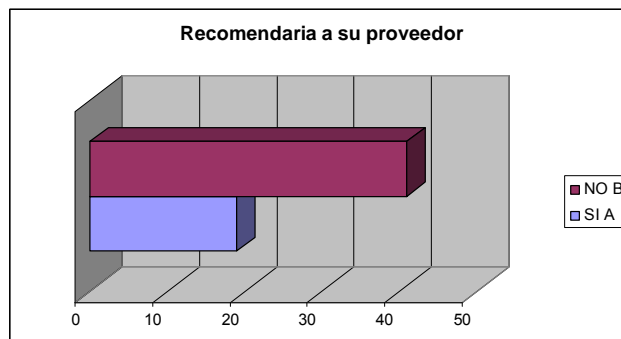


Gráfico Pregunta Nº14 (Encuesta) – Fuente de Investigación: Propia.

### 6.2.2.10.15. Pregunta N° 15.

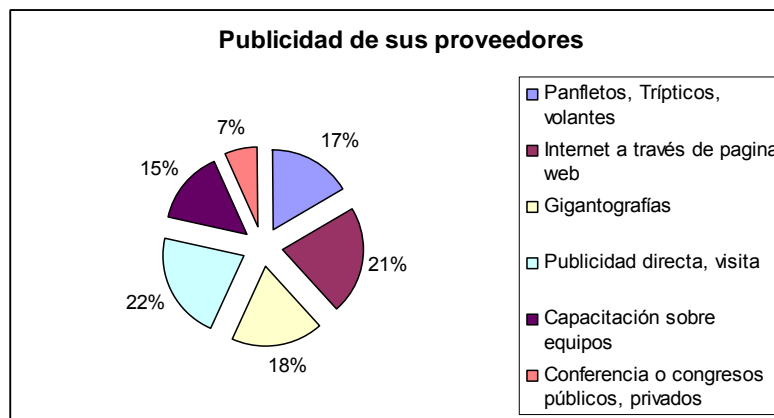
Esta pregunta corresponde a la investigación de los medios de publicidad que utilizan los proveedores actuales de equipos médicos para las instituciones médicas.

**Tabla N° 21. Pregunta N° 15 (Encuesta)**

Publicidad de sus proveedores			
Detalle	Ítem	Número	%
Panfletos, Trípticos, volantes	A	10	17%
Internet a través de página web	B	13	22%
Gigantografías	C	11	18%
Publicidad directa, visita	D	13	22%
Capacitación sobre equipos	E	9	15%
Conferencia o congresos públicos, privados	F	4	7%
<b>TOTAL</b>		60	100%

Fuente de Investigación: Propia

El medio publicitario más utilizado por los proveedores de equipos médicos es la publicidad directa a través de las visitas, seguido con un 22% por el internet y con un 17% perteneciente a panfletos, trípticos o volantes.



**Gráfico Pregunta 15 (Encuesta) – Fuente de Investigación: Propia.**



### 6.2.2.10.16. Pregunta N° 16

Esta se refiere a la forma de pago que emplean las instituciones médicas cuando compran sus equipos médicos.

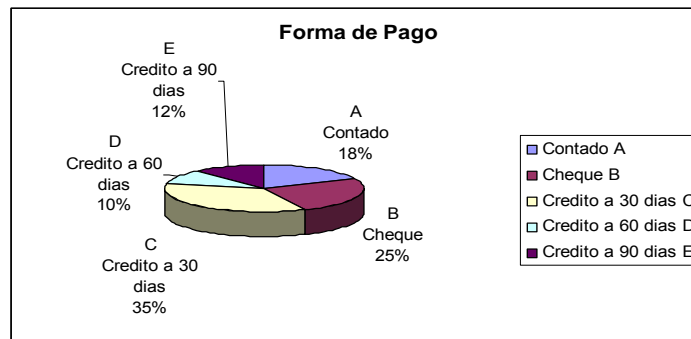
**Tabla N° 22. Pregunta 16 (Encuesta)**

Forma de Pago			
Detalle	Ítem	Numero	%
Contado	A	11	18%
Cheque	B	15	25%
Crédito a 30 días	C	21	35%
Crédito a 60 días	D	6	10%
Crédito a 90 días	E	7	12%
<b>TOTAL</b>		60	100%

Fuente de Investigación: Propia.

**Comentario:**

La gran mayoría de instituciones realizan sus compras con un crédito de 30 días de plazo, un 25% realiza sus pagos por medio de un cheque y un 18% lo realiza al contado.



**Gráfico Pregunta N°16 (Encuesta) – Fuente de Investigación: Propia.**

### **6.2.3. RESULTADOS DE ENCUESTAS A CLIENTES DE PROVMÉDICA S.A. SOBRE SUS PRODUCTOS EN GENERAL**

Cómo se analizó en la pregunta N° 11, existieron 4 encuestados que correspondían a clientes de PROVMÉDICAS.A.. A continuación se analizará sus respuestas al cuestionario:

- a) En la pregunta N° 1 se detalla el nombre de la institución
- b) En la pregunta N° 2 se detalla el tipo de institución, como respuesta a esta tenemos que las 4 instituciones correspondían a privadas.
- c) En la pregunta N° 3 en la que se analiza la opción de compra se tuvo que 3 de los 4 clientes seleccionaron la opción (a), que menciona al encuestado como el realizador de las compras en su institución y el cliente restante seleccionó la opción (c) que menciona a un departamento encargado de las compras en su institución, así que se puede afirmar que en su mayoría se trataba de clientes directos.
- d) En la pregunta N° 4 en la que se analiza el proceso de compras del cliente, 3 de los 4 clientes encuestados respondieron mediante la opción (b), es decir que estos reciben la cotización de varios proveedores, sin embargo dos de estos 3 seleccionó que también realiza sus compras mediante la opción (c), visita a su proveedor (PROVMÉDICA S.A.). El cliente restante que no seleccionó la opción (b), menciona mediante la opción (a) que realiza sus compras a través de una licitación en la Web. Este resultado nos indica que los clientes PROVMÉDICA S.A. están realizando sus compras visitando las instalaciones de la empresa, situación que no está alejada del total de encuestados (60) ya que de éstos el 20% respondió mediante esta opción, información pertinente para la aplicación de estrategias de desarrollo del personal a futuro para una mejor atención al cliente.
- e) En la pregunta N° 5 se analiza la frecuencia de compra o cambio de los equipos médicos, a la que los clientes encuestados respondieron mediante la opción (a), (b) y (c). La primera opción (a) que corresponde al cambio de los equipos por daño del mismo respondieron 4 de los encuestados, sin embargo como esta pregunta es de opción múltiple 2 de estos respondieron mediante la opción (b) que menciona el cambio cuando existe un aparato similar con mayor tecnología y finalmente 2 de estos respondieron mediante la opción (c) que menciona el cambio de equipo cuando este está obsoleto. Los clientes PROVMÉDICA S.A. mantienen el comportamiento de las demás instituciones ya que al igual que éstas en su gran mayoría realizan el cambio de equipo cuando existen aparatos con mayor tecnología, seguido de cuando los equipos necesitan cambios por daños en el mismo.
- f) En la pregunta N° 6 que refiere a las compras pasadas, los encuestados en su proceso de compra, fueron visitados por su proveedor.
- g) En la pregunta N° 7 que refiere a características que influyen en la compra tenemos que los encuestados respondieron de la siguiente manera: 4 seleccionaron la calidad como principal cualidad, seguida del precio con 2, forma (ergonomía) con 1 y servicio postventa con 1 encuestado.

Por lo tanto se puede afirmar que al igual que el total de encuestados los clientes PROVMÉDICA S.A. también prefieren la calidad más que el precio ante las demás características que presentan los equipos.

h) En la pregunta N° 8 que refiere al transporte e instalación de los equipos médicos en las instituciones los clientes de PROVMÉDICA S.A. respondieron mediante la opción (b) que menciona al proveedor como encargado de llevar e instalar el equipo en la institución, esto se debe a que como se mencionó anteriormente uno de los servicios adicionales que brinda la empresa es la de transporte e instalación del equipo.

i) En la pregunta N° 9 que trata de los problemas presentados con los equipos médicos la respuesta de los encuestados fue unánime al señalar que acuden a su proveedor actual, pues éste brinda servicio técnico especializado, es decir la opción (a). Información importante para la empresa ya que menciona que sus clientes si están utilizando el servicio técnico que esta ofrece.

j) En la pregunta N° 10 que menciona el deseo del cliente frente al servicio técnico las respuestas de los clientes fueron las siguientes: respondieron mediante la opción (b) que menciona al proveedor que ofrece mantenimiento preventivo del equipo cada cierto tiempo. Esto significa para la empresa una nueva entrada de capital a través del servicio técnico preventivo.

k) En la pregunta N° 12 que menciona como conocieron los clientes a PROVMÉDICA S.A. se obtuvo las siguientes respuestas: mediante la opción (a), es decir por recomendación de otra institución, tres de ellos respondieron mediante la opción (b), por visita del vendedor y el restante respondió que conoció a la empresa por revistas médicas. Esta información es importante ya que indica que la publicidad en revistas médicas de la empresa está siendo efectiva.

l) En la pregunta N° 13 que trata sobre la satisfacción del cliente hacia el proveedor, en este caso PROVMÉDICA S.A., tenemos que 3 de los 4 encuestados respondió sentirse satisfecho con la empresa mientras que el restante afirmó no sentirse satisfecho. Esto indica que no todos nuestros clientes se sienten satisfechos con el servicio que brinda la empresa, situación importante para la toma de medidas posteriores.

m) En la pregunta N° 14 donde se menciona sobre los proveedores, sobre si recomendaría a sus proveedores a otras instituciones se obtuvo un porcentaje alto de insatisfacción de los proveedores a nivel general, punto importante a trabajar por PROVMÉDICA S.A. para diferenciarse del resto de los proveedores.

n) En la pregunta N° 15 que menciona sobre los tipos de publicidad que utilizan los proveedores en este caso PROVMÉDICA S.A., tenemos las siguientes respuestas: 2 de los encuestados mencionan que conocen a la empresa por panfletos, trípticos y volantes, 1 mencionan que la conocen por gigantografías y 1 de éstos menciona que adicionalmente conoce que la empresa posee página web. Esto indica que los clientes de PROVMÉDICA S.A. no conocen la publicidad que la empresa está ofreciendo a través de su página web y de las conferencias que está brindando para clientes estrella.

o) Finalmente en la pregunta N° 16 que trata sobre la forma empleada por los encuestados para realizar la forma de pago a sus proveedores tenemos que los 4 seleccionaron la opción (c), crédito a 30 días plazo. Esto indica que los clientes requieren crédito por parte de sus proveedores.

#### 6.2.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE PROVMEICA S.A.

Para la realización de la encuesta se utilizó información sobre las actividades que realiza la empresa en cuanto al proceso de compra de productos médicos, al servicio técnico y a los proveedores.

El objetivo general de la investigación era conocer la situación del mercado de la salud. A través del cuestionario hacia los clientes potenciales, se logró determinar la posición de PROVMEICA S.A. frente a los demás proveedores de equipamiento y/o insumos médicos obteniendo el ranking de las empresas comercializadoras de productos para la salud en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires:

Detalle	Ranking
Finochietto	1
Air Liquide Argentina	2
Covidien	3
Cardiopack S.R.L.	4
Siemens	5
Respironics	6
Philips Medical	7
Instrumédica SA	7
<b>PROVMÉDICA S.A.</b>	<b>8</b>
Dynan SA	9
INVACARE	10

**Tabla Nº 23. Ranking de empresas proveedoras de equipamientos y/o insumos médicos**

De acuerdo a este ranking se puede observar que PROVMEICA S.A. se encuentra en el puesto número 8 del ranking de empresas proveedoras de equipos e insumos médicos, por lo tanto deberá plantearse estrategias a futuro para liderar el mercado.

1) A través de la encuesta se logró determinar sobre la competencia lo siguiente:

- ❖ La competencia oferta sus productos por medio de cotizaciones en 50%, realiza visitas a sus clientes en un 16,60% y compite por medio de licitaciones en página web con un 13,30%.
- ❖ El 50% de las instituciones médicas posee un departamento encargado de realizar las compras de equipos médicos, el 45% de las instituciones restantes posee un administrador encargado de las compras, con esto podemos observar que todo el peso del proceso de compras de equipos médicos recae sobre un responsable, que viene a ser nuestro cliente potencial y que en su gran mayoría corresponde a doctores administradores de la institución.
- ❖ El 55% de los competidores brinda el servicio de transporte e instalación del equipamiento o insumo médico de manera gratuita frente al 34% que lo considera como un costo adicional al equipo.
- ❖ Existe una gran inconformidad del mercado frente a sus proveedores actuales (competencia), un 57% afirma no estar satisfecho con los mismos, situación considerable para PROVMEICA S.A. ya que este gran mercado estaría

dispuesto a considerar la opción de cambiarse de proveedor y es ahí donde deberá ingresar con sus estrategias de venta.

- ❖ La inconformidad de los clientes frente a la competencia se manifestó nuevamente con la pregunta sobre recomendación de sus proveedores a otras instituciones médicas con un elevado 68%.

2) En cuanto a la frecuencia de compra de los clientes se determinó lo siguiente:

- ❖ El equipamiento médico es sustituido cuando existe un equipo de similares características con mayor tecnología en un 46,67%, situación importante a ser tomada en consideración ya que PROVMÉDICA S.A. deberá enfocar su atención en la importación de equipos con mayor tecnología, lo que le dará un valor agregado a sus productos.
- ❖ La frecuencia de la compra de equipamiento médico también es el resultado de la oferta de los mismos ya que si se ofrecen mayores beneficios, mejores equipos y vistas personalizadas como se vio anteriormente, los clientes se verán motivados hacia la compra.

3) Servicios adicionales que brinda la competencia

- ❖ La competencia se encuentra brindando el servicio de transportación e instalación del equipamiento médico de forma gratuita al igual que PROVMÉDICA S.A. en un 55% lo que nos indica que debemos colocar un valor agregado a nuestra instalación para hacerla más atractiva para nuestros clientes.
- ❖ El proveedor realiza visitas a sus clientes
- ❖ Capacitación sobre la utilización correcta del equipamiento y/o insumo médico.
- ❖ La competencia ofrece también servicio técnico para sus clientes en un 29%, sin embargo existe una gran inconformidad en el mercado ya que un 29% de los clientes desearía tener contacto con técnicos especializados.

4) Características del servicio y el producto que ofrece la competencia vs. los que ofrece PROVMÉDICA S.A.

- ❖ Una semejanza entre la competencia y PROVMÉDICA S.A. es que ambas están utilizando el servicio técnico como servicio adicional a la venta.
- ❖ Otra semejanza corresponde a utilizar la capacitación sobre el equipamiento médico como medio de promoción y de servicio post-venta.
- ❖ Adicionalmente tanto PROVMÉDICA S.A. como varios competidores están brindando el servicio de transportación e instalación del equipamiento médicos gratuitamente.
- ❖ Una diferencia es que la competencia se encuentra utilizando el servicio de compras pública ([www.compraspublicas.gov.ar](http://www.compraspublicas.gov.ar)) para incrementar sus ventas mientras que PROVMÉDICA S.A. no lo está haciendo.
- ❖ Una diferencia también importante es que PROVMÉDICA S.A. se encuentra dentro del ranking de las 10 principales proveedoras de equipos médicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- ❖ Otra diferencia importante es que PROVMÉDICA S.A. maneja una cartera de productos extensa frente a los competidores que en su gran mayoría están dedicados únicamente a un solo segmento de equipamiento especializado.

5) Medios de promoción que utiliza la competencia.

- ❖ Un 22% de los encuestados utiliza publicidad directa visitando las instituciones, otro 22% lo realiza a través del Internet, un 17% a través de panfletos, trípticos, un 15% lo realiza a través de capacitación sobre los equipos y el porcentaje restante lo hace a través de gigantografías, conferencias y llamadas telefónicas respectivamente. Por lo tanto PROVMÉDICA S.A. deberá por lo tanto en los segmentos en los que PROVMÉDICA S.A. se maneja mucho mejor es mediante conferencias y capacitaciones gratuitas que deberá ofrecer a sus clientes para mantener su atención y fidelidad.

6) Perfil del cliente objetivo:

- ❖ El cliente desea en un 53% que su proveedor ofrezca un mantenimiento preventivo de sus equipos cada cierto tiempo.
- ❖ El 35% prefiere realizar sus pagos con crédito a 30 días plazo frente a un 25% que prefiere cancelar con cheque y un 18% al contado.
- ❖ El cliente prefiere en un 33% que el equipamiento que compran sea de alta calidad, en un 18% que sean de bajo precio, en un 17% que sean ergonómicos, en un 17% lo compran de acuerdo a la experiencia de uso de otros médicos.
- ❖ Un 16% de las instituciones médicas no saben a quién llamar cuando se presenta un problema con sus equipos.

## ***MARCO PROPOSITIVO***

## **7. MARKETING ESTRATÉGICO**

De acuerdo a lo desarrollado en el Marco Teórico, Marco de Investigación y alineado a los objetivos planteados en este trabajo como son:

- ❖ La Investigación y formulación de 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.

Se ha diseñado un plan de marketing estratégico destinado a PROVMÉDICA S.A. que se detalla a continuación:

### **7.1. PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO**

#### **7.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **7.1.1.1. MISIÓN**

Proveer productos médicos con altos estándares de calidad y tecnología en el área médica, ofreciendo a su vez soluciones técnicas y de mantenimiento, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, distribuidores y público en general.

##### **7.1.1.2. VISIÓN**

Para el 2015 ser líderes en el mercado nacional en la venta de equipos y/o insumos médicos, introduciendo al mercado nuevos productos para la salud con tecnología novedosa, brindando a nuestros clientes un renovado stock y atención en el área de post venta, mantenimiento y repuestos.

