

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERÍODO 2016-2017

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN GENÉTICA MOLECULAR – UNIGEM S.A.S.

JULIANA ARISTIZÁBAL SÁNCHEZ

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN GENÉTICA MOLECULAR – UNIGEM S.A.S.

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2016 - 2017

JULIANA ARISTIZÁBAL SÁNCHEZ

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE

Asesor

Magister en Dirección de Mercadeo- Investigador de mercados

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

Nota de aceptación:

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi mamá y mi hermano por su apoyo incondicional. A Andrés y Jerónimo por acompañarme en la vida y por el tiempo que me regalaron para poder cumplir esta meta.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar un agradecimiento especial a mi asesor de trabajo de grado por sus pertinentes aportes para hacer de éste una buena propuesta para la empresa. A los buenos docentes y a los que no lo fueron tanto por contribuir a mi aprendizaje como persona y como profesional.

Deseo agradecer igualmente a mi familia por su permanente apoyo en todos los sentidos existentes y a UNIGEM® por compartir conmigo su información.

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE ILUSTRACIONES	10
GLOSARIO	11
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS	13
INTRODUCCIÓN.....	14
ABSTRACT	16
RESUMEN EJECUTIVO.....	18
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	20
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	20
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	20
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA.....	23
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR	25
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	29
2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN	29
2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN.....	29
2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS.....	30
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	30
3. MARCO TEÓRICO	32
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (GENÉTICA MOLECULAR)	32
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	37
3.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	37
3.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	42
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	46
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	46
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO	47
4.3. ANÁLISIS DOFA	48
4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL	49
4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE.....	49
4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	49

4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	52
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR.....	53
4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS	54
4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR	56
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN.....	57
5.1. FICHA TÉCNICA.....	57
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN	58
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD	59
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	59
5.5. METODOLOGÍA APLICADA.....	59
5.6. LIMITACIONES.....	60
5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	60
5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA	60
5.7.2. RESULTADOS GENERALES	61
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	65
5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	67
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	67
6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS	67
6.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO	67
6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO	67
6.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS	68
6.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS	69
6.5. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCAEO.....	76
6.6. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO	76
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES	78
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	78
7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	78
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84

CIBERGRAFÍA.....85
ANEXOS87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Investigadores que hicieron aportes valiosos al desarrollo de la biología molecular	34
Tabla 2. Factores claves de éxito.....	46
Tabla 3. Fuerzas del entorno externo.....	47
Tabla 4. Matriz DOFA.....	48
Tabla 5. Competidores directos	50
Tabla 6. Competidores indirectos	51
Tabla 7. Análisis de las fuerzas competitivas.....	52
Tabla 8. Estructura comercial y mercadeo participantes del sector.....	53
Tabla 9. Mapa de productos y servicios	54
Tabla 10. Análisis del cliente y del consumidor.....	56
Tabla 11. Ficha técnica.....	57
Tabla 12. Macroestrategias.....	68
Tabla 13. Plan táctico de la variable producto.....	69
Tabla 14. Plan táctico de la variable precio.....	70
Tabla 15. Plan táctico de la variable plaza - ventas.....	71
Tabla 16. Plan táctico de la variable promoción	72
Tabla 17. Plan táctico de la variable servicio	74
Tabla 18. Presupuesto del plan de mercadeo.....	76
Tabla 19. Requerimientos para la implementación del plan.....	78
Tabla 20. Indicadores de gestión	78

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa de procesos de UNIGEM S.A.S.	31
Ilustración 2: cadena de doble hélice - ADN.....	33
Ilustración 3: retrato de Charles Darwin.....	34
Ilustración 4: modelo simple del proceso de marketing	38
Ilustración 5: características fundamentales de un plan de marketing	39
Ilustración 6: proceso de elaboración del plan de marketing	41
Ilustración 7: clasificación de la investigación de mercados.....	43

GLOSARIO

Biología molecular: ciencia dedicada a la investigación de la estructura y función de los genomas y al procesamiento de la información genética (Alicante, s.f.).

Cardiovascular: es un término vinculado al corazón y al aparato circulatorio; por lo tanto, abarca aquellas estructuras que permiten la circulación sanguínea y linfática (Definicion.de, s.f.).

Cardiomiopatía: significa «enfermedad del músculo cardíaco». La cardiomiopatía daña la tonicidad muscular del corazón y reduce su capacidad para bombear sangre al resto del organismo (Institute, s.f.).

Hipertensión: La hipertensión es una patología que se produce cuando se eleva la presión arterial. Es una condición común en que la fuerza de la sangre contra las paredes de las arterias es lo suficientemente alta llegando a causar problemas de salud, como enfermedades del corazón (Salud.es, 2013).

Oncología: especialidad de la medicina dedicada al estudio y tratamiento de los tumores y las enfermedades neoplásicas, principalmente el cáncer (Salud.es, Salud.es, 2013)

Alzheimer: Enfermedad neurológica degenerativa que provoca la pérdida progresiva de facultades cognitivas e intelectuales, llegando a la demencia (Salud.es, Salud.es, 2015)

Parkinson: La enfermedad de Parkinson es un tipo de trastorno del movimiento. Ocurre cuando las células nerviosas (neuronas) no producen suficiente cantidad de una sustancia química

importante en el cerebro conocido como dopamina. Algunos casos son genéticos pero la mayoría no parece darse entre miembros de una misma familia (Plus, 2013).

ADN: por las siglas de Ácido Desoxirribonucleico, es una molécula de gran tamaño que guarda y transmite de generación en generación toda la información necesaria para el desarrollo de todas las funciones biológicas de un organismo. (Syngenta, 2013)

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

UNIGEM: Unidad de Investigación Genética Molecular

IPS: Institución Prestadora de Salud.

EPS: Entidad Promotora de Salud.

POS: Plan Obligatorio de Salud.

S.A.S.: Sociedad por Acciones Simplificadas.

DSSA: Dirección Seccional de Salud de Antioquia.

INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

ADN: Ácido Desoxirribonucleico

CRM: Customer Relationship Management

IM: Investigación de mercados

F.C.E.: Factor clave de éxito

CRM: Customer Relationship Management

INTRODUCCIÓN

La personalización de la medicina a través de la biología molecular permite predecir el padecimiento de una enfermedad y de la misma manera prever el éxito del tratamiento específico a utilizar en el paciente, disminuyendo costos innecesarios para el sistema de salud y el uso de medicamentos a los cuales no va a responder bien. Este es el tema que maneja UNIGEM® y para el cual se efectúa este trabajo.

Actualmente en Colombia este tipo de diagnósticos los realizan laboratorios que proceden con la toma de la muestra y el posterior envío de ésta al extranjero para su estudio, lo cual implica para los pacientes un mayor tiempo de espera para los resultados. Caso crítico en enfermedades como la leucemia que requieren de diagnósticos casi de inmediato. Este panorama le abre a UNIGEM® un abanico de posibilidades en el mercado cada vez más competido.

El siguiente plan de mercadeo se realiza con el fin de estructurarle un derrotero de cómo enfocar su actividad de mercadeo para posicionarse en el mercado como una institución de confianza para la realización de pruebas diagnósticas de biología molecular y análisis genéticos; y como interés académico está poner en práctica los conocimientos aprendidos durante el año de estudio de la especialización.

En los primeros cuatro capítulos se realiza un análisis completo al interior y exterior de la organización para poder comprender su entorno y cómo está conformada. Hace parte de este análisis la etapa de antecedentes, la alineación de la filosofía estratégica, el marco teórico y el análisis estratégico.

A partir del quinto capítulo y como parte final del trabajo se da pie a lo práctico con la investigación de mercados, la etapa de formulación estratégica y la de implementación e indicadores de gestión.

ABSTRACT

Through this work of degree it is tried to generate for UNIGEM® a trade plan that allows to position the brand in the Colombian market during the year 2016 like an institution of confidence for the accomplishment of diagnostic tests of molecular Biology and genetic analysis.

There will be an explanation of what is the molecular biology, an analysis to the interior of the company and the sector, to finally arrive on an investigation from markets from qualitative type that allows to structure a series of objectives and strategies that will allow to reach the wished positioning name brand.

As main strategies is to position the sequencing as the best alternative for laboratories in Colombia, have proper cost - benefit of services, diversify sales in different cities of Colombia, to implement the communication plan integrated marketing and ensure the promise service for delivery of results.

The cost of the marketing plan for the effective implementation required is \$ 50,600,000 as necessary guidelines for implementation will require a person responsible for its implementation, a designer or agency conducting campaigns, a digital platform that supports sending mass mailings and training to all staff in service culture.

This project focused primarily on structuring a full marketing plan to allow UNIGEM® a modus operandi for the stated period.

Key words: Marketing plan, Market research, Positioning, Molecular genetic, Molecular biology, Service promise.

RESUMEN EJECUTIVO

A través de este trabajo de grado se pretende generar para UNIGEM® un plan de mercadeo que le permita posicionar la marca en el mercado colombiano durante el año 2016 como una institución de confianza para la realización de pruebas diagnósticas de biología molecular y análisis genéticos.

Se encontrará una explicación de qué es la biología molecular, todo un análisis al interior de la empresa y del sector, para llegar finalmente a una investigación de mercados de tipo cualitativa que permite estructurar una serie de objetivos y estrategias que permitirán alcanzar el posicionamiento de marca deseado.

Como principales estrategias de ejecución se pretende posicionar la secuenciación como la mejor alternativa para los laboratorios en Colombia, tener una adecuada relación costo – beneficio de los servicios, diversificar las ventas en diferentes ciudades de Colombia, implementar el plan de comunicaciones integradas de mercadeo y garantizar la promesa de servicio para la entrega de los resultados.

El costo del plan de mercadeo requerido para la efectiva implementación es de \$50.600.000 y como lineamientos necesarios para su realización se requerirá de una persona responsable de su ejecución, un diseñador o agencia que realice las campañas, una plataforma digital que soporte el envío de correos masivos y la capacitación a todo el personal en cultura del servicio.

Es un proyecto centrado principalmente en estructurar un plan de mercadeo completo que le permita tener un *modus operandi* durante el período planteado.

Palabras claves: Plan de mercadeo, Investigación de mercados, Posicionamiento, Genética molecular, Biología Molecular, Promesa de servicio.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

El siguiente plan de mercadeo se realiza con el fin de estructurarle a la empresa UNIGEM® un derrotero de cómo enfocar su actividad comercial y de mercadeo para posicionarse en el mercado como una institución de confianza para la realización de pruebas diagnósticas de biología molecular, análisis genéticos e investigación.

Se hace necesario posicionar la empresa debido a que es nueva en el mercado y que el país no cuenta actualmente con un laboratorio que preste este tipo de servicios 100% realizados en Colombia, lo cual le agiliza los resultados a los pacientes y disminuye los costos de los procedimientos.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

UNIGEM®, Unidad de Investigación Genética Molecular, nació en Medellín el 2 de enero de 2014 como una IPS de alto nivel de complejidad, con capacidad tecnológica de última generación, infraestructura y recurso humano diferencial, para la asesoría genética y la realización de pruebas diagnósticas, garantizando la oportunidad, seguridad y eficacia de la atención a la necesidad clínica. Es un centro especializado con tres líneas de servicio: diagnóstico molecular, análisis genéticos e investigación.

La empresa está constituida ante la Cámara de Comercio como una Sociedad por Acciones Simplicadas, de la cual hacen parte cuatro socios: Beatriz Helena Aristizábal, Clara

Inés Aristizábal, Fabio Aristizábal y Olga Lucía Rincón. Las tres mujeres hacen parte del sector salud desde sus profesiones como bacteriólogas y microbiólogas con diferentes estudios de maestría, doctorados y post doctorados, lo cual las acredita como idóneas en el tema.

