

PLAN DE MERCADEO: POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DIVERQUIN

GUIA 1

ANGIE VANESA PARRA CAÑOLA

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLIN

2018

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

### **Dedicatoria**

A mis padres, esposo e hijo por apoyarme en este proceso que requirió renunciar a tanto tiempo juntos, que con su paciencia, amor y motivación me ayudaron a no perder el foco y tener siempre presente que los grandes logros requieren de un gran esfuerzo, a ellos les dedico el empeño que hay en estas paginas y todo el trabajo que hubo detras para lograrlas. Muchas gracias!.

### **Agradecimientos**

Son varios los agradecimientos que tengo para dar, el primero de ellos es a la Institución Universitaria Esmer por su disciplina y orden al guiarnos durante el proceso. A todos los maestros y a mi asesor que durante este tiempo compartieron su tiempo, conocimiento, experiencia y vivencias haciendo que el proceso de formación fuera más real y enriquecedor para el aspecto laboral y para la vida.

Finalmente a la compañía donde laboro SUPLEMEDICOS que no solo me apoyo y motivo para continuar mi formación académica si no que también me facilito el tiempo que requería para culminarlo con éxito y a mi compañera Silvana Morales que me oriento con toda su experiencia en Investigación de Mercados.

**Tabla Contenido**

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos .....	4
Lista de Ilustraciones .....	9
Lista de Tablas .....	11
Glosario.....	12
Introducción .....	14
Abstract.....	15
Resumen.....	16
1 Etapa de Antecedentes .....	17
1.1 Justificación del Plan.....	17
1.2 Reseña Histórica de la Empresa:.....	20
1.3 Definición del Sector en que Compite la Empresa. ....	22
1.4 Reseña Histórica del Sector.....	24
2 Etapa de Alineación de la Filosofía Estratégica para el Plan de Mercado.....	28
2.1 Definición de la Misión.....	28
2.2 Definición de la Visión .....	28
2.3 Definición Valores Corporativos .....	29
2.4 Estrategia Competitiva de la Empresa .....	31

3	Etapa de Marco Teórico.....	34
3.1	Teoría Sobre el Tema Técnico del Producto.....	34
3.1.1	Tipos de Implantes.....	38
3.1.2	Sistemas DIVERQUIN.....	40
3.2	Teoría Sobre el Plan de Mercadeo e Investigación de Mercados.....	64
3.2.1	Plan Estratégico de Mercadeo.....	64
3.2.2	Investigación de Mercados.....	69
3.2.3	Posicionamiento de Marca.....	72
4	Etapa de Análisis Estratégico.....	74
4.1	Determinación de los Factores Claves de Éxito.....	74
4.2	Análisis de las Fuerzas del Entorno: PESTEL.....	78
4.3	Análisis DOFA.....	82
4.4	Análisis al Interior del Sector Industrial.....	85
4.4.1	Estructura del Mercado en que se Compite.....	85
4.4.2	Análisis de los Competidores.....	88
4.4.3	Análisis de las Fuerzas Competitivas.....	92
4.5	Estructura Comercial y de Mercadeo, Participantes del Sector.....	97
4.6	Mapa de Productos y Precios.....	107
4.7	Análisis del Cliente y del Consumidor.....	109

5	Etapa de Investigación de Mercados Aplicada al Plan.....	115
5.1	Ficha Técnica: .....	115
5.2	Resumen Ejecutivo.....	116
5.3	Definición del Problema / Oportunidad .....	118
5.4	Objetivos de la Investigación de Mercados.....	119
5.5	Metodología Aplicada.....	120
5.6	Limitaciones.....	123
5.7	Hallazgos – Resultados de la Investigación: .....	124
5.7.1	Información Sociodemográfica:.....	130
5.7.2	Resultados Generales .....	132
5.7.3	Comentarios Puntuales.....	132
5.8	Conclusiones .....	134
5.9	Recomendaciones.....	136
6	Etapa de la Formulación Estratégica.....	139
6.1	Objetivos del Plan de Mercadeo.....	139
6.2	Presupuesto de Ventas.....	140
6.3	Formulación de las Macros – Estrategias.....	142
6.4	Formulación de las Estrategias.....	143
6.5	Detalle Táctico del Plan .....	145

6.6	Presupuesto del Plan de Mercadeo.....	150
6.7	Calculo del Punto de Equilibrio del Plan de Mercadeo .....	154
7	Etapa de Implementación Estratégica e Indicadores de Gestión. ....	155
7.1	Requerimientos para la Implementación del Plan.....	155
7.2	Formulación de Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo .....	157
8	Conclusiones .....	160
9	Bibliografía .....	162
10	Anexos .....	166



## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Número de graduados por especialidad médica .....	19
Ilustración 2. Radiografía Ejemplo con Implante .....	24
Ilustración 3. Distribución del Mercadeo de Osteosíntesis a Nivel Mundial .....	26
Ilustración 4. Cifras de Importación en Latinoamérica .....	26
Ilustración 5. Valores Corporativos DIVERQUIN .....	29
Ilustración 6. Promesa Comercial DIVERQUIN .....	32
Ilustración 7. Líneas de Productos DIVERQUIN .....	36
Ilustración 8. Distribución Anatómica del Cráneo .....	41
Ilustración 9. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Modus 0.9/1.2mm .....	41
Ilustración 10. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Modus 1.5/1.8mm .....	42
Ilustración 11. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Piso de Órbita .....	43
Ilustración 12. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Modus 2.0 .....	44
Ilustración 13. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Modus 2.0/2.3mm .....	45
Ilustración 14. Línea Cráneo - Maxilofacial Placas Condilares .....	46
Ilustración 15. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Tornillo IMF .....	48
Ilustración 16. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema de Mallas .....	48
Ilustración 17. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Reconstrucción y Trauma .....	49
Ilustración 18. Línea Muñeca Sistema Artrodesis 2.5 mm .....	50
Ilustración 19. Línea Muñeca Sistema Placa RSL .....	52
Ilustración 20. Línea Muñeca Sistema Placa de Fusión .....	53
Ilustración 21. Línea Muñeca Sistema Placa de Fusión Total .....	53

Ilustración 22. Línea Muñeca Sistema Placa de Artrodesis del Carpo .....	54
Ilustración 23. Línea Mano .....	55
Ilustración 24. Línea Radio .....	56
Ilustración 25. Línea Radio Sistema Placa Adaptive .....	59
Ilustración 26. Línea Radio Sistema Placa Fijación Volar .....	59
Ilustración 27. Línea Radio Sistema Placa Corrección.....	60
Ilustración 28. Línea Radio Sistema Placa en Arco.....	61
Ilustración 29. Línea Radio Sistema Placa en H.....	61
Ilustración 30. Línea Radio Sistema Placa Pequeños Fragmentos .....	62
Ilustración 31. Línea Radio Sistema Placa Cúbito Distal .....	63
Ilustración 32. Línea Radio Sistema Placa XL .....	63
Ilustración 33. Mapa Investigación de Mercados .....	69
Ilustración 34. Interacción de una Investigación de Mercados .....	71
Ilustración 35. Participación del Mercado Según Ingresos Operacionales 2015.....	92
Ilustración 36. Análisis 5 Fuerzas de Porter .....	93
Ilustración 37. Estructura Área de Mercadeo DIVERQUIN .....	99
Ilustración 38. Estructura Área Comercial DIVERQUIN .....	100
Ilustración 39. Herramienta Para Visitas Comerciales DIVERQUIN .....	101
Ilustración 40. Ejemplo Programación Visitas Comerciales DIVERQUIN .....	102
Ilustración 41. Estructura Área Comercial Industrias Sam Pedro .....	104
Ilustración 42. Estructura Área de Mercadeo Industrias Sam Pedro .....	104
Ilustración 43. Ranking Empresas mas Innovadoras .....	106
Ilustración 44. Marcas Mencionadas en la Investigación según su importancia .....	125

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Factores Claves de éxito de DIVERQUIN .....	74
Tabla 2. Información Principales Competidores de DIVERQUIN .....	86
Tabla 3. % de Participación Según Ventas 2013, 2014 y 2015 .....	91
Tabla 4. Comparativo de Precios y Productos competidores y DIVERQUIN .....	108
Tabla 5. Ficha Técnica Investigación de Mercados.....	115
Tabla 6. Presupuesto de Ventas DIVERQUIN.....	140
Tabla 7. Formulación Estrategias .....	143
Tabla 8. Detalle Táctico del Plan de Mercadeo .....	145
Tabla 9. Presupuesto del Plan de Mercadeo .....	150
Tabla 10. Calculo del Punto de Equilibrio del Plan de Mercadeo .....	155
Tabla 11. Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo.....	157

### **Glosario**

- Osteosíntesis: Procedimiento quirúrgico de la especialidad de la ortopedia que consiste en unir fragmentos de huesos de fracturas por medio de implantes metálicos.
- Ortopedista: Médico especialista en el manejo de diagnósticos o trastornos que afectan el sistema musculoesquelético.
- Casa Comercial: Se le llama a las empresas distribuidoras de material de osteosíntesis en Colombia.
- Osteoartritis: Es una enfermedad que consiste en el desgaste de los cartílagos que protegen los extremos de los huesos con el roce de otro.
- Distracción de Fractura: Es una extensión del hueso o pérdida de una porción del mismo a causa de una fractura.
- Tornillos corticales: Según la forma tienen cabeza y núcleo macizo (cuerpo, donde está la rosca), pueden tener punta cónica o roma y la cabeza es aplanada en su región lateral su función es asentar la placa sobre el hueso y unir dos fragmentos óseos.
- Tornillos Canulados: Son tornillos con una luz en su interior para permitir el paso de un pin guía para hacer una técnica más precisa. Generalmente son para hueso esponjoso y pueden tener rosca total (completa) o parcial (solo medio tornillo es roscado para hacer compresión). Pueden o no tener cabeza

- Tornillos de Bloqueo: Su principal característica radica en que tienen en su cabeza una superficie que se une a la placa para bloquearse, los pasos de rosca son más estrechos que los tornillos corticales.
- Tornillos Autoperforantes: Pueden ser corticales o bloqueados, la diferencia está en la punta, que es en forma de lanza y puede perforar una superficie ósea sin necesidad de broca.
- Tornillos Autotarrajes: tienen un canal en la punta que sirve como espacio para que el hueso que están atravesando salga "por los laditos". Se le llama canal de desahogo No necesariamente son autoperforantes.

## **Introducción**

A continuación se expone el plan de mercadeo realizado para la marca DIVERQUIN que tiene como objetivo lograr el posicionamiento de esta, durante su lectura se podrá evidenciar como la marca a medida que se va desarrollando el plan va tomando fuerza gracias a los análisis de algunas de las herramientas de mercadeo (DOFA, PESTEL, LAS 5 FUERZAS DE PORTER) y a los hallazgos de las investigaciones de mercado, donde no solo se evidencia lo bien que se ha trabajado y desarrollado la marca hasta hoy sino también el potencial que tiene para permanecer en el mercado como una de las marcas líderes de este sector.

Con este plan también se pretende esclarecer sesgos que la compañía posee con la marca y que como resultado han limitado los deseos por trabajar más fuerte en ella al creer que esta no era capaz con el mercado. Este plan se puede pensar como un “rescate” a una marca que ha permanecido “congelada” en una monotonía porque no había más para dar y este proceso demostró que se subestimó y que a pesar de su larga trayectoria en el mercado aun le falta celebrar más éxitos.

### **Abstract**

This marketing plan was made for the DIVERQUIN brand as it was identified that despite its long history in the market, the brand was not positioned as expected and the recall of it in the customers was being lost.

For the development of the marketing plan began with an extensive analysis of how the sector was currently and how it was projected for the future and thus assess whether the current problem of the company had an opportunity in the sector, followed by several environmental analyzes were made internal and external and within the company as such, also studied the competition, commercial strength and ended with a marketing research in the city of Medellin to the two segments of customers that the company owns that are specialists Residents and Experts , this allowed to have a more grounded knowledge of the opportunities and threats that there were in the marketing and how the company could face them, in order to raise the objectives and actions to be taken and fulfill the desire to position the brand.