##### **7.1.1.3. OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA PROVMÉDICA S.A.**

- ❖ Atención personalizada
- ❖ Gestión de financiamiento
- ❖ Eficiente servicio logístico
- ❖ Programas de investigación del mercado de la salud en la República Argentina
- ❖ Asesoría técnica
- ❖ Post venta

##### **7.1.1.4. POLÍTICAS Y VALORES**

- ❖ Responsabilidad y respeto a nuestros clientes
- ❖ Trabajo con profesionalismo
- ❖ Calidad y excelencia en la gestión de ventas
- ❖ Actitud proactiva en todo lo que hacemos
- ❖ Tecnología de punta para nuestros clientes



## 7.1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

A continuación se detalla el análisis de la situación de PROVMEICA S.A.:

### 7.1.2.1. ANALISIS EXTERNO

El primer punto a la hora de analizar la situación externa, es el mercado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno.

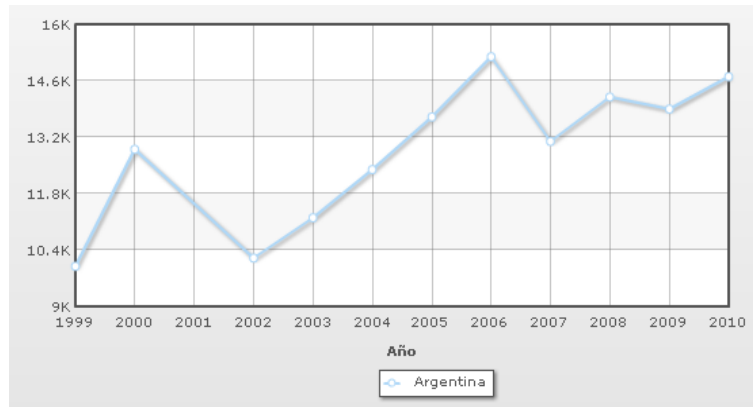
#### 7.1.2.1.1. ENTORNO ECONÓMICO

##### A. PIB

El Producto Interno Bruto (PIB), es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período, normalmente es un estacional (debido a por ejemplo: inicios de clases, temporadas de cosecha, etc.), un componente estructural de crecimiento o decrecimiento en el largo plazo.

Es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

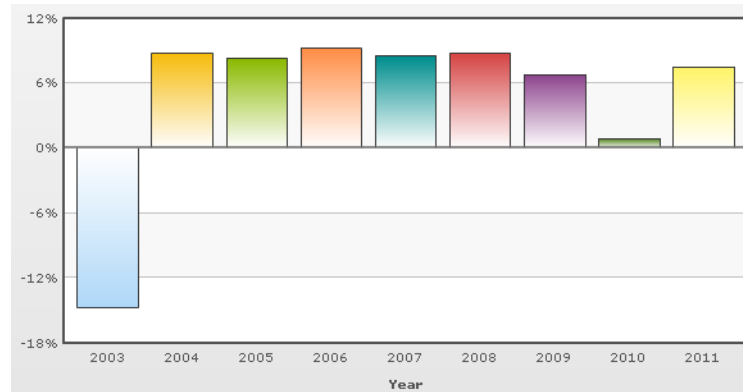
En las gráficas que se detallan a continuación se puede apreciar como desde el año 2002 hasta el 2010, se ha venido incrementado el PIB.



**Gráfico - Producto Interno Bruto (PIB) (miles de millones USD)**  
 Fuente: CIA WorldFactbook

**Tabla Nº 24. Producto Interno Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real. República Argentina.**  
 Producto Interno Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real: 7,5% (2010 est.) -3% (2009 est.) 5% (2008 est.)

País	1999	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	367	476	391	435,5	483,5	543,4	608,8	526,4	573,9	568,2	596



**Gráfico – Producto Bruto (PIB) – Tasa de Crecimiento Real**  
 Fuente: CIA WorldFactbook

**Tabla Nº 25. Producto Interno Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real. (República Argentina).**

Esta variable da el crecimiento anual del PIB ajustado por la inflación y expresado como un porcentaje.<sup>20</sup>

Año	Producto Interno Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real	Posición	Cambio Porcentual	Fecha de la Información
2003	-14,70 %	210		2002 est.
2004	8,70 %	14	-159,18 %	2003 est.
2005	8,30 %	21	-4,60 %	2004 est.
2006	9,20 %	18	10,84 %	2005 est.
2007	8,50 %	26	-7,61 %	2006 est.
2008	8,70 %	26	2,35 %	2007 est.
2009	6,80 %	41	-21,84 %	2008 est.
2010	,90 %	102	-86,76 %	2009 est.
2011	7,50 %	17	733,33 %	2010 est.

Fuente: CIA WorldFactbook

A continuación se muestra una tabla y gráficas de como ha venido aumentado la Tasa de Inflación desde 1999 hasta el 2010 en la República Argentina, considerándose uno de los países con mayor Tasa de Inflación.

**Tabla Nº 26. Inflación Anual. Tasa de inflación (precios al consumidor): 22% (2010 est.) 16% (2009 est.).**

La Tasa de Inflación (precios al consumidor): Esta variable suministra el cambio porcentual anual de los precios al consumidor comparados con los precios al consumidor del año anterior.<sup>21</sup>

País	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009	2010
Argentina	-2	-0,9	4	41	13,4	6,1	9,6	9,8	8,6	7,7	22

Fuente: CIA WorldFactbook

<sup>20</sup> Fuente: CIA World Factbook

<sup>21</sup> Fuente: CIA World Factbook

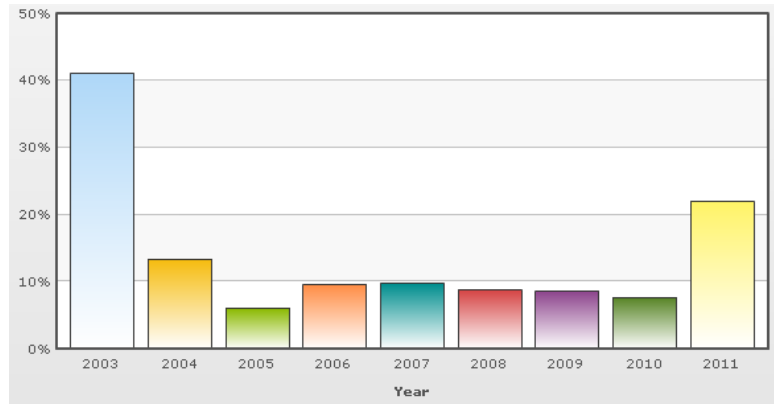


Gráfico – Tasa de Inflación (Precio al Consumidor)  
Fuente: CIA WorldFactbook

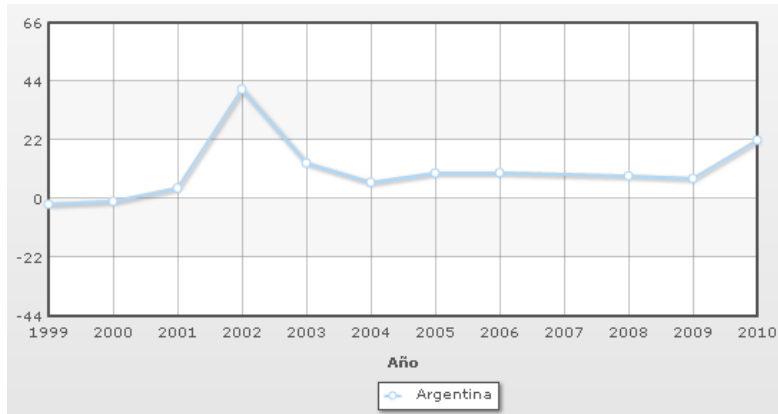


Gráfico - Tasa de inflación (precios al consumidor) (%)  
Fuente: CIA WorldFactbook

**Tabla Nº 27. Inflación Anual. Tasa de inflación (precios al consumidor).**

Esta variable suministra el cambio porcentual anual de los precios al consumidor comparado con los precios al consumidor del año anterior.<sup>22</sup>

Año	Tasa de inflación (precios al consumidor)	Posición	Cambio Porcentual	Fecha de la Información
2003	41,00 %	7		2002, yearend
2004	13,40 %	29	-67,32 %	2003
2005	6,10 %	162	-54,48 %	2004 est.
2006	9,60 %	190	57,38 %	2005 est.
2007	9,80 %	186	2,08 %	2006
2008	8,80 %	180	-10,20 %	2007 est.
2009	8,60 %	131	-2,27 %	2008 est.
2010	7,70 %	177	-10,47 %	2009 est.
2011	22,00 %	220	185,71 %	2010 est.

Fuente: CIA WorldFactbook

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

## **B. BALANZA COMERCIAL**

Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones.

Es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países. Hay dos tipos: Positiva. Cuando el valor de las compras es menor que el de las ventas, es decir se vende más de que lo que se compra. Negativa. Cuando el valor de las ventas es menos que el de las compras.

<sup>22</sup>Fuente: CIA World Factbook.

A continuación se muestra la tabla donde se detallada la Balanza Comercial Argentina, Evolución Mensual. Último dato: siete meses 2011-2012.

**Tabla Nº 28 - Balanza Comercial Argentina, Evolución Mensual. Último dato: Siete meses 2011-2012.** <sup>23</sup>

Período	Exportación				Importación				Saldo	
	2011*	2012 <sup>e</sup>	Variación porcentual		2011*	2012 <sup>e</sup>	Variación porcentual		2011*	2012 <sup>e</sup>
			respecto de igual mes del año anterior	acumul. desde enero respecto del mismo período año anterior			respecto de igual mes del año anterior	acumul. desde enero respecto o del mismo período año anterior		
	millones de dólares		variaciones porcentuales		millones de dólares		variaciones porcentuales	millones de dólares		
<b>Total</b>	<b>83.950</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>73.937</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>10.014</b>	<b>///</b>
Enero	5.254	5.909	12	12	4.889	5.358	10	10	365	550
Febrero	5.487	6.098	11	12	4.800	4.757	-1	4	687	1.341
Marzo	6.159	6.276	2	8	5.642	5.199	-8	--	518	1.077
Abril	7.149	6.687	6	4	5.662	4.861	-14	-4	1.487	1.827
Mayo	8.082	7.556	-7	1	6.373	6.039	-5	-4	1.710	1.517
Junio	7.938	7.121	-10	-1	6.899	6.097	-12	-6	1.039	1.024
Julio	7.302	7.382	1	-1	6.645	6.368	-4	-5	657	1.014
Agosto	8.419				7.619				800	
Septiembre	7.787				6.889				899	
Octubre	7.464				6.303				1.161	
Noviembre	6.594				6.230				364	
Diciembre	6.316				5.987				329	

\* datos provisorios.

<sup>e</sup> datos estimados por extrapolación, proyección o imputación.

Nota: los totales por suma pueden no coincidir por redondeo en cifras parciales.

**Fuente: CIA WorldFactbook**

La balanza comercial durante el año 2011 la República Argentina registra un superávit en sus exportaciones y un alza en las exportaciones, lo que quiere decir que vendemos más de lo que compramos. Si bien nuestro país aparenta ser un factor de atracción de economías extranjeras, el sin número de restricciones arancelarias que ha comenzado a colocar el gobierno argentino a partir de febrero de 2012 han logrado contener de cierta manera el alza de las importaciones. Sin embargo el gran problema en nuestro país es la competitividad, nuestras industrias no están preparadas para competir con el exterior. PROVMÉDICA S.A. depende de la Balanza comercial ya que la gran mayoría de sus productos son importados por lo tanto es importante que esta se encuentre

<sup>23</sup> Fuente: INDEC.

equilibrada o que las exportaciones sean superiores a las importaciones para mantener un superávit.

## B.1. INTERCAMBIO COMERCIAL ARGENTINO

Datos provisorios del año 2010 y cifras estimadas del primer cuatrimestre de 2011. En el mes de abril de 2011 la balanza comercial marcó un superávit de 1.300 millones de dólares, cifra que representó una disminución del 38% con respecto al mismo período del año anterior.

Es el resultado de un mes en el que las exportaciones reportaron ingresos por 6.953 millones de dólares, mientras que las importaciones ascendieron a 5.653 millones de dólares.

A continuación se muestran las gráficas correspondientes a la composición de las exportaciones durante el primer cuatrimestre 2011, composición de las importaciones, primer cuatrimestre 2011 y el intercambio comercial argentino en millones de dólares durante el primer cuatrimestre 2001-2011.

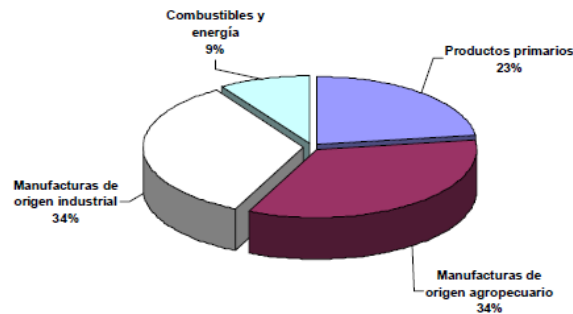


Gráfico - Composición de las exportaciones.  
Primer cuatrimestre 2011.

Fuente : AIERA - Asociación de Importadores y exportadores de la República Argentina.

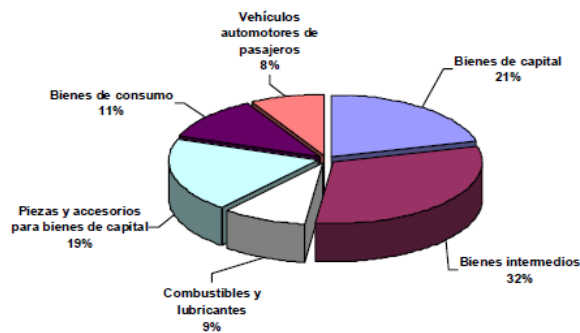


Gráfico - Composición de las importaciones.  
Primer cuatrimestre 2011.

Fuente : AIERA - Asociación de Importadores y exportadores de la República Argentina.

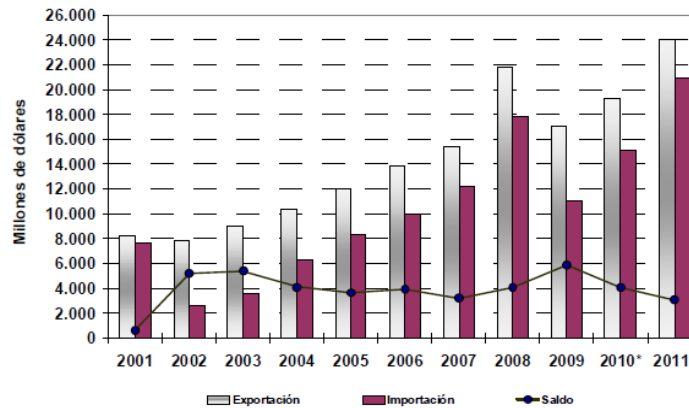


Gráfico - Intercambio comercial argentino en millones de dólares.  
Primer cuatrimestre 2001-2011.

Fuente: AIERA - Asociación de Importadores y exportadores de la República Argentina.

### 7.1.2.1.2. ENTORNO POLÍTICO - LEGAL

La inestabilidad política se mide según los cambios políticos ministeriales que se realiza en el gobierno durante un año. Durante fines de 2011, se realizaron las elecciones presidenciales, conservando el poder, el actual gobierno en curso. Si bien la presidenta reelecta a pasado por cimbronazos en su gobierno, ha sabido mantener su poder por lo tanto se puede afirmar que en gran medida existe una inestabilidad política ya que al comienzo del año 2010 más de cuatro ministros (Ministra de Salud, Ministro de Industrias y Productividad, Ministro de Educación, entre otros) fueron removidos de sus cargos.

El entorno político-legal no afecta a PROVMEICA S.A. en gran medida, pero si las restricciones a las importaciones que actualmente ha establecido el gobierno nacional. A la fecha PROVMEICA S.A., antes de efectuar las importación de sus productos médicos, debe esperar la aprobación de la A.F.I.P. (Administración Federal de Ingresos Públicos) y de las D.J.A.I. (Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación), demorando las aprobaciones entre una semana a un mes.

Esto trae aparejado, trabas o demoras de las importaciones y que las instituciones de salud deban esperar mayor tiempo para la llegada del equipamiento solicitado.

### 7.1.2.1.3. IMPORTACIONES DE PRODUCTOS MÉDICOS EN LA REPUBLICA ARGENTINA

Es importante mencionar que dentro de las importaciones de productos médicos que provienen de un sin número de países extranjeros, todos estos deberán ingresar a la Argentina a la Aduana Privada en Buenos Aires.

De esta manera todo producto que ingresa a la República Argentina deberá hacerlo por medio de la Aduana si su destino es la comercialización. En cuanto a productos médicos se refiere podemos mencionar que los aranceles que se debe cancelar por la importación son los vigentes a la fecha de la presentación de la declaración aduanera. La base imponible de los impuestos arancelarios en las importaciones, es el valor CIF. Por lo tanto se deberá cancelar lo siguiente:

- ❖ Los Derechos Arancelarios establecidos en los respectivos aranceles.
- ❖ Los impuestos establecidos en Leyes Especiales.
- ❖ Se deberá presentar el registro de A.N.M.A.T.



- ❖ El IVA (impuesto al valor agregado).
- ❖ Las Tasas por Servicios Aduaneros.
- ❖ La Declaración Jurada Anticipada de Importación (D.J.A.I.).

#### **7.1.2.1.3. ENTORNO TECNOLÓGICO**

En cuanto al entorno tecnológico, actualmente la República Argentina posee un entorno tecnológico elevado no porque en nuestro país se desarrolle la tecnología sino porque la población está a la vanguardia de los cambios tecnológicos del mundo, es así como el entorno tecnológico afecta directamente a PROVMÉDICA S.A. ya que de la nueva tecnología dependen sus ventas. Es imposible no dejarse llevar por este mundo globalizado y aún más es una empresa que brinda servicios y productos de última tecnología por lo que debe estar informado de los últimos avances tecnológicos en cuanto a la medicina y a equipos médicos se refiere.