El comienzo de su labor se llevó a cabo en un consultorio que se consiguió en modo de arriendo en la torre médica El Tesoro mientras se terminaba la construcción de la sede en la torre Salud y Servicios en Ciudad del Río. Durante este tiempo se realizaron ajustes a los equipos, se estandarizaron las pruebas, se realizó toda la documentación de calidad y se parametrizaron los procesos para tener todo organizado para el momento en que entregaran la sede y se procediera a habilitar la Unidad.

Durante el 2014 se participó en un Interlaboratorio del Reino Unido para blancos terapéuticos para cáncer de colon obteniendo de éste un buen resultado. “Los Programas de Comparación Interlaboratorios son una de las herramientas utilizadas para evaluar la calidad de los sistemas de medición implementado en los laboratorios de manera voluntaria (...). La participación en estos programas ayuda a descubrir aspectos a mejorar en el proceso de medición y demuestran la confiabilidad en los datos obtenidos si los resultados de la evaluación son satisfactorios” (Instituto Nacional de Metrología de Colombia, 2015).

En diciembre de 2014 se realizó el trasteo y adecuación de la sede definitiva, donde desde ese momento se comenzaron las labores para la habilitación de la Unidad.

En febrero de 2015 se recibió la autorización de la Dirección Seccional de Salud de Antioquia para realizar en Colombia diagnósticos genéticos moleculares para enfermedades de

alta complejidad; con lo cual fue habilitada para comenzar a prestar sus servicios a la comunidad.

En marzo de 2015 se registró la Empresa en InstituLAC, el directorio de instituciones de Colciencias, como requisito para poder realizar proyectos de investigación avalados por ellos y para que el Gobierno pueda llevar un indicador de cuántas empresas están realizando investigación.

En marzo 14 del mismo año UNIGEM® avaló al grupo Biomoléculas como grupo de investigación de la Institución. Este grupo, liderado por la doctora Beatriz Aristizábal, viene realizando proyectos de investigación desde hace más de 10 años con un alto recorrido en investigaciones y publicaciones médicas. Anteriormente estaba avalado por otra institución pero el líder del grupo decidió cambiar su sede principal, por lo tanto UNIGEM® los acogió. Con esto se entró a fortalecer su línea de investigación.

El 28 de mayo de 2015 se recibió la primera muestra de paciente en líquido amniótico para realizarle un cariofish; y durante la misma semana se recibieron cuatro muestras para ser procesadas del convenio con Merck.

Dentro del portafolio de productos cuenta con pruebas para enfermedad cardiovascular, cardiomiopatías, hipertensión, enfermedades del sistema nervioso central, comportamentales y del desarrollo; rechazo de trasplantes, errores innatos del metabolismo, diferentes patologías oncológicas (cáncer), Alzheimer, Parkinson, enfermedad mitocondrial, metabolismo de la glucosa, entre otras.

UNIGEM® tiene caracterizado su mercado en seis campos de acción que son:

- Instituciones prestadoras de servicios de salud – IPS
- Entidades promotoras de salud – EPS
- Casas farmacéuticas
- Médicos y profesionales independientes
- Pacientes particulares
- Universidades / academia, asociaciones médicas y la industria en general.

Igualmente, UNIGEM® está en capacidad de ser centro de investigación y desarrollo para diferentes sectores de la industria colombiana que requieren pruebas para comprobar la compatibilidad para el uso en humanos o desarrollos para la industria de alimentos, el agro o la industria farmacéutica.

El objetivo de la Unidad es convertirse en centro de referencia en América Latina en medicina genética, enfocada a los sectores salud, académico, industrial e investigativo.

1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

UNIGEM® es una Unidad de Investigación que compite en el sector Salud y el subsector de laboratorios clínicos y ayudas diagnósticas. Es una Organización de carácter privado con ánimo de lucro enfocada en realizar diagnósticos genéticos moleculares para enfermedades de alta complejidad.

Actualmente en Colombia no existen otras empresas que realicen el tipo de pruebas que se hacen en UNIGEM®. Estos diagnósticos se han venido realizando a través de la toma de las

muestras a los pacientes y luego procediendo con el envío de ésta a otros países como Estados Unidos y España. El tiempo de espera para los resultados oscila entre 45-90 días después de enviada la muestra. Contrario a esto, en la Unidad de Investigación tardan entre 8 y 15 días dependiendo de la prueba. Se trata de una ventaja frente a lo que se hacía hasta hoy en el medio, sobre todo en casos como enfermedades infecciosas o de leucemias, que requieren tratamientos inmediatos y urgentes.

Panorama situacional

La competencia en Colombia que realiza este tipo de procedimientos únicamente toma la muestra y la envía para su estudio a países como España y Estados Unidos, pero de acuerdo a la nueva ley estatutaria de salud este tipo de exportaciones fueron prohibidas, a no ser que medie un contrato formal entre la entidad y la institución y con un permiso que se debe renovar ante el INVIMA cada tres meses.

Esta situación favorece el panorama para UNIGEM® debido a que todas estas empresas que hoy son competencia, luego de un buen trabajo comercial, pasarán a ser aliados remitiéndole las muestras o los pacientes.

Según un documento que realizó el Ministerio de Salud y Protección Social de Preguntas y Respuestas sobre la ley estatutaria (Social, 2014, p. 1), dice que “la Corte avaló la definición de límites al derecho fundamental a la salud por medio de un mecanismo “técnico-científico, de carácter público, colectivo, participativo y transparente”. Este mecanismo busca evitar que los recursos del sistema de salud financien servicios y tecnologías que (...) carezcan de evidencia sobre su seguridad, eficacia y efectividad clínica, no estén autorizados para su uso en el país,

sean experimentales o tengan que ser prestados en el exterior. En cualquier caso, deberán tenerse en cuenta las excepciones previstas en la jurisprudencia constitucional. Para este efecto la Corte respaldó el término previsto de dos años para el desarrollo del mecanismo. (p.1)” Lo anterior quiere decir que UNIGEM® cuenta con dos años para posicionarse en el mercado y lograr una reglamentación que beneficie su accionar.

Adicionalmente el panorama se ve favorecido debido a que hoy en el medio existe mayor cantidad de especialistas que están requiriendo de este tipo de pruebas para poder mejorar la atención a sus pacientes y que con una buena asesoría podrán solicitar los exámenes ante las Entidades Prestadoras de Salud - EPS para que sean cubiertos por el Plan Obligatorio de Salud - POS.

1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

Según el doctor Andreu, los avances en el conocimiento de la genética humana permiten ver un cambio de paradigma en como la ciencia médica afronta la enfermedad. Se comienza a hablar de la llamada “medicina personalizada” en la que se pretende tratar al individuo de manera preventiva más que a la enfermedad, bajo el conocimiento de su perfil genético y molecular; y en caso de que ya padezca la enfermedad, adaptar los tratamientos a las características biológicas individuales de cada paciente (Andreu, 2013, p.2).

La personalización de la medicina molecular se da gracias a que en el año 2003 se descifró la caracterización del genoma humano, permitiendo entender que los cambios o mutaciones o los cambios puntuales de nucleótidos simples, que presente el paciente

determinarán la respuesta a un medicamento específico y serán distintos de los que presente otro paciente afectado por la misma enfermedad. Esto permite predecir el padecimiento de una enfermedad y de la misma manera prever el éxito del tratamiento específico a utilizar, disminuyendo costos innecesarios al Sistema General de Atención en Salud y probables toxicidades por el uso de medicamentos a los cuales no va a responder bien.

Realizar este tipo de pruebas permite identificar genes ligados a enfermedades con un alto impacto social, como las cardiovasculares y desarrollar medicamentos específicos con menos efectos secundarios y adaptados al perfil genético del paciente.

En Colombia la disponibilidad del diagnóstico genético molecular se encuentra limitado por escasez de tecnología y metodologías, para lo cual los laboratorios remiten al exterior las pruebas moleculares. El INVIMA desde 2013 emitió un comunicado para controlar dicha situación, vetando la exportación de muestras sin que intermedie un contrato formal, un número identificado de muestras a enviar y una logística calificada para esto. La oportunidad en entrega de los reportes diagnósticos de pruebas altamente especializadas se ve limitada por los trámites que trimestralmente deben realizar los laboratorios para lograr esta remisión de muestras para análisis especializados.

Panorama competitivo

Los laboratorios en Colombia son parte importante del sector salud porque es a través de éstos que se obtiene gran parte de la información sobre las patologías que afectan al paciente.

Aunque no es fácil que se creen nuevos competidores, las IPS han mejorado sus servicios para ser más integrales en el mercado y han comenzado a diversificar su portafolio para competir en el de los laboratorios clínicos.

Actualmente los laboratorios que toman las muestras de los pacientes y las remiten al exterior como anteriormente se ha mencionado son instituciones muy reconocidas por su trayectoria de más de 20 años, infraestructura y acreditaciones recibidas.

Existe otro panorama donde otras instituciones realizan sin contar con la debida habilitación de la DSSA o remiten las muestras al exterior y transcriben los resultados como si fueran propios. Ambas situaciones no están contempladas por la ley pero afectan el comportamiento del sector.

La competencia directa a nivel nacional de UNIGEM® está representada principalmente por las siguientes empresas:

- Instituto de Referencia Andino
- Instituto Nacional de Cancerología
- Servicios Médicos Yunis Turbay
- Laboratorio Genética y Biología Molecular
- Dinámica
- Genetix

- Sistemas Genómicos
- Humanagen
- Biotecgen
- Imbanaco
- Prolab
- Clínica Mayo
- Baylor Genetics Laboratory
- Colphar
- Gencell

Se puede hablar que son competidores porque para la mayoría de las pruebas ellos toman muestras de los pacientes en alianzas con la institución colombiana y las remiten a otros países, donde están las instituciones internacionales que las realizan, pero se estima que en un corto tiempo bajo un programa de alianzas estratégicas estas empresas pasen a ser clientes. Esto debido a que los tiempos para recibir los resultados se disminuyen en un gran porcentaje, aumentando las probabilidades de éxito de los tratamientos médicos a realizar.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO

2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN

“Aplicamos la biomedicina en Genética Molecular para el diagnóstico, pronóstico y prevención de enfermedades, contribuyendo a mejorar la salud y la calidad de vida de las personas” (UNIGEM, 2014).

La Misión de UNIGEM® está bien enfocada desde la razón de ser de la empresa, aunque se queda por fuera el área de investigación y la aplicación de la biología molecular en otros campos diferentes a la salud. Se sugiere ampliarla para que abarque todas las líneas de negocio. A continuación se plantea una propuesta:

Mejoramos el diagnóstico oportuno con una mayor sensibilidad y especificidad, ofrecemos amplio portafolio y contribuimos a mejorar la calidad de vida de las personas, aplicando e investigando sobre la biomedicina en Genética Molecular, apoyados en el diagnóstico, pronóstico y prevención de enfermedades y otras aplicaciones para la industria que requiera investigación molecular.

2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN

“Centro de vanguardia, abierto al mundo en estudios de Genética Molecular, orientado hacia la innovación e investigación, con un distinguido portafolio de impacto clínico por su oportunidad, calidad y costo efectividad” (UNIGEM, 2014).

A pesar de estar bien enfocada y describir el rumbo que la compañía quiere tomar, no tiene un plazo definido en el que lo quiere alcanzar. Siendo así, se propone ajustarla de la siguiente manera:

UNIGEM® será en el 2020 un centro de vanguardia, abierto al mundo en estudios de Genética Molecular, orientado hacia la innovación e investigación, con un distinguido portafolio de impacto clínico y de pruebas de interés para la industria por su oportunidad, calidad y costo efectividad.