Finally with the realization of the marketing plan budget, the sales projection and finding the equilibrium point, it is evident that the development of the marketing plan is viable and that the benefits it brings to the company with huge in terms of brand positioning and therefore to the growth of the company.

## **Resumen**

Este plan de mercadeo se realizó para la marca DIVERQUIN ya que se identificó que a pesar de su larga trayectoria en el mercado, la marca no estaba posicionada como se esperaba y se estaba perdiendo la recordación de la misma en los clientes.

Para el desarrollo del plan de mercadeo se inició con un extenso análisis de como estaba el sector actualmente y como se proyectaba para un futuro y así evaluar si el problema actual de la compañía tenía oportunidad en sector, seguido de esto se realizaron varios análisis del entorno interno y externo y del interior de la compañía como tal, también se estudio la competencia, la fuerza comercial y se finalizó con una investigación de mercadeos en la ciudad de Medellín a los dos segmentos de clientes que posee la compañía que son especialistas Residentes y Expertos, esto permitió tener un conocimiento más aterrizado de las oportunidades y amenazas que había en el mercadeo y como la compañía las podía enfrentar, para así plantear los objetivos y las acciones a tomar y cumplir con el deseo de posicionar la marca.

Finalmente con la realización del presupuesto del plan de mercadeo, la proyección de ventas y hallar el punto de equilibrio se evidencia que el desarrollo del plan de mercadeo es viable y que los beneficios que trae a la empresa con enormes en cuanto a posicionamiento de la marca y por ende al crecimiento de la compañía.



## **1 Etapa de Antecedentes**

### **1.1 Justificación del Plan**

DIVERQUIN es una marca que lleva 43 años en el mercado de la osteosíntesis, durante su trayectoria ha garantizado a sus clientes productos de alta calidad, se ha preocupado por la educación continua de los médicos ortopedistas y siempre ha trabajado por contribuir con la mejora de la calidad de vida de los pacientes. Pero esto no fue suficiente para mantener el posicionamiento de la marca; años atrás no existía tanta oferta de casas comerciales en el mercado, lo que facilitaba los factores de diferenciación, actualmente las opciones de elección para el cliente se han multiplicado, lo que hace más difícil tener una participación en el mercado. No siendo suficiente el problema del crecimiento de la competencia, DIVERQUIN identificó que el mercado lo percibía como una casa comercial que había perdido fuerza y que ahora vivía bajo la sombra de una de las marcas de su grupo empresarial SUPLEMEDICOS, que si se entra en una comparación de ambas marcas SUPLEMEDICOS es muy reconocida en el gremio, tiene prestigio, musculo financiero y un portafolio más amplio.

¿Pero cómo paso? nunca ocultaron ser del mismo grupo empresarial y lo que pensaron que sería una buena estrategia de respaldo entre marcas se volcó en una desventaja para DIVERQUIN, al mercado conocer la fuerza de SUPLEMEDICOS. Es ahí donde DIVERQUIN pierde protagonismo, y así el cliente asumió que SUPLEMEDICOS comercializaba productos de alta gama y DIVERQUIN productos genéricos, esto

enmarco la imagen de la marca en lo que está hoy, perdida entre las muchas marcas de casas comerciales que existen.

Un estudio realizado en 2016 reveló que la osteosíntesis estaba creciendo en Latinoamérica y Colombia es el tercer país en importar más volumen de implantes, representados en 139.136 millones de dólares, un 19,24% del mercado, después de Brasil con 264.627 millones de dólares con el 36,59% y México con 189.554 millones de dólares con el 26,21% de participación (El Hospital, 2016), son cifras muy alentadoras que permiten visualizar y proyectar la gran oportunidad que tiene el sector en el mercado.

Realizar un plan de mercadeo para posicionar la marca de DIVERQUIN es un objetivo oportuno para la empresa, ya que es una marca que tiene todas las características para obtener provecho de la situación del sector. Con el posicionamiento de la marca se incrementaría por ende la participación en el mercado, apalancándose de la antigüedad y experiencia que tiene la marca, y en el reconocimiento de los clientes por experiencias de uso, que es positivo para la recordación de la marca, sin olvidar la calidad de sus productos que están al nivel de los de alta gama, lo es una ventaja para posicionar la marca con beneficios reales del producto ya que es una de las características que los especialistas más buscan en los implantes.

Por otro lado, es imposible ignorar el crecimiento que está teniendo el sector en Latinoamérica y más en Colombia, ha quedado en evidencia que su volumen de consumo

en las importaciones de implantes de osteosíntesis es muy significativo y esta variable tiene que ser usada para incrementar la participación y las ventas.

En consecuencia, existe una inclinación de los médicos generales para especializarse en la línea de ortopedia, con alrededor de 130 ortopedistas graduados anualmente a nivel nacional, (Fuentes, 2017) en las 11 universidades que lo dictan actualmente (Bogotá 8, Medellín 2 y Cali 1) sin contar con los especialistas que vienen de otros países a realizar sus felows en Colombia. Se podrá ver el comportamiento de dicha inclinación en la ilustración número 1:

### **Ilustración 1. Número de graduados por especialidad médica**

<b>Especialidad</b>	<b>Total de graduados 2001 2014</b>
CIRUGIA GENERAL	868
<b>ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGIA</b>	590
OFTALMOLOGIA	498
PSIQUIATRIA	498
RADIOLOGIA E IMAGENES DIAGNOSTICAS	454
MEDICINA CRITICA Y CUIDADOS INTENSIVOS	338
DERMATOLOGIA	328
MEDICINA FAMILIAR	291
OTORRINOLARINGOLOGIA	233
PATOLOGIA	228
CARDIOLOGÍA	215
MEDICINA FISICA Y REHABILITACION	184
UROLOGIA	178
NEUROLOGIA	169
NEFROLOGIA	139
NEUROCIRUGIA	126
<b>Total</b>	<b>11818</b>

Fuente: (Escobar, 2016)

Desarrollar este plan de mercadeo traería a la empresa un posicionamiento superior que con el que inicio la marca, gracias a los actuales factores positivos del entorno, le

devolvería el prestigio y el reconocimiento ante los especialistas y le daría la posibilidad a la empresa de tener mas dinamismo en las innovaciones de los productos y en la ampliación de su portafolio, por ende el crecimiento en la participación y en las ventas seria inevitable porque tienen todos los atributos para mantenerse entre las mejores marcas del sector.

## **1.2 Reseña Histórica de la Empresa:**

1974: Nace DIVERQUIN iniciando su actividad con la comercialización de injertos vasculares, mallas de Prolene para cirugías de laparoscopia y con la venta de pastillas de Formaldehido que se usan para la esterilización. Su primer dueño fue la señora Silvia Restrepo.

1980: Incursiona con la subdistribución de material de Osteosíntesis por medio de otra casa comercial llamada LA INSTRUMENTADORA que tenia la licencia en Bogotá de un proveedor alemán y le permitieron la representación de dicha dicha marca en Medellín, ya ella se enfoca mas en esa linea y comienza a visitar especialistas e instituciones.

1999: La Sra. Silvia por temas de salud piensa en cerrar la empresa pero al final se la vende a su primo el Sr. Alberto Restrepo y su cuñado el Sr. Jose Restrepo quienes distribuian repuestos para carros.

2000: Los nuevos dueños pactan la distribución directa con el proveedor MEDARTIS con la línea CRANEO MAXILOFACIAL y entregan la licencia que tenían a LA INSTRUMENTADORA. A partir de ese momento solo se dedicaron a la distribución de material de osteosíntesis. Ese mismo año nace SUPLEMEDICOS bajo los mismos dueños, la cual también inicio sus labores con la distribución de material de osteosíntesis pero con un portafolio diferente al de DIVERQUIN.

2002: Logran otra distribución directa con el proveedor MEDICAL con el fin de ampliar el portafolio, pero los implantes no tenían el mismo nivel de calidad que los de MEDARTIS y estaba causado inconformidades en el mercado, por que lo que un año mas tardan cancelan el contrato de distribución.

2003: Se cambian de sede por una mas amplia pues el numero de empleados aumento al igual que la cantidad de implantes para cubrir la demanda.

2007: Nuevamente cambian de sede por una aun mas grande mas semejante a una empresa, ya que gracias a las ventas la empresa tenia un constante crecimiento y se vio en la necesidad de formalizar las diferentes áreas, espacios de bodega mas grandes y que cumplieran con las normas de la ley y su capital humano que habia pasado de 42 empleados a 165.

2008: A través de su actual proveedor MEDARTIS se lanza las nuevas líneas de radio, mano y muñeca con un éxito rotundo en el mercado ya que cuentan con una variedad de implantes que le ofrecen al especialista soluciones al momento de operar.

2009: Traen todas las innovaciones de la línea CRANEO MAXILOFACIAL, que se caracterizaban por contar con más tecnología en sus implantes y un menor perfil para las fracturas del rostro.

2015: Hoy como desde sus inicios distribuyen productos de MEDARTIS. El objetivo es continuar con la innovación en productos de alta gama.

DIVERQUIN se ha convertido en una de las empresas más reconocidas en el medio de la ortopedia del país por sus líneas de MANO y RADIO con presencia a nivel nacional con sedes en Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla y representados en toda la zona norte y centro del país a través de nuestros mayoristas e intermediarios. (DIVERQUIN, (DQ 2017))

### **1.3 Definición del Sector en que Compite la Empresa.**

DIVERQUIN es una casa comercial dedicada a la distribución de material de osteosíntesis de proveedores a nivel mundial, está ubicada en el sector salud, en el sub sector de los dispositivos médicos.

Sector, ¿Qué es el sector salud? Conjunto de organismos e instituciones privadas, públicas, municipales, gubernamentales, semiautónomas y comunitarias cuyo fin es la administración de acciones de la salud, incluidas las que se dedican a la investigación, la educación, y las de formación de talento humano para el fin de la salud.

Sub – Sector, ¿Que son los dispositivos médicos? Son los elementos que facilitan la prestación de servicios de salud a los pacientes, según la FDA (Food and Drug Administration), entidad de Estados Unidos encargada de regular y vigilar los medicamentos y elementos utilizados para el tratamiento de los pacientes, un dispositivo médico es “todo aquel instrumento, aparato, implante, reactivo in vitro u otro artículo similar o relacionado que se utiliza para el diagnóstico, cura, tratamiento o prevención de una enfermedad” (FDA, 2015).

También existen firmas de investigación de mercados dedicadas a estudiar la composición de diferentes sectores económicos e industrias, entre ellos el de dispositivos médicos.

La firma de investigación Espicom (perteneciente al grupo Business Monitor International Ltd) es una empresa con más de 30 años de experiencia en inteligencia de negocio en dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de salud y terapéuticos a nivel mundial. Espicom propone una clasificación de los dispositivos médicos en función del área de producto así:

- Consumibles
- Imágenes diagnosticas
- Productos dentales
- Ortopedia y prótesis
- Ayudas para pacientes

➤ Otros dispositivos médicos

Dentro de la clasificación anterior DIVERQUIN se encuentra en Ortopedia y prótesis con dispositivos implantables, mediante cirugías netamente ortopédicas que buscan por medio de un implante corregir y fijar fracturas como lo muestra la ilustración 2:

**Ilustración 2. Radiografía Ejemplo con Implante**



Fuente: (Diverquin, 2017)

#### **1.4 Reseña Histórica del Sector.**

Albin Lambotte fue el primero en utilizar el término de osteosíntesis a finales del siglo XIX en Bélgica, este pionero de la ortopedia en su libro *L'intervention opératoire dans les fractures recentes et anciennes* habla al detalle de la técnica quirúrgica y asegura que es el mejor tratamiento de corregir fracturas y por ende el paciente tener una recuperación mas optima, donde al mismo tiempo evidenció dos debilidades del proceso: el instrumental para la realización de la cirugía y el riesgo de infección. En 1963 se solucionan las dos variables negativas y se realiza el primer procedimiento de



enclavijamiento medular la cual se empleo con mucho éxito durante la segunda guerra mundial. 1949 el padre de la osteosíntesis moderna Robert Danis propone una nueva técnica de fijación de las fracturas por medio de placas y tornillos y así las técnicas no tendrían siempre que tener contacto con la medula del hueso.