La gran ventaja de PROVMÉDICA S.A. es que se mantiene en continuo aprendizaje y participa en congresos médicos internacionales descubriendo hacia donde apuntan los avances en tecnología médica a nivel mundial, para que las Instituciones de salud de la República Argentina puedan ofrecer a sus afiliados los últimos avances en tecnología médica de vanguardia.

#### **7.1.2.1.4. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA SALUD EN REPÚBLICA ARGENTINA**

Al analizar el mercado de la salud en la República Argentina se deberá tomar en consideración tanto el mercado de instituciones médicas (hospitales, clínicas, sanatorios, entre otros) como el mercado de las personas dedicadas a la medicina (médicos, enfermeros, etc.), ambos corresponden al mercado objetivo del cual depende PROVMÉDICA S.A. ya que sin la necesidad de salud en las personas, sin los centros de atención y sin el personal de la salud no existirían los equipos y/o insumos médicos y por lo tanto no existiría la empresa.

La economía de la salud estudia temas tales como:

- ❖ La demanda de la salud: autoconsumo, información, capital humano..
- ❖ La producción de la salud: eficacia, costes, financiación; la oferta de los servicios de salud, determinación del precio de la salud: cuanto se debe pagar, quién lo debe pagar.
- ❖ Los sistemas sanitarios. mecanismos de previsión y de salud.
- ❖ Infraestructura y políticas públicas de la salud.
- ❖ La gestión de organizaciones proveedoras de salud y empresas de bienes y servicios de salud.

El enfoque está determinado por la economía de la medicina que es la que se encarga del estudio de la oferta y demanda de medicina en un sector o población.

#### **7.1.2.2.5. OFERTA**

Al hablar de oferta se refiere al número de empresas formales e informales que equipos médicos en la República Argentina especialmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ya que estas representan el mercado en el que se encuentra PROVMÉDICA S.A. trabajando actualmente.

Es muy complicado determinar el total de compañías dedicadas a esta actividad (comercialización de equipos y/o insumos médicos) ya que existen muchos negocios informales que se manejan únicamente por internet, por lo tanto determinar el número exacto de empresas dedicadas a esta actividad es casi imposible por el tiempo y costo que representaría.

#### **7.1.2.2.6. DEMANDA**

Al hablar de demanda de productos para la salud por parte de las instituciones médicas podemos observar que cada año han ido creciendo a ritmo moderado los hospitales, clínicas y sanatorios en la República Argentina.

Se concluye que existe un crecimiento marcado del mercado de instituciones médicas por lo que las empresas dedicadas a la venta de equipos y/o insumos médicos como PROVMÉDICA S.A. tienen un mercado en crecimiento moderado al cual deberán satisfacer a través de la comercialización de sus productos.

#### **7.1.2.2.7. CLIENTES**

PROVMÉDICA S.A. se dedica a las ventas al por mayor y al por menor, así que se puede afirmar que algunos de los pequeños distribuidores de PROVMÉDICA S.A. son pequeñas empresas de venta de equipos médicos que de cierta manera podrían ser considerados como competencia, sin embargo la ventaja de PROVMÉDICA S.A. es que mantiene un alto nivel de calidad de sus productos y varios de sus compradores son clientes fijos.

#### **7.1.2.2.8. PROVEEDORES**

Con referencia a sus proveedores, PROVMÉDICA S.A. guarda absoluta confidencialidad de ellos, a excepción de la empresa sueca Liko AB, la cual fue utilizada como modelo para la realización de una investigación de mercado, demostrando cómo es posible en mercados emergentes en el área de la salud, mediante un estudio minucioso y el empleo de estrategias apropiadas de marketing poder comercializar equipamiento médico de alto estándar de calidad y alto costo.

En cuanto a proveedores podemos nombrar que los principales países de donde provienen los productos médicos que PROVMÉDICA S.A. vende son: Alemania, China, Estados Unidos, Austria, México.

#### **7.1.2.2.9. COMPETENCIA**

No se puede hablar de una competencia directa hacia PROVMÉDICA S.A., ya que la empresa no solo se encarga de una sola rama de productos para la salud sino que incursiona en varias como son: equipamiento médico, insumos médicos entre otros; por lo que al hablar de competencia se hablaría de competencia por producto que sería demasiado engorroso determinar ya que hablamos de un sin número de productos cada uno de ellos con sus propios competidores.

Sin embargo de acuerdo a los datos obtenidos por la encuesta realizada en la investigación de mercado de la presente tesis se determinó algunos competidores no directos pero que si representan a los proveedores actuales de nuestros potenciales clientes.

## 7.1.2.2.10. POSICIÓN DE LA EMPRESA FRENTE A LOS FACTORES EXTERNOS

### A. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter permite determinar las oportunidades y amenazas que se presentan para PROVMEICA S.A.

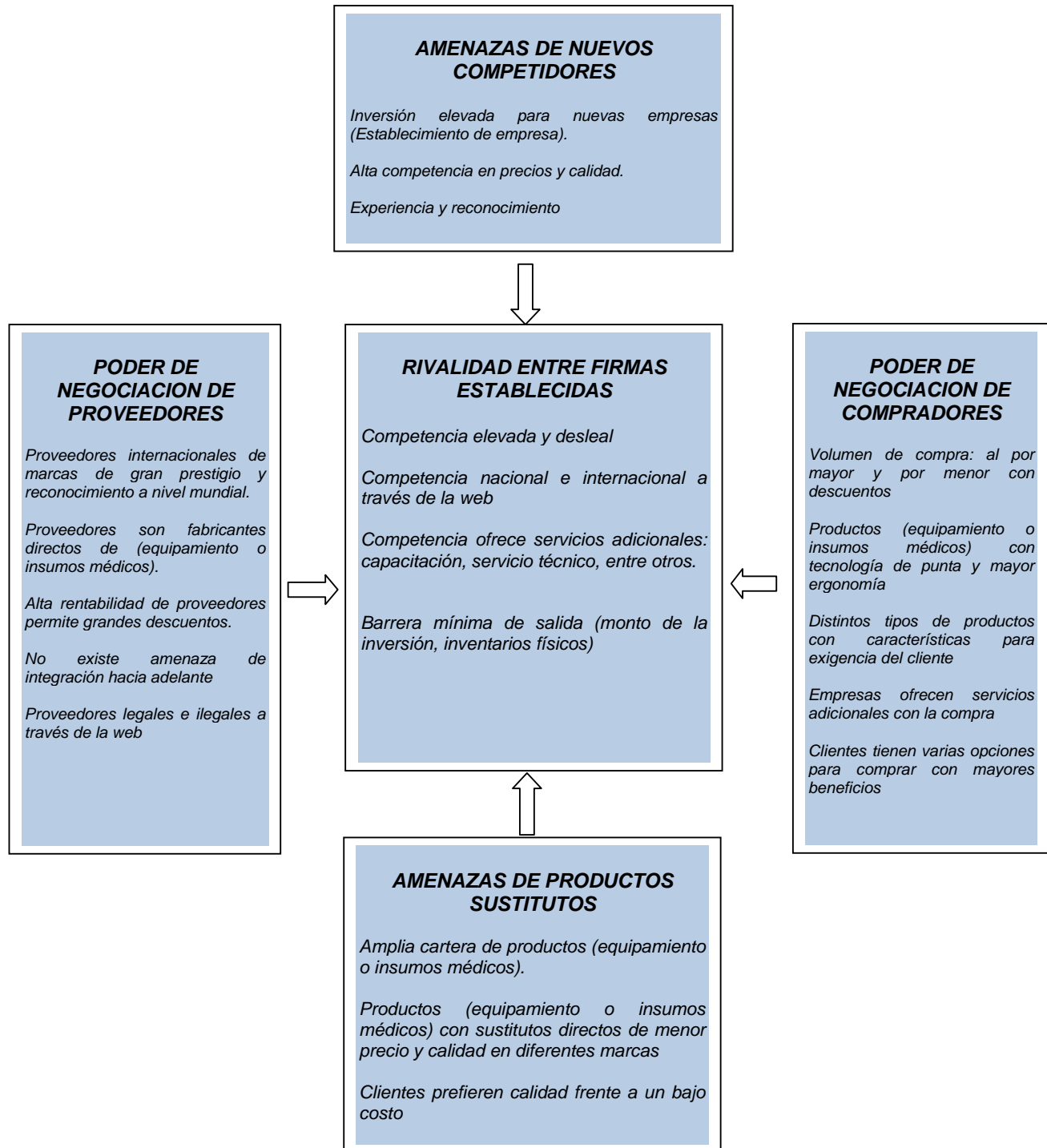


Gráfico de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Investigación Propia

El mercado en la comercialización de equipamiento y/o insumos médicos presenta ciertas barreras de entrada, entre las cuales tenemos:

- ❖ Requerimientos de capital: Inversión elevada para la importación de los equipos médicos ya que estos en su mayoría son de alto costo, además se conoce que el costo de los equipos se reduce cuando se importa en mayor volumen por lo tanto no es rentable importar en cantidades pequeñas.
- ❖ La competencia en precios de los productos es muy elevada por lo que en ciertas ocasiones es necesario no incurrir en elevados ingresos para mantener a los compradores.
- ❖ Al existir un sin número de equipos e insumos médicos que se logran comercializar en la República Argentina, cada empresa debe establecer la línea exacta en la que se va a incursionar pues la competencia depende en la mayoría de casos no de las empresas sino de los productos que estas venden.
- ❖ La experiencia y el reconocimiento que ya poseen las empresas establecidas.

Por lo tanto las barreras de entrada para los competidores son elevadas si se intenta incurrir en la venta de equipos costosos como lo hace PROVMEICA S.A. La ventaja que tiene es que conserva una excelente cartera de productos, desde productos de venta masiva a productos de alto costo y excelente standard de calidad, lo que le permite ser una empresa competitiva.

- ❖ PROVMEICA S.A., que no es productor de equipos sino más bien es un excelente intermediario que posee proveedores conocidos a nivel mundial que la empresa guarda con absoluta discreción y confidencialidad.
- ❖ Proveedores internacionales de varios países del mundo dependiendo de la marca y del equipo: Alemania, China, Estados Unidos, Austria, México.
- ❖ Existencia de varios proveedores legales e ilegales en el mercado ya que se ofertan equipos médicos incluso en páginas que no poseen ninguna certificación.
- ❖ No existe amenaza de integración hacia adelante ya que nuestro mercado no es muy representativo para ellos.
- ❖ Rentabilidad de los proveedores, lo que permite grandes descuentos en los equipos con elevadas remuneraciones tanto para las empresas como para ellos.
- ❖ Los proveedores para la empresa corresponde en gran medida a los fabricantes directos de los productos de acuerdo a la marca.
- ❖ Proveedores de marcas de gran prestigio y reconocimiento a nivel mundial.
- ❖ Volumen de compra: Los clientes pueden comprar ya sea como mayoristas y minoristas, ya que la empresa presenta grandes descuentos cuando se trata de compras al por mayor.
- ❖ La necesidad de salud en el país es cada vez mayor.
- ❖ Los clientes buscan tecnología de vanguardia y mayor ergonomía en los equipos que van a utilizar en su labor diaria.
- ❖ Existen distintos tipos de productos con características específicas para cada exigencia del cliente.
- ❖ La mayoría de empresas ofrecen servicios adicionales a la venta de equipos médicos como el servicio técnico de los mismos lo que permite atraer mayor número de clientes.
- ❖ Los clientes poseen un sin número de opciones para elegir en el momento de realizar su compra.

El poder de negociación de los clientes es elevado no solo porque la competencia es alta sino también porque esta no solo ofrece grandes descuentos sino que brinda servicios adicionales que los incorporan en la compra de los equipos médicos, teniendo de esta manera los clientes varias opciones para comprar.

El mercado de equipos médicos no se puede hablar de productos sustitutos, ya que no estamos hablando de un solo producto sino de una amplia cartera de productos que son los que comercializa PROVMÉDICAS.A..

Para cada uno de los productos que vende PROVMÉDICA S.A. existe un producto de distinta marca y precio (sustitutos directos), la ventaja de los productos que la empresa PROVMÉDICA S.A. vende es la calidad y la garantía que estos poseen, y es importante mencionar que los clientes no buscan únicamente precio sino calidad, para ellos, de acuerdo a las encuestas realizadas es mucho más importante la calidad del producto médico que otras característica.

- ❖ Competencia elevada y desleal.
- ❖ Competencia más peligrosa es aquella de las empresas más grandes de venta de equipos médicos que poseen una alta variación en precios.
- ❖ Competencia por parte de medios electrónicos como lo es la web que ofrece productos a menores costos sin garantías.
- ❖ Servicios adicionales que ofrece la competencia como capacitación para el manejo de los equipos o servicio técnico gratuito.
- ❖ Barreras de salida mínimas para el negocio pues el único inconveniente que se puede encontrar es el inventario físico de equipos y la inversión que haya realizado la empresa.

## B. CALIFICACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Se deben calificar de acuerdo a la influencia que tienen en la empresa y su entorno como alta, media y baja.

**Tabla Nº 29. Calificación 5 Fuerzas de Porter**

CALIFICACION 5 FUERZAS DE PORTER			
NOMBRE	DETALLE	CALIFICACION	PROMEDIO
AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES	Inversión elevada para establecimiento de la empresa	BAJA	MEDIO
	Alta competencia en precios	ALTA	
	Experiencia y reconocimiento.	MEDIO	
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	Proveedores internacionales de marcas de gran prestigio y reconocimiento a nivel mundial	ALTA	MEDIO
	Proveedores son fabricantes directos	ALTA	
	Alta rentabilidad de proveedores permite grandes descuentos	MEDIO	
	No existe amenaza de integración hacia adelante	BAJA	
	Proveedores legales e ilegales a través de la web	BAJA	
RIVALIDAD ENTRE FIRMAS ESTABLECIDAS	Competencia elevada y desleal	ALTA	ALTA
	Competencia nacional e internacional a través de la web	MEDIO	
	Competencia ofrece servicios adicionales: capacitación, servicio técnico, entre otros	ALTA	
	Barrera mínima de salida (monto de la inversión, inventarios físicos)	ALTA	

<b>PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES</b>	Volumen de compra : al por mayor y menor con descuentos	ALTA	ALTA
	Productos con tecnología de punta y mayor ergonomía	ALTA	
	Distintos tipos de productos con características para exigencia del cliente	ALTA	
	Empresas ofrecen servicios adicionales con la compra	MEDIO	
	Clientes tienen varias opciones para comprar con mayor beneficios	MEDIO	
<b>AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	Amplia cartera de productos	BAJA	MEDIO
	Productos con sustitutos directos de menor precio y calidad en diferentes marcas	MEDIO	
	Clientes prefieren calidad frente a un bajo costo	MEDIO	

Por lo tanto tenemos que tanto la rivalidad entre firmas establecidas (competidores) así como el poder de negociación de compradores son las fuerzas que mayor poder poseen en PROVMÉDICA S.A. y que tienen mayor influencia en su entorno; esto quiere decir que la competencia es importante y de gran peso para PROVMÉDICA S.A. por lo que deberá establecer parámetros para continuar en la competencia.

En cuanto al poder de negociación de los compradores se puede afirmar que es efecto directo de la gran competencia ya que al existir mayor oferta se debe incluir un valor agregado a los productos para lograr su venta.

## **C. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

### **C1. OPORTUNIDADES**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa PROVMÉDICA S.A., y que permiten obtener ventajas competitivas.

Luego de haber realizado un análisis se determinó una lista de las Oportunidades para las cuales son:

1. Aumentar la preventa (los clientes pagan antes de recibir el producto y se aseguran las ventas).
2. Apertura de nuevas sucursales en otras ciudades del país
3. Acceso a nuevas tecnologías
4. Mercados vírgenes susceptibles de explotación
5. Alianzas estratégicas para la introducción de nuevos productos
6. Acceso a líneas de crédito, asistencia técnica
7. Brindar mayores servicios al cliente
8. Previsiones oficiales favorables en cuanto a crecimiento de la economía, etc.

### **C2. AMENAZAS**

Situaciones que derivan del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Luego de haber realizado un análisis se determinó una lista de las Amenazas para PROVMÉDICA S.A.; y éstas son:

1. Disminución de proveedores
2. Subida de precios (inflación)
3. Proyecciones bajas sobre la demanda en el sector,
4. Cambio en la política arancelaria
5. Competidores con alta participación en el mercado
6. Competidores con precios más bajos
7. Alta competencia nacional e internacional
8. Incoherencias en la política económica del país
9. Exigencias de normas internacionales

#### D. MATRIZ EFE

A continuación se presenta los resultados de la matriz de evolución de factores externos:

**Tabla Nº 30. Matriz EFE**

Nº	FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Aumentar la preventa (los clientes pagan antes de recibir el producto y se aseguran las ventas)	0,06	3	0,18
2	Apertura de nuevas sucursales en otras ciudades del país	0,02	4	0,08
3	Acceso a nuevas tecnologías	0,06	3	0,18
4	Mercados vírgenes susceptibles de explotación	0,06	3	0,18
5	Alianzas estratégicas para la introducción de nuevos productos	0,09	3	0,27
6	Acceso a líneas de créditos, asistencia técnica	0,03	2	0,06
7	Brindar mayores servicios al cliente	0,09	4	0,36
8	Previsiones oficiales favorables en cuanto a crecimiento de la economía, etc.	0,01	2	0,02
<b>Sub-Total</b>				<b>1,33</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Disminución de proveedores	0,07	1	0,07
2	Subida de precios (inflación)	0,08	2	0,16
3	Proyecciones bajas sobre la demanda en el sector	0,07	2	0,14
4	Cambio en la política arancelaria	0,08	4	0,32
5	Competidores con alta participación en el mercado	0,04	2	0,08
6	Competidores con precios más bajos	0,07	2	0,14
7	Alta competencia nacional e internacional	0,06	2	0,12
8	Incoherencia en la política económica del país	0,08	3	0,24
9	Exigencia de normas internacionales	0,03	2	0,06
<b>Sub-Total</b>				<b>1,27</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,60</b>

El resultado de la matriz EFE de PROVMÉDICA S.A. es de **2,60**; el puntaje más alto que se puede obtener es 4, el más bajo 1 y el valor del promedio **ponderado 2,50**; el resultado obtenido indica que la empresa trabaja como un sistema abierto y respondiendo de una correcta manera a las oportunidades y amenazas que se le presentan.