2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

- **“Humanismo:** inteligencia para vivir la moral proporcionando nuestro servicio al bienestar del otro; empatía para reconocer, conocer y entender la naturaleza sin dañarla.
- **Sutileza:** agudeza para percibir e ingenio para comprender y ver con claridad el sentido más profundo de las cosas.
- **Innovación:** curiosidad y placer para aplicar el conocimiento al cambio, brindando soluciones útiles.” (UNIGEM, 2014)

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

La estrategia competitiva de UNIGEM® está fundamentada en diferenciación por la oportunidad para la entrega de los resultados y el análisis de los mismos, gracias a los tiempos de respuesta que están por debajo de la media en Colombia que supera los 30 días. Éste un tema

crítico para los pacientes, pues en su gran mayoría son personas con enfermedades críticas que requieren de un diagnóstico ágil para poder proceder con el tratamiento más ajustado a su patología.

Ilustración 1: Mapa de procesos de UNIGEM S.A.S.



Fuente: (UNIGEM, 2014)

3. MARCO TEÓRICO

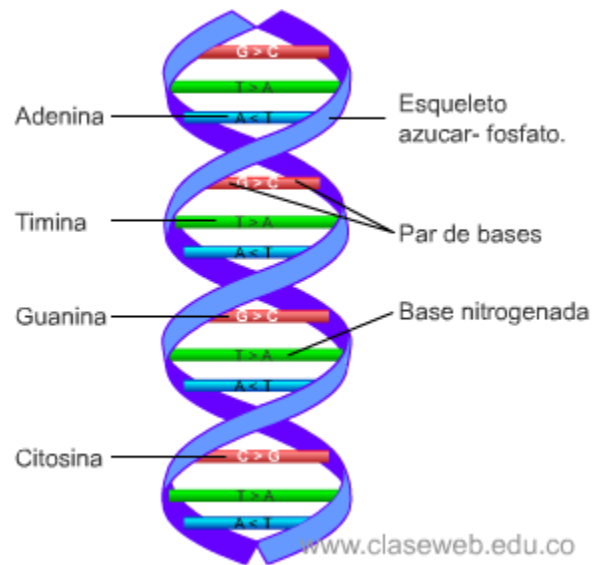
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (GENÉTICA MOLECULAR)

El siguiente párrafo es tomado del video traducido por Gabriela M. Iglesias, y original de Genomics Educations llamado 18 cosas que debemos saber acerca de la genética, para ilustrar el tema:

“Todos somos seres hechos básicamente de carbono y de agua y con una información genética transmisible de una generación a otra. Los genes están almacenados en largas cadenas de ADN. El ADN forma parte de los cromosomas y los cromosomas contienen miles de genes. Los genes son esas instrucciones que le dicen a las células cómo sintetizar proteínas. Es decir, una determinada función celular. El ADN tiene una forma de escalera, cada uno de los escalones de ella están formados por unas bases llamadas citosina, guanina, adenina y timina. El orden en que están éstas (...) es muy importante y es el que va a determinar si eres una banana, o un rinoceronte o un humano y además determina si tu pelo va a ser castaño, si tus ojos son azules, si tu piel es verde. El tamaño y la forma de esa escalera está determinado por una cadena de un azúcar y un fosfato encadenados formando un eje. La suma de todas nuestras moléculas de ADN denominado genoma están formadas por 3.200.000.000 millones de bases o escalones (...). Si estiras el ADN de una célula medirá aproximadamente 1,8 metros y si lo hicieras con todas las células alcanzarían unas 6.000 veces la luna. Todas estas tres millones de piezas se almacenan en tres gigas de tu computadora (...). Además, nuestro ADN es 99,9% idéntico entre nosotros y sólo entonces un 0,1% muestra diferencias entre nosotros. Estas diferencias con instrucciones de cómo hacer proteínas al resto del ADN se le denomina ADN basura sólo porque

no codifica proteínas, llevaría unas 8 horas duplicar todo el ADN en nuestras células. (Iglesias, G.M., 2013)

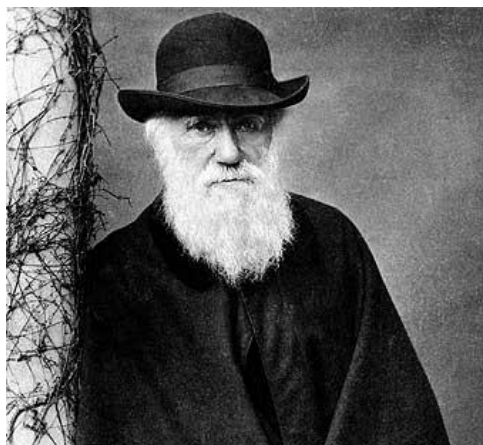
Ilustración 2: cadena de doble hélice - ADN



Fuente: (Pérez Suárez, 2015).

La biología molecular surgió luego de que varios científicos realizaran investigaciones a partir de las bases generadas en un comienzo por Charles Darwin sobre el origen de la especie (Gómez et al., 2011, p. 10).

Ilustración 3: retrato de Charles Darwin



Fuente: (Biografías y Vidas. (s.f.)).

Tabla 1: Investigadores que hicieron aportes valiosos al desarrollo de la biología molecular

Año	Investigador	Aporte
1859	Charles Darwin	El origen de las especies
1865	Gregor Mendel	Bases fenotípicas de la herencia
1869	Johann Friedrich Miescher	Descubrimiento de los ácidos nucleicos
1900	Hugo De Vries, Carl Correns y Erich von Tschermak	Redescubren las leyes de Mendel
1902	Archibald Garrod	Alcaptonuria (bioquímica y genética)
1903	Walter S. Sutton	Teoría cromosómica de la herencia
1909	Thomas Hunt Morgan	Herencia en cromosomas sexuales
1911	Alfred Sturtevant	Mapea genes en cromosomas
1925	Theodor Svedberg	Desarrollo de la ultracentrifugación
1927	Hermann J. Müller	Mutación artificial de genes y Rx.
1928	Frederick Griffith	Transformación genética en pneumococo
1940's	Maurice Wilkins y Rosalind Franklin	Difracción de rayos X de

		ADN
1941	George Beadle y Ed Tatum	Un gen, una enzima
1944	Oswald T. Avery, Maclyn McLeod y Colin McCarty	El material genético es ADN
1944	Barbara McClintock	Transposones (genes saltarines)
1947	Joshua Lederberg	Recombinación bacteriana
1950	Erwin Chargaff	Regla de Chargaff A:T - G:C
1950	Max Delbrück	Funda el grupo del Fago con Salvador Luria y Alfred Hershey
1950	Frederick Sanger	Secuencia de la primera proteína (insulina)
1951	Linus Pauling	Hélices alfa y hojas beta en proteínas
1952	Alfred Hershey y Martha Chase	Experimento de la licuadora (genes son ADN)
1953	James Dewey Watson y Francis Crick	Estructura tridimensional del ADN
1956	Arthur Kornberg	Purificación de la ADN polimerasa
1957	Max Perutz y John Kendrew	Estructura tridimensional de la mioglobina
1958	Matthew Meselson y Franklin Stahl	Replicación semiconservativa del ADN
1960	Paul Doty y Jay Marmur	Hibridización del ADN
1961	Holley, Khorana, Nirenberg y Matthaei	Descifran el código genético
1961	S. Brenner, F. Jacob y M. Meselson	Descubren el ARN mensajero
1963	Jerome Vinograd	Identificación del ADN superenrollado
1968	Stanley Cohen	Descubrimiento de plásmidos y resistencia a antibióticos
1970	Hamilton Smith y Daniel Nathans	Descubrimiento de enzimas de restricción
1970	Howard Temin y David Baltimore	Descubrimiento de la transcriptasa reversa
1972	David Jackson, Robert Symons y Paul Berg	Desarrollo del ADN recombinante
1972	Stanley Cohen y Hebert Boyer	Primer plásmido recombinante

1975	Walter Gilbert, Allan Maxam y Frederick Sanger	Secuenciación de ácidos nucleicos
1975	Cesar Milstein, George Köhler y Niels Jerne	Desarrollo de anticuerpos monoclonales
1976	Robert Swanson y Herbert Boyer	Fundan Genentech
1977	Richard Roberts y Phillip Sharp	Descubren los intrones y exones en los genes
1978	Tom Cech y Sidney Altman	Descubren las ribozimas
1980	Robert Weinberg, Michael Bishop Harold Varmus	Descubrimiento de los oncogenes
1980	Jon W. Gordon y colaboradores	Creación de animales transgénicos
1983	Kary B. Mullis	Desarrolla PCR (reacción en cadena de la polimerasa)
1989	Proyecto Genoma Humano (HGP)	Secuencia del genoma humano
1990	French Anderson	Uso de ADN recombinante para tratamiento de ADA
1996	Ian Wilmut	Clonaje de un mamífero (oveja Dolly)
1997	James Thomson y John Gearhart	Células pluripotenciales (Stem Cells)
1999	Craig Venter	Genoma de Drosophila
2000	Craig Venter y Francis S. Collins (HGP)	Genoma humano

Fuente: (Gómez Marín, 2011).

La personalización de esta medicina molecular, es fruto del éxito indiscutible que supuso la caracterización del genoma humano, ya que los cambios, mutaciones o polimorfismos que presentará un paciente, y que determinarán la respuesta a un medicamento específico, serán distintos de los que presente otro paciente afectado por la misma enfermedad. Esto ha permitido y seguirá permitiendo introducir elementos predictivos de padecer una enfermedad, como puede ser la presencia de mutaciones en oncogenes o genes reguladores de tumores (Andreu, 2013, p. 3), enfermedades cardiovasculares y errores innatos del metabolismo; de la misma manera predecir el éxito del tratamiento específico a utilizar, disminuyendo costos innecesarios al

Sistema General de Atención en Salud y probables toxicidades por el uso de medicamentos a los cuales no va a responder.

Este nuevo escenario determina que la medicina personalizada persiga unos objetivos desde una perspectiva individualizada: entender la enfermedad molecularmente; comprender cómo se produce la respuesta a los tratamientos, especialmente a los farmacológicos; particularizar la respuesta y ser capaces de predecir el riesgo individual de padecer la enfermedad o de responder a un medicamento. Esta evolución ha tenido tres fases, (1) la secuenciación del genoma humano, (2) la caracterización de sus productos de transcripción y (3) el desarrollo imparable del mapa proteico (el proteoma compuesto por las más de 150.000 proteínas de nuestro sistema biológico). Todo ello permite evolucionar desde un nivel de estructura molecular hasta un nivel más profundo, en el que se pretende entender el proceso patológico que producen las alteraciones moleculares (Andreu, 2013, p. 3).

Un diagnóstico genético y molecular temprano permite prevenir daños en los órganos y controlar estas enfermedades.

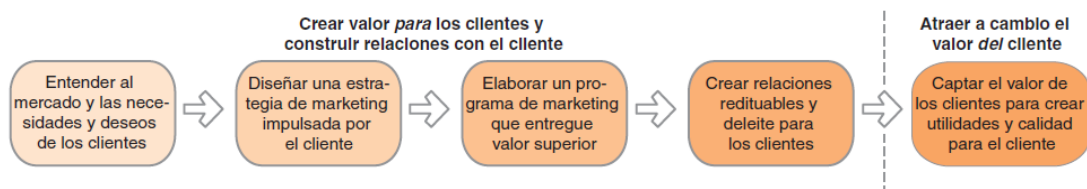
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

Para comenzar se debe hacer la aclaración de qué es marketing y para ello Kotler dice que “es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (Kotler, P. y Armstrong, G., 2008, p. 5).