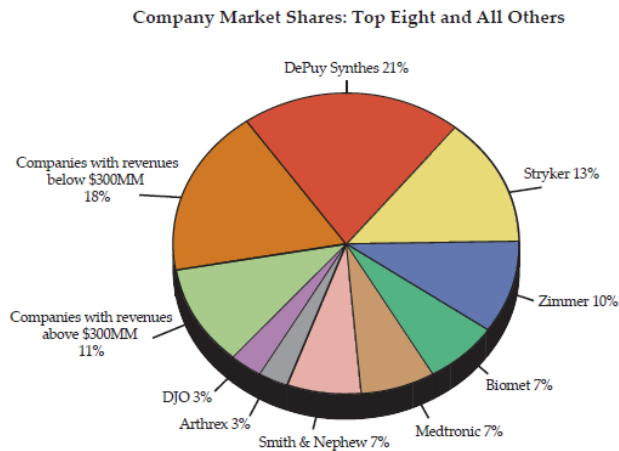
En 1952 surge una nueva técnica gracias a Gavril Ilizarov donde sus estudios de distracción de fracturas osteogénicas permitieron que desarrollara los fijadores externos.

Mientras tanto varios cirujanos recopilaban toda la información y los avances de varios de sus colegas para finalmente fundar la primera escuela de la osteosíntesis AO, llamada más tarde para los países que hablan inglés Association for the Study of Internal Fixation (ASIF).

La escuela AO dio los principios que sin duda han sido el pilar de los avances en la osteosíntesis que hoy día es usada, su constante estudio de la anatomía, la estabilidad permitió, el mejoramiento del instrumental, los perfiles, tamaños y materiales de los implantes, además de estandarizar procesos, técnicas quirúrgicas, y clasificación de las fracturas. (Varaona, 2010)

En la actualidad la Osteosíntesis es un mercado con una constante dinámica, a nivel mundial existen fábricas de material de osteosíntesis con altos estándares de calidad que por largos años han invertido millones de dólares y tiempo a la investigación de nuevos y mejores implantes que se adapten anatómicamente a los pacientes, en Colombia solo existe una casa comercial que produce sus productos y es INDUSTRIAS SAM PEDRO, algunas de ellas con su participación en el mercado son detalladas en la ilustración 3.

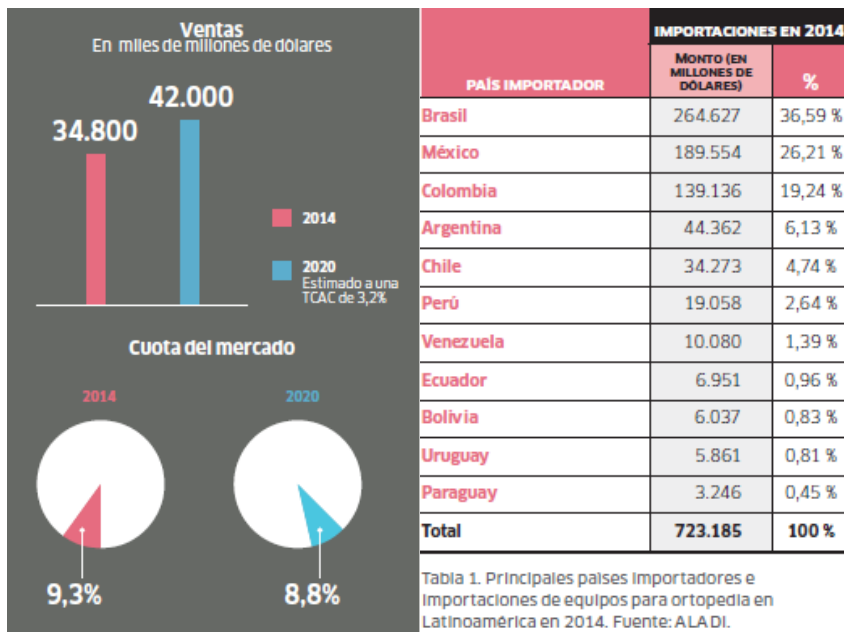
**Ilustración 3. Distribución del Mercadeo de Osteosíntesis a Nivel Mundial**



Fuente: (Orthoworld, 2017)

El sector de dispositivos ortopédicos ocupa el cuarto lugar en el ranking de los mercados más fuertes de la industria de dispositivos médicos a nivel mundial, con utilidades anuales de 34,8 mil millones de dólares (2014) que corresponden a una cuota del 9,3% sobre el total del mercado y se estima que para el 2020 tenga un crecimiento a tal punto que puede pasar al tercer puesto en la ranking con una cifra estimada de 42 mil millones de dólares; este crecimiento será vera impulsado por factores como los accidentes, el envejecimiento de la población, las técnicas mínimamente invasivas, enfermedades como la osteoporosis y la osteoartritis. (El Hospital, 2016). Se detallaran algunas cifras en la ilustración 4.

**Ilustración 4. Cifras de Importación en Latinoamérica**



Fuente: de <http://www.elhospital.com/temas/Panorama-de-la-industria-de-tecnologias-para-ortopedia+112015>.

Para concluir, la osteosíntesis es un mercado que desde sus inicios ha tenido una constante innovación y sigue latente hasta el día de hoy, y por lo visto no se detendrá en el futuro, al contrario cada vez la ciencia y en este caso la medicina busca nuevas formas de transformar y mejorar sus técnicas en pro del bienestar del bien del paciente. Además hay factores del entorno que no se pueden modificar y que seguirán presentes brindando más demanda a la osteosíntesis.

## **2 Etapa de Alineación de la Filosofía Estratégica para el Plan de Mercado.**

### **2.1 Definición de la Misión**

Misión: “Somos una organización que trabaja por la recuperación de la calidad de vida de los pacientes, facilitándole a los Médicos e instituciones de la salud la prestación de sus servicios, a través de las mejores soluciones en osteosíntesis, el servicio integral y la construcción de relaciones de largo plazo”. (Diverquin, 2017)

### **2.2 Definición de la Visión**

Visión: “Ser la empresa reconocida en las principales ciudades de Colombia por nuestros clientes, gracias a un servicio integral con acompañamiento experto permanente, y soluciones innovadoras y de alta tecnología en el mercadeo de la osteosíntesis”. (Diverquin, 2017)

La filosofía estratégica actual de DIVERQUIN es coherente con lo que se quiere lograr por medio del plan de mercadeo ya que en su visión claramente apuntan a un reconocimiento de la marca en las ciudades donde hay presencia de la misma, lo que solo se podría lograr si esta posicionada, además hablan de la tecnología, innovación y calidad de sus productos como herramienta para llegar ahí estos serán uno de los elementos claves para conseguir lo planteado en el plan.

### 2.3 Definición Valores Corporativos

En DIVERQUIN están convencidos que la mayor ventaja competitiva que tienen es su talento humano, debido a esto trabajan en pro de su desarrollo personal y profesional.

Los valores en los que se basa su cultura corporativa son:

#### Ilustración 5. Valores Corporativos DIVERQUIN



Fuente: (Suplemedicos S.A.S, 2017)

#### INTEGRIDAD:

- No negociamos nuestros principios ni los de la compañía.
- Procedemos con honestidad en todos los actos.
- Somos coherentes entre nuestro pensamiento y nuestro actuar.

#### COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA:

- Sentimos esta empresa como propia.
- Trabajamos con compañerismo.

- Estamos dispuestos a dar una milla extra por los objetivos comunes.

#### PASIÓN POR EL SERVICIO:

- Somos apasionados por la calidad de vida de los pacientes.
- Nos gusta lo que hacemos
- El cliente es nuestra razón de ser.

#### ORIENTACIÓN AL LOGRO:

- Buscamos siempre los mejores resultados
- Nos gusta tener claro nuestros objetivos y lo que debemos hacer para lograrlos.
- Trabajamos con calidad

#### FLEXIBILIDAD AL CAMBIO:

- Nos gusta el reto.
- Asumimos el cambio en forma positiva y proactiva.
- Vemos los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes.

#### INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:

- Proponemos soluciones novedosas, imaginativas y originales.
- Continuamente buscamos crear nuevas ideas.
- Tenemos una inquietud permanente por aprender y diferenciarnos.

#### LIDERAZGO:

- Sabemos que por encima de las tareas están las personas.
- Somos capaces de automotivarnos aun en las situaciones de batalla más complejos.
- Tenemos espíritu conquistador y por lo tanto somos lideres

## TRABAJO EN EQUIPO

- Valoramos las diferencias.
- Sabemos escuchar y nos hacemos entender.
- Somos solidarios con los compañeros.

Con este conjunto de valores buscan garantizar un grupo de trabajo de alto rendimiento comprometidos con la actual planeación estratégica y un ambiente laboral sano, productivo beneficioso para ellos y el colaborador. (Suplemedicos S.A.S, 2017)

## 2.4 Estrategia Competitiva de la Empresa

La estrategia competitiva de DIVERQUIN esta basada en la teoría de “penetración del mercado” que define esta estrategia como la forma en la que las empresas buscan incrementar su participación y ventas en el mercado por medio de un diferenciador. (CreceNegocios)

En una era donde el consumidor tiene tanto acceso a la información, los hace ser mas exigentes con lo que reciben de las empresas y el servicio se ha convertido en una característica indispensable en las experiencias que tienen al momento de hacer una

compra, por esto DIVERQUIN enfoca su estrategia competitiva de penetración en el mercado por medio de un servicio diferencial.

Este servicio diferencial que ofrece la empresa nació de la agrupación de varias fortalezas que juntas permiten dar al mercado un plus en la prestación de sus servicios comparados con la competencia, esta estrategia fue pensada para los diferentes segmentos de clientes, que veremos más adelante, que tiene la compañía, la cual llamaron “Servicio Integral” en su planeación estratégica, como lo muestra la siguiente imagen:

#### **Ilustración 6. Promesa Comercial DIVERQUIN**



Fuente: (Diverquin, 2017)

El servicio integral esta formado por:

Promesa Comercial: El área responsable de esta fase es la fuerza comercial, que esta dirigida al segmento de los especialistas, con esta promesa la compañía le asegura al mercado para su atención:

- Personal calificado para brindarle la mejor información en sus visitas, capaz de atender todas las objeciones y dudas que tengan con el producto.



- Contacto estructurado que consiste en un canal de comunicación que inicia por el Representante Comercial continua con el Gerente Comercial y finaliza con el Director Comercial, lo que le garantiza al especialista que siempre habrá una persona dispuesta a escucharlo.
- Acompañamiento permanente, antes, durante y después de la venta.

Educación Continua: El área responsable de esta fase es Educación, que esta dirigida al segmento de Personal de Instituciones (Centrales de esterilización, instrumentadores quirúrgicos, etc.) y en la parte interna a la fuerza comercial, con esta promesa la compañía le ofrece al mercado:

- El Centro de Educación y Entrenamiento (CEE) la empresa en convenio con la universidad el CES realiza diplomados certificados por la universidad, donde los especialistas pueden continuar con su educación y estar capacitados para el uso de las innovaciones que van llegando al momento de operar.
- Entrenamiento en fábrica, donde la compañía cubre todos los gastos de viaje y alojamiento para que los especialistas viajen a las casas matrices y por medio de entrenamientos en cadáveres realicen talleres y practicas con el fin de mejorar sus técnicas y estar seguros y capacitados para las cirugias reales.
- Certificación, proceso mediante el cual los instrumentadores quirúrgicos son capacitados en las diferentes líneas de productos de la compañía.

- Capacitación en eventos no propios, son los apoyos académicos otorgados a los especialistas, en lugares internacionales y nacionales de sociedades ortopédicas que dictan congresos anuales.