Las oportunidades tienen un peso ponderado mayor al de las amenazas (**1,33 frente al 1,27 respectivamente**) esto nos indica que existe un buen ambiente externo y atractivo para PROVMÉDICA S.A. ya que el impacto negativo que posee el sector es relativamente bajo, por lo que la empresa deberá orientarse a desarrollar las oportunidades y evitar las amenazas.

### E. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La Matriz del Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de PROVMÉDICA S.A., así como sus fuerzas y debilidades particulares. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC porque los factores críticos son más amplios.

Como no se ha identificado a la competencia porque como se mencionó anteriormente se habla de una extensa cartera de productos y de competencia de acuerdo al tipo de producto, por lo tanto en este caso se utilizará el promedio de la industria.

**Tabla Nº 31. Matriz de Perfil Competitivo**

Factores Críticos de Éxito	Peso	PROVMÉDICA S.A.		La Industria	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
1. Precio Bajo	0,10	1	0,10	4	0,40
2. Participación de Mercado	0,16	2	0,32	4	0,64
3. Servicio Post-venta	0,16	3	0,48	2	0,32
4. Diversidad de productos	0,17	4	0,68	2	0,34
5. Posición financiera (rentabilidad)	0,11	2	0,22	2	0,22
6. Publicidad	0,12	1	0,12	4	0,48
7. Marcas con prestigio internacional	0,18	3	0,54	2	0,36
	<b>1,00</b>		<b>2,46</b>		<b>2,76</b>

Como conclusión tenemos que PROVMÉDICA S.A. se mantiene competitivo frente a la industria. A PROVMÉDICA S.A. aún le falta aumentar su participación en el mercado, mayor publicidad. La industria se maneja a través de precios bajos, servicio postventa y diversidad de productos lo que nos indica que la competencia está utilizando estrategias de liderazgo en costos y diferenciación de productos.

PROVMÉDICA S.A., deberá emplear como estrategia de comercialización de sus productos: en los productos de venta masivos, utilizar estrategias de competencia de liderazgo en costos, mientras que otros productos de alto diseño, desarrollo y calidad deberá apuntar a la estrategia de diferenciación (Caso: Liko AB).



## 7.1.2.2. ANÁLISIS INTERNO

### 7.1.2.2.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE PROVMÉDICA S.A.

Para analizar la estructura interna de PROVMÉDICA S.A. debemos empezar por analizar los procesos que intervienen en ella. Teniendo en consideración tres tipos de procesos: los estratégicos, los directivos y los de soporte o apoyo.

Para PROVMÉDICA S.A. cuya función principal es la comercialización de productos médicos tenemos que los procesos estratégicos vienen a ser aquellos procesos decisivos en la empresa desarrollados en su mayoría por decisiones en las juntas directivas, como es la planificación estratégica; los procesos gobernantes en cambio vienen a ser aquellos procesos que son los que realiza la empresa para obtener sus ingresos y que permiten su funcionamiento como son las ventas, el servicio técnico y el servicio postventa; y por último los procesos de soporte o apoyo que son aquellos que como su nombre lo indica brindan soporte a los demás procesos como son marketing, talento humano, sistemas de información, entre otros.

A continuación se presenta le mapa de procesos de PROVMÉDICA S.A.

### 7.1.2.2.2. MAPA DE PROCESOS DE PROVMÉDICA S.A.

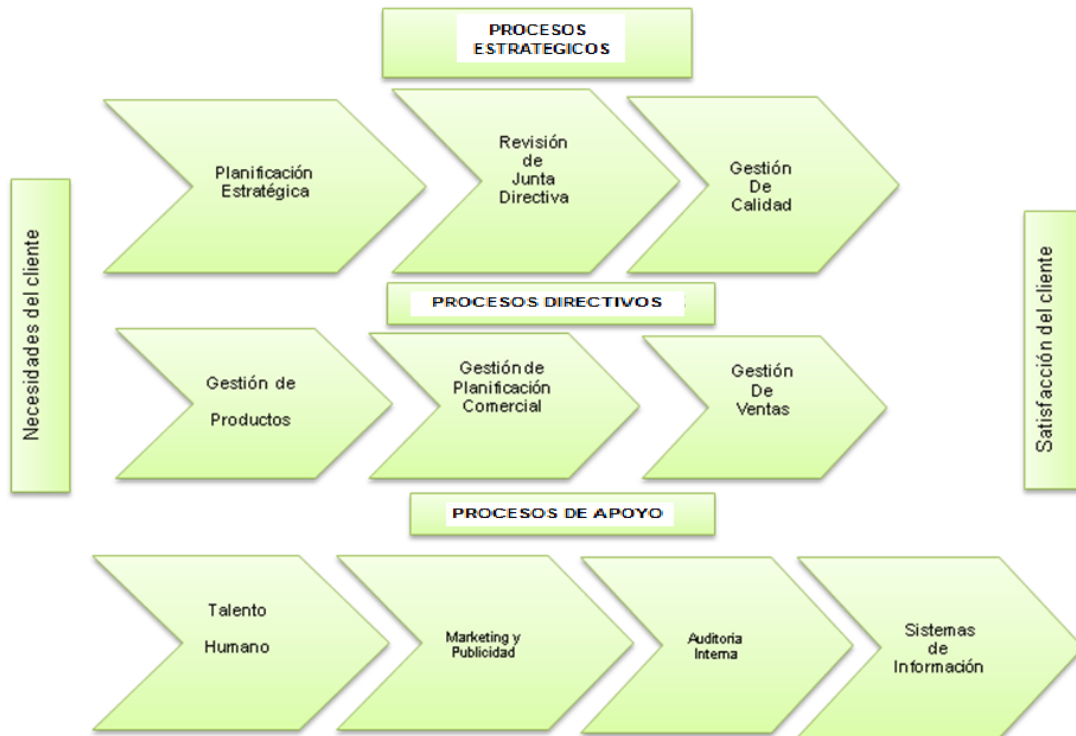


Gráfico - Mapa de procesos de PROVMÉDICA S.A. - Fuente: Investigación Propia

### 7.1.2.2.3. ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA

El ciclo de vida de una empresa como cualquier otro pasa por las siguientes fases: nace, crece, madura y declina.

Analizando la situación de PROVMEICA S.A. y revisando un poco su historia cronológica tenemos:

De esta manera la empresa piensa expandirse a nivel nacional.

- ❖ A partir del año 2013, PROVMEICA S.A. piensa expandirse mediante tres sucursales en las provincias de (Tucumán, Córdoba y Santa Cruz) ya que estos últimos años ha empezado una etapa de recesión, lo que se podría hablar de una época de declive en la empresa o madurez donde para continuar con su crecimiento deberá valerse de estrategias empresariales para no decaer.

Ahora se puede observar en qué etapa se encuentra la empresa mediante el siguiente gráfico cronológico:

- ❖ En 1.985 expande sus líneas de productos médicos para dedicarse a la venta de marcas reconocidas.
- ❖ En 1.987 se incluye dentro de su cartera de productos un mayor número de líneas médicas, ofreciéndole no solo mayores beneficios sino también mayores oportunidades de crecimiento al negocio.

### 7.1.2.2.4. CICLO DE VIDA DE PROVMEICA S.A.

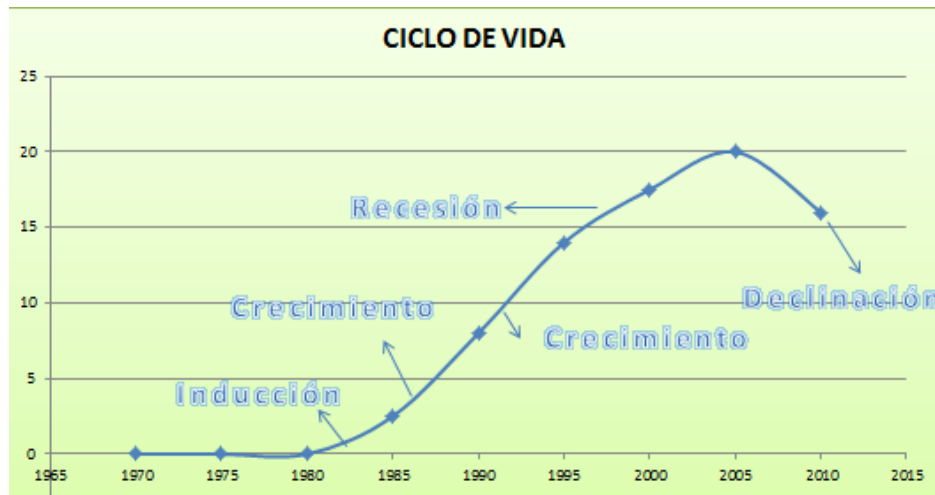


Gráfico - Ciclo de Vida de PROVMEICA S.A. Fuente: Investigación Propia

Por lo tanto se concluye con que la empresa ya ha incursionado por todas las etapas y ha comenzado su etapa de declive no solo porque sus ventas han disminuido sino porque en varios años no se ha expandido ni crecido hacia otros mercados, por lo que es necesario establecer estrategias empresariales para reiniciar su crecimiento y expansión hacia las demás ciudades de la República Argentina ya que el mercado se ha vuelto más agresivo y competitivo. A si mismo, PROVMEICA S.A. está pensando en la búsqueda de nuevas líneas de productos para así ofrecer en el mercado argentino productos a alto costo y de calidad, buscando incrementar la rentabilidad de la empresa.

### **7.1.2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **A. FORTALEZAS**

Son las capacidades especiales que posee la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Luego de haber realizado un análisis se determinó una lista de las Fortalezas de PROVMÉDICA S.A., éstas son:

1. Productos importados de marca, rentables y garantizados
2. Diversificación de productos
3. Estabilidad financiera, capital propio de los socios
4. Innovación tecnológica
5. Precio muy competitivo
6. Experiencia de los directivos (know-how)
7. Diversificación (varios) de proveedores
8. Políticas de capacitación permanente
9. Contactos personales para ventas posteriores
10. Ventas a distribuidores
11. Fidelidad de los clientes
12. Equipo de profesionales calificado, comprometido y fiel
13. Localización accesible y cómoda para los clientes

#### **B. DEBILIDADES**

Son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Luego de haber realizado un análisis se determinó una lista de las Debilidades de PROVMÉDICA S.A., éstas son:

1. Toma de decisiones de forma empírica
2. Poca relación con el cliente final
3. Falta de promoción y publicidad
4. Bajo Crecimiento de PROVMÉDICA S.A.
5. Falta de direccionamiento estratégico
6. Carencia de un plan de marketing
7. Mal manejo de inventarios (reservas insuficientes)
8. Dependencia de proveedores internacionales
9. Baja participación en el mercado
10. Red de distribución pequeña
11. Ignorancia sobre las estrategias y precios de la competencia
12. Falta de estudio de mercado previo

### C. MATRIZ EFI

A continuación se presenta los resultados de la matriz de evolución de factores internos:

**Tabla Nº 32. Matriz EFI**

NUM	FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Productos importados de marca, rentables y garantizados	0,08	4	0,32
2	Diversificación de productos	0,09	3	0,27
3	Estabilidad financiera, capital propio de los socios	0,02	3	0,06
4	Innovación tecnológica	0,07	4	0,28
5	Precio muy competitivo	0,04	3	0,12
6	Experiencia de los directivos (Know-how)	0,02	2	0,04
7	Diversificación (varios) de proveedores	0,04	4	0,16
8	Políticas de capacitación permanentes	0,02	3	0,06
9	Contactos personales para vinculación de ventas posteriores	0,03	2	0,06
10	Ventas a distribuidores	0,02	2	0,04
11	Fidelidad de los clientes	0,02	3	0,06
12	Equipo de profesionales cualificados, comprometido y fiel	0,03	3	0,09
13	Localización accesible y cómoda para los clientes	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Toma de decisiones de forma empírica	0,09	1	0,09
2	Poca relación con el cliente final	0,03	3	0,09
3	Falta de promoción y publicidad	0,06	2	0,12
4	Bajo crecimiento de la empresa	0,04	2	0,08
5	Falta de direccionamiento estratégico	0,02	2	0,04
6	Carencia de un plan de marketing	0,03	2	0,06
7	Mal manejo de inventarios (reservas insuficientes)	0,03	2	0,06
8	Depender de proveedores internacionales	0,01	2	0,02
9	Baja participación en el mercado	0,04	2	0,04
10	Red de distribución pequeña	0,03	3	0,09
11	Ignorancia sobre las estrategias y precios de la competencia	0,04	3	0,12
12	Falta de estudio de mercado previo	0,04	3	0,12
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,64</b>

De la matriz EFI de PROVMEICA S.A. es de **2,64**; el puntaje más alto que se puede obtener es 4, el más bajo 1 y el valor del promedio ponderado **2,50**; el resultado obtenido indica que la empresa se encuentra en buenas condiciones internas, y es capaz de superar sus debilidades aprovechando sus fortalezas.

#### 7.1.2.4. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

##### 7.1.2.4.1. MODELO DE NEGOCIO

PROVMÉDICA S.A., es una empresa cuya principal función es la comercialización directa de equipos médicos ya sea a minoristas o a mayoristas, posee otros servicios adicionales como es el servicio técnico de los equipos que comercializa.

PROVMÉDICA S.A. corre un riesgo significativo en su negocio ya que al vender directamente a mayoristas o a minoristas debe importar un determinado número de equipos, existen dos posibles problemas que se pueden presentar en este punto ambos originados por el control de existencias, el primero: puede suceder que existan faltantes en el inventario y se pierdan algunas ventas y el segundo: que sobren demasiados productos y el índice de existencias sea elevado, frente a estos dos problemas la única solución que puede presentarse es el control de inventarios.

Por lo tanto el modelo de negocio de PROVMÉDICA S.A. se basa en el siguiente gráfico:

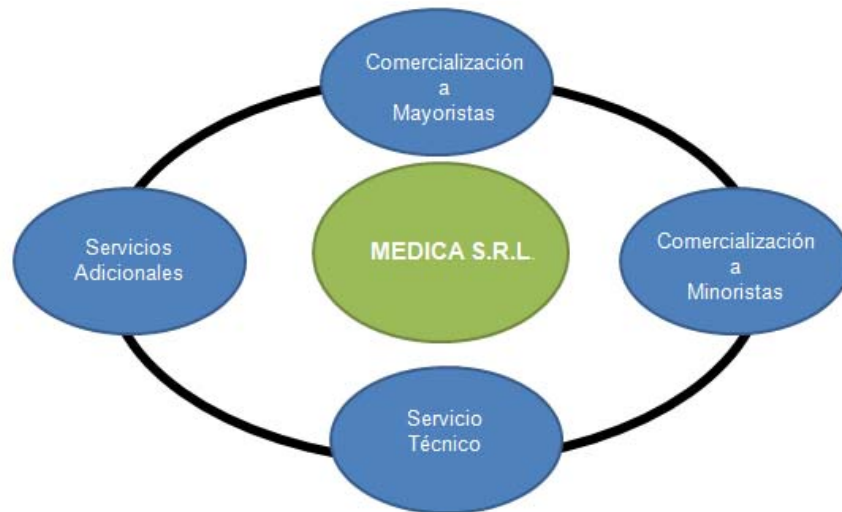


Gráfico - Modelo de Negocio PROVMÉDICA S.A.  
Fuente : Investigación Propia.

##### 7.1.2.4.2. SEGMENTO DEL MERCADO

La segmentación del mercado para PROVMÉDICA S.A. es geográfica de acuerdo a la principal ciudad del país donde se encuentra concentrada el mayor poder económico del país. Para fines del 2013 se piensan expandir la compañía evaluando el establecimiento de la misma en otras provincias.

También se habla de una segmentación psicográfica ya que no se involucra a todo el sector de la medicina sino únicamente a instituciones médicas que corresponden hospitales, clínicas, y sanatorios

A continuación se puede observar en el mapa la segmentación demográfica:

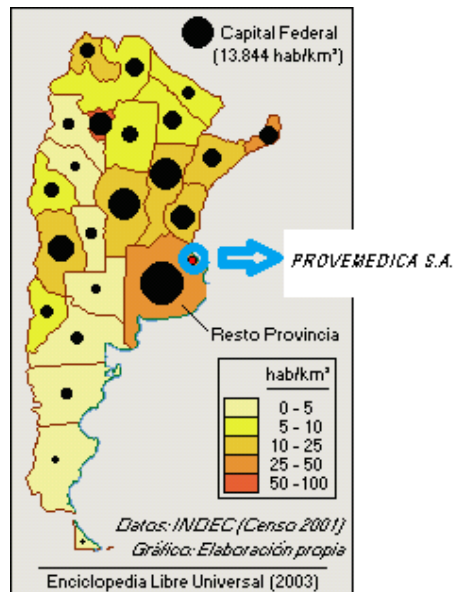


Gráfico - Mapa de Ubicación de la Campaña  
Fuente: INDEC.

#### 7.1.2.4.3. MERCADO META

El mercado meta de PROVMÉDICA S.A. consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la organización decide servir.

Lograr un posicionamiento es uno de los objetos del Mercado Meta, al reunir a consumidores con las mismas características psicográficas y de actitudes, necesidades y gustos; es más fácil delimitar las características del producto o marca, así como las necesidades que va a cubrir.

Para evaluar el perfil del cliente en el que PROVMÉDICA S.A. debe estar enfocado se deben analizar las características de productos y servicios que ofrece la empresa así como los potenciales clientes, sus gustos y preferencias.