A continuación se presenta una ilustración del modelo simple del proceso de marketing:

Ilustración 4: modelo simple del proceso de marketing

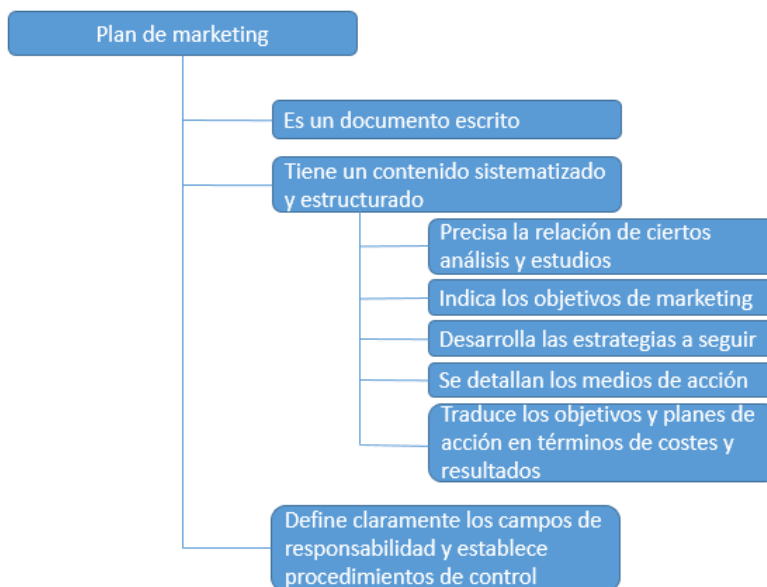


Fuente: (Kotler, P. y Armstrong, G., 2008, p. 6).

Luego de entender qué es marketing, se debe pasar a explicar qué es el plan de marketing y para qué se utiliza.

El **plan de marketing** es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto. (Sanz de la Tajada, 2012, citado en Sainz de Vicuña, 2012, p.77).

Ilustración 5: características fundamentales de un plan de marketing



Fuente: (Sainz de Vicuña, J.M., 2012, p.77).

VENTAJAS DE UN PLAN DE MARKETING

Para Sainz de Vicuña (2012) “el plan de marketing no sólo facilita un conocimiento completo de los hechos sino que, gracias al estudio previo del mercado, concede prioridad a los hechos objetivos” (p. 79), y encuentra otra serie de ventajas adicionales:

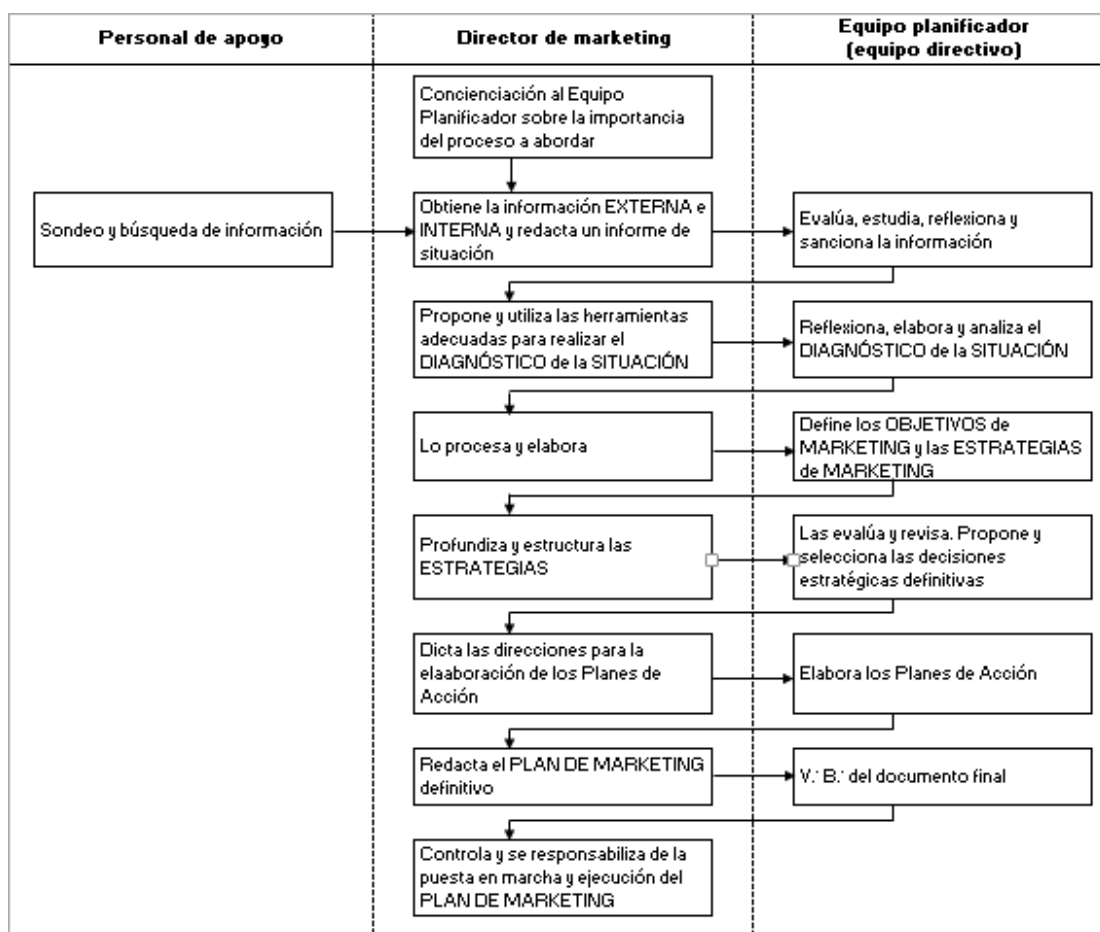
- a. Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- b. Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- c. Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer,

permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados (se favorece la descentralización tanto a nivel corporativo como de marketing).

- d. Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de marketing. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- e. Dado que –al igual que ocurre con el resto de los planes- el plan de marketing se debería actualizar anualmente, añadiendo un año más al anterior periodo de planificación (“planificación rodante”), la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aún en el caso de que se dé gran rotación entre el personal cualificado del departamento de marketing. Esto garantiza a su vez una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.
- f. En el caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor (planes estratégicos), el plan de marketing constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual:
 - Convirtiendo los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado (objetivos de marketing), concretándolos posteriormente en objetivos de ventas por zonas, vendedor, producto y periodo de tiempo (despliegue de objetivos).

- Programando y presupuestando los medios necesarios para alcanzar tales metas a corto, mediano y largo plazo.
- Estableciendo un calendario de acciones de marketing subordinadas a la estrategia corporativa. (Sainz de Vicuña, 2012, p. 79-80)

Ilustración 6: proceso de elaboración del plan de marketing



Fuente: (Sainz de Vicuña, J.M., 2012, p.82).

FASES DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

Para Sainz de Vicuña (2012) todo plan de marketing presenta tres fases para su elaboración:

Primera fase: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1ª. Etapa: Análisis de la situación.

2ª. Etapa: Diagnóstico de la situación.

Segunda fase: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

3ª. Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.

4ª. Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

Tercera fase: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

5ª. Etapa: Acciones o planes de acción.

6ª. Etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación previsional

(Sainz de Vicuña, 2012, p. 83).

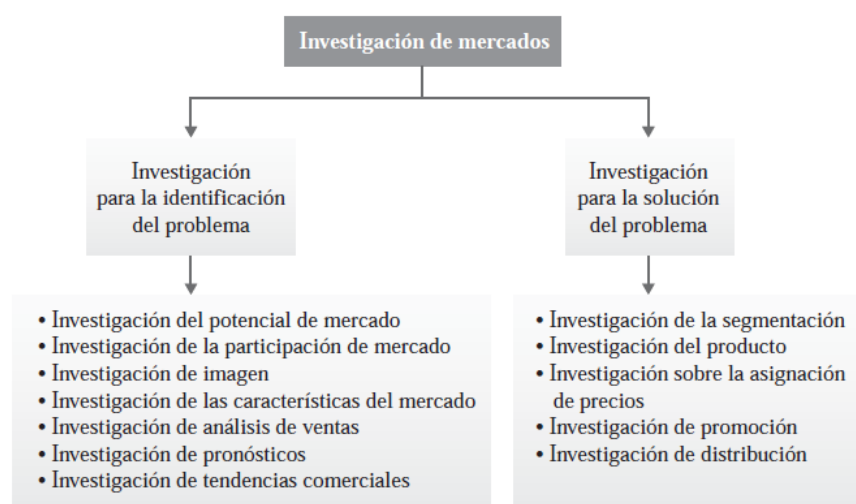
3.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones

relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, N. K., 2008, p. 7.)

Para Malhotra (2008), la investigación de mercados se realiza en las empresas por dos razones:

Ilustración 7: clasificación de la investigación de mercados



Fuente: (Malhotra, N. K., 2008, p. 6).

Fisher y Navarro (citados en Prieto Herrera, 2013, p. 6) consideran tres objetivos básicos de la investigación de mercados:

Objetivo social:

Su propósito es recopilar, organizar y procesar la información obtenida en la IM teniendo como actores principales a los consumidores, productores, productos y servicios que una compañía ofrece en el mercado para conocer lo que los clientes piensan y sienten en relación con sus expectativas y necesidades.

Objetivo económico:

La investigación sirve para aclarar las alternativas de beneficio, utilidad o rentabilidad económica que obtendría la compañía en el sector donde desarrolla su actividad comercial.

Objetivo administrativo:

La empresa utiliza la investigación de mercados como instrumento de planeación, ejecución y control para facilitar la toma de decisiones gerenciales con base en lo que necesitan, esperan y desean los consumidores y clientes (Prieto Herrera, 2013, p. X).

Para el autor (Malhotra, 2008) el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos:

Paso 1: definición del problema: (...) el investigador debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente pertinente, la información que se necesita y la forma que se utilizará para la toma de decisiones.

Paso 2: desarrollo del enfoque del problema: (...) incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita.

Paso 3: formulación del diseño de investigación: (...) expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión. (...) La elaboración de un diseño de investigación incluye los siguientes pasos:

1. Definición de la información necesaria.
2. Análisis de datos secundarios.
3. Investigación cualitativa.
4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación).
5. Procedimiento de medición y de escalamiento.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
8. Plan para el análisis de datos.

Paso 4: trabajo de campo o recopilación de datos: (...) la selección, capacitación, supervisión y evaluación adecuadas del equipo de campo ayuda a minimizar los errores en la recopilación de datos.

Paso 5: Preparación y análisis de datos: la preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. (...) Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.

Paso 6: elaboración y presentación del informe: todo proyecto debe documentarse en un informe escrito (...) y debe hacerse una presentación oral para la administración, en la cual se usen tablas, figuras y gráficas para mejorar su claridad e influencia (Malhotra, N. K., 2008, p. 10).