Promesa Logística: El área responsable de esta fase es Operaciones, que esta dirigida al segmento de personal de central de pedidos y compras, con esta promesa la empresa presta un servicio al cliente basada en entregas puntuales con el fin de tener mas recompras:

- Educación al Cliente para que realice sus pedidos a tiempo.
- Instrumentales completos, en buen estado y limpios.
- Implantes Completos. (Equipos sin faltantes)
- Motores quirúrgicos en buen estado. (Mejor perforación del hueso)
- Despachos en 4 horas y disponibilidad 24 horas. (En menos de 4 horas si son urgencias). (Diverquin, 2017)

### **3 Etapa de Marco Teórico**

#### **3.1 Teoría Sobre el Tema Técnico del Producto**

DIVERQUIN es una casa comercial dedicada a la distribución de material de osteosíntesis, sus implantes son fabricados por la empresa MEDARTIS, fundada en 1997 por el Dr. Thomas Straumann en Suiza, quien inicio sus labores con la línea Cráneo Maxilofacial y en 2004 lanzó las líneas de miembro superior Mano, Radio y Muñeca las

cuales cuentan con una diferencia competitiva en sus tornillos , con un sistema de tecnología Trilock Bloqueo ( esta tecnología consiste en un bloqueo del tornillo desde diferentes ángulos que garantiza una mejor fijación de la placa al hueso) única en el mercado que le permitió a la compañía una entrada exitosa en esta línea .

En 2005 MEDARTIS incremento su capacidad de producción con el fin de dar respuesta a la demanda actual y su constante crecimiento en el mercado, con 10 filiales y distribuidores a nivel mundial. En 2009 traslada su planta de producción a Basilea y desde allí continúa suministrando productos premium de alta calidad del nivel suizo. (MEDARTIS, 2017)

En consecuencia, los productos que distribuye DIVERQUIN son de gama alta y tienen el respaldo de una casa matriz caracterizada y reconocida a nivel mundial por sus altos estándares de calidad y constante innovación en sus productos y es a partir de esta fortaleza que se pretende posicionar la marca, informando y capacitando más a los clientes de los implantes, las características diferenciadoras que tiene del resto de los competidores, que son beneficiosas tanto para el paciente en cuanto a su recuperación y adaptación al implante, como para el cirujano en tiempo quirúrgico y logro de su plan operatorio, así pues cambiar la precepción errada que estos tienen de la marca al creer que vende productos genéricos.

Todo esto apalancado por el soporte interno con el que cuenta la compañía en su estrategia de servicio integral y el capital humano dispuesto a trabajar por la marca.

Actualmente DIVERQUIN cuenta con una estructura organizacional muy completa para el tamaño de la empresa que se vera mas adelante la cual está dividida en unas direcciones muy enfocadas en cada una de las áreas que son pilares de la compañía, y aunque todas son muy diferentes por su naturaleza, desarrollan sus procesos de la mano, de esta manera se garantiza que todos los esfuerzos están enfocados en el logro de un mismo objetivo.

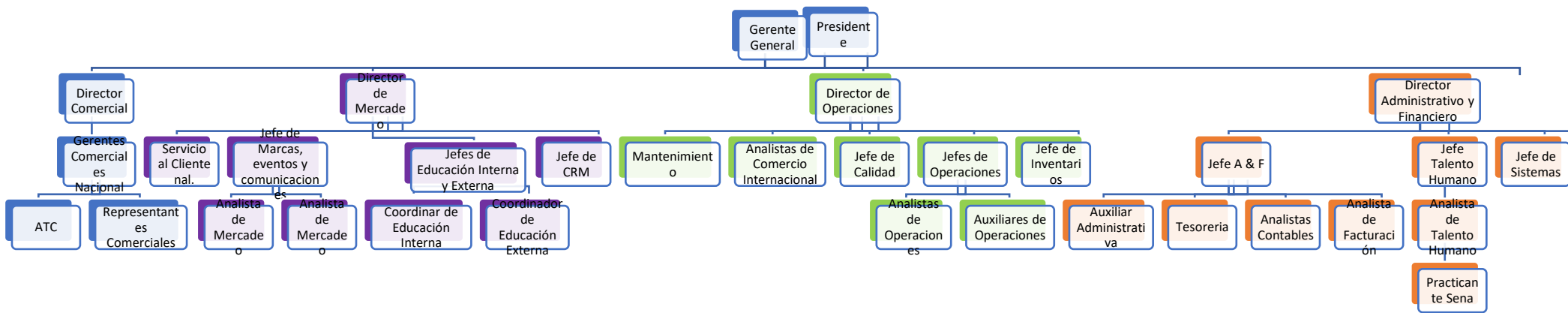
El portafolio de productos de DIVERQUIN está dividido en las mismas cuatro líneas que maneja MEDARTIS, miembro superior: RADIO, MUÑECA, MANO y CRÁNEO – MAXILOFACIAL, dentro de cada una de las líneas hay una amplia variedad de implantes como tornillos, placas y mallas diseñadas especialmente para la ubicación anatómica de dicha línea. Como se ve en la figura número 7

### **Ilustración 7. Líneas de Productos DIVERQUIN**



Fuente: (Diverquin, 2017)

### Organigrama DIVERQUIN



### **3.1.1 Tipos de Implantes.**

Para definir los tipos de implantes de osteosíntesis que maneja DIVERQUIN es necesario entender primero cual es la función de estos. La palabra Osteosíntesis traduce unión de huesos (Osteo = hueso y síntesis = unión) por lo que se entiende que la principal función de un implante de esta categoría es unir los huesos que sufrieron una fractura las cuales se pueden dividir en dos grupos: fracturas por trauma que son todas aquellas que se generan por un accidente automovilístico, un golpe, una caída etc. Y las fracturas de origen patológico que son causadas por una enfermedad, pueden ser de un paciente con osteoporosis, huesos de cristal, malformaciones genéticas etc.

Con el implante el especialista une la fractura, corrige el desplazamiento del hueso y realiza todo su plan operatorio en beneficio del paciente con el fin de minimizar los efectos post quirúrgicos donde tiene en cuenta cual es el implante que mejor se adapta a su anatomía, cual tiene el tamaño y el perfil para soportar la fuerza de los movimientos de los huesos y evitar que el implante se parta dentro del paciente, el menos invasivo, cuantos implantes debe de poner que no afecte la actividad motriz del paciente.

Cuando el especialista ya realizo todo el análisis anterior y dependiendo de la indicación del paciente el especialista puede decidir cuál de los siguientes implantes usar:

**PLACAS:** vienen en una gran variedad de formas, algunas de ellas en el momento de la cirugía se les puede modificar manualmente su forma inicial sin afectar la calidad ni funcionalidad de la misma, su perfil (espesor) depende de la parte anatómica a la que

esta dirigida pues no todos los huesos del cuerpo tienen las mismas características, existen las de neutralización que son para neutralizar fuerzas de los huesos del cuerpo que cargan mucho peso de otros huesos y las de soporte que mantienen la posición de los fragmentos evitando que la fractura se desplace y el hueso se soldé con una malformidad.

Todas las placas cuentan con orificios para insertar los tornillos que la fijan al hueso, los cuales también son condicionales dependiendo de la parte anatómica a los que estén dirigidos ya que estos tienen como función distribuir la descarga de peso que recibe la placa.

Las placas están elaboradas en titanio puro que es un biometal, lo que quiere decir que es compatible con el cuerpo humano, no genera alergias, el cuerpo no lo rechaza como un cuerpo extraño y no sufren corrosión lo que quiere decir que no se degradan.

**TORNILLOS:** Al igual que las placas existe una gran variedad de tornillos que se diferencian por su altura, grosor, tipo de rosca, forma de la cabeza y características, todos están fabricados en aleación de titanio que es más resistente que el titanio puro ya que son los que hacen la distribución de las cargas en las placas.

**MALLAS:** son una lámina con diferentes tipos de tejido delgado de titanio puro, están diseñadas para moldearse y recortarse fácilmente para cubrir defectos óseos, brindan versatilidad y comodidad intraoperatoria.

DIVERQUIN arma kits que reciben el nombre de sistemas más un número que sirve para identificar el tipo de cirugía al que están dirigidos, en el caso de la línea CRANEO MAXILOFACIAL, cada uno contiene placas, tornillos, mallas y el instrumental para su implantación agrupándolos según la indicación anatómica. La empresa envía a los especialistas dichos sistemas con múltiples opciones de elección para la cirugía que este por realizar. (Diverquin, 2017)

### **3.1.2 Sistemas DIVERQUIN.**

#### ***3.1.2.1 línea Cráneo – Maxilofacial.***

Sistemas de placas, mallas y tornillos con muy bajo perfil, con longitudes y variedades geométricas en titanio. Implantes diseñados especialmente para la reconstrucción cráneo maxilofacial en trauma, mal unión, osteotomías de corrección o defectos ocasionados durante la resección de tumores, donde se requieran estabilidad funcional y una construcción firme.

#### **CARACTERÍSTICAS**

- Perfil de las placas extremadamente bajo.
- Placas en titanio puro.
- Placas con diversas geometrías y longitudes, puente corto, medio y largo.
- Placas específicas para piso de órbita, arco zigomático y fracturas Lefort I.

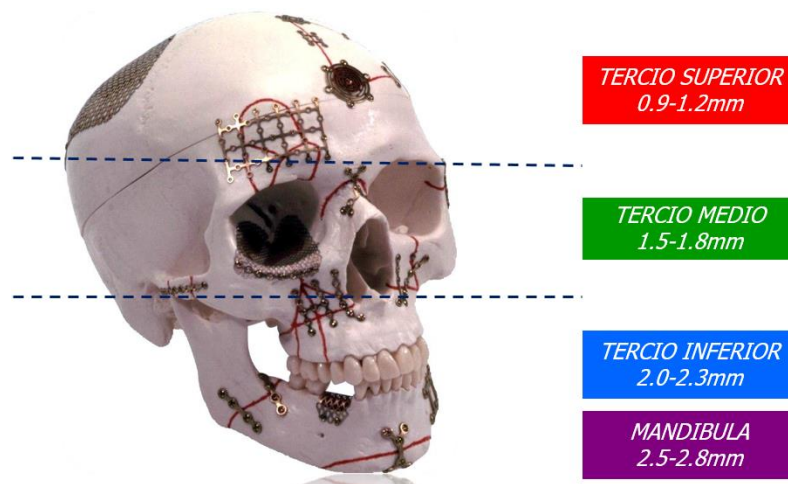
#### **BENEFICIOS**



- Mínima irritación de tejidos blandos debido al perfil de las placas y a la posición final del tornillo dentro de la placa.
- Placas maleables que se adaptan a la anatomía cráneomaxilofacial.
- Placas específicas para tratar defectos puntuales con máxima practicidad, fracturas en piso de órbita, arco zigomático, fracturas condilares, entre otras.

Cada sistema está diseñado para una ubicación anatómica del cráneo como se observa en la ilustración número 8.

### Ilustración 8. Distribución Anatómica del Cráneo



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

*3.1.2.1.1 Línea cráneo maxilofacial modus® 0.9/1.2 mm.*

### Ilustración 9. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Modus 0.9/1.2mm



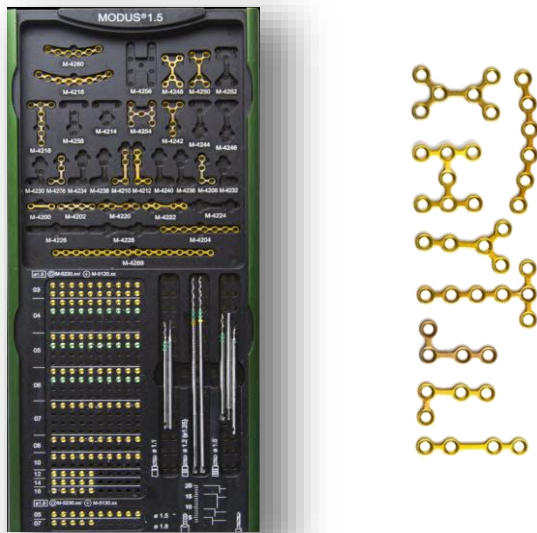
Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

### Indicaciones

- Fracturas craneales.
- Fracturas de la región frontal, orbital y nasal.
- Huesos con poca protección de tejidos blandos.