El cliente de PROVMÉDICA S.A. es entusiasta y busca calidad, tecnología, innovación, precio, ergonomía y un servicio al cliente de excelencia así como un servicio técnico especializado y mayores beneficios en cuanto a servicio postventa. Ahora se analizará con mayor detenimiento el perfil del cliente de la empresa:

**Tabla Nº 33. Perfil del Cliente PROVMEICA S.A.**

Tipo de Institución	Tipo de comprador	Formación Académica	Características que buscan	Otros requerimientos
<b>Hospitales</b>	Administrador	Título Terciario o universitario (Ciencias Administrativas)	-Calidad -Precio -Garantía	Mayor tecnología
	Doctor Administrador	Título Universitario (Ciencia Medicina) – Cirugía	-Ergonomía -Funcionalidad -Marca -Servicio técnico	Características específicas del producto
<b>Clínicas/ Sanatorios</b>	Administrador	Título Terciario o universitario (Ciencias Administrativas)	-Calidad -Precio -Garantía -Descuentos	Mayor tecnología
	Doctor Administrador	Título Universitario (Ciencia Medicina) – Cirugía	-Ergonomía -Funcionalidad -Marca -Diseño	Características específicas del producto

**Fuente: Investigación Propia**

El Mercado Meta de PROVMEICA S.A. se refiere a doctores y administradores, encargados de la compra de productos médicos para sus instituciones sean estos hospitales, clínicas, sanatorios y demás instituciones que utilicen equipamiento médico, en su labor diaria. También se puede afirmar que existe un pequeño número de distribuidores de equipos médicos que compran al por mayor en PROVMEICA S.A., en este caso la empresa pasa a ser intermediaria frente al cliente final, sin embargo este pequeño sector de distribuidores de equipos médicos también se encuentra dentro del mercado meta de la empresa ya que para ellos existen un sin número de beneficios cuando realizan sus compras en la empresa.

#### **7.1.2.4.4. POSICIONAMIENTO**

De acuerdo a los datos obtenidos por la encuesta realizada en este proyecto al preguntar sobre los proveedores de los encuestados, el 7% respondió a favor de PROVMEICA S.A. situándola en el puesto 8 dentro del ranking de los 10 mejores proveedores de equipos médicos en la República Argentina, sin embargo como se habló anteriormente en cuanto a la competencia que no se encuentra bien identificada ya que por producto existirá determinado número de competidores, este puesto únicamente sería como un estimado de la posición de la empresa en la mente del cliente, no solo porque el porcentaje de encuestados que respondió a favor de la empresa es pequeño sino porque a pesar de que no exista competencia directa la encuesta fue realizada a todas las instituciones médicas (hospitales, clínicas y sanatorios) que son identificadas como clientes potenciales, las mismas que deberían conocer a la empresa ya que esta comercializa productos para cualquiera de las instituciones mencionadas, por lo que aún no se ha posicionado la marca en la mente de los clientes.

#### **7.1.2.4.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

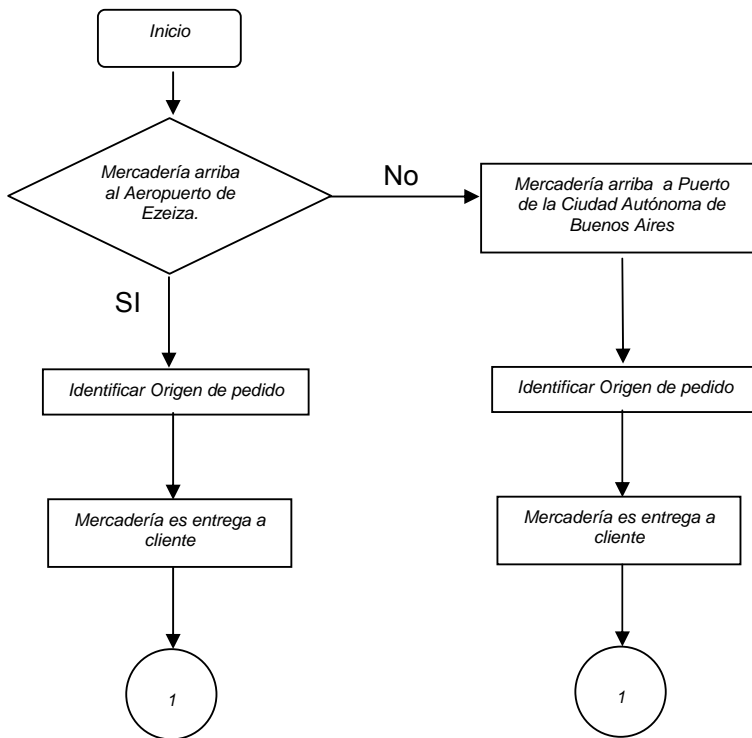
Como Canales de Distribución que posee la compañía PROVMEICA S.A. se puede afirmar que únicamente existen los canales internos ya que la mercadería ingresa a la aduana en Buenos Aires, al Aeropuerto de Ezeiza y el puerto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.) dependiendo de la cantidad de productos, de su tamaño y es distribuida desde allí, sin embargo en cuanto a canales de distribución externos y para ventas únicamente se puede mencionar a los asesores de ventas externos que trabajan

en el área de marketing de la empresa quienes se dedican a la venta y a la promoción de los equipos médicos.

A continuación se muestra como ingresa la mercadería y como es distribuida a sus sucursales en la República Argentina:

**Proceso: Ingreso de Mercadería a PROVMEICA S.A. desde el Puerto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o Aeropuerto de Ezeiza.**

**Subproceso : Distribución de Mercadería desde el Puerto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o Aeropuerto de Ezeiza**



Fuente: Investigación propia

**7.1.2.4.6. MEDIOS DE PROMOCIÓN DE PROVMEICA S.A.**

A continuación se presenta una tabla con los medios de promoción que utiliza la empresa junto a los emisores de esta propaganda:

**Tabla Nº 34. Marketing que utiliza PROVMEICA S.A.**

Detalle de propaganda	Emisor de propaganda	Promociones al año
Panfletos trípticos	Marcas auspiciantes y PROVMEICA S.A.	Emisión tres veces al año
Promoción directa	Asesores de PROVMEICA S.A.	Dos veces por mes
Mailing	Asesores de PROVMEICA S.A.	Promoción continua
Charlas de funcionamiento	Asesores de PROVMEICA S.A.	Una vez al año
Visitas a instituciones	Asesores de PROVMEICA S.A.	Una vez por mes

Fuente de Investigación: Propia.



Al analizar la tabla anterior se puede observar que es necesario se incentive a la clientela a comprar por lo tanto PROVMÉDICA S.A. debería incrementar sus medios de promoción intentando llegar de manera más directa hacia el cliente.

### 7.1.2.5. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

#### 7.1.2.5.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

##### 7.1.2.5.1.1. MATRIZ B.C.G.



Gráfico - Matriz BCG. Fuente: Investigación propia

La matriz B.C.G. fue desarrollada por la Boston Consulting Group, la cual combina la “participación en el mercado” y la “tasa de crecimiento del mercado” y se usa para determinar el portafolio de productos, identificando a qué productos se les debe asignar más presupuesto en función de su potencial para generar liquidez que luego podrá ser invertida en la generación de búsqueda e introducción de nuevos o novedosos productos médicos en el mercado de la salud en la República Argentina.

La tasa de crecimiento del mercado es el indicador del atractivo del mercado y la participación es una medida comparativa con la competencia que define el porcentaje de mercado total que PROVMÉDICA S.A. ha logrado atender con sus ventas. La gran variedad de productos e insumos médicos que comercializa, están ubicados en alguno de los siguientes cuadrante de la matriz B.C.G.

PROVMÉDICA S.A. tiene una gran variedad de equipamientos e insumos médicos de venta masiva en el área de diagnóstico médico, así como también de consumibles hospitalarios como ser: camas hospitalarias, catéteres, agujas, guantes estériles, termómetros, etc. Esta gama de productos ya se viene comercializando hace más de 20 años y ya se cuenta con el modelo de negocio armado, como ser los canales de distribución y venta, Esto hace que todos estos productos se encuentren en la posición “Vacac lecheras” , donde el mercado no crece y no ingresarán muchos competidores y aquí PROVMÉDICA S.A. no tiene que invertir muchos fondos para competir. Esta situación convierte a esta gama de equipamientos e insumos médicos de esta categoría en generadores de ingresos que solventarán el crecimiento de otros productos del Portafolio.

A si mismo cabe mencionar que PROVMÉDICA S.A., ha intentado la comercialización de varios productos médicos como (botón gástrica, equipamiento de Isocinecia, etc.),

que se han encontrado en la posición de “Interrogantes” es decir una baja o nula participación en un mercado de alto crecimiento, la cual revelo que estos productos no lograron un posicionamiento diferencial con respecto a otros productos ofrecidos por la/s competencia/s. Las cualidades del producto, o el precio, o los canales de distribución, o la promoción, no fueron eficientes en su época donde se intentó por parte de PROVMÉDICA S.A. comenzar a comercializar dichos productos.

En su oportunidad PROVMÉDICA S.A., no realizó un estudio de mercado previo, para estudiar si esta gama de productos eran aptos para ser comercializados en el mercado de salud en la República Argentina.

A partir de esta Tesis, se pretende demostrar que en un futuro, ante la introducción de nuevos productos médicos, PROVMÉDICA S.A. deberá rediseñar la estrategia de marketing destinando altos fondos para ganar diferenciación y mayor participación, o bien buscar productos médicos (nicho) donde no haya demasiada competencia para no desperdiciar su liquidez.

PROVMÉDICA S.A. tiene también otros productos en la posición (Estrellas), como es el caso de Liko ABes decir, donde de acuerdo a los estudios realizados tiene alta participación y alto crecimiento.

La combinación de esta clase de productos tiene el mayor nivel de ingresos de la organización. Sin embargo, el crecimiento de mercado alentará el ingreso de más competidores con los que habrá que rivalizar, haciendo fuertes inversiones en la diferenciación de los productos o insumos médicos y en la promoción.

Los productos o insumos médicos producen altos ingresos, así también insumen altos costos, configurando una posición en el portafolio poco saludable para la generación de altos flujos de dinero, pero con el paso del tiempo la saturación del mercado sumada a la dificultad en el mercado de la salud y restricciones para el ingreso de nuevos competidores (productos o insumos médicos), debido a que estos deben registrar productos ante el A.N.M.A.T. (Tiempo de registro estimado: 1-2 años) y las restricciones a las importaciones, restringirá su crecimiento y si se aplican buenas estrategias de marketing de cada uno de estos productos o insumos médicos con respecto a sus competidores, permitirá posicionar estos productos en la zona ideal de “Vacas Lecheras”.

#### **7.1.2.5.1.2. MATRIZ FODA**

La Matriz FODA se construye al juntar los cuatro puntos del análisis situacional tanto ambiente externo como interno a través de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; así se desarrolla estrategias para cada cuadrante:

Cuadrante FD = Agresivas, Cuadrante DO = Conservadoras, Cuadrante FA= Competitivas, Cuadrante DA = Estrategias Defensivas. A continuación tenemos la matriz FODA de PROVMEICAS.A..

**Tabla 35. Estrategias de la matriz FODA**

ESTRATEGIAS FO			ESTRATEGIAS DO
1	Crear un plan de expansión de la empresa hacia nuevos mercados en otras ciudades	1	Plan de Publicidad y Marketing con mayores beneficios para atraer nuevos clientes
2	Incrementar las ventas a través de planes preventa con créditos a plazos	2	Diseñar un plan estratégicos para involucrar a toda la organización en la expansión de la misma
3	Invertir en la importación de nuevos productos para el mercado de la salud	3	Plan de mejora de niveles de servicio
		4	Inversión en la búsqueda de nuevos canales de distribución internos y externos
4	Crear un plan de relacionamiento con los clientes	5	Buscar el liderazgo en el área de equipos médicos a través de nuevas alianzas estratégicas
		6	Realizar un estudio de la competencia por producto para conocer de mejor manera sus niveles de servicio
5	Atraer a un mayor número de clientes a través de planes de postventa con mayores beneficios	7	Capacitación en el área directiva sobre liderazgo y nuevas tendencias de administración
		8	Buscar calidad y las mejores prácticas en todo el servicio a través de planes de acción

ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
1	Alianza estratégicas con proveedores oficiales de marcas reconocidas	1	Plan de políticas para control de inventarios con estudio de mercado
2	Contrarrestar la variabilidad de precios manteniendo un colchón financiero capaz de soportar el mal tiempo económico	2	Plan de incentivos al personal para incrementar las ventas
3	Promoción de los insumos médicos enfocados en competir con otras empresas a través de precios bajos	3	Desarrollar un plan de optimización de recursos para disminuir el gasto en épocas de ventas bajas
4	Crear un plan de descuentos por número de compras en la empresa		
5	Incentivar la venta a mayoristas para eliminar riesgo de inventario		

### 7.1.2.5.1.3. MATRIZ PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción permite determinar el tipo de estrategia más recomendable para la organización.

**Tabla Nº 36. Matriz PEYEA**

COMPONENTE “X +”	
FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACION
Potencial de Crecimiento	4
Intensidad de Capital	5
Estabilidad Financiera	5
Aprovechamiento de Recursos	4
Conocimientos Tecnológicos	5
Facilidad para entrar al mercado	4
<b>Promedio</b>	<b>4,5</b>

COMPONENTE “X -”	
VENTANA COMPETITIVA	CALIFICACION
Participación en el mercado	-3
Calidad del Producto	-3
Lealtad de los clientes	-2
Utilización de la capacidad de la competencia	-2
Conocimiento tecnológico	-3
Control sobre los proveedores y distribuidores	-1
<b>Promedio</b>	<b>-2,3</b>

COMPONENTE “Y+”	
FUERZA FINANCIERA	CALIFICACION
Apalancamiento (% de recursos externos)	5
Liquidez	5
Capital de Trabajo	4
Facilidad para salir del mercado	3
Riesgos implícitos del negocio	3
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

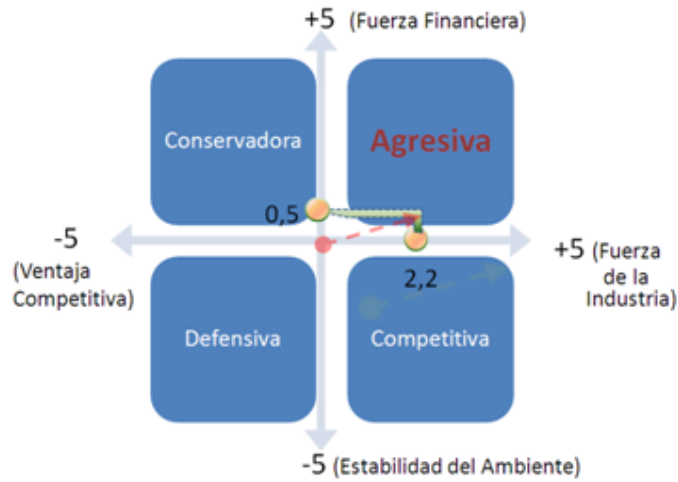
COMPONENTE “Y -”	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CALIFICACION
Cambios Tecnológicos	-2
Tasa de inflación	-5
Variabilidad de la demanda	-5
Escala de precios de productos competitivos	-2
Presión competitiva	-4
Elasticidad de la demanda	-3
<b>Promedio</b>	<b>-3,5</b>

**VECTOR FINAL**

<b>X Total</b>	<b>2,2</b>
<b>Y Total</b>	<b>0,5</b>

Por lo tanto al analizar todos los factores mencionados en la tabla tenemos un vector final de **(2,2; 0,5)** en cuanto a posición en los cuadrantes se encuentra en el cuadrante positivo **(X,Y)** por lo tanto las estrategias que se deben escoger son las agresivas que son estrategias de crecimiento (estructura, inversión, infraestructura). Esto significa que PROVMÉDICA S.A. se encuentra en una buena posición incrementando sus fortalezas, aprovechando sus oportunidades, disminuyendo sus debilidades y contrarrestando las amenazas que se le presenten.

A continuación el gráfico final del vector:



**Gráfico - Vector PEYEA. Fuente de Investigación: Propia**

De acuerdo a la Matriz FODA, las estrategias agresivas que deberá implementar PROVMÉDICA S.A. son las FO citadas a continuación:

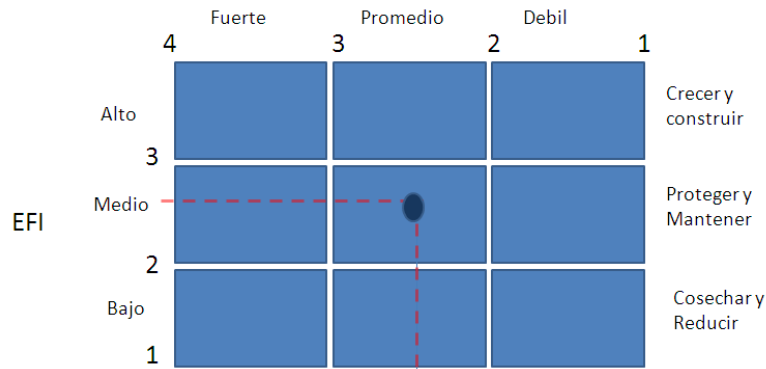
1. Crear un plan de expansión de PROVMÉDICA S.A. hacia nuevos mercados en otras ciudades del país
2. Incrementar las ventas a través de planes preventa con créditos a plazos
3. Invertir en la importación de nuevos productos para el mercado de la salud en la República Argentina
4. Crear un plan de relacionamiento con los clientes más importantes
5. Atraer a un mayor número de clientes potenciales a través de planes de post-venta con mayores beneficios

También existen algunas estrategias recomendadas para este cuadrante como son la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y del producto; la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal; la diversificación en conglomerados, concéntrica, horizontal o puede ser también una estrategia combinada dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre PROVMÉDICA S.A.