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Tabla 2. Factores claves de éxito

TIPO DE FCE	FCE	Peso Relativo	Calificación	Ponderado
Hacia el interior de la organización	Recursos humanos	6,7%	4	0,268
	Aporte en beneficio de la sociedad	3,3%	1	0,033
	Calidad en los procedimientos	12%	5	0,6
	Tecnología	12%	5	0,6
	Comunicación	5,8%	3	0,174
Hacia el mercado de la organización	Branding	5%	2	0,1
	Conocimiento del cliente	6,7%	3	0,201
	Presencia internacional	2,5%	1	0,025
	Estudios de mercado	5%	3	0,15
	Relaciones públicas	6,7%	3	0,201
	Conocimiento de políticas económicas	5%	4	0,2
	Mercadeo	5,8%	3	0,174
TOTAL (promedio calificación empresa en los F.C.E.)				2,726

Fuente: elaboración propia

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

Tabla 3. Fuerzas del entorno externo

FUERZAS DEL ENTORNO	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
FUERZAS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	Tendencia hacia una medicina preventiva	Desconocimiento genético poblacional
FUERZAS ECONÓMICAS	Tener la tecnología en Colombia hace que las pruebas sean más asequibles económicamente	Colombia tiene impuestos muy altos para la importación de reactivos diagnósticos. La fluctuación del dólar.
FUERZAS POLÍTICAS Y FISCALES		Normatividad y burocracia para ingresar medicamentos y reactivos nuevos para aplicación. Trabas que ponen los sistemas de salud para evitar el pago o cubrimiento de estas pruebas.
FUERZAS TECNOLÓGICAS	Evolución de la tecnología que ha avanzado a grandes pasos. Disponibilidad de esas tecnologías en el país.	No permiten el ingreso fácilmente al país por ser tecnologías muy nuevas y el Ministerio solicita que tenga validaciones clínicas de por lo menos 10 años.
FUERZAS INTERNACIONALES	Apertura del negocio a la internacionalización de la necesidad de éste en otros países.	La creación de empresa por parte de laboratorios grandes del exterior como fachada para llevarse las pruebas al exterior.
FUERZAS MEDIOAMBIENTALES	Las pruebas han evolucionado y ya no tienen un impacto alto con el medio ambiente por la toxicidad y los residuos que se generaban.	

Fuente: elaboración propia.

4.3. ANÁLISIS DOFA

Tabla 4. Matriz DOFA

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Experiencia profesional y reconocimiento en el medio de la Directora Científica.	El costo de la prueba cuando se debe montar una o pocas pruebas.
Contar con uno de los pocos secuenciadores en Colombia para realización de pruebas.	Falta de mercadeo nacional e internacional.
Oportunidad de realización y entrega de resultados.	Flujo de caja aún sin iniciar a producir con altos costos en inversión y personal.
Garantía de la calidad de la muestra y el resultado.	
ANÁLISIS DEL ENTORNO	
Oportunidades	Amenazas
Proveer un servicio existente de una manera superior.	Entrada de nuevos competidores nacionales e internacionales.
Ofrecer pruebas moleculares a sectores industriales diferentes al de la salud.	Fluctuación del precio del dólar.
	Los competidores internacionales pueden ofrecer mejores precios por el volumen de muestras que procesan.
	Legislación para excluir del POS el tipo de procedimientos que se realizan.
	La invasión de laboratorios internacionales con creación de Cámara de Comercio nacional que toman las muestras en Colombia pero las realizan en el exterior. Casas farmacéuticas tienen casa comercial de reactivos y hacen acuerdos de exclusividad con laboratorios para la realización de las pruebas a pacientes que requieran sus medicamentos.

Fuente: elaboración propia

4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

UNIGEM® compite en todas sus líneas de producto en una estructura de oligopolio diferenciado porque cuenta con pocos competidores, el secreto industrial es muy alto, se requiere de alta tecnología y existen barreras de ingreso igualmente altas. Las variables principales de marketing a tener en cuenta en el plan son la innovación, el servicio, la distribución y la construcción de marca. Las variables secundarias son el precio y el CRM.

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

El análisis de cifras económicas de los competidores se dificulta un poco pues no se encuentra en Supersociedades y los valores de muestras exportadas no se acercan a la realidad conocida; por lo tanto, la participación de mercado es complejo tenerla. Se puede asumir por el conocimiento que se tiene del sector que entre el Instituto de Referencia Andina, Servicios Médicos Yunis Turbay y Sistemas Genómicos se llevan el 60% de la torta.

4.4.2.1. ESTRUCTURA PRIMARIA - COMPETIDORES INMEDIATOS

Tabla 5. Competidores directos

DIRECTOS (estructura primaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas
Instituto de Referencia Andino	Adquirieron secuenciador pero sólo ofertan páneces de cáncer. El resultado de las pruebas se demora por ser remitidas al exterior. Tramitología con el INVIMA.	Trayectoria en el mercado. Estructura para convenios internacionales. Músculo financiero.
Servicios Médicos Yunis Turbay	Realizan varias pruebas por metodologías tradicionales. El resultado de las pruebas de secuenciación se demora por ser remitidas al exterior. Tramitología con el INVIMA.	Músculo financiero. Trayectoria en el mercado. Estructura para convenios internacionales.
Laboratorio Genética y Biología Molecular	El resultado de las pruebas se demora por ser remitidas al exterior. Tramitología con el INVIMA. No cuentan con suficiente personal especializado	Músculo financiero. Trayectoria en el mercado.
Genetix	El resultado de las pruebas se demora por ser remitidas al exterior. Tramitología con el INVIMA. Adquirieron un secuenciador pero todavía no lo están operando para el público. No cuentan con suficiente personal especializado.	Músculo financiero
Sistemas Genómicos	No tienen la tecnología para realizar las pruebas a nivel nacional.	Músculo financiero. Son internacionales.

Humanagen	No tienen la tecnología para realizar las pruebas a nivel nacional	Son internacionales
Biotecgen	No tienen la tecnología para realizar las pruebas a nivel nacional. No cuentan con suficiente personal especializado	Son internacionales
Clínica Mayo en asocio con Dinámica IPS y Sura	El resultado de las pruebas se demora por ser remitidas al exterior. Tramitología con el INVIMA. No cuentan con suficiente personal especializado	Músculo financiero y todo el apoyo de Sura.

Fuente: elaboración propia

4.4.2.2. ESTRUCTURA SECUNDARIA - COMPETIDORES INDIRECTOS

Tabla 6. Competidores indirectos

INDIRECTOS (estructura secundaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas
Laboratorio Clínico Prolab	El resultado de las pruebas se demora por ser remitidas al exterior. Tramitología con el INVIMA. No cuentan con suficiente personal especializado	Tienen convenios con EPS

Fuente: elaboración propia

4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Tabla 7. Análisis de las fuerzas competitivas

No.	FUERZAS COMPETITIVAS	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
1	COMPETIDORES ACTUALES	<p>Los competidores actuales son laboratorios muy posicionados en el país para la realización de este tipo de pruebas y su argumento de ventas es que realizan las pruebas en el país, aunque algunos de ellos adquirieron la tecnología para hacerlo, la mayoría de las pruebas siguen siendo remitidas a países como España o Estados Unidos.</p> <p>En cuanto al precio ya cuentan con negociaciones muy grandes con casas farmacéuticas e IPS, lo cual les permite tener más músculo financiero. Algunos de ellos transcriben los resultados a papelería propia, lo cual no está permitido por la ley; incurriendo así en un grave error.</p>
2	PARTICIPANTES POTENCIALES	<p>Existen empresas del exterior que crean empresas fachadas en Colombia para captar pacientes y realizar las pruebas en sus instalaciones del exterior o muchas de ellas han realizado asociaciones con laboratorios colombianos que sirven de pantalla.</p> <p>Otros participantes potenciales son los laboratorios clínicos actuales que pueden incursionar en este mercado aprovechando el reconocimiento que ya tienen en el mercado.</p>
3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	<p>Otras metodologías menos sensibles, más favorables y que por desconocimiento se considere que es lo mismo y puedan remplazarlas; tales como FISH o ELISA.</p>
4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	<p>Los clientes más atractivos para el negocio son las aseguradoras y las casas farmacéuticas, porque son quienes pagan los exámenes y generan mayor volumen. Son clientes con mucho poder y liquidez y por lo general hay que ajustarse a sus políticas.</p>
5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	<p>Al igual que los clientes, los proveedores con los que cuenta UNIGEM® son empresas muy grandes y con alto capital económico, lo cual les genera un poder mayor a la hora de negociar.</p>

Fuente: elaboración propia.

4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

Tabla 8. Estructura comercial y mercadeo participantes del sector

UNIGEM®	Inst. de Referencia Andino	Serv. Médicos Yunis Turbay	Lab. Genética y Biología Molecular
Actualmente se ofrecen los servicios en las principales ciudades de Colombia pero en el mediano plazo se espera salir de las fronteras del país. No cuenta con fuerza de ventas, todas las relaciones hoy existentes son realizadas por la Gerencia y la Dirección Científica, quienes son conocidas en medio y por lo tanto han podido dar a conocer la empresa. Actualmente cuenta con una persona en el área de mercadeo y comunicaciones y no tiene fuerza de ventas.	Venden en todo el país, principalmente le hace pruebas a Colsánitas. Tienen secuenciador pero continúan remitiendo pruebas al exterior a Baylor, Clínica Mayo. No tienen kits completos para realizar las pruebas. Pautan en revistas. No se conoce su estructura comercial y de mercadeo.	Venden principalmente en Bogotá. Pautan en revistas. No se conoce su estructura comercial y de mercadeo.	Venden principalmente en Bogotá. Tiene secuenciador para investigación con la Universidad Nacional. No se conoce su estructura comercial y de mercadeo.

Fuente: elaboración propia.

4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Tabla 9. Mapa de productos y servicios

Producto	Variables	UNIGEM®	Instituto de Referencia Andino	Servicios Médicos Yunis Turbay	Lab. Genética y Biología Molecular
Secuenciación	Presentación	Pánel diferencial de patologías	Pánel diseñado por ellos	No se tiene información	No se tiene información
	Precio	\$7.500.000	No se conoce		
	Observación	Involucra todos los genes conocidos en el desarrollo de una enfermedad específica			
Secuenciación	Presentación	Secuenciación de un solo gen	si	No se tiene información	No se tiene información
	Precio	\$3.490.000	No se conoce		
	Observación				
Secuenciación	Presentación	Secuenciación exómica completa	No se tiene información	No se tiene información	No se tiene información
	Precio	\$10.000.000			
	Observación	Son 4800 exones que tienen toda la información genética del individuo que ayuda a predecir el desarrollo de enfermedades			
PCR en tiempo real	Presentación	Mutaciones puntuales y expresión génica	si	si	si
	Precio	\$2.500.000	No se conoce	No se conoce	No se conoce

	Observación	Portafolio muy amplio de diferentes pruebas para identificar mutaciones puntuales			
Desarrollo de proyectos de investigación	Presentación	Servicios para investigación	No se tiene información	No se tiene información	No se tiene información
	Precio				
	Observación	El valor y el tipo de prueba utilizada depende del proyecto de investigación			
Asesoría y consulta genética	Presentación	Médica genetista clínica PhD genetista básica		No se tiene información	No se tiene información
	Precio	\$160.000	No se conoce		
	Observación	La genética básica se hace para orientar el mejor tipo de prueba de acuerdo a la condición específica del individuo optimizando los recursos. La genética clínica le da la asesoría genética y el apoyo preconcepcional, periconcepcional y diagnóstico y pronóstico.	Tienen dos genetistas clínicos, el doctor Briceño y el doctor Alberto Gómez		

Fuente: elaboración propia.