*3.1.2.1.2 Sistema cráneo maxilofacial modus® 1.5/1.8 mm*

### **Ilustración 10. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Modus 1.5/1.8mm**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

*3.1.2.1.3 Sistema placas piso de órbita 1.5/1.8mm*

**Ilustración 11. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Piso de Órbita**



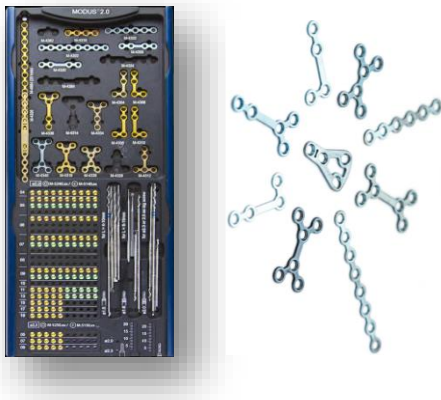
Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

## Indicaciones

- Para tratamiento de fracturas de piso y pared de la órbita.
- Dos tamaños: Grande y Pequeña
- Forma anatómica.
- Bordes redondeados para mayor seguridad.
- Orificios de fijación al reborde
- Bajo perfil 0.3mm

### *3.1.2.1.4 Sistema cráneo maxilofacial modus 2.0mm*

## **Ilustración 12. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Modus 2.0**



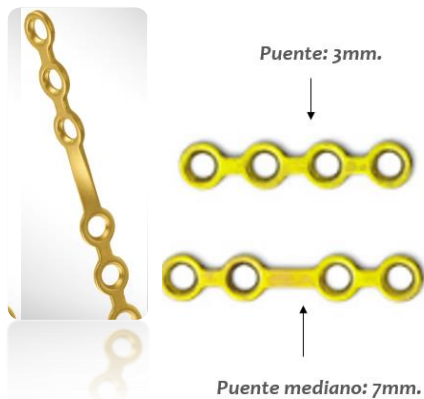
Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

Indicaciones:

- Las mismas del SISTEMA CRÁNEO MAXILOFACIAL MODUS® 1.5/1.8 mm solo que este tiene un perfil mas bajo en todos los implantes

### 3.1.2.1.5 Sistema cráneo maxilofacial modus 2.0/2.3 mm

#### Ilustración 13. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Modus 2.0/2.3mm



- Puente: 3mm.
- Puente mediano: 7mm.
- Puente largo: 10mm.
- Puente X largo: 15mm.
- Fijacion rigida.

DORADO: Placas Rígidas

Indicaciones

- Fracturas en maxilares superior e inferior.

- Fijación de osteotomías maxilares.
- Fijación de fracturas cigomáticas.
- Fijación rígida.
- Perfil: 1.0mm

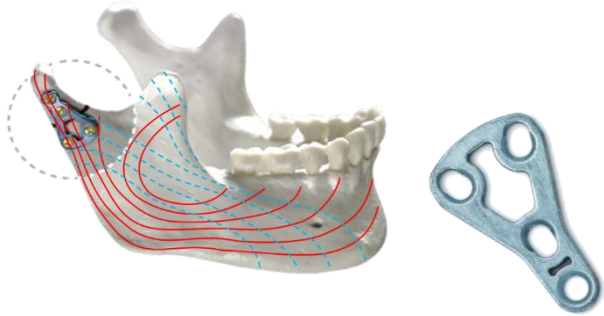
AZÚL: Bajo perfil

Indicaciones

- Fijación de fracturas de toda la región craneal y facial.
- Fijación semirígida.
- Muy maleable.
- Bajo perfil – redondeadas.
- Perfil: 0.7mm

*3.1.2.1.6 Sistema placas condilares 2.mm.*

**Ilustración 14. Línea Cráneo - Maxilofacial Placas Condilares**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

### Indicaciones

- Estabilización de fracturas bajas de cóndilo.
- Estabilización de fracturas altas de cóndilo, en relación al tamaño del fragmento de la cabeza.
- Estabilización de injertos óseos después de una osteotomía en el proceso condilar.
- Estabilización de fracturas bajas de cóndilo.
- Estabilización de fracturas altas de cóndilo, en relación al tamaño del fragmento de la cabeza.
- Estabilización de injertos óseos después de una osteotomía en el proceso condilar.

*3.1.2.1.7 Modus® tornillos imf 2.0mm*

### **Ilustración 15. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Tornillo IMF**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

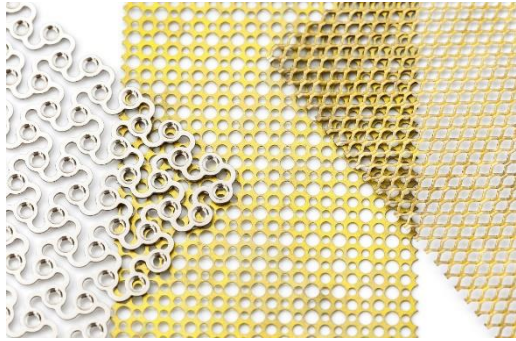
#### **Indicaciones**

- Restauración de la oclusión.
- Fijación de fragmentos dislocados o fracturados.
- Fracturas condilares.
- Procedimientos ortognáticos.

#### *3.1.2.1.8 Sistema de mallas*

### **Ilustración 16. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema de Mallas**





Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

### Características

- Malla 1.5mm Perfil: 0.3mm
- Malla vario Perfil: 0.2mm
- Malla 3D Perfil: 0.6mm

*3.1.2.1.9 Sistema de reconstrucción y trauma 2.5 mm.*

### **Ilustración 17. Línea Cráneo - Maxilofacial Sistema Reconstrucción y Trauma**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

### Indicaciones Generales

- Fracturas simples y complejas de la mandíbula
- Fracturas multisegmentarias y conminutas
- Fracturas con pérdida ósea
- Fracturas del cuerpo y ángulo mandibular

#### Indicaciones Específicas

- Fracturas inestables de mandíbula.
- Fracturas multisegmentarias y conminutas.
- Fracturas por defectos óseos.
- Fracturas de cuerpo y ángulo mandibular.
- Pacientes politraumatizados.

#### ***3.1.2.2 Línea muñeca - sistema artrodesis 2.5mm***

Sistema anatómico de placas y tornillos bloqueados con tecnología TriLock® (bloqueo por fricción en 3 puntos con 15° de ángulo variable) especialmente diseñadas para artrodesis Radiocarpal y artrodesis parcial y total de muñeca.

#### **Ilustración 18. Línea Muñeca Sistema Artrodesis 2.5 mm**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

### indicaciones

- Este sistema está indicado para la fusión radiocarpiana y artrodesis de la muñeca
- Anquilosis, Destrucción de la superficie articular por infección, fractura, artrosis o tumores, trauma irreparable.

### características

- Diseño anatómico pre moldeado
- Superficie altamente pulida, bordes contorneados y mínima protrusión de los tornillos sobre la placa
- Tecnología de bloqueo TriLock

### beneficios

- Aplicación intra operatoria fácil al no necesitar moldeado de la placa
- Evita la irritación de los tejidos blandos
- Mínimo riesgo de fusión en frío para los tornillos de bloqueo

Tres opciones de placas para la fusión de la muñeca.

#### 3.1.2.2.1 Placa (rsl)

- Para artrodesis radioescafolunada
- Placas bloqueadas de bajo perfil especialmente diseñadas para la fusión del radio, el escafoides y el semilunar (derechas e izquierdas) permitiendo la movilidad de la segunda fila de los huesos del carpo.
- Provistas de un orificio de compresión en el área diafisiara para aumentar la estabilidad rotacional, así como generar compresión en el sistema
- La configuración de orificios es escalonada para prevenir la colisión de los tornillos en la construcción

### **Ilustración 19. Línea Muñeca Sistema Placa RSL**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

#### 3.1.2.2.2 Placa de fusion (twf)

- Esta placa está especialmente diseñada para dejar libre la articulación carpo-metacarpiana manteniendo el movimiento fisiológico de esta articulación

- Diseñada para una fusión de muñeca con numerosos orificios proyectados a los huesos del carpo
- Cuenta con orificios para la sujeción de injerto óseo

### **Ilustración 20. Línea Muñeca Sistema Placa de Fusión**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

#### *3.1.2.2.3 Placa para la fusion total de muñeca (twf)*

- Esta placa está pensada para los pacientes con cambios severos en su anatomía, como pacientes con artritis reumatoide
- Placa diseñada para la artrodesis radio-metacarpiana (del radio al 3er metacarpiano) con orificios para ambas filas del carpo
- Cuenta con dos orificios proyectados especialmente para la sujeción de injerto óseo

### **Ilustración 21. Línea Muñeca Sistema Placa de Fusión Total**

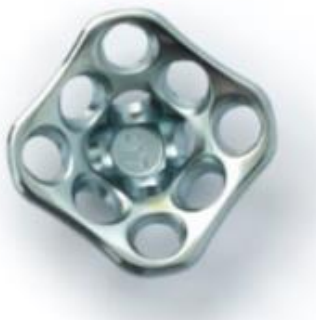


Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

#### *3.1.2.2.4 Placa artrodesis del carpo 4cf*

- Posee dos filas diferentes para tornillos; los orificios internos fijan los huesos del carpo a la placa y los externos la bloquean.
- Sistema 2.0/ 2.3 compatible con todo el instrumental del aptus mano.
- Posee un reamer específico que labra el sitio de su implantación.
- Tras la resección del escafoides se ancla a los huesos semilunar, piramidal, ganchoso y capitado.

#### **Ilustración 22. Línea Muñeca Sistema Placa de Artrodesis del Carpo**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

### 3.1.2.3 Línea mano

Sistema de fijación modular para las fracturas de falanges y metacarpianos con un diseño anatómico que se adapta a todas las formas de los huesos.

**Ilustración 23. Línea Mano**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

## CARACTERÍSTICAS

- Bordes redondeados para disminuir la irritación tisular.
- Opciones de corte y moldeo que permiten la versatilidad de los implantes.
- Sistema avanzado de Bloqueo TriLock® que evita la soldadura en frío.
- Agujeros no lineales que aumentan la resistencia.
- Tecnología HexaDrive® en los tornillos.

- Código de colores para cada sistema que permite una identificación rápida y amigable.

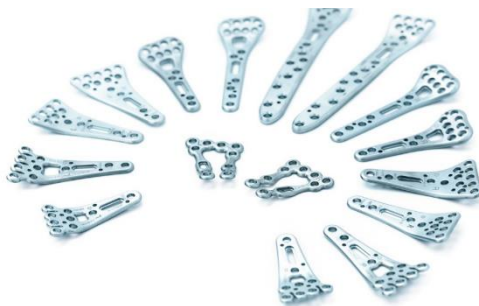
## BENEFICIOS

- Alta resistencia a la tracción, torsión y cizalladura.
- Sistema de bloqueo seguro que disminuye la posibilidad de soldadura en frío.
- Distribución uniforme de tensiones a lo largo del implante creando una distribución uniforme de cargas.
- Distribución de orificios que evita la colisión de tornillos al interior del hueso.
- Máximo torque con el menor esfuerzo en la cabeza del tornillo.
- Permite la angulación hasta 15° en todas las direcciones.
- Sistemas de 1.2/1.5mm y 2.0/2.3mm que se adaptan perfectamente a la anatomía de todos los huesos de la mano.
- Placas de fijación, compresión y bloqueo, que ofrecen una amplia gama de implantes acorde a los diferentes tipos de fracturas.

### ***3.1.2.4 Línea radio***

Sistema de placas volares y dorsales indicadas para fracturas de radio distal y proximal permitiendo realizar fijaciones estables gracias a su geometría anatómica y múltiples configuraciones, brindando la posibilidad de elegir el implante ideal para cada paciente.

### **Ilustración 24. Línea Radio**







Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

## CARACTERÍSTICAS

- Tecnología de bloqueo TriLock®
- Bloqueo Trilock ®
- Bajo perfil
- Bajo contacto
- Diseño optimizado de los tornillos
- Punta atraumática en los tornillos
- Interface HexaDrive® con excelentes propiedades de auto fijación
- Diseños anatómicos de placas
- Placas para radio distal: Volares y Dorsales
- Placas de Pequeños fragmentos: Rectas, T y L

## BENEFICIOS

- Bloqueo en cuña.

- Los tornillos pueden ser libremente implantados a (15°) en todas las direcciones, para un óptimo posicionamiento angular.
- Disminuye la irritación de los tejidos blandos adyacentes.
- Mejora de la vascularización del periostio gracias a la baja tasa de contacto de la placa.
- Tornillos con diámetro cónico que otorgan mayor resistencia a la torsión y a la tensión
- Evita la irritación de los tejidos blandos en el punto de salida en la fijación bicortical.
- Diseño optimizado que replica la geometría anatómica en las placas para brindar mayor resistencia a altas presiones mecánicas.