**7.1.2.5.1.4. MATRIZ IE (INTERNA - EXTERNA)**

La Matriz Interna - Externa nos será de utilidad para analizar, diagnosticar y brindar un direccionamiento para PROVMÉDICA S.A., brindando información crítica del negocio para la toma de decisiones, ésta es el resultado de la combinación de la matriz EFI frente a la EFE. Así tenemos que el vector resultante es (EFI, EFE) por lo tanto de acuerdo a los datos de las matrices anteriores el vector de PROVMÉDICA S.A. para la Matriz IE es **(2,64;2,60)**

RESULTADOS EFE



**Gráfico - Matriz IE. Fuente de Investigación: Propia**

Promedio EFI	2,64
Promedio EFE	2,60

El resultado que nos ha brindado la matriz IE nos muestra que la situación en la que actualmente se encuentra PROVMÉDICA S.A. tanto interna como externamente se debe proteger y mantener fortaleciendo los puntos buenos de la misma, las estrategias a utilizar de acuerdo al V Cuadrante obtenido son la “penetración en el mercado y el desarrollo del producto”.

En 1965, Igor Ansoff propuso las ahora clásicas estrategias de crecimiento, mediante las que una compañía puede lograr el crecimiento en ventas y rentabilidad. Para ello, estableció dos variables:

Producto y Mercado, con dos alternativas para cada una: Producto Actual / Producto Nuevo, y Mercado Actual/Mercado Nuevo. Las cuatro estrategias derivadas son: Penetración, Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercados y Diversificación.

	Producto Actual	Producto Nuevo
Mercado Actual	Estrategia de Penetración	Estrategia de Desarrollo de Productos
Mercado Nuevo	Estrategia de Desarrollo de Mercado	Estrategia de Diversificación

**Gráfico - Matriz de Ansoff. Fuente de Investigación: Propia**

## A) PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Combina el producto actual con el mercado actual. PROVMEICA S.A. busca sencillamente aumentar sus ventas, quitándoles una porción de las mismas a sus competidores para incrementar su participación en el mercado. Para ello, se recurre frecuentemente a fuertes inversiones en publicidad.

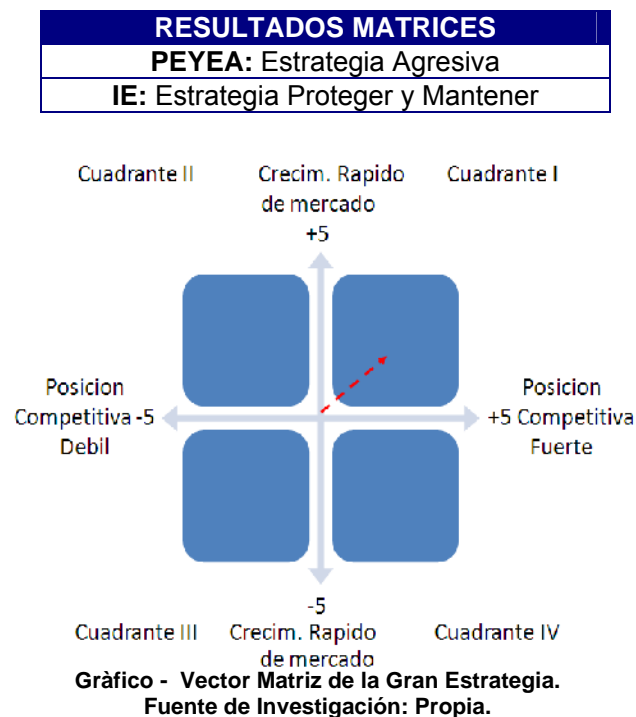
Esta estrategia es recomendable cuando el mercado es grande y sensible al precio, de modo que con el crecimiento en volumen se pueden aprovechar economías de escala y curvas de aprendizaje (disminución del tiempo/costo de mano de obra por efectos de la experiencia) para rebajar el costo unitario, en cuyo caso el producto se comoditiza diferenciándose sólo por el precio (Serra, 2000). Son ejemplo de estos los insumos médicos ofrecido por PROVMEICA S.A.

## B) DESARROLLO DE MERCADO

La empresa utilizará sus productos actuales para introducirlos en nuevos mercados afines en tipo de necesidades, para cuyo acceso empleará nuevos canales de distribución. La estrategia puede significar la incursión en diferentes grupos de consumidores o en nuevas áreas geográficas. En este último caso, puede coincidir con una estrategia global de internacionalización de los productos o servicios de la compañía que puede operar, según Solomon y Stuart (2001) mediante una Alianzas Estratégicas, por ejemplo un jointventure con una empresa local en un país del exterior que se hace cargo de las ventas en un mercado que domina. Este es el Caso del Joint Venture entre la Empresa Liko AB y PROVMEICA S.A.

### 7.1.2.5.1.5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La Matriz de la Gran Estrategia compila información de las matrices anteriormente resueltas como son la MPC, EFI, EFE, IE y PEYEA mediante los resultados obtenidos de estas.



De acuerdo a los resultados obtenidos en el primer cuadrante, PROVMÉDICA S.A. se encuentra en una adecuada posición estratégica sin embargo no en la mejor, siendo las estrategias recomendadas para este caso la penetración en el mercado y el desarrollo del mercado es decir continuar concentrándose en el mercado y los productos presentes (desarrollo del producto).

Como PROVMÉDICA S.A. posee grandes expectativas de incrementar sus recursos las estrategias recomendadas en este caso son la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal. Las empresas que se ubican en el “Cuadrante I” se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

### **7.1.2.6. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

#### **7.1.2.6.1. MATRIZ MULTIVARIABLE**

La Matriz Multivariable recopila los resultados de las matrices anteriormente analizadas la matriz FODA, PEYEA, IE, Gran Estrategia para determinar las estrategias a utilizar para PROVMÉDICAS.A..

Las estrategias se presentan a continuación en orden descendente:

1. Promoción de los productos enfocada en ganarle a la competencia a través de precios bajos
2. Desarrollo de PROVMÉDICA S.A. en el mercado de la Salud en la República Argentina
3. Crear un plan de expansión de PROVMÉDICA S.A. hacia nuevos mercados en otras ciudades del país
4. Buscar el liderazgo de PROVMÉDICA S.A. en el área de los productos e insumos médicos a través de nuevas alianzas estratégicas
5. Contrarrestar la variabilidad de precios manteniendo un colchón financiero capaz de soportar el mal tiempo económico
6. Efectuar un estudio de la competencia por producto médico que se ofrece para conocer de mejor manera sus niveles de servicio
7. Penetración en el mercado (crecimiento)

#### **7.1.2.6.2. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)**

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE emplea la información conseguida de los análisis de las matrices, EFE, EFI, MPC, FODA, PEYEA, IE y la Matriz de la Gran Estrategia.

Permite a los directivos evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

Al finalizar la evaluación de las estrategias en la matriz MPCE se observa 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 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 PROVMEICA S.A. en el mercado de la Salud en la República Argentina.

**Estrategia Nº 3:** Crear un plan de expansión de PROVMEICA S.A. hacia nuevos mercados en otras ciudades del país.

**Estrategia Nº 4:** Efectuar un estudio de la competencia por producto o insumo médico que se ofrece para conocer mejor sus niveles de servicio.

### **7.1.2.6.3. PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS ELEGIDAS**

#### **7.1.2.6.3.1. PLANES DE ACCIÓN**

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

###### **OBJETIVOS:**

Ser líder en el mercado de venta de insumos médicos a través de una política de descuentos y de precios bajos.

###### **METAS:**

1. Establecer un plan de descuentos especiales para clientes nuevos y para clientes antiguos con mayores beneficios para el 2013 logrando incrementar en un 5% las ventas actuales.
2. Implantar un porcentaje de ganancia del 16% por producto y un margen de disminución del mismo del 3%

###### **PLANES DE ACCIÓN:**

###### **Para el Plan de Descuentos (Meta 1)**

1. Rediseñar la base de datos de clientes para tener constancia del número de compras y del tipo de producto adquirido por cliente.
2. Revisar los precios promedio de cada producto y establecer la línea de crédito de los mismos con su propia política de descuentos.
3. Establecer un índice que mencione que por cada USD 7 dólares de compras en la empresa el cliente obtiene un punto en su cartilla de descuentos.
4. Establecer un límite de descuentos que no deberá sobrepasar el 3% de disminución en el precio del producto
5. Diseñar un sistema de descuentos por puntos a acreditar al cliente en cada compra realizada
6. Elaborar una cartilla de descuentos para el cliente en el que se pueda visualizar el número de compras y los puntos obtenidos por cada compra
7. Diseñar un instructivo para el uso de las cartillas tanto para el personal de venta de equipos como para el cliente

Para el establecimiento de un porcentaje de ganancia del 16% por producto y un margen de disminución del mismo del 3%

1. Determinar el nivel de ganancia actual por producto y proyectar el porcentaje de ganancia a futuro por producto.
2. Realizar una investigación del mercado de la salud para visualizar la posibilidad de establecer un margen de ganancia y un margen de disminución del precio. (Precio techo y precio piso)
3. Monitorear el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a precio y calidad de los productos
4. Diseño de nuevas modalidades de venta a través del establecimiento de promociones, pruebas de demostración de los productos, muestras gratuitas, sorteos para incentivar la compra de los mismos.

## **B. Estrategia Nº 2: Desarrollo de PROVMÉDICA S.A. en el mercado de la Salud en la República Argentina**

El Desarrollo de PROVMÉDICA S.A. en el mercado de la salud en la República Argentina consiste en introducir los productos y servicios actuales en nuevos segmentos de mercado.

### **OBJETIVOS:**

Introducir los productos y servicios que PROVMÉDICA S.A. comercializa en nuevos segmentos de mercado.

### **METAS:**

1. Incrementar las ventas de productos de PROVMÉDICA S.A. en un 5% para finales del 2013
2. Introducir los productos y servicios de PROVMÉDICA S.A. en el segmento de mercado de centros de Hospitales, Clínicas y Sanatorios. (Ej Caso Liko AB)

### **PLANES DE ACCIÓN:**

#### **Para el incremento de ventas en un 5% (Meta 1)**

1. Ejecutar un estudio zonal que involucre la descripción de nuevos clientes potenciales en segmentos de mercados no descubiertos
2. Monitorear los ingresos actuales de PROVMÉDICA S.A. y construir un aproximado de las ganancias a recibir con el incremento de ventas para conocer hacia donde se quiere llegar.
3. Participar con un staff publicitario y con muestras de productos en las ferias de salud, entre otras que se realizan una vez al año en algunas provincias de la República Argentina.

**Para la Introducir los productos y servicios de PROVMÉDICA S.A. en el segmento de mercado de Hospitales, Clínica y Sanatorios. (Meta 2)**

1. Efectuar un plan de ventas y publicidad para la introducción de los productos en estos centros.
2. Contactar mediante visitas personalizadas a directores de instituciones de salud y mostrar ventajas de compra en PROVMÉDICA S.A. así como las de los productos que comercializa y servicios postventa.
3. Determinación de equipos médicos que emplean estas instituciones para la elaboración de planes de venta, compensaciones y promociones a utilizar en estos segmentos.

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

Expandir la cobertura de PROVMÉDICA S.A. hacia nuevos mercados en otras ciudades del país a través de estudios de la población objetivo.

**METAS:**

Para finales del 2013 abrir dos nuevas sucursales en el país

**PLANES DE ACCIÓN:**

1. Efectuar un estudio de mercado para las ciudades con mayores hospitales y clínicas en el país que no se encuentran dentro de la cobertura actual de PROVMÉDICA S.A.
2. Evaluar la posibilidad de inclusión de PROVMÉDICA S.A. en ciudades estratégicas como son (Córdoba, Santa Cruz, Mendoza y Tucumán)
3. Efectuar visitas a las posibles ciudades a establecerse como nuevas sucursales a fin de determinar la mejor localización de las sucursales
4. Investigar nuevas oportunidades de lanzamiento de productos en estas ciudades potenciales a través de un proyecto de factibilidad una vez finalizado los estudios de mercado correspondientes.

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

**OBJETIVOS:**

Investigar a la competencia de PROVMÉDICA S.A. a través de un estudio de mercado

**METAS:**

Establecer al competidor por producto, sobre todo para aquellos productos que necesitan una alta inversión para su importación y que son dificultosos para su venta.

**PLANES DE ACCIÓN:**

1. Establecer los productos riesgosos por el monto de inversión que requieren y sensibles a su venta
2. Contratar profesionales especializados en estudios de mercado para la realización del estudio de mercado de la competencia por producto
3. Controlar a los profesionales contratados a fin de recibir un estudio de mercado bien planteado que arroje la información necesaria para implantar estrategias de liderazgo de mercado de PROVMÉDICA S.A.
4. Realizar un exhaustivo estudio para conocer la concentración del mercado y poder dividirlo por zonas comerciales (altas, medias y bajas)
5. Controlar los ingresos por ventas de la competencia

**Tabla Nº 37 - Plan de Acción Estratégica Nº 1**

Plan de Acción Estrategia Nº 1. Promoción de los insumos médicos enfocados en competir con otras empresas a través de precios bajos							
Metas	Plan de Acción	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos	Indicadores de Control	Periodicidad de Medición	Presupuesto
Implantar un plan de descuentos especiales para clientes antiguos para el 2013 logrando incrementar en un 5% las ventas actuales	Rediseñar la base de datos de clientes para tener constancia del número de compras y del tipo de producto adquirido por cliente	Marzo 2013	Abril 2013	Humanos	$\frac{\text{Numero de Compras por cliente} \times 100}{\text{Total de ventas por mes}}$	Mensual	USD 22,00
	Revisar los precios promedio de cada producto y establecer la línea de crédito de los mismos con su propia política de descuentos	Marzo 2013	Mayo 2013	Financieros Humanos	$\frac{\text{Precio de Compras} \times 100}{\text{Precio de Venta}}$	Trimestral	USD 25,00
	Establecer un índice que mencione que por cada USD 7 dólares de compras en la empresa el cliente obtiene un punto en su cartilla de descuentos	Mayo 2013	Junio 2013	Planificación Estratégica	$\frac{\text{Ingresos percibidos} \times 100}{\text{Ingresos pronosticados a percibir}}$	Semestral	USD 40,00
	Establecer un límite de descuentos que no deberá sobrepasar el 3% de disminución en el precio del producto	Marzo 2013	Junio 2013	Planificación Estratégica	$\frac{\text{Ingresos percibidos} \times 100}{\text{Ingresos pronosticados a percibir}}$	Semestral	USD 19,00
	Diseñar un sistema de descuentos por puntos a acreditar al cliente en cada compra realizada	Mayo 2013	Diciembre 2013	Marketing	$\frac{\text{Ingresos percibidos} \times 100}{\text{Ingresos pronosticados a percibir}}$	Trimestral	USD 490,00
	Elaborar una cartilla de descuentos para el cliente en el que se pueda visualizar el número de compras y los puntos obtenidos por cada compra	Junio 2013	Diciembre 2013	Marketing	$\frac{\text{Numero de compras por cliente} \times 100}{\text{Total de ventas por mes}}$	Trimestral	USD 400,00
	Diseñar un instructivo para el uso de las cartillas tanto para el personal de venta de equipos como para el cliente	Agosto 2013	Enero 2013	Marketing	$\frac{\text{Ingresos percibidos} \times 100}{\text{Ingresos pronosticados a percibir}}$	Trimestral	USD 175,00
Implantar un porcentaje de ganancia de 16% por producto y un margen de disminución del mismo del 3%	Determinar el nivel de ganancia actual por producto y proyectar el porcentaje de ganancia a futuro por producto	Abril 2013	Mayo 2013	Planificación Estratégica	$\frac{\text{Precio de Compras} \times 100}{\text{Precio de Venta}}$	Semestral	USD 86,00
	Realizar un estudio de mercado para visualizar la posibilidad de establecer un margen de ganancia y un margen de disminución del precio. (Manejo de precio techo y precio piso)	Mayo 2013	Diciembre 2013	Estudio de mercado	$\frac{\text{Numero de Estudios realizados} \times 100}{\text{Numero de estudios a realizar}}$	Trimestral	USD 280,00
	Monitorear el nivel de satisfacción del cliente en	Abril 2013	Diciembre 2013	Marketing		Semestral	USD 34,00

**MAESTRIA EN MARKETING ESTRATEGICO – U.C.E.S. –**  
**“ ESTUDIO SOBRE LA VIABILIDAD EN LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS MEDICOS NOVEDOSOS Y DE CALIDAD DE PROVEMEDICA S.A. EN MERCADOS EMERGENTES COMO LA REPUBLICA ARGENTINA ”**

---

	cuanto a precio y calidad de los productos				<i>Numero de Clientes contactados x100</i>		
	Diseño de nuevas modalidades de venta a través del establecimiento de promociones, pruebas de demostración de los productos, muestras gratuitas, sorteos, etc para incentivar la compra de los mismos	Junio 2013	Octubre 2013	Marketing	<i>Total de Clientes encuestados</i>	Anual	USD 128,00
					<i>Ingresos percibidos x100</i>		
					<i>Ingresos pronosticados a percibir</i>		
<b>TOTAL</b>							<b>USD 1.680,00</b>