4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

Tabla 10. Análisis del cliente y del consumidor

Tipo de segmento de mercado	Tipo de decisión de compra	Grado de lealtad hacia la marca	Principales direccionadores de decisión de compra	Medios convencionales a los que se expone el segmento	Medios alternativos a los que se expone el segmento
Médico	Oferta de portafolio	Alto, conocimiento del lugar, personal	Credibilidad y oportunidad en la respuesta	Pauta en medios especializados, visitas	Página Web, congresos, seminarios, conferencias,
Aseguradoras y empresas prestadoras de salud	Oferta de portafolio, que la prueba realmente se haga en Colombia	Alto, conocimiento del lugar, personal	Credibilidad y oportunidad en la respuesta	Pauta en medios especializados, visitas	Página Web, congresos, seminarios, conferencias,
Paciente	Referencia médica o la orden aprobada	No existe	Médico o entidad aseguradora	Radio, TV	Redes sociales
Casas farmacéuticas	Oferta de portafolio, oportunidad en la entrega de los resultados	Alto, conocimiento del lugar, personal	tiempo de respuesta	Pauta en medios especializados, visitas	Página Web, revistas especializadas, congresos y conferencias, visitas
grupos de investigación	Disponibilidad de información, acceso al acompañamiento y asesoría en la investigación	Alto, conocimiento del lugar, personal	Disponibilidad de información, acceso al acompañamiento y asesoría en la investigación	No aplica	Página Web, seminarios, actualizaciones en investigación, convocatorias, lanzamientos de libros, eventos de Ruta n, ruedas de negocios
Industrias del agro y alimentos	Oferta de portafolio, confianza	Alto, conocimiento del lugar, personal	Oferta de portafolio, confianza	revistas, eventos comerciales, visitas, página Web	

Fuente: elaboración propia.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. FICHA TÉCNICA

Tabla 11. Ficha técnica

EMPRESA:	UNIGEM S.A.S.
EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:	Estudiante de especialización en Gerencia de Mercadeo promoción 2015-1
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Necesidades y Expectativas
OBJETIVO:	Entender cuáles son los factores decisorios para que el cliente escoja uno u otro proveedor de servicios de diagnósticos genéticos moleculares
NATURALEZA DEL ESTUDIO:	Cualitativa
TÉCNICA:	Entrevista en profundidad
INSTRUMENTO:	Entrevista en profundidad entre 8 y 10 preguntas según la persona o entidad a entrevistar
ELEMENTO MUESTRAL:	Laboratorios que procesen pruebas genéticas. Fundación sin ánimo de lucro que trabaje con pacientes a los que se les realicen pruebas genéticas. Empresas privadas que remitan pruebas genéticas.
ALCANCE:	Medellín
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	No aplica por tratarse de investigación cualitativa.
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	5 personas pertenecientes a: Entidad sin ánimo de lucro: 1 Laboratorios: 3 Empresa privada que remite pruebas genéticas: 1
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 9 al 17 de septiembre de 2015.

Fuente: elaboración propia.

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

La necesidad de diagnósticos genéticos y moleculares ya no es solamente para pacientes con algún tipo de enfermedad sino una forma preventiva de entender la salud. La mayor dificultad es que hasta ahora en Colombia no se realizaba pruebas de este tipo para alta complejidad. Toda prueba requerida debía ser enviada al exterior acarreando altos costos y demoras en los resultados.

En Colombia hoy no existe un amplio conocimiento sobre este tipo de pruebas y las entidades prestadoras de salud le dificultan al paciente la autorización de estos exámenes para no realizarlas debido a los altos costos. Gracias a los avances en la tecnología y la apertura de mercado que ha tenido Colombia hacia el mundo, cada vez es más fácil contar con equipos específicos para la realización de diagnósticos más oportunos y acertados.

El desarrollo de la investigación encaminada a poner en marcha estrategias para posicionarse en el mercado, permitió confirmar las hipótesis planteadas inicialmente, tanto que en el mercado existen laboratorios que dicen realizar las pruebas pero éstas son remitidas al exterior, como que los tiempos de respuesta para la entrega de los resultados es aún muy alta. Con la entrada de UNIGEM® al mercado se entra a suplir la necesidad latente.

Para poder tener una mejor comprensión de la situación, se llevó a cabo la investigación en la ciudad de Medellín a través de entrevistas en profundidad a diferentes nichos de mercado como son los laboratorios, fundaciones sin ánimo de lucro que trabajen con pacientes con enfermedades de alta complejidad y entidades privadas que requieran de estudios genéticos.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

¿Cuáles son los factores decisorios para que el cliente escoja un proveedor de servicios de diagnósticos genéticos moleculares?

5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Conocer a cuáles proveedores le remiten hoy las muestras los clientes potenciales.
- Establecer cuáles son los rangos de precios aproximados por procedimiento.
- Estimar el tiempo que se toman los proveedores para la entrega de los resultados.
- Categorizar en orden de importancia para los clientes potenciales las variables a la hora de seleccionar un proveedor.
- Determinar los valores agregados que le gustaría recibir de un proveedor.
- Establecer la cantidad de muestras que remiten en promedio al mes.
- Contrastar la forma como reciben los resultados en cuanto al método de consulta.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

Investigación de mercado de tipo cualitativo mediante entrevista a profundidad de tipo presencial, es decir, investigación de tipo exploratorio.

5.6. LIMITACIONES

Por tratarse de un ejercicio académico se consideró el estudio en Medellín, para ello la información recopilada se genera como base muestral en el proceso para la implementación de estrategias de mercadeo enmarcadas en el plan a nivel nacional.

La mayor limitación que se presentó durante el proceso fue la consecución de las citas para las entrevistas, por tratarse de personas con cargos directivos en las empresas y por ser un tema tan específico y complejo para una persona que no pertenece al sector salud.

5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA

La Investigación se llevó a cabo entrevistando a diferentes jugadores del mercado relacionados con la genética molecular. Para el caso se entrevistaron:

- Médico ginecólogo en Dejando Huella Fertilidad: empresa privada dedicada a la realización de procedimientos de fertilidad e invitro. Realizan pruebas genéticas para sexaje, trisomías y enfermedades monogénicas.
- Presidente de la Fundación para Pacientes con Enfermedades Raras – Fuper: se encarga de asesorar este tipo de pacientes y sus familias para que sus tratamientos sean aprobados según lo establecido por la ley; además cuentan con un grupo de médicos especialistas y subespecialistas que les prestan sus servicios para apoyar al diagnóstico de la enfermedad.

- Asistente administrativo del Grupo de Inmunología Celular e Inmunogenética de la Universidad de Antioquia. Grupo de investigación en el tema mencionado en el nombre e igualmente prestan servicio de laboratorio para la realización de pruebas de PCR.
- Coordinador del Centro Nacional de Secuenciación de la Universidad de Antioquia. Centro de investigación que trabaja principalmente con hongos, bacterias y animales. Realizan muy poca investigación en humanos.
- Director de Genética Lab. Laboratorio de genética molecular de la ciudad de Medellín.

5.7.2. RESULTADOS GENERALES

Las variables fundamentales tenidas en cuenta en la entrevista, una vez fueron analizadas con base en el nivel de importancia para el efecto del estudio, arrojaron como resultado que:

Pregunta No. 1- ¿Realizan secuenciación?: Esta pregunta sólo se le realizó a los laboratorios entrevistados. Tanto Genética Lab con el Centro Nacional de Secuenciación realizan este tipo de pruebas. Ambos remiten al exterior, pese a que el segundo cuenta con un equipo que les permite realizar algunas pruebas. Vale aclarar que en Colombia no se cuenta con muchos equipos para secuenciar. Los pocos que hoy existen son para investigación. Las entidades que realizan este tipo de pruebas toman las muestras de los pacientes y las remiten a otras entidades por fuera del país.

Pregunta No. 2- ¿Cuáles serían para usted los valores agregados que le gustaría recibir de un proveedor?: Esta pregunta fue realizada a todos los entrevistados. Los valores agregados que buscan tanto los médicos que remiten las pruebas como los que deben contratar a otros laboratorios para que las realicen coinciden en la garantía de la calidad de la prueba, pues un error puede acarrear en medicar y tratar erróneamente a un paciente y/o en grandes demandas económicas. Igualmente es importante que las empresas cuenten con personal idóneo científicamente. Otro de los valores que buscan es que las políticas comerciales sean claras de principio a fin. Para las entidades que asesoran pacientes los factores decisivos para realizar una prueba en uno u otro laboratorio es básicamente que sí la realicen para poderla solicitar a la EPS.

Pregunta No. 3- ¿Con cuáles metodologías genéticas cuentan en el portafolio?: Esta pregunta no fue realizada a la fundación, al restante sí se les realizó. En el caso de los laboratorios o centros de investigación las metodologías genéticas que se realizan son PCR, Cariofish y microarreglos. Las secuenciaciones que están en los portafolios son pruebas que envían al exterior. Para el caso de la clínica de fertilidad, realizan pruebas genéticas para sexaje, trisomías y enfermedades monogénicas.

Pregunta No. 4- ¿Cómo es el método de entrega de los resultados?: Esta pregunta se le realizó a todos los entrevistados. Los resultados son recibidos por correo electrónico y preferiblemente al médico. En algunos casos se les entregan a los pacientes para que tengan su historia clínica y puedan presentársela al médico autorizado por la EPS, que generalmente no es el mismo en cada consulta.

Pregunta No. 5- ¿Cuánto tiempo se demora el proveedor para la entrega de los resultados?: El tiempo de entrega de los resultados depende del tipo de prueba realizada. Se

pudo identificar que para secuenciación tardan alrededor de dos meses, siendo éstas las más demoradas. Para PCR y otros los tiempos son más cortos, de uno a 15 días hábiles.

Pregunta No. 6- ¿En qué países están ubicados los proveedores a los cuales les remiten las muestras para secuenciación?: Esta pregunta se le realizó a los laboratorios. La mayoría de secuenciaciones remitidas por los encuestados es a Estados Unidos y China. Al contrario de lo que se creía, España no es la primera opción pues no son competitivos en precios y en oportunidad.

Pregunta No. 7- Para un PCR en tiempo real, una mutación puntual y/o una expresión génica, ¿aproximadamente le cuesta el procedimiento?: Esta pregunta únicamente se le realizó a Genética Lab y al Grupo de Inmunología Celular e Inmunogenética. Los precios que se pudieron identificar están acordes a los que se cobran en el mercado y por UNIGEM®. El único con precios muy por debajo del mercado es Genética Lab, que utiliza una tecnología que le permite tener precios más bajos.

Pregunta No. 8- ¿Aproximadamente cuántas muestras para secuenciación están remitiendo al mes?: Esta pregunta sólo fue realizada a Genética Lab. El dato entregado está alrededor de 300 mensuales. La cantidad de pruebas que realizan al mes le permiten a UNIGEM® tener una visión del mercado de cuántas pruebas se pueden estar haciendo.

Pregunta No. 9- ¿Qué orientación le dan al paciente para que les autoricen la prueba?: Esta pregunta sólo se le realizó a la clínica de fertilidad. Para el caso de Dejando Huella todos sus pacientes son particulares, por lo tanto no requieren de orientación para realizarse la prueba.

Ellos toman la muestra y la remiten al laboratorio en Bogotá que se los procesa. Por ahora sólo ese laboratorio tiene la tecnología para realizar ese tipo de prueba en Colombia.

Pregunta No. 10- ¿Cuál es el modelo de atención para identificar el paciente, contactarlo, contactar al médico y el empalme con el laboratorio?: Esta pregunta se le realizó a la Fundación Fuper. Los pacientes ya llegan a la Fundación bien sea porque un médico los remite o porque los conocieron en jornadas de salud que realizan o por medios de comunicación. El trabajo de la Fundación es brindarles el apoyo a los pacientes para conseguir que las EPS les garanticen los tratamientos requeridos, pues por ser de alto costo por lo general no se los aprueban fácilmente. Les brindan apoyo con médicos especialistas y subespecialistas para que les ayuden en el diagnóstico de su enfermedad; averiguando qué laboratorios en Colombia realizan la prueba requerida y con la consecución de la cotización para presentar a la EPS y con apoyo jurídico para apelar las negaciones.