#### *3.1.2.4.1 Placa adaptive*

#### CARACTERÍSTICAS:

- Indicada para todo tipo de fracturas, en especial las que comprometen la faceta lunar y las que requieren osteotomías de corrección.
- Placas largas y cortas derechas e izquierdas.
- Orificios pre angulados para la implantación de los tornillos.
- Contornos biselados reducen la irritación de tejidos blandos y abrasión de tendones.
- Guía de bloqueo específica, radiolúcida y de bajo perfil.

- Principio de fijación de doble columna

### **Ilustración 25. Línea Radio Sistema Placa Adaptive**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

#### *3.1.2.4.2 Placa de fijación volar*

### **CARACTERÍSTICAS:**

- Permite doblez individual de los orificios en la región distal.
- Placa ancha y larga derecha e izquierda.
- Placa angosta y corta derecha e izquierda.
- Orificio dinámico en la rama.
- Ventana de adaptación

### **Ilustración 26. Línea Radio Sistema Placa Fijación Volar**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

#### *3.1.2.4.3 Placa de corrección y fractura- placa de corrección*

##### CARACTERÍSTICAS:

- Placas derechas e izquierdas
- Combinan las propiedades de la placa de fijación y una placa de corrección.
- Indicadas en osteotomías de corrección tanto en ángulo como en longitud.

#### **Ilustración 27. Línea Radio Sistema Placa Corrección**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

#### *3.1.2.4.4 Placa en arco*

##### CARACTERÍSTICAS:

- Placas derechas e izquierdas.
- Aplicación volar.
- Diseño que permite ubicar el tornillo sobre los márgenes cubital y radial para una mejor posición del implante.
- Abordajes menos invasivos en comparación con los requeridos con otros implantes.

- Óptima estabilidad rotacional.

### **Ilustración 28. Línea Radio Sistema Placa en Arco**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

#### *3.1.2.4.5 Placa dorsal en h*

#### **CARACTERÍSTICAS:**

- Placas derechas e izquierdas.
- Aplicación dorsal.
- Diseño de doble eje que proporciona alta estabilidad rotacional.
- Diseño anatómico con bajo perfil garantizando la resistencia del implante.
- Soporte subcondral gracias al diseño de doble fila

### **Ilustración 29. Línea Radio Sistema Placa en H**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

#### *3.1.2.4.6 Placas de pequeños fragmentos*

##### CARACTERÍSTICAS:

- Placas en L, rectas y curvas.
- Orificios de bloqueo.
- Indicadas en fracturas que requieren poca estabilidad angular.
- Combinación en fracturas dorsales.

#### **Ilustración 30. Línea Radio Sistema Placa Pequeños Fragmentos**



Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

#### *3.1.2.4.7 Placas para cúbito distal*

##### CARACTERÍSTICAS:

- Tres orificios para el segmento distal.
- Puede ser ubicada dorsal, volar o medial.
- Bajo perfil para minimizar la irritación de los tejidos blandos.
- Dos longitudes de placas.

**Ilustración 31. Línea Radio Sistema Placa Cúbito Distal**

Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

**3.1.2.4.8 Radio xl**

Fijación estable para las fracturas combinadas diafisiarias y metafisiarias del radio.

**Ilustración 32. Línea Radio Sistema Placa XL**

Fuente: (DIVERQUIN, (DQ 2017))

**CARACTERÍSTICAS**

- Diseño de placas precontorneadas anatómicamente.
- Tecnología de bloqueo TriLock®.

- Orificios en la Placa con tecnología TriLock Plus®.
- Orificios escalonados en la diáfisis.
- Compatible con Aptus Radio

## BENEFICIOS

- Ayuda a restaurar la curvatura normal del radio diafisiario.
- Los tornillos pueden ser libremente colocados a 15° de angulación en todas las direcciones, para un óptimo posicionamiento angular.
- En el orificio Plus® se combinan la estabilidad angular y la compresión del foco de fractura
- Incremento de la estabilidad rotacional.
- Usan el mismo instrumental y tornillos del sistema para radio distal Aptus.

## 3.2 Teoría Sobre el Plan de Mercadeo e Investigación de Mercados

### 3.2.1 Plan Estratégico de Mercadeo.

Con los conceptos básicos, un plan de mercadeo es un documento que las compañías realizan cada año donde mínimamente se fijan los objetivos y estrategias que debe realizar el área (Valiñas, 2007) por lo general coincide con la planeación estratégica que en uno de sus momentos se asignan presupuestos para todas las áreas. El plan también se convierte en el mapa que las compañías deben de seguir con el fin de priorizar la asignación de una manera asertiva de sus recursos ya que por medio de él se puede hacer



un análisis del estado actual de la compañía que permite identificar sus debilidades y fortalezas principales.

Con el plan de mercadeo las organizaciones no solo tienen una guía para llevar una ejecución paso a paso y no desviarse del objetivo, sino que también el hecho de realizar esta actividad genera en las organizaciones una disciplina de planeación, donde se adquiere una cultura de hacer seguimiento a las actividades de mercadeo de una manera más formal. (Ballesteros, 2013)

Por tanto, el plan estratégico de mercadeo da un norte a la compañía en lo que se pretende lograr en temas de marketing durante determinado periodo, además que ya se menciona que le aporta cualidades administrativas a la compañía, mejorando sus procesos al actuar por medio de la planeación. Pero más allá de tener unas metas plasmadas en un papel y de tener un orden en las actividades, porque se debe de realizar en una organización un plan de mercadeo, que hace que este sea vital para que el área de mercadeo cumpla con su objetivo.

Según (Cohen, 2008) realizar un plan de marketing le permite a las empresas tener un desarrollo eficaz y rentable en la comercialización de sus productos o servicios incluyendo los endomarketing, donde hace énfasis en decir que tratar de ejecutar un proyecto sin un plan de mercadeo es estar a la deriva, sin rumbo, sin herramientas y vulnerable a la competencia, por consiguiente las compañías estarían perdiendo todo su esfuerzo en intentos que no tendrán los resultados esperados al no contar con un método

a seguir y simplemente van ejecutando el presente, lo que no es estratégico. Con el plan de mercadeo se tiene una visión de lo que se puede lograr en el camino de la consecución del objetivo final, sin contar que se tiene una noción más clara del tiempo de cada etapa y del plan en general, su duración, el capital y el esfuerzo requerido de cada momento, que finalmente permite medir si se logró el cometido.

Algunas de las herramientas que proporciona la realización del plan de marketing son:

- Sirve de mapa: Revela cómo se llegará al objetivo final desde el principio del plan, su principal función es evidenciar durante su desarrollo la situación del entorno, las paradas que se deben hacer, los recursos con los que cuenta la empresa, la competencia.
  
- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia: Es muy común que durante la ejecución de un proyecto algunos factores del entorno externo o interno cambien y obliguen al cambio de la estrategia, con el plan de mercado se logra identificar nuevas alternativas ya que durante su realización se prevén algunos cambios y planifica las posibles desviaciones para superarlos, lo que brinda un mayor control de la situación dándole un manejo que permita volver a la meta propuesta y lograr el objetivo final.

- Informa a los nuevos participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos: Ejecutar un plan de marketing requiere de la interacción de múltiples actividades las cuales están a cargo de diferentes personas, lo que hace muy importante que todas estén conectadas, informadas y capacitadas en como lo que hacen y como impactan en el plan esto genera que haya una coherencia en los procesos y por consecuencia todos trabajen por el mismo objetivo, además si llegan personas nuevas al proyecto se podrán empapar con mayor rapidez y facilidad de cómo van a interactuar y con quien durante el proyecto.
- Permite obtener recursos para la realización del plan: Es claro que los recursos son limitados y la liberación de estos es complejo por los impactos financieros en las compañías, con un plan de mercadeo bien estructurado donde se pueda evidenciar que existe un control de principio a fin, donde las actividades realizadas generaran un retorno de esa inversión y que gracias a sus estratégicas será rentable sin importar los factores del entorno, será más fácil conseguir la aprobación de los responsables de aprobar los presupuesto.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos: Como se mencionó anteriormente los recursos con limitados por lo que se deben de usar de la manera más asertiva posible, sacando el mejor provecho de ellos, si se cuenta con una estrategia basada en investigaciones previas al plan de mercadeo se logrará tener ventajas sobre los competidores usando los recursos en el momento adecuado así se evita despilfarrar recursos.

- Ayuda a la hora de organizar y asignar responsabilidades y tareas y definir plazos: Con el plan de mercadeo cada frente tendrá un responsable, un “doliente” que garantizara que las actividades de esa parte del plan se lleven a cabo y liderara lo necesario para que se logre de la mejor manera, así todos los frentes trabajaran de manera coordinada por la conclusión del objetivo propuesto con los recursos disponibles.
- Sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras: Identificar oportunidades, amenazas y problemas se puede hacer sin un plan de mercadeo, pero la diferencia es que con el plan se documentan dichos factores y se analizan más a fondo, en algunas ocasiones estos análisis revelan otros que no se habían contemplado. Durante la elaboración del plan se debe de buscar adaptarlo a dichos hallazgos con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades identificadas y tratar de evitar las amenazas. (Cohen, 2008)

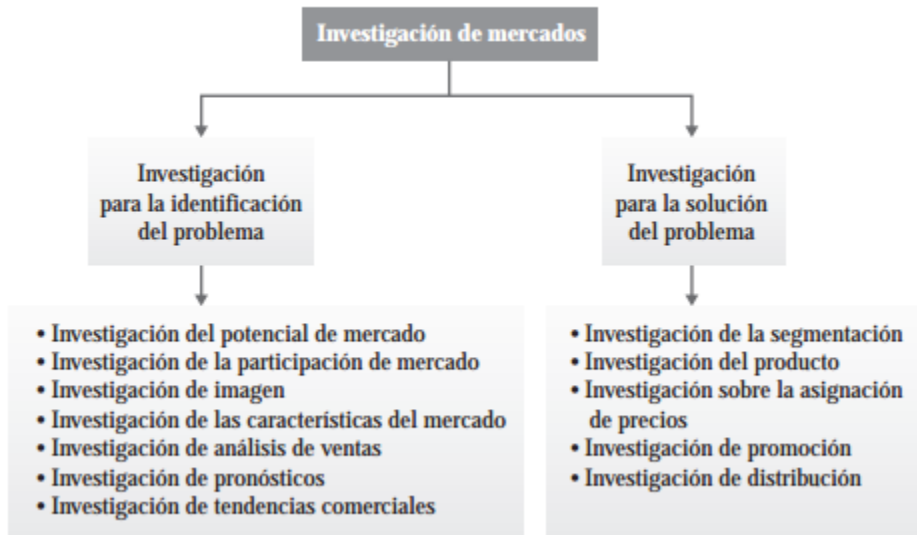
Como se ha dejado en evidencia la elaboración del plan de marketing trae una seria de ventajas al momento de buscar el éxito en las compañías, pero para tener mas certeza de que las metas que se están plasmando en el plan si son coherentes con lo que el mercado desea, es necesario conocer el entorno, por medio de la herramienta de investigación de mercados, ya que la información arrojada es la base de toda la planeación del plan.

### **3.2.2 Investigación de Mercados.**

La investigación de mercados es la técnica mediante la cual se busca recopilar información y datos de manera sistémica con el fin de conocer más de un mercado o tema, su esencia es interpretar dichos datos y posteriormente usarlos para tomar decisiones correctas con la competencia o con los clientes, esta brinda de una manera más exacta y segura argumentos para decidir cómo actuar luego de conocer aspectos de mi foco. (Herrera, 2015) Pero las investigaciones de mercado no solo se usan para obtener información, estas también son una herramienta eficaz para identificar oportunidades y problemas en el mercado que no son fáciles de percibir por las compañías y requieren de un estudio más detallado. (Benassini, 2009)

Según la definición de investigación de mercados por (Malhotra, 2008) Se plantean dos razones por las cuales las compañías realizan una investigación: Para identificar un problema o para la solución de un problema como se observa en la figura 33.