**Tabla Nº 38 - Plan de Acción Estrategia Nº 2**

Plan de Acción Estrategia Nº 2. Desarrollo de PROVÉMICA S.A. en el mercado de la Salud en la República Argentina							
Metas	Plan de Acción	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos	Indicadores de Control	Periodicidad de Medición	Presupuesto
Incrementar las ventas de productos de PROMEDICA S.A. en un 5% para finales de 2013	Ejecutar un estudio zonal que involucre la descripción de nuevos clientes potenciales en segmentos de mercados no descubiertos	Enero 2013	Mayo 2013	Estudio de mercado	<input type="checkbox"/> <u>Numero de estudios realizados x100</u> Numero de estudios a realizar	Trimestral	USD 530,00
	Monitorear los ingresos actuales de PROVÉMICA S.A. y construir un aproximado de las ganancias a recibir con el incremento de ventas para conocer hacia donde se quiere llegar	Junio 2013	Agosto 2013	Reporte de Ventas y Estado de Pérdidas y Ganancias	<input type="checkbox"/> <u>Ingresos percibidos x100</u> Ingresos proyectados a percibir	Mensual	USD 43,00
	Participar con un staff publicitario y con muestras de productos en las ferias de salud, entre otras que se realizan una vez al año en algunas provincias de la República Argentina	Febrero 2013	Diciembre 2014	Contratos con ferias Marketing	<input type="checkbox"/> <u>Numero de ferias asistidas x100</u> Total de ferias de medicina en Argentina 99	Semestral	USD 589,00
Introducir los productos y servicios de la empresa en el segmento de mercado de Clinica, Sanatorios y Hospitales	Efectuar un plan de ventas y publicidad para la introducción de los productos en estos centros	Setiembre 2013	Diciembre 2013	Planificación Estratégica, Marketing	<input type="checkbox"/> <u>Ventas totales realizadas x100</u> Total de ventas proyectadas	Semestral	USD 100,00
	Contactar mediante visitas personalizadas a directores de instituciones de salud y mostrar ventajas de compra en PROVÉMICA S.A. así como las de los productos	Octubre 2013	Febrero 2014	Marketing	<input type="checkbox"/> <u>Visitas realizadas clientes x100</u> Total de visitas a realizar	Trimestral	USD 250,00

**MAESTRIA EN MARKETING ESTRATEGICO – U.C.E.S. –**  
**“ ESTUDIO SOBRE LA VIABILIDAD EN LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS MEDICOS NOVEDOSOS Y DE CALIDAD DE PROVEMEDICA S.A. EN MERCADOS EMERGENTES COMO LA REPUBLICA ARGENTINA ”**

---

	que comercializa y servicios postventa							
	Determinación de equipos médicos que emplean estos centros para la elaboración de planes de venta, compensaciones y promociones a utilizar en estos segmentos	Agosto 2013	Septiembre 2013	Estudio de Mercado, Marketing	 <u>Numero de estudios realizados x180</u> <u>Numero de estudios a realizar</u>	Trimestral	US D80,00	
<b>TOTAL</b>								<b>USD 1.583,00</b>



**Tabla Nº 39. Plan de Acción Estrategia Nº 3**

Plan de Acción Estrategia Nº 3. Crear un plan de expansión de PROVMÉDICA S.A. hacia nuevos mercados en otras ciudades del país							
Metas	Plan de Acción	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos	Indicadores de Control	Periodicidad de Medición	Presupuesto
Para finales del 2013 abrir dos nuevas sucursales en el país	Efectuar un estudio de mercado para las ciudades con mayores hospitales y clínicas en el país que no se encuentran dentro de la cobertura actual de PROVMÉDICA S.A.	Marzo 2013	Junio 2013	Estudio de mercado	<input type="checkbox"/> <u>Numero de estudios realizados x160</u> Numero de estudios a realizar	Trimestral	USD 520,00
	Evaluar la posibilidad de inclusión de PROVMÉDICA S.A. en ciudades estratégicas como son (Córdoba, Santa Cruz, Mendoza y Tucumán)	Junio 2013	Diciembre 2013	Financiero	<input type="checkbox"/> <u>Inversión nuevas sucursales x160</u> Total a invertir 6011	Anual	USD 415,00
	Efectuar visitas a las posibles ciudades a establecerse como nuevas sucursales a fin de determinar la mejor localización de las sucursales	Julio 2013	Agosto 2013	Humano, Planificación Estratégica	<input type="checkbox"/> <u>Inversión nuevas sucursales x160</u> Total a invertir 6011	Anual	USD 580,00
	Investigar nuevas oportunidades de lanzamiento de productos en estas ciudades potenciales a través de un proyecto de factibilidad una vez finalizado los estudios de mercado correspondientes	Enero 2013	Marzo 2013	Marketing	<input type="checkbox"/> <u>Numero de estudios realizados x160</u> Numero de estudios a realizar	Trimestral	USD 760,00
<b>TOTAL</b>							<b>USD 2.275,00</b>

**Tabla Nº 40. Plan de Acción Estrategia Nº 4**

<b>Plan de Acción Estrategia Nº 4. Efectuar un estudio de la competencia por producto o insumo médico que se ofrece para conocer de mejor manera sus niveles de servicio</b>							
Metas	Plan de Acción	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos	Indicadores de Control	Periodicidad de Medición	Presupuesto
Establecer al competidor por producto, sobre todo para aquellos productos que necesitan una alta inversión para su importación y que son dificultosos para su venta	Establecer los productos riesgosos por el monto de inversión que requieren y sensibles a su venta	Marzo 2013	Abril 2014	Financieros Humanos	 <u>Costo unitario del producto x100</u> <u>Total Costo Unitario Producto</u>	Semestral	USD 100,00
	Contratar profesionales especializados en estudios de mercado para la realización del estudio de mercado de la competencia por producto	Abril 2013	Agosto 2013	Humanos, Estudio de Mercado	% de Estudio realizado y entregado para revisión	Mensual	USD 750,00
	Controlar a los profesionales contratados a fin de recibir un estudio de mercado bien planteado que arroje la información necesaria para implantar estrategias de liderazgo de mercado de PROVMÉDICA S.A.	Abril 2013	Agosto 2013	Financiero Humanos	% de Estudio entregado en el tiempo establecido	Mensual	USD 195,00
	Realizar un exhaustivo estudio para conocer la concentración del mercado y poder dividirlo por zonas comerciales (altas, medias y bajas)	Marzo 2013	Julio 2013	Estudio de mercado	<u>Numero de Estudios realizados x100</u> <u>Numero de estudios a realizar</u>	Trimestral	USD 450,00
	Controlar los ingresos por ventas de la competencia	Julio 2013	Diciembre 2014	Estudio de mercado	 <u>Ingreso por ventas a moveristas x100</u> <u>Total de Ingreso por ventas</u>	Trimestral	USD 545,00
<b>TOTAL</b>							<b>USD 2.040,00</b>

#### 7.1.2.6.4. PRESUPUESTO DE MARKETING

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 de acuerdo al siguiente detalle<sup>24</sup>:

**Tabla Nº 41. Presupuesto de Marketing**

PRESUPUESTO DE MARKETING				
DETALLE	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	TOTAL
<b>Estrategia Nº 1</b>	USD 1.680,00	USD 2.100,00	USD 2.625,00	USD 6.405,00
<b>Estrategia Nº 2</b>	USD 1.583,00	USD 1.978,75	USD 2.473,44	USD 6.035,19
<b>Estrategia Nº 3</b>	USD 2.275,00	USD 2.843,75	USD 3.554,69	USD 8.673,44
<b>Estrategia Nº 4</b>	USD 2.040,00	USD 2.550,00	USD 3.187,50	USD 7.777,50
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>USD 7.578,00</b>	<b>USD 9.472,50</b>	<b>USD 11.840,63</b>	<b>USD 28.891,13</b>

Es importante mencionar que después del 2015 se deberá efectuar una extensión al presente plan de marketing estratégico para continuar con el desarrollo de las estrategias que no se aplican únicamente por períodos sino más bien para todo el ciclo de vida de la empresa. Durante el 2015 se deberá realizar un monitoreo y control final a fin de conocer que de lo planeado ha sido realizado y concluido.

#### 7.1.2.6.5. CÁLCULO DE LOS BENEFICIOS ESTIMADOS

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 como ya se ha analizado en capítulos anteriores. Sin embargo se ha tratado de establecer un nivel de ganancia estimado de acuerdo a los siguientes supuestos:

1. 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 para el 2013.
2. Se tiene que el ranking de los principales proveedores de equipos médicos en Capital Federal, en el cual PROVMEĐICA S.A. se ubica en el puesto número 8°, es decir que posee una participación el mercado de 7%. Por lo tanto del total del crecimiento de la demanda a la empresa le tocara el 3,25%; calculando el porcentaje de crecimiento para PROVMEĐICA S.A. tenemos que es: 22,75%

<sup>24</sup> Considerando una inflación del 25% durante el 2014 y 2015.

**Tabla Nº 42. Crecimiento de la demanda 2013 - 2015**

CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	
DETALLE	PORCENTAJE
Hospitales	1,75%
Sanatorios, Clínicas, Centro de Rehabilitación, Centros en Geriatría	3,25%
Estimado Ministerio de Salud para el 2013	4,75%
PROMEDIO	3,25%
Porcentaje de participación de PROVMÉDICA S.A. en el mercado	7%
Porcentaje de crecimiento 2013-2015 PROVMÉDICA S.A.	22,75%

**Fuente de Investigación: Directa**

3. Adicionalmente se puede obtener mediante este porcentaje el estimado de ventas y utilidades 2013 - 2015 como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla Nº 43. Utilidad 2011-2014 sin plan de marketing estratégico**

	AÑO					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>VENTA CABA</b>	USD 3.389.937,36	USD 3.092.215,02	USD 3.154.044,75	USD 3.161.220,20	USD 3.168.411,98	USD 3.175.620,12
<b>COSTO CABA</b>	USD 1.356.347,00	USD 1.356.347,00	USD 1.356.347,00	USD 1.356.347,00	USD 1.356.347,00	USD 1.356.347,00
<b>UTILIDAD ADES CABA</b>	USD 2.033.590,36	USD 1.735.868,02	USD 1.797.697,75	USD 1.804.873,20	USD 1.812.064,98	USD 1.819.273,12

**Fuente: Investigación Directa**

4. Esta utilidad anterior sería la que PROVMÉDICA S.A. ganaría sin la implementación del plan de marketing estratégico. Sin embargo con la implementación del plan se espera que su utilidad se incremente en un 3,5% de manera que obtendremos el siguiente beneficio:

**Tabla Nº 44. Utilidades PROVMÉDICA S.A. Buenos Aires con Plan de Marketing**

DETALLE	2012	2013	2014	2015
<b>UTILIDADES SIN PLAN MKT</b>	USD 1.797.697,75	USD 1.804.873,20	USD 1.812.064,98	USD 1.819.273,12
<b>UTILIDADES ADICIONALES MKT 3,5 %</b>	USD 62.919,42	USD 63.170,56	USD 63.422,27	USD 63.674,56
<b>UTILIDADES PLAN DE MKT CABA</b>	USD 1.860.617,17	USD 1.868.043,76	USD 1.875.487,25	USD 1.882.947,68
<b>BENEFICIO TOTAL PLAN MKT</b>	USD 253.186,82			

**Fuente: Investigación Directa**

5. Finalmente se obtiene que el beneficio total estimado de la implementación del plan estratégico es de USD 253.186,82.

#### 7.1.2.6.6. ANÁLISIS BENEFICIO COSTO

Es el proceso de colocar cifras en dólares en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo se puede estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr. La mejor solución en términos financieros es aquella con la relación más alta beneficios costos

**Fórmula para calcular Beneficio / Costo**

$$\text{Análisis } \frac{B}{C} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}}$$

Por lo tanto para determinar el análisis del costo financiero debemos suponer los beneficios del presente plan estratégico de marketing

$$\text{Análisis } \frac{B}{C} = \frac{\text{USD } 258.186,82}{\text{USD } 28.891,18}$$

#

$$\text{Análisis } \frac{B}{C} = 8,70$$

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.

## **8. RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1. CONCLUSIONES**

Las conclusiones las venimos obteniendo ya desde los comentarios a las tablas y las matrices. Aquí ofrecemos un resumen.

Es importante a la hora de evaluar la viabilidad en la comercialización de cualquier producto, el realizar una investigación de mercado previa.

En el caso especial de la empresa PROVMÉDICA S.A., no se había realizado un estudio de mercado con anterioridad de la empresa representada Liko AB PROVMÉDICA S.A. ya se encontraba con las aprobaciones de ANMAT y productos en el país, lo que provocó el diseño de un cuestionario especial para la obtención de información de relevancia.

Al proceder a la realización de pruebas de los productos en distintas instituciones de salud escogida al azar se obtuvo mucha información del feedback del personal que sirvió para establecer estrategias de comercialización de equipamiento médico de calidad y alto costo. Este modelo de estudio de mercado, será de utilidad para PROVMÉDICA S.A., ante la búsqueda de nuevas líneas de equipamiento médico novedoso y poder evaluar la posibilidad de representación en un futuro en la República Argentina.

En una segunda etapa, se realizó una investigación de mercado a PROVMÉDICA S.A. donde se pudo concluir que:

1. A través de la implantación del plan de marketing estratégico se podrá atraer a nuevos clientes e incrementar la participación en el mercado, logrando incrementar la utilidad actual de PROVMÉDICA S.A.
2. Mediante la investigación de mercado se logró obtener las siguientes conclusiones sobre la situación de la empresa, la competencia y el perfil del cliente objetivo.

#### **A. LA EMPRESA PROVMÉDICA S.A.**

i. La empresa se encuentra en la posición número 8 dentro del ranking de las 10 comercializadoras con mayor participación en el mercado, con un 7% situación que mejorará cuando se implemente el presente plan.

ii. Existe una gran inconformidad del mercado frente a sus proveedores actuales (competencia), un 57% afirma no estar satisfecho con los mismos, situación considerable para la empresa ya que este gran mercado estaría dispuesto a considerar la opción de cambiarse de proveedor y es ahí donde PROVMÉDICA S.A. deberá ingresar con sus estrategias de venta.

#### **B. LA COMPETENCIA DE PROVMÉDICA S.A.**

i. Los medios de promoción más utilizados por la competencia son: publicidad directa e internet con el 22%; panfletos, trípticos 17%; capacitación sobre el uso de los productos médicos 15%, gigantografías 18%, conferencias con el 7%.

ii. Ofrece capacitación a sus clientes sobre la utilización correcta de equipamientos médicos en un 15%.

iii. Ofrece también servicio técnico para sus clientes en un 29%, sin embargo existe una gran inconformidad en el mercado ya que un 29% de los clientes desearía tener contacto con técnicos especializados.

### **C. EL PERFIL DEL CLIENTE OBJETIVO DE PROVMEĐICA S.A.**

i. El cliente objetivo de PROVMEĐICA S.A. corresponde a doctores, directores médicos o jefes de compras encargados de las compras de equipamientos y/o insumos médicos que manifiestan como las principales características que buscan al momento de comprar son la calidad.

ii. El cliente en la actualidad para realizar las compras de equipamientos y/o insumos médicos necesarios en la institución en su gran mayoría 20% visita las instalaciones de los proveedores para adquirir sus productos.

iii. El cliente desea en un 29% que su proveedor ofrezca un mantenimiento preventivo de sus equipos cada cierto tiempo y tener contacto con técnicos especializados que acuden cuando sea necesario y arregle el problema.

iv. El 35% prefiere realizar sus pagos con crédito a 30 días plazo frente a un 25% que prefiere cancelar con cheque y un 18% al contado.

v. El cliente prefiere en un 33% que los equipos que compran sean de alta calidad, en un 18% que sean de bajo precio, en un 17% que sean ergonómicos, en un 17% lo compran de acuerdo a la experiencia de uso de otros médicos.

vi. Un 16% de las instituciones médicas no saben a quién llamar cuando se presenta un problema con sus equipos médicos.

3. El presupuesto necesario para el año 2013 es de USD 7.578,00; año 2014 USD 9.472,50; año 2015 USD 11.840,63, en su totalidad el plan tiene un costo de USD 28.891,13 y generará una utilidad a la finalización del proyecto de USD 253.186,82 . Por lo tanto al realizar el análisis Beneficio / Costo, cuyo resultado es 8,76, tenemos que el plan de marketing estratégico representa en mayor cantidad ganancia frente a su costo por lo que es factible su aplicación e implementación.

4. La estrategia de las matrices es la más óptima para su desarrollo de acuerdo a la ponderación MCPE es la de promoción de los productos enfocada en ganarle a la competencia a través de precios bajos (insumos médicos), para esta se elaboró un plan de acción que comprende planes de descuentos para clientes, estudios de precios para disminución de los mismos y el incremento de las ventas en la empresa.

5. Entre otras estrategias a aplicar se tiene: desarrollo del mercado, Crear un plan de expansión de PROVMEĐICA S.A. hacia nuevos mercados en otras ciudades y realizar un estudio de la competencia por producto para conocer de mejor manera sus niveles de servicio.

6. En cuanto al desarrollo del mercado, lo más óptimo es intentar introducir los productos actuales en otros segmentos de mercado para lo que es necesario aplicar el plan de acción para esta estrategia que involucra nuevos segmentos como son los centros de fisioterapia, centros geriátricos que es un mercado al que pocas empresas ha llegado y que necesita de una especial atención (Ej. Producto de la Empresa Liko AB).

7. Se deberá crear un plan de expansión de la empresa hacia nuevos mercados en otras ciudades, este involucra la apertura de nuevas sucursales en las ciudades de Córdoba, Tucumán, Mendoza y Comodoro Rivadavia que ya han sido analizadas por los directivos de PROVMEĐICA S.A.