Pregunta No. 11- ¿Quién paga el procedimiento?: Esta pregunta se le realizó a la clínica de fertilidad y a la Fundación. En el caso de Dejando Huella las pruebas las pagan los pacientes por tratarse de tratamientos por fuera del POS. En los otros casos son pagadas por las EPS o el Estado.

En los anexos del trabajo de grado se presentará el instrumento de recolección usado, es decir, la guía de la entrevista en profundidad completa y en blanco.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- En Colombia no existe un laboratorio de genética que realice secuenciación directamente en el país, lo que confirma la viabilidad para la realización de este tipo de pruebas, existiendo una gran oportunidad de mercado.
- Los valores agregados más esperados de los clientes potenciales son la garantía de la calidad, contar con personal idóneo científicamente y contar con políticas comerciales claras desde el comienzo.
- El método más pertinente para la entrega de los resultados es a través del correo electrónico. Para el caso de una secuenciación genómica completa, dado el caso de tratarse de un archivo de gran peso, se estudiará la forma de realizarlo a través de la página Web o por FTP.
- Con base en la identificación de la necesidad del mercado de mejores tiempos de respuesta es posible la captación de clientes potenciales a nivel nacional pues los tiempos a ofrecer son menores.
- La forma más efectiva para la captación de pacientes es el relacionamiento con los médicos, IPS, laboratorios y fundaciones que trabajen con pacientes que requieran de este tipo de pruebas.

5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Acorde a los resultados obtenidos de la investigación de mercados se recomienda la generación de un plan estratégico de mercadeo, donde se lleven a cabo estrategias y acciones

que permitan cumplir los objetivos planteados de ventas y generar un plan de posicionamiento para dar a conocer a UNIGEM® en el mercado.

Se debe estructurar una oferta comercial que atienda las necesidades particulares de cada cliente potencial (entidad), pues es una venta especializada, altamente personalizada y sobre todo que se realiza a la medida del éste.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS

Ventas

- Aumentar un 20% el número de ventas realizadas a clientes actuales durante el 2016.
- Incrementar las ventas totales en el 2016 un 150% en comparación con el año anterior.

6.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO

Reclamos

- Garantizar la promesa de servicio en un 90% durante el 2016.

6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO

Clientes

- Vincular 8 clientes corporativos nuevos durante el año 2016.

Posicionamiento

- Generar reconocimiento de UNIGEM® en las principales ciudades de Colombia durante 2016.

Producto

- Realizar ventas de servicio de secuenciación en 3 de los principales laboratorios de Colombia durante el 2016.

6.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

Tabla 12. Macroestrategias

Macroestrategia relacionada con la variable: PRODUCTO
Posicionar la secuenciación como la mejor alternativa para los laboratorios de Colombia.
Macroestrategia relacionada con la variable: PRECIO
Presentar una adecuada relación precio beneficio.
Macroestrategia relacionada con la variable: PLAZA Y VENTAS
Diversificar las ventas en diferentes ciudades de Colombia.
Macroestrategia relacionada con la variable: PROMOCIÓN
Implementar un plan de comunicaciones integradas de mercadeo orientado a posicionar a UNIGEM®.
Macroestrategia relacionada con la variable: SERVICIO
Garantizar la promesa de servicio para la entrega de los resultados de las pruebas.

Fuente: elaboración propia.

6.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS

Tabla 13. Plan táctico de la variable producto

Macroestrategia relacionada con la variable: PRODUCTO
Posicionar la secuenciación como la mejor alternativa para los laboratorios de Colombia

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
1.1. Publicación de boletines en la página Web, redes sociales y correo masivo a base de datos.

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Creación de noticias y boletines informativos con explicación de cada prueba y la promesa de servicio.	Dirección Científica, Gerencia, Mercadeo	Enero-diciembre de 2016 (360 días)	\$1.500.000

Detalle acciones o tácticas
Redacción de boletines y noticias
Edición y diagramación del material
Publicación en redes sociales y página Web
Envío masivo

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
1.2. Visitas a laboratorios, clínicas, hospitales e IPS para ofrecer el servicio

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Identificación de clientes potenciales en Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena, Manizales, Pereira y realizar visitas comerciales para la presentación de UNIGEM® y los servicios.	Mercadeo - Gerencia	Enero - junio de 2016 (180 días)	\$6.000.000

Detalle acciones o tácticas
Realización de base de datos
Asignación de citas
Coordinación logística de cada viaje

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
1.3. Visitas a sede UNIGEM® de médicos legitimadores

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Invitar médicos a conocer las instalaciones de UNIGEM® para generación de confianza y recordación.	Mercadeo - Gerencia - Dirección Científica	Febrero-abril de 2016 (90 días)	\$5.000.000

Detalle acciones o tácticas
Charla de temas de interés.
Recorrido por la Unidad.
Refrigerio y entrega de recordatorio.

Subtotal Ppto. marginal
\$12.500.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Plan táctico de la variable precio

Macroestrategia relacionada con la variable: PRECIO
Presentar una adecuada relación precio beneficio

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
2.1. Mantener estrategias de precios competitivos.

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
De acuerdo a los precios ofrecidos en el mercado y garantizando la rentabilidad del negocio se fijarán precios competitivos frente a la competencia.	Gerencia - Mercadeo	Enero - diciembre de 2016 (360 días)	\$0

Detalle acciones o tácticas
Búsqueda de diferentes proveedores con precios más competitivos
Mejora de la eficiencia de los procesos
Revisión del margen bruto por servicio

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
2.2. Monitoreo de precios del mercado.

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Revisión permanente de los precios ofrecidos en el mercado.	Mercadeo	Enero - diciembre de 2016 (360 días)	\$1.000.000

Detalle acciones o tácticas
Encuesta a clientes actuales y potenciales acerca de precios pagados por pruebas
Cliente encubierto aplicado a la competencia

Subtotal Ppto. marginal
\$1.000.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Plan táctico de la variable plaza - ventas

Macroestrategia relacionada con la variable: PLAZA - VENTAS			
Diversificar las ventas en diferentes ciudades de Colombia			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.1. Ampliación de base de datos de laboratorios, clínicas, hospitales, IPS y médicos de las ciudades de interés.			
Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Ampliación y actualización de la base de datos de médicos y entidades de salud del país.	Mercadeo	Enero - abril de 2016 (120 días)	\$0
Detalle acciones o tácticas			
Búsqueda de información en directorios médicos de pólizas de salud del país			
Consulta de información en buscadores Web			
Consecución de contactos a través de la participación en eventos			
Búsqueda de referidos de clientes actuales			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
3.2. Realizar agenda de visitas por ciudades			
Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto

Consecución y realización de visitas comerciales a clientes potenciales de las diferentes ciudades del país	Mercadeo	Marzo - abril de 2016 (60 días)	\$6.000.000
---	----------	------------------------------------	-------------

Detalle acciones o tácticas
Llamadas para consecución de citas
Organización de detalles logísticos para cada viaje
Seguimiento a resultados

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA 3.3. Boletines informativos por tipo de pruebas

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Redacción, diagramación y envío de boletines informativos por cada tipo de prueba	Dirección Científica, Gerencia, Mercadeo	Enero - diciembre de 2016 (360 días)	\$1.500.000

Detalle acciones o tácticas
Redacción de la información
Diagramación
Envío masivo
Seguimiento a resultados

Subtotal Ppto. marginal
\$7.500.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Plan táctico de la variable promoción

Macroestrategia relacionada con la variable: PROMOCIÓN
Implementar un plan de comunicaciones integradas de mercadeo orientado a posicionar a UNIGEM®

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA 4.1. Desarrollo de un plan de medios ATL y BTL para la marca

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
---	--------------	--------	-------------

Crear estrategias BTL y ATL de bajo presupuesto para el posicionamiento de UNIGEM® en el gremio médico.	Mercadeo	Enero - diciembre de 2016 (360 días)	\$10.800.000
---	----------	--------------------------------------	--------------

Detalle acciones o tácticas

Realización de eventos académicos

Consecución de patrocinio a través de proveedores

Mailing

Actualización de base de datos

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.2. Desarrollo de un plan de Relaciones Públicas

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Crear un plan de relaciones públicas que permita una comunicación directa entre la empresa y su público externo. Difundir a través del relacionamiento los servicios ofrecidos por UNIGEM®.	Mercadeo	Enero - diciembre de 2016 (360 días)	\$7.800.000

Detalle acciones o tácticas

Desayunos médicos

Identificación de clientes para presentación de portafolio
--

Realización de visitas médicas

Participación en eventos académicos

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.3. Desarrollo de un plan de publicidad

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Crear una estrategia para publicitar a UNIGEM® en medios especializados y generales.	Mercadeo	Enero - diciembre de 2016 (360 días)	\$11.000.000

Detalle acciones o tácticas

Pauta publicitaria en revistas especializadas

Publicación de artículos en revistas especializadas
Generación de Free Press a través de empresa de RRPP
Promoción de eventos académicos propios

Subtotal Ppto. marginal
\$29.600.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Plan táctico de la variable servicio

Macroestrategia relacionada con la variable: SERVICIO
Garantizar la promesa de servicio para la entrega de los resultados de las pruebas

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
5.1. Ajustar los tiempos de la promesa de servicio a la realidad de cada prueba

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Ajustar los tiempos de la promesa de servicio a la realidad de cada prueba teniendo en cuenta los tiempos de la adquisición de los reactivos y los de procesamiento de cada prueba	Coordinadora de Laboratorio - Gerencia	Enero - marzo de 2016 (90 días)	0

Detalle acciones o tácticas

Revisión de tiempos de entrega de cada reactivo con los proveedores
Aseguramiento de los procesos para controlar los tiempos de procesamiento

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
5.2. Comunicar la promesa de servicio en las comunicaciones externas

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Garantizar que se especifique la promesa de servicio en cada comunicación externa que se realice y garantizar que el personal interno la conozca y	Mercadeo	Abril - mayo de 2016 (60 días)	0

cumpla			
--------	--	--	--

Detalle acciones o tácticas

Revisión del portafolio de servicio para verificar que los tiempos estén ajustados a la realidad
--

Publicación de portafolios de servicio
--

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA 5.3. Medición mensual del cumplimiento

Ampliación-explicación de la estrategia	Responsables	Tiempo	Presupuesto
Medición mensual del cumplimiento de la promesa de servicio	Mercadeo	Enero - diciembre de 2016 (360 días)	\$0

Detalle acciones o tácticas

Medición del indicador mensual

Acciones de mejora en caso de no cumplimiento

Subtotal Ppto. marginal
\$0

Fuente: elaboración propia

6.5. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCAEO

Tabla 18. Presupuesto del plan de mercadeo

Recursos para el plan relacionados con la variable: INNOVACIÓN	
SUBTOTAL	\$12.500.000
PARTICIPACIÓN	25%
Recursos para el plan relacionados con la variable: VALUE FOR MONEY	
SUBTOTAL	\$1.000.000
PARTICIPACIÓN	2%
Recursos para el plan relacionados con la variable: DISTRIBUCIÓN	
SUBTOTAL	\$7.500.000
PARTICIPACIÓN	15%
Recursos para el plan relacionados con la variable: BRANDING	
SUBTOTAL	\$29.600.000
PARTICIPACIÓN	58%
Recursos para el plan relacionados con la variable: SERVICIO Y SERVUCCIÓN	
SUBTOTAL	\$0
PARTICIPACIÓN	0%
<hr/>	
GRAN TOTAL \$	50.600.000
GRAN TOTAL %	100%

Fuente: elaboración propia

6.6. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	$\frac{\text{Total inversión en mercadeo}}{\text{Margen Bruto}}$	50.600.000	0,3	\$ 168.666.667
-------------------------------	--	-------------------	------------	-----------------------

Es el valor incremental de las ventas, lo que se requiere para pagar el plan de mercadeo,

acorde con el margen bruto que se maneja en la compañía normalmente.