#### **Ilustración 33. Mapa Investigación de Mercados**



Fuente: (Malhotra, 2008)

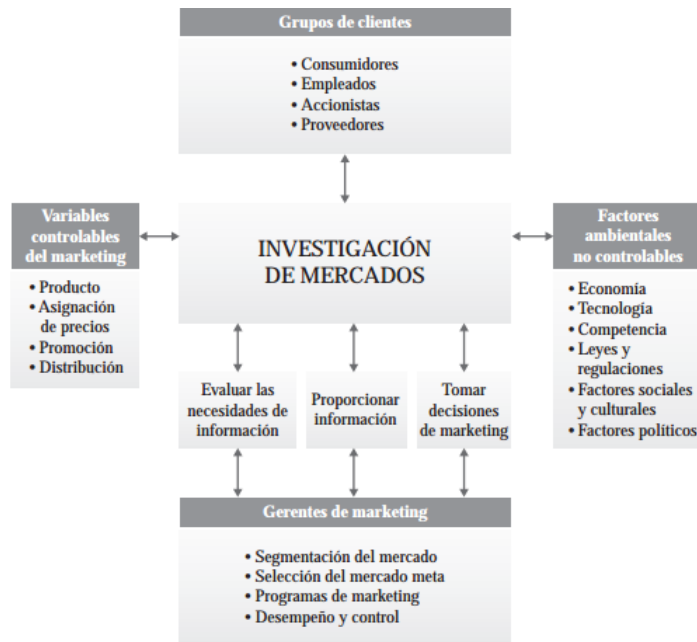
Investigación para la identificación de un problema: esta se usa como su nombre lo indica para identificar problemas que no se ven a simple vista o que pueden surgir a futuro, este estudio incluye tendencias comerciales, imagen de la compañía o marca, potencial del mercado y características del mismo, además se conocen los cambios que ha tenido el mercado que permiten conectar las estrategias con lo que ellos desean actualmente.

Investigación para la solución de un problema: esta investigación se realiza luego de haber identificado el problema, con los resultados arrojados por ella se toman las decisiones para la solución del mismo, generalmente se usan para temas de precios, segmentación de mercados, distribución y comunicación. (Malhotra, 2008)

No quiere decir que en una investigación no se puede incluir ambas técnicas, por el contrario un proyecto puede tener la combinación y tener los resultados de ambas preguntas al mismo tiempo.

De modo que una compañía no debería de realizar ningún despliegue ni inversión de su marca si no ha realizado previamente una investigación de mercados ya que estaría expuesta a un alto nivel de riesgo al fracaso, pues estaría haciendo una ejecución a ciegas al no conocer nada de su público objetivo, y lo malo no radica solo en la pérdida del capital invertido, sino en las demás consecuencias que puede traer dirigirse de forma incorrecta a un mercado, ya que se puede dañar la imagen de la marca, la percepción que los consumidores tienen de ella y llevarla a la quiebra, por eso el papel de las investigaciones de mercadeo son tan importantes al momento de tomar decisiones de marketing, pues el objetivo de marketing siempre es satisfacer las necesidades de sus clientes y para lograrlo de la mejor manera necesita conocerlos y eso solo se logra a través de la investigación. Con la imagen número 34 se puede evidenciar como una investigación interactiva y relaciona los clientes, la empresa, los empleados para finalmente entender su naturaleza. (Malhotra, 2008)

### **Ilustración 34. Interacción de una Investigación de Mercados**



Fuente: (Malhotra, 2008)

Cuando ya una compañía ha desarrollado su plan de mercadeo basado en la información arrojada por la investigación de mercados y ha tenido éxito en la penetración de su mercado, y está logrando lo esperado, empieza a fijarse nuevas metas como apertura de nuevas tiendas, aumentar las ventas, nuevos canales de distribución, lanzar nuevas marcas, fidelizar, posicionar. Todas son válidas de acuerdo a la filosofía estratégica que cada una tenga.

### 3.2.3 Posicionamiento de Marca.

El posicionamiento de marca se puede decir que es el estado en el que todas las marcas quisieran estar con sus consumidores, pero en una guerra tan fuerte de marcas



donde los consumidores están saturados de publicidad y ofertas como puede lograr una marca posicionarse y no perderse en el sin fin de opciones que tienen los consumidores.

El mejor camino para llegar a la mente de los consumidores es llegando primero y si no se logra llegar primero, se debe de ser tan competitivo como el que si lo logro para así ganar un espacio en la mente de los consumidores y sobre todo tener muy claro que no es un tema netamente de publicidad (Trout & Ries, 2017)

Hay muchos factores que pueden inferir en el posicionamiento de marca como son las tradicionales de compra en una familia, el regionalismo, la necesidad que se este cubriendo pero también son muchos los aspectos que puede trabajar una marca para ganar en nuevos consumidores ese lugar especial en la mente.

Lo principal es que las compañías deben de entender que sus marcas son uno de los activos mas valioso que poseen ya que detrás de ellas hay un desarrollo y una inversión, además su imagen es el origen de las percepciones que tengan sus consumidores por lo que se debe de cuidar tanto la comunicación como el tipo de presencia. Lo siguiente es aprovechar lo que la marca puede lograr "...Un producto lo puede ofrecer cualquiera, una experiencia de marca no.." (Keller, 2008) un ejemplo muy sencillo de esta teoría es un café, el cual se adquiere en casi cualquier parte y a bajo costo, pero porque hay consumidores que prefieren pagar mas por el mismo café en sitios como Juan Valdez o starbucks, la respuesta es sencilla, por la experiencia que le brindan esas marcas.

Así pues que la clave para que una marca se posicione en la mente de los consumidores es tener un elemento diferenciador de la competencia y no limitarse a satisfacer la necesidad básica de la compra, si no ir mas allá con un servicio excelente.

Todo lo anterior son bases y herramientas que permiten la construcción de un plan asertivo para lograr el posicionamiento de la marca DIVERQUIN con una visión heurística de todo lo que puede suceder en el camino, permitiendo prever situaciones. Ofreciendo además una guía de los pasos a seguir y de cuales son tan vitales que no es posible saltarlos y continuar sin ellos como lo son la investigación de mercados. Con la consulta de este marco teórico construir el plan de mercadeo es mas sencillo y claro.

#### 4 Etapa de Análisis Estratégico

##### 4.1 Determinación de los Factores Claves de Éxito.

**Tabla 1. Factores Claves de éxito de DIVERQUIN**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE DIVERQUIN				
Enfoque del FCE	FCE	P. Relativo	Puntos	Subtotal
Hacia el interior de la organización	Recurso Humano	13%	4	0,52
	Capital	10%	4	0,4
	Procesos Internos	10%	3,5	0,35
	Cultura Organizacional	9%	3	0,27
Hacia el mercado de la organización	Innovación	11%	3,8	0,418
	Servicio	14%	4,5	0,63
	Precio	13%	4,8	0,624
	Calidad	10%	5	0,5
	Tecnología	10%	4,6	0,46
<b>TOTAL (calificación empresa en los F.C.E.)</b>		<b>100%</b>		<b>4,172</b>

*HACIA EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN*

- **Recurso Humano:** El capital humano es uno de los factores de éxito más importantes que tiene DIVERQUIN, esto como resultado a sus esfuerzos por capacitar a sus colaboradores a tal punto de formar un equipo de trabajo capaz de entender en su totalidad los procesos de la compañía, la integración y el impacto de los mismos. La compañía entendió que para ser fuertes en el mercado tenían que empezar por serlo al interior, posicionando la marca e involucrando a sus empleados en todas las decisiones posibles, es ahí donde nace un sentido de pertenencia tan fuerte que todos cuidan de la empresa, de la marca y de cometer errores que la puedan perjudicar.
- **Capital:** La excelente administración que DIVERQUIN le ha dado a sus recursos financieros le ha permitido ser una empresa sostenible desde sus inicios hasta hoy, cumpliendo anualmente con sus metas de ventas y arrojando utilidades netas anuales superiores a 5%, que le permite a la compañía realizar inversiones con proyección comercial con recursos propios o con apalancamiento de terceros.
- **Procesos Internos:** La estandarización de sus procesos internos le permitió a DIVERQUIN ser una empresa más eficiente en todas a sus áreas, lo que se refleja a los clientes con el excelente servicio que les brinda, además identificaron oportunidades de mejora en los mismos que ayudo a disminuir el margen de error en sus operaciones y fortalecer otros.

- **Cultura Organizacional:** Es un factor de éxito para DIVERQUIN ya que es una especie de ADN que identifica a todos sus colaboradores, donde todos se apropian de los valores corporativos, y actúan bajo esos principios lo que genera un ambiente laboral sano, creativo e innovador haciendo que todos trabajen por un mismo objetivo de una manera consciente, sean productivos y tengan una filosofía tan clara que saben cómo actuar en la resolución de problemas. Este factor también es percibido por el mercado ya que los clientes asocian el comportamiento educado y amable de los colaboradores con la marca.

#### *HACIA EL MERCADEO DE LA ORGANIZACIÓN*

- **Innovación:** Una de las principales características del portafolio de DIVERQUIN es que sus productos cuentan con un factor diferenciador versus la competencia, esto lo han logrado buscando productos nuevos innovadores o mejorando las versiones de los existentes, gracias a esto la compañía ha estado y está a la vanguardia de las nuevas tecnologías ofreciéndole a los especialistas productos que satisfagan las necesidades cambiantes de los pacientes y finalmente mantenerse en el mercado.
- **Servicio:** Una promesa que bajo ninguna circunstancia DIVERQUIN renuncia a ella, el servicio para la compañía se ha convertido en un pilar con el cual han afianzado relaciones comerciales a largo plazo y le ha permitido tener una diferenciación en el mercado, tanto así que su planeación estratégica está basada

en la prestación de un **SERVICIO INTEGRAL** con el cual esperan que el cliente no sienta que solo ofrecen implantes, sino que ofrecen una experiencia de compra y un respaldo durante todas las etapas de la misma.

- **Precio:** Aunque el portafolio de DIVERQUIN pertenece a la categoría gama alta, sus precios siempre han sido inferiores a los de las otras casas comerciales que también cuentan con productos de esta categoría, lo que le ha permitido adquirir en un 96% las convocatorias públicas, privadas y/o licitaciones a las que se presenta dando lugar a que los especialistas usen productos de alta calidad y con menos restricciones por los límites de montos aprobados que manejan algunas EPS.
- **Calidad:** Es un factor implícito en el portafolio de productos de DIVERQUIN al distribuir material de gama alta, que se refleja en un bajo porcentaje de eventos adversos (Implantes que presentan averías durante la cirugía o incluso dentro del paciente) brindándole a los especialistas confianza con el uso de los productos de la marca y garantizándoles un respaldo en sus procedimientos quirúrgicos, cuidando del bienestar del paciente y de la reputación del especialista.
- **Tecnología:** Al interior de la compañía se evidencia con todos los softwares que ha adquirido durante su trayectoria para las diferentes áreas, cada una cuenta con una herramienta tecnológica que se va actualizando con las nuevas versiones, lo que permite tener todos procesos sistematizados. Además, cuenta con dos APP una con toda la información de su portafolio y otra para los procesos de licitaciones,

también cuenta con equipos de última tecnología como los computadores de escritorio, computadores portátiles, tablets y equipos móviles para la dotación de sus colaboradores.

A nivel externo es refleja en los implantes, los cuales cuentan con sistemas de bloqueo inteligentes que le permiten al especialista hacer una fijación n diferentes ángulos, además que el implante se adapte anatómicamente al paciente.