8. Es aconsejable la realización de un estudio de la competencia por producto para conocer de mejor manera los niveles de servicio. Esta estrategia se visualiza como necesaria y fundamental para el desarrollo de las demás ya que sin este estudio especializado por producto, PROVMEĐICA S.A. podría seguir aplicando estrategias y tomando decisiones que no sean las correctas ya que no conoce a su competencia y se encuentra naufragando en un barco a la deriva. El que PROVMEĐICA S.A. posea una cartera amplia de productos no significa que corra menores riesgos sino significa que tiene un mayor compromiso con el estudio de su competencia ya que al aumentar la cartera de producto aumentan sus competidores y por ende deben aumentar sus tácticas y estrategias de marketing para lograr un aumento de las ventas y tener un liderazgo en el mercado de la salud



## 8.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a PROVMÉDICA S.A. que continúe después del 2015 con la aplicación de las estrategias del plan y si es necesario actualice los planes de acción para controlar el cumplimiento de los objetivos de los planes.
2. Igualmente se aconseja dar seguimiento al plan a través de los parámetros establecidos en el mismo como son los indicadores de control estableciendo un cronograma detallado de realización de las actividades.
3. También se propone que PROVMÉDICA S.A. realice constantes estudios y encuestas para conocer a su competencia y medir los niveles de satisfacción de sus clientes.
4. Es importante que PROVMÉDICA S.A. recuerde que nos encontramos en un siglo en el que las empresas que no se encuentran a la vanguardia de la tecnología desaparecen por lo que sus directivos deberán no solo incorporar estrategias adecuadas y nuevas para la empresa sino que deberán capacitarse de tal manera que puedan responder a este mundo competitivo en el que se maneja el mercado de la venta de equipos médicos e insumos médicos.
5. PROVMÉDICA S.A. deberá inscribirse en compras públicas para trabajar en licitaciones ya que está perdiendo un gran nicho de mercado.
6. También se recomienda la introducción de PROVMÉDICA S.A. hacia nuevos mercados y ciudades de la República Argentina hasta poder colocar a la compañía con una cobertura total del 100% del país.

Adicionalmente se puede mostrar las siguientes recomendaciones a emplear para incentivar la compra de los productos médicos de PROVMÉDICA S.A.:

7. Realizar un plan de promociones para clientes convencionales basados en la entrega de tours gratuitos a lugares turísticos nacionales e internacionales, convenciones en el extranjero sobre medicina, capacitación en el uso de productos nuevos.
8. Elaboración del catálogo de los productos médicos ofrecidos por PROVMÉDICAS.A..
9. Elaboración de agenda de socios/clientes (de acuerdo al número de compras por cliente) para el diseño de incentivos personalizados.
10. Elaboración de un plan de medios publicitarios para enfocarse en la introducción de la marca PROVMÉDICA S.A. en la mente del cliente.
11. Capacitación permanente a los empleados con mejores técnicas de ventas, conocimientos científicos sobre productos médicos nuevos, líderes en el mercado de la salud a nivel mundial, entre otras.
12. Reestructuración de la página web de PROVMÉDICA S.A. para hacerla más atractiva al cliente.
13. Impulsar la venta por internet, las visitas directas y personalizadas para los clientes potenciales.
14. Mejorar la calidad en el servicio preventa, venta y postventa.

15. Revisar la posibilidad de mayor inversión en la especialización de servicio técnico de los productos médicos.
16. Diseñar un plan de crédito atractivo para clientes frecuentes en el pago de sus compras.

### 8.3. EPÍLOGO

Mediante la realización de este trabajo de 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.

Las estrategias pueden apuntar hacia el modo de lograr la diferenciación respecto de la competencia, obteniendo un posicionamiento en el mercado, o bien hacia el crecimiento de PROVMÉDICA S.A.

En mercados emergentes como el Latinoamericano, más específicamente en la República Argentina se recomienda tener diferentes productos (equipamiento médico e insumos médicos) de tal manera de diversificar el riesgo de la compañía y conservarse en el mercado competitivo de la salud de nuestro país.

Se propone el empleo de las “estrategias genéricas” que buscan la adaptación a la competencia a través de la identificación de dos elementos diferenciales: el bajo costo (ej. Insumos médicos) y la diferenciación (Ej. equipamiento médico “Caso: Liko AB”), como fuentes de ventaja competitiva, combinados con el tamaño del mercado: amplio o limitado. En este modelo, son principalmente las fuerzas externas las que orientan la definición estratégica, creando oportunidades y amenazas a las que PROVMÉDICA S.A. deberá adaptarse a través de cuatro caminos (estrategias) posibles: liderazgo, diferenciación, enfoque en costos y enfoque en diferenciación (Porter, 1996).

La posición que PROVMÉDICA S.A. alcance en el mercado dependerá del logro de una ventaja competitiva sostenida, sea reduciendo costos o diferenciándose de sus rivales.

**A. Estrategia de Liderazgo:** Combina el costo/precio más bajo con un mercado amplio. El producto de costo bajo es un estándar (commodity) sin adornos, sin diferencias con los competidores, excepto por el precio más bajo. Se busca eficiencia, economías de escala, minimización de costos, etc. El costo más bajo dará una mayor rentabilidad. Ejemplo de este caso son los productos ofrecidos por PROVMÉDICA S.A. (Insumos médicos hospitalarios como ser: agujas, guantes estériles, termómetros, tensiómetros, etc.).

**B. Estrategia de Diferenciación:** Combina la diferenciación en cualquier atributo de la mezcla comercial, excepto el precio, con un mercado amplio. Se oferta un producto único. A través de uno o más atributos diferenciales del producto o del servicio, o de los canales de distribución, o de la imagen de marca, PROVMÉDICA S.A. buscará y procurará satisfacer a una amplia gama de consumidores que están dispuestos a pagar más, porque asignan mucha importancia a dichos atributos.

El precio alto forma imagen y posiciona al producto como de alto prestigio. Ejemplo de este caso son los productos ofrecido por PROVMÉDICA S.A. como ser Camas Hospitalarias, Electrocardiógrafos, Desfibriladores Externos Automáticos (D.E.A.s), Grúas Eléctricas Móviles y Fijas de aluminio. En este último caso, estas poseen atributos únicos como ser livianas, de alto standard de calidad, poseer capacidad de elevación de pacientes desde el suelo, entre ellos a pacientes bariátricos, tiene aprobaciones de organismos internacionales de calidad, etc.).

El enfoque en diferenciación, combina la diferenciación con un mercado limitado. Los atributos del producto o servicio, o la promoción, o los canales de distribución, o la imagen de marca, se ajustarán a necesidades especiales a un nicho de mercado, que está dispuesto a pagar más por una oferta exclusiva. (Ej. Caso: Liko AB).

**C. Estrategia de Diversificación:** Así mismo, se recomienda a PROVMÉDICA S.A. con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado de la salud en la República Argentina el empleo de la estrategia de diversificación buscando el crecimiento, desarrollando nuevos productos para nuevos mercados. Los nuevos productos pueden aprovechar las “corecompetences” de PROVMÉDICA S.A., así como las actividades de la cadena de valor (por ejemplo, la fuerza de ventas).

Los avances en tecnología médica son cada vez mayor, año a año todas las empresas fabricante de equipamiento e insumos médicos en todo el mundo se esfuerzan por estar a la vanguardia de la innovación, donde 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 la República Argentina.

Dentro de los Congresos Internacionales y Nacionales podemos citar:

- MEDICA (Dusserdolf-Alemania)
- EXPOMEDICAL (C.A.B.A.- Argentina)
- HOSPITALAR (Sao Paulo - Brasil)
- ARAB HEALTH (Dubai - Emiratos Árabes Unidos)

Podemos concluir que este trabajo de Tesis, a sido de mucha utilidad para evaluar la posibilidad de la comercialización de equipamiento médico de alto costo y calidad en la República Argentina.

Se ha podido demostrar que es posible la comercialización de equipamiento médico 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 equipamiento médico 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 en la República Argentina, colocándose en un futuro como líderes en el sector de la salud, 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, 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 PROVMEĐICA 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.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Aitor J., Sánchez Pulgarín J., Díaz D. (2003). Manipulación manual de pacientes, prevención de riesgos dorsolumbares en personal sanitario. Revista PreventionWorld Magazine.
- ❖ Aaker, D., Day, G. (2000). Investigación de Mercado. (7a ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- ❖ 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. LuleaUniversity of Technology.
- ❖ Drucker, P. (1994). Las nuevas realidades. (1a ed.). Editorial Buenos Aires: Sudamericana.
- ❖ Hernández, E., Corral Torres E. (2009). Evacuación y traslado de pacientes. Proyecto Emerge. Volumen 6. Madrid: Aran.
- ❖ European Agency for Safety and Health at Work. (2000). Research on work-related low back disorders.
- ❖ Guinot, M. (2007). Técnicas de inmovilización y movilización. Traslado del paciente. Vigo: Ideas propias.
- ❖ Kim, W Chan &Mauborgne R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.
- ❖ Kotler P. (2006). Marketing Lateral. New York, N.Y.: John Wiley& Sons.
- ❖ Hill, C., Jones, G. (2000). Administración Estratégica. (3a ed.). México D.F.:Mc Graw-Hill.

- ❖ Lambin, J. (1993). Marketing Estratégico, (3a ed.), México D.F.: Mc Graw- Hill, Interamericana.
- ❖ 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.
- ❖ 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.
- ❖ 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.
- ❖ Nenad, P., y Daniel T. (2008). Oportunidades en los Mercados Emergentes. The Economist. (1a ed.), Buenos Aires: Cuatro Media Inc.
- ❖ Omaha, K. (2000). La mente del estratega. México D.F.: Mac Graw-Hill Interamericana.
- ❖ Porter, M. (2000). Estrategia Competitiva. Buenos Aires: Rey.
- ❖ Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva. México D.F.: CECOSA.
- ❖ Richard, E., Kathyne, L. Winters et al.. (2004). Prevention of Disabling Back Injuries in Nurses by the Use of Mechanical Patient Lift Systems.
- ❖ Rico, R. (1993). Total Quality Management. (9a ed.) Buenos Aires: Macchi.
- ❖ Rico, R., Hermida, J. (1995). Marketing para momentos de crisis y recesión. (2a ed.) Buenos Aires: Macchi.

- ❖ Rico, R. (1996). Benchmarking Estratégico y Táctico. (2a ed.) Buenos Aires: Macchi.
  
- ❖ Ries, A. and Trout, J. (1989). Posicionamiento. Madrid: Mc Graw-Hill.
  
- ❖ Salleneve. (1991). La Planificación Estratégica. México D. F.: Segunda.
  
- ❖ Stanton, W., EtzelM., Walker B. (2007). Fundamentos de Marketing. (14a ed). México D.F.: MacGraw-Hill.
  
- ❖ Water, T., Nelson, A., Hughes N., Menzel N. (November 2009). Safe Patient Handling Training for Schools of Nursing.
  
- ❖ Water, T. (2007). When is it safe to manually lift a patient?.American Journal of Nursing.
  
- ❖ Wilensky, A. (1986). Marketing Estratégico. Buenos Aires: Tesis.
  
- ❖ Wilensky, A. (1997). Política de Negocios, Estrategias de Marketing para Mercados Competitivos. Buenos Aires: Macchi.



## 10. ANEXOS

### 10.1. ANEXO Nº1 – ENTREVISTA SOBRE EL DOLOR DE ESPALDA Y COLUMNA VERTEBRAL

A continuación le presentamos una serie de preguntas relacionadas con su profesión y con el dolor de espalda para una investigación que estamos realizando sobre este tema. Los datos que se recogerán son totalmente confidenciales. Sus respuestas no serán conocidas por ningún otro miembro del personal laboral, por lo que puede responder con completa sinceridad.

Estamos a su disposición ante cualquier duda que le surja al responder. Gracias por su colaboración.

1.-Género

(1) Hombre (2) Mujer

2.-Fecha de nacimiento (día/mes/año) -----/-----/-----

3-Categoría profesional

(1) Enfermeros/as

(2) Auxiliar de enfermería

(3) Kinesiólogos/as

4.-Cuánto tiempo hace que trabaja en esta categoría profesional en este hospital?

\_\_\_\_\_ M e s e s

5.-Unidad de trabajo

(1) Cuidados Intensivos

(2) Traumatología / Internación

6.-Cuánto tiempo hace que trabaja en la actual Unidad de trabajo?

\_\_\_\_\_ M e s e s

7.-Tipo de jornada laboral

(1) Jornada completa

(2) Media jornada

8.-Tipo de turno

(1) Rotatorio (1) Mañanas

(2) Permanente (2) Tardes

(3) Noches

9.-Tiene Ud. dolor en alguna parte de su cuerpo?

(1) sí (2) No

9.- En caso afirmativo, indique dónde: .....

10.-Está Ud. Operado/a de la espalda?

(1) Sí (2) No

11. – Tiene Ud. dolor de espalda en alguna ocasión?

(1) No, nunca (pase a la siguiente hoja)

(2) Sí: ¿Con qué frecuencia le duele?

(1) A veces

(2) Muy a menudo

(3) Siempre

Indique la zona más frecuente:

(1) Cervical

(2) Lumbar

(3) Cervical y lumbar

(4) No localizado

12.-¿Cuántas veces a la semana tiene Vd. dolor de espalda?

(1) Nunca

(2) Raras veces

(3) Una vez a la semana

(4) Dos veces a la semana

(5) Tres veces a la semana

(6) Más de tres veces a la semana

(Indicar n° de veces:

13.-Cuando Ud. tiene dolor de espalda. ¿Cuánto tiempo suele durar?

Horas ( \_\_\_ ' )

14.-¿Cuántas veces a tenido Ud. que pedir la incapacidad Temporal por dolor de espalda en los últimos 6 meses? Veces

15.-¿Con qué frecuencia necesita Vd. acudir al médico por dolor de espalda?

(1) Siempre que tengo dolor

(2) Casi siempre que tengo dolor

(3) A veces

(4) Raramente

(5) Nunca

(6) Ninguna de las anteriores

(Indicar frecuencia:.. ..)

16.-Con qué frecuencia necesita Ud. medicación por dolor de espalda

(1) Siempre que tengo dolor

(2) Casi siempre que tengo dolor

(3) A veces

(4) Raramente

(5) Nunca

(6) Ninguna de las anteriores

(Indicar frecuencia:.....)

17.- Cree Ud. que alguna de las siguientes actividades es la causa de su dolor de espalda?

(1) Movilizar pacientes            SI   NO   A VECES

(2) Tener una postura difícil en algunas tareas de mi trabajo   SI   NO   A VECES

(3) Llevar pesos y/o realizar esfuerzos    SI   NO   A VECES

18.-Si cree Ud. que su dolor de espalda está causado por alguna otra actividad distinta de las anteriores, indique por cual:

.....

## 10.2. ANEXO Nº2 – CUESTIONARIO SOBRE EL TRABAJO DENTRO DE LOS HOSPITALES, CLINICAS Y/O SANATORIOS

A continuación le presentamos una serie de situaciones que a algunas personas le causan estrés mientras que a otras personas no le causan estrés en absoluto. Por favor, indique su grado de acuerdo con respecto a si son estresantes para Ud.

- Completamente en desacuerdo.
- Bastante en desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- Bastante de acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. Los pacientes sufren					
2. Los pacientes están nerviosos o ansiosos					
3. Los pacientes son agresivos o están de mal humor					
4. Los pacientes son pasivos o no cooperan					
5. Los pacientes no comprenden las instrucciones o explicaciones que les damos					
6. No hay suficiente tiempo para hablar con los pacientes					
7. Los horarios de trabajo son demasiado ajustados					
8. No hay suficiente tiempo para atender a los pacientes de modo personalizado (o individualizado)					
9. Sólo hay tiempo para las tareas más importantes					
10. Mi trabajo me lleva a hacer movimientos repetitivos y monótonos					
11. Mi trabajo me lleva a adoptar posturas difíciles o incómodas					
12. En mi trabajo debo levantar cargas pesadas					

Por favor, indique la frecuencia con la que se ha encontrado Vd. en las siguientes situaciones en los últimos 6 meses.

- Nunca.
- Rara vez.
- Alguna vez.
- A menudo.
- Casi siempre.

	1	2	3	4	5
13. Durante mi trabajo me siento más cansado/a De lo habitual, como si estuviera decaído/a					
14. Durante mi trabajo siento nerviosismo					
15. Durante mi trabajo tengo dificultades de concentración					
16. Durante mi trabajo tengo problemas para estar alerta					
17. Durante mi trabajo siento que los demás me producen enfado					
18. Durante mi trabajo siento dolor en la zona de cuello y hombro					
19. Durante mi trabajo siento dolor en la zona lumbar de la espalda					
20. Durante mi trabajo siento dolor en manos y piernas,					

### 10.3. ANEXO Nº 3 – CUESTIONARIO DE LOS PRODUCTO (EQUIPAMIENTOS MÈDICOS) DE LIKO AB

En cada una de las preguntas siguientes, marque con un círculo el número que mejor se adecue a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión. La escala que aparece sobre los números refleja las diferentes opiniones.

Preguntas Generales	Escala de importancia				
	No	No mucho	NS/NC	Bastante	Si
1- ¿Considera necesario el uso de las grúas eléctricas – Liko AB para la protección del personal y pacientes en las instituciones de salud de nuestro país?	1	2	3	4	5
2- ¿Cree que la implementación de un protocolo de movilización de pacientes empleando las grúas eléctricas es una sobrecarga en las actividades del personal?	1	2	3	4	5
3- ¿Recomendaría el uso de las grúas eléctricas de la empresa Liko AB para un colega suyo que trabaje en otra institución de salud?	1	2	3	4	5
4- ¿Cree que la utilización de las grúas eléctricas de Liko AB le da un resguardo legal a la Institución de Salud frente a situación de lesiones del personal en la movilización de pacientes?	1	2	3	4	5
5- Piensa que mediante la utilización de las grúas eléctricas de Liko AB disminuiría potenciales lesiones, como ser (dolores lumbares, dolores dorsales, hernias de disco, etc.)	1	2	3	4	5
6-Durante el periodo de prueba le resulta sencilla la utilización de las grúas eléctricas para movilización de los pacientes	1	2	3	4	5
7-Le parece que las distintas grúas utilizada durante este periodo de prueba fue fácil de usar.	1	2	3	4	5
8- En relación al tiempo que debe dedicarle a las grúas eléctricas de Liko AB ¿Afecta este considerablemente al resto de sus tareas?	1	2	3	4	5
9- ¿Encuentra dificultosa la colocación de los arneses?	1	2	3	4	5
10- ¿Considera que la utilización de las grúas eléctricas de Liko AB mejora la imagen de vuestra Institución de Salud?	1	2	3	4	5
11- Luego del periodo de uso, ¿Recomendaría el uso de las grúas eléctrica de Liko AB a otras instituciones de salud, donde usted trabaja?	1	2	3	4	5