Se debe vender **\$168.666.667** para subsidiar la inversión que supone el plan de marketing y para que el plan se financie así mismo, sin requerir recursos adicionales.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Tabla 19. Requerimientos para la implementación del plan

A nivel de estructura	A nivel de recursos	A nivel de cultura organizacional
<p>Una persona encargada de coordinar y gestionar el mercadeo y las comunicaciones, preferiblemente de planta y tiempo completo.</p> <p>Un diseñador o agencia de publicidad que realice la parte gráfica de las estrategias. Éste puede ser por outsourcing y contratado por actividad puntual.</p> <p>No requiere un Fee mensual.</p>	<p>Presupuesto económico para la ejecución del plan (\$50'600.000).</p> <p>Plataforma digital para la gestión y envío de las campañas de e-mail marketing.</p>	<p>Capacitación a todo el personal sobre servicio y atención a clientes y usuarios.</p>

Fuente: elaboración propia

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 20. Indicadores de gestión

Objetivos	Nombre del indicador	Unidad medida	Proceso de cálculo (fórmula)	Meta esperada	Frecuencia medición	Respons. medición
Aumentar un 20% el número de ventas realizadas a clientes actuales durante el 2016	% de variación de ventas período a período	%	$\frac{\text{Ventas en \$ del último período o período referente}}{\text{Ventas totales en \$ del primer período o del período referente, por 100}}$	20%	Anual	Mercadeo

Incrementar las ventas totales en el 2016 un 150% en comparación con el año anterior	% de variación de ventas período a período	%	Ventas en \$ del último período o período referente / Ventas totales en \$ del primer período o del período referente, por 100	150%	Anual	Mercadeo
Garantizar la promesa de servicio en un 90% durante el 2016	% de variación período a período	%	Número servicios realizados que cumplieron la promesa de servicio / Número total de servicios realizados, por 100	90%	Mensual	Mercadeo
Vincular 8 clientes corporativos nuevos durante el año 2016	Tasa de atracción	%	# de clientes nuevos / # total de clientes nuevos presupuestados, por 100	100%	Anual	Mercadeo
Generar reconocimiento de UNIGEM® en las principales ciudades de Colombia durante 2016	Top of mind	Posición	Número de consumidores que mencionaron la marca de primera al ser indagados por las marcas de la categoría / Número total de consumidores del estudio, por 100	1° al 4° puesto	Anual	Mercadeo

Realizar ventas de servicio de secuenciación en 3 de los principales laboratorios de Colombia durante el 2016	Indicador de uso, consumo y última compra	%	# de consumidores que compraron el servicio analizada durante el período / # Total de consumidores del estudio, por 100	100%	Anual	Mercadeo
	Indicador de actividades realizadas	%	# de actividades de los planes realizadas durante el período analizado / Total de actividades planeadas, por cien	100%	Semestral	Mercadeo
	Indicador de Timing	%	# de días utilizados en la realización de las actividades de los planes durante el período analizado / # de días planeados para la realización, por cien	100%	Semestral	Mercadeo
	Indicador de efectividad y acierto	%	# de estrategias acertadas y efectivas implementadas del plan / Total de estrategias planeadas, por cien	100%	Semestral	Mercadeo

	Indicador de costo - eficiencia	%	Valor total de la inversión de las actividades realizadas / Valor total presupuestado en el plan, por cien	100%	Semestral	Mercadeo
--	---------------------------------	---	--	------	-----------	----------

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

La empresa presenta un buen panorama de mercado en el objetivo de posicionar la marca UNIGEM® en Colombia como la unidad de investigación para la realización de pruebas diagnósticas de biología molecular, análisis genéticos e investigación.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada se ratifica que es necesaria la existencia de una unidad de investigación que realice procedimientos de genética molecular para alta complejidad en el país debido a la carencia de uno con estas características en Colombia y para lograr una mayor aceptación deberán ofrecer servicios con una alta garantía de la calidad, contar con personal idóneo científicamente, contar con políticas comerciales claras desde el comienzo de la relación comercial y garantizando el cumplimiento de la promesa de servicio para cada prueba.

RECOMENDACIONES

Se recomienda comenzar con la ejecución e implementación de las estrategias del presente plan de mercadeo ya que se realizó de acuerdo a las necesidades de la empresa y hacer seguimiento periódico con el fin de revisar la evolución y evaluar la necesidad de eliminar, modificar y adicionar nuevas estrategias, acorde los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Fisher y Navarro, citados en Prieto Herrera, 2011. *Investigación de mercados*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gómez Marín, J.E. et al. (2011). *Biología Molecular: principios y aplicaciones*. (1 ed.). Medellín, Colombia: Corporación para Investigaciones Biológicas.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. (8 ed.). México: Pearson Educación
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. (5 ed.). México: Pearson Educación.
- Prieto Herrera, J.E. (2013). *Investigación de mercados*. (2 ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2012). *Plan de marketing en la práctica*. (17 ed.). Madrid, España: Esic Editorial
- Sanz de la Tajada, citado en Sainz de Vicuña, J.M. (2012). *Plan de marketing en la práctica*. (17 ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Turism, M. d. (s.f.).

CIBERGRAFÍA

Alicante, U. d. (s.f.). Obtenido de

<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19435/1/BloqueI%20tema1.pdf>

Andreu, A. L. (2013). *La medicina personalizada: una nueva forma de entender la medicina.*

Programa de Medicina Molecular. Obtenido de

http://cedimcat.info/images/web/contenido/profesionales/farmacoterapia/medicina_personalizada_gener2013_cast.pdf

Biografías y Vidas. (s.f.). Recuperado de:

<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/d/darwin.htm>

Definicion.de. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/sistema-cardiovascular/>

Iglesias, G.M. (2013). *18 cosas que debemos saber acerca de la genética.* Audio en Castellano

latino [Vídeo]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=bBzbtb3Ws7Y>

Institute, T. H. (s.f.). *Texas Heart Institute.* Obtenido de

http://www.texasheart.org/HIC/Topics_Esp/Cond/myopa_sp.cfm

Instituto Nacional de Metrología de Colombia. (19 de 03 de 2015). *Instituto Nacional de*

Metrología de Colombia. Obtenido de <http://www.inm.gov.co/es/servicios/comparacion-interlaboratorios>

Pérez Suárez, N.A. (Mayo de 2015). Recuperado de: [http://trabajovaleria.weebly.com/doble-](http://trabajovaleria.weebly.com/doble-helice.html)

[helice.html](http://trabajovaleria.weebly.com/doble-helice.html)

Plus, M. (30 de 01 de 2013). *Medline Plus información de salud para ustedes*. Obtenido de <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/parkinsonsdisease.html>

Salud.es. (27 de Marzo de 2013). *Salud.es*. Obtenido de <http://www.salud.es/hipertension>

Salud.es. (27 de 11 de 2013). *Salud.es*. Obtenido de <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/oncologia>

Salud.es. (9 de 02 de 2015). *Salud.es*. Obtenido de <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/enfermedad-de-alzheimer>

UNIGEM. (2014). *UNIGEM*. Obtenido de <http://www.unigem.com.co/>

ANEXOS

Instrumento de recolección de información:

TEMAS A TRATAR (entidad pública y privada)

1. ¿Cuáles serían para usted los valores agregados que le gustaría recibir de un proveedor?
2. Por favor listar las variables a la hora de seleccionar un proveedor y calificarlas de 1 a 5 según nivel de importancia siendo 5 lo más importante.
3. ¿A cuáles proveedores recurren cuando requieren remitir muestras para una secuenciación?
4. ¿Cuánto tiempo se demora el proveedor para la entrega de los resultados?
5. ¿Cómo es el método de entrega de los resultados?
 - Por correo electrónico
 - Descargándolo de alguna plataforma
 - Envío físico a la dirección de ustedes
 - Otra, ¿cuál?
6. ¿En qué países están ubicados los proveedores a los cuales les remiten las muestras para secuenciación?
7. ¿Aproximadamente cuántas muestras para secuenciación están remitiendo al mes?
8. Para una secuenciación completa, ¿aproximadamente cuánto le está costando realizarla?

9. Para una secuenciación de un solo gen, ¿aproximadamente cuánto le está costando realizarla?
10. Para un pánel diferencial de patologías con secuenciación, ¿aproximadamente cuánto le cuesta realizarla?
11. Para un PCR en tiempo real, una mutación puntual y/o una expresión génica, ¿aproximadamente le cuesta el procedimiento?

TEMAS A TRATAR (entidad sin ánimo de lucro)

1. Por favor listar las variables a la hora de seleccionar un proveedor y calificarlas de 1 a 5 según nivel de importancia siendo 5 lo más importante.
2. ¿Cuáles serían para usted los valores agregados que le gustaría recibir de un proveedor?
3. ¿Cuál es el modelo de atención para identificar el paciente, contactarlo, cómo contactan al médico y el empalme con el laboratorio?
4. ¿Quién paga el procedimiento?

Si lo pagan ellos, realizar las preguntas:

- ¿A qué proveedores están remitiendo las muestras cuando requieren una secuenciación?
- ¿En qué países están ubicados los proveedores a los cuales les remiten las muestras para secuenciación?

- Para una secuenciación completa, ¿aproximadamente cuánto le está costando realizarla con sus proveedores?
 - Para una secuenciación de un solo gen, ¿aproximadamente cuánto le está costando realizarla con sus proveedores?
 - Para un pánél diferencial de patologías con secuenciación, ¿aproximadamente cuánto le está costando realizarla con sus proveedores?
 - Para un PCR en tiempo real, una mutación puntual y/o una expresión génica, ¿aproximadamente cuánto cuesta el procedimiento?
5. ¿Cuál es la metodología para realizar los pagos?
 6. ¿Cuánto tiempo se demora el proveedor para la entrega de los resultados?
 7. ¿Cómo es el método de entrega de los resultados?
 - Por correo electrónico
 - Descargándolo de alguna plataforma
 - Envío físico a la dirección de ustedes
 - Otra, ¿cuál?
 8. ¿Aproximadamente cuántas muestras para secuenciación están remitiendo al mes?

TEMAS A TRATAR (médico particular)

1. ¿Con qué tipo de pruebas moleculares normalmente trabaja usted?

2. ¿Qué orientación le dan al paciente para que les autoricen la prueba?
3. ¿A quién refieren para que realice la prueba?
4. ¿Cuáles son las variables más importantes que usted tiene en cuenta para referir a un paciente a uno u otro centro para que le realicen la prueba?
5. ¿Cuáles serían para usted los valores agregados que le gustaría recibir de un proveedor de este tipo de servicios?
6. ¿Los resultados le llegan al paciente o a usted?, ¿Cómo lo prefiere?
7. ¿Cómo es el método de entrega de los resultados?
 - Por correo electrónico
 - Descargándolo de alguna plataforma
 - Envío físico a la dirección de ustedes
 - Otra, ¿cuál?
8. ¿Cuánto tiempo se demora el proveedor para la entrega de los resultados?
9. ¿Cuántas órdenes están haciendo mensualmente de diagnóstico genético que tengan que ver con PCR o secuenciación?
10. ¿Aproximadamente cuántas muestras para secuenciación están remitiendo al mes?