#### 4.2 Análisis de las Fuerzas del Entorno: PESTEL

<b>P</b>	<p><b>Políticas Internas de las Instituciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Horarios de recepción de equipos de las instituciones que limitan las entregas a tiempo.</li><li>➤ Cierres de mes anticipados que evitan que la facturación de las cirugías realizadas los últimos días de cada mes entre para el cumplimiento de la meta de venta de ese mes.</li></ul> <p><b>Normas del Ministerios de Salud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cirugías no incluidas en el POS que limitan a los especialistas a realizar procedimientos.</li></ul>
----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema de régimen subsidiario, el cual cuenta con muy poca cobertura para procedimientos quirúrgicos (según clasificación del nivel del Sisbén otorgado 1,2 o 3)</li> </ul> <p><b>Restricciones del SOAT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Límite de monto en la cobertura de la póliza, lo que obliga a los especialistas a usar implantes genéricos que son de un menor costo.</li> </ul>
<p><b>E</b></p>	<p><b>Variación del dólar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Al ser una compañía que importa la totalidad de su portafolio, la variación del dólar impacta directamente en las decisiones de precio, en especial cuando sube.</li> </ul> <p><b>Crisis del Sector Salud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las instituciones públicas le dan prioridad al precio sobre la calidad.</li> <li>➤ La falta de pago por parte de las EPS a las instituciones ha obligado a varias de ellas a cerrar quirófanos disminuyendo el número de cirugías.</li> <li>➤ Las malas condiciones y pocas garantías laborales para el personal medico por consecuencia de las decisiones del ministerio de salud ha causado que muchos especialistas decidan trabajar de manera particular. (DIVERQUIN</li> </ul>

	<p>no le vende a especialistas directamente por las normas anticorrupción establecidas en sus políticas internas)</p>
<p><b>S</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Campañas educativas para coincientizar a las personas de no conducir bajo los efectos del alcohol, lo que reduce la accidentalidad (este comportamiento es muy cambiante)</li> <li>➤ Las personas cada vez son mas consientes del peligro que representa transportarse en moto, por lo que estan adquiriendo mas carros. (Los motociclistas son los principales pacientes por fracturas de trauma).</li> </ul>
<p><b>T</b></p>	<p><b>Implantes en impresión 3D:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseño de implantes personalizados por medio de la tecnología de impresión 3D por parte de la competencia (Industrias Sam Pedro) que se ajustan exactamente a la patología de cada paciente, atrayendo cada vez más a los especialistas más jóvenes.</li> </ul> <p><b>Tecnología en los implantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema de bloqueo inteligente que le permite al especialista hacer fijaciones del implante en diferentes ángulos (Sistema de bloqueo Trilock único en el mercado).</li> <li>➤ Implantes con forma anatomía que se ajustan al hueso del paciente.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implantes con material biocompatible que permite una adaptación sana del cuerpo al implante.</li> </ul> <p><b>Streaming:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para la capacitación de los instrumentadores de la compañía.</li> <li>➤ De charlas y congresos de especialistas que quieran compartir con otros colegas fuera del país o que estén de turno y no puedan estar de manera física.</li> </ul> <p><b>A nivel interno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Softwares para cada una de las áreas que permiten sistematizar, mejorar y agilizar todos los procesos de la compañía como CRM, E- learning, GP.</li> <li>➤ APP con el portafolio completo de la compañía que le permite a los asesores comerciales contar con información completa e inmediata en sus vistas a los especialistas (Cada asesor cuenta con una Tablet)</li> <li>➤ Página Web.</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuando el clima esta lluvioso afecta la movilidad y por ende hay retraso en las entregas incumpliendo con los horarios pactados con los clientes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuando hay invierno se incrementan los accidentes automovilísticos lo que genera más demanda de cirugías de urgencia (No programadas).</li> </ul>
<b>L</b>	<p><b>Invima:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demoras en la aprobación de los registros sanitarios.</li> <li>➤ Barreras para ingresar nuevas tecnologías que no están dentro de la norma de ellos, por lo que no dan el registro Invima para sacar el producto nuevo. (La investigación por parte de ellos para aprobar o no el ingreso de productos que consideren muy raros se puede tardar hasta 1 año)</li> </ul> <p><b>Otros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Paros del gremio de transporte.</li> <li>➤ Errores en la nacionalización de las compras.</li> <li>➤ Altos costos logísticos que impiden traer nuevos productos.</li> </ul>

**4.3 Analisis DOFA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Portafolio reducido en las líneas de productos que ofrece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El crecimiento del mercado de la ortopedia en Colombia.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dependencia 100% del proveedor (MEDARTIS).</li> <li>➤ Falencias en la comunicación interna de las marcas que genera confusión en los colaboradores.</li> <li>➤ Inventario vencido que no se puede usar.</li> <li>➤ No tiene la posibilidad de brindar implantes personalizados (Impresión 3D)</li> <li>➤ Políticas internas que prohíben la venta a médicos particulares.</li> <li>➤ Fortalecimiento de la marca con presencia en los diferentes eventos que apoya</li> <li>➤ Fidelización de los residentes, que serán los futuros clientes y formar relaciones comerciales a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las comunidades de ortopedistas especializados en líneas (“Amigos de la mano”)</li> <li>➤ Nuevas líneas de negocio enfocadas en otras especialidades médicas que ofrece la competencia. ( que Diverquin también puede adquirir)</li> <li>➤ El incremento en la practica de los deportes extremos y otras actividades físicas (Yoga, ejercicios funcionales)</li> <li>➤ La contaminación y la mala alimentación (Malos hábitos de alimentación, conservantes, comida preparada) ha hecho que las personas cada vez estén mas descalcificadas aumento el numero de fracturas.</li> </ul>
---	---

<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Productos de alta gama. (Respaldo casa matriz)</li> <li>➤ 43 años de experiencia en el sector. Trayectoria de marca.</li> <li>➤ El reconocimiento que tienen los Instrumentadores Quirúrgicos de Diverquin entre los ortopedistas por su alto conocimiento y apoyo en las cirugías.</li> <li>➤ La capacidad operativa con la que cuenta para responder a la demanda y a las urgencias.</li> <li>➤ Apoyo a los diferentes eventos académicos de las líneas con las que cuenta.</li> <li>➤ Tecnología Trilock, única en el mercado.</li> <li>➤ Recurso Humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competidores con portafolios más completos en las líneas de productos.</li> <li>➤ Campañas del gobierno de sensibilización que reducen los accidentes de tránsito.</li> <li>➤ Las condiciones del sector Salud con las EPS que limitan los especialistas.</li> <li>➤ Las licitaciones (Las Instituciones buscan un proveedor que les ofrezca todas las líneas)</li> <li>➤ Barreras y demoras por parte del Invima para dar los registros de los nuevos productos.</li> <li>➤ Canibalización por parte de SUPLEMEDICOS.</li> </ul>

➤ Procesos internos, organizados, sistematizados y estandarizados.	
--	--

#### 4.4 Análisis al Interior del Sector Industrial

##### 4.4.1 Estructura del Mercado en que se Compite

Las casas comerciales relacionadas en la tabla a continuación son competencia directa de DIVERQUIN aunque no todas tienen las mismas líneas de productos (Las líneas hacen parte del portafolio de productos y están divididas por ubicación anatómica así: Columna, Fijación Externa, Artroscopia, Trauma Miembro Inferior, Trauma Miembro Superior, Maxilofacial, Ortopedia Infantil y Sustitos Óseos) pero todas son una amenaza latente ya que por lo general cuando una casa comercial licita o participa en un evento para especialistas con una de sus líneas, va haciendo camino para incorporar las otras líneas de su portafolio, así que aunque en el presente no estén quitando mercado (algunas de ellas), es una posibilidad que no se puede descuidar y menos en un sector tan dinámico. Los competidores mas fuertes de DIVERQUIN son las siguientes compañías (en orden de importancia) , con las cuales compite con el portafolio para las mismas líneas de producto y precios similares.

1. Industrias Sam Pedro

2. Líneas Hospitalarias

3. RP - Dental

**Tabla 2. Información Principales Competidores de DIVERQUIN**

<b>NOMBRE</b>	<b>PAIS DE ORIGEN</b>	<b>ANTIGÜEDAD</b>	<b>PRESENCIA</b>	<b>PAPEL</b>
Smith & Nephew	Reino Unido	160 años	Internacional	Fabricantes
Industrias SamPedro	Colombia	24 años	Nacional (5 Ciudades)	Fabricantes
La Instrumentadora	Colombia	36 años	Nacional (11 Ciudades)	Distribuidor
Depuy Synthes (Johnson & Johnson)	EE. UU	Siglo XIX	Internacional	Fabricantes
Bioart	Colombia	52 años	Nacional (6 Ciudades)	Distribuidor
Líneas Hospitalarias	Colombia	31 años	Nacional (5 Ciudades)	Distribuidor
Stryker	EE. UU	76 años	Internacional	Fabricantes
Inbios	Colombiana	6 años	Nacional	Distribuidor

Ortho Health	Colombia	21 años	Nacional (4 Ciudades)	Distribuidor
Oseomed	Colombia	Sin Info	Nacional (1 Ciudad)	Distribuidor
Meditecx	Colombia	5 años	Nacional (1 Ciudad)	Distribuidor
RP - Dental	Colombia	17 años	Nacional (8 Ciudades)	Distribuidor

Fuente: Elaboración Propia

Actualmente todas las casas comerciales de material de Osteosíntesis a nivel nacional son conocidas por los especialistas, es decir no es necesario hacer un esfuerzo en el mercado para que las identifiquen (a no ser de que sea nueva y apenas se lance al mercado), el reto de todas está en posicionarse en la mente de ellos, fidelizarlos y ser la primera opción del cirujano al momento de operar, cabe aclarar que en algunos casos la decisión no depende del especialista sino del cliente (EPS, IPS, OPL, etc.) que se da por medio de las licitaciones, donde la competencia ya no es por posicionamiento con el especialista sino que se vuelca a buscar ser la más competitiva para las instituciones con los beneficios adicionales que se puedan ofrecer o que ellas esperan recibir (Teniendo en cuenta el sector salud las crisis que constantemente sufre, todos los plus son bien

recibidos). Entonces ya se trata de ofrecer un completo portafolio, de una comparación de precios, servicios adicionales a los implantes, tiempos de entrega, capacidad de reacción ante las urgencias etc. Así pues, ya no se podría pensar solo en las necesidades del ortopedista sino también en las de la institución.

#### **4.4.2 Análisis de los Competidores**

Como se mencionó anteriormente son muchas las casas comerciales que se pelean el mercadeo de la ortopedia en Colombia, las siguientes son las 3 principales competidoras de DIVERQUIN en orden de importancia en cuanto a fuerza en el sector:

- **Industrias Sampedro:** Inicio siendo un taller de metalmecánica donde producían rifles de copas, el dueño del taller, el Sr. Pedro contaba con mucho ingenio para manipular diferentes tipos de materiales y modificar sus formas naturales con técnicas que no afectaban su funcionalidad, el taller estaba ubicado cerca al Hospital San Vicente de Paul. Un día un especialista en ortopedia se acercó al taller y le pidió al Sr. Pedro que le ayudara a fabricar un implante para su trabajo de grado, juntos buscaron el material más adecuado y con el conocimiento de ambos elaboraron un implante de Osteosíntesis que cumplía con los requisitos para ser usado en cirugía. A partir de ese momento más especialistas empezaron a buscar el taller con el mismo requerimiento y finalmente su actividad cambio a dedicarse netamente a la producción de implantes de ortopedia. Luego iniciaron a producir también instrumental para cirugía. Industrias Sampedro lleva 24 años en



el mercado al lado de los especialistas, es una empresa que identificó una necesidad en el mercadeo y ha construido lo que tiene hoy por escuchar a sus clientes y buscar satisfacer todos sus vacíos, esto significa que es una marca que creció con sus clientes ya que los que eran residentes en ese momento hoy son sus clientes más fieles pues fue la marca que los ayudó a formarse y el hecho de que haya una conexión emocional del cliente con ella la hace una marca fuerte en el mercado.

Hoy día la compañía pertenece al sindicato Antioqueño quienes desde su adquisición han realizado inversiones en tecnología con el fin de mejorar los problemas de calidad que han tenido con los implantes que ha causado que pierda credibilidad en los nuevos especialistas, además dejaron de producir instrumental de cirugía y se quedaron solo con la producción de implantes, además cuentan con una gran fortaleza que es tendencia, y es la realización de implantes a la medida de cada paciente con la tecnología de impresión 3D, la cual permite hacer un implante de reconstrucción personalizado para cada patología. SamPedro además cuenta con un área de mercadeo y página web y aunque es una marca que no tiene mucha presencia comercial en los congresos su nombre es reconocido en el mercado, con unas ventas que lo han tenido como el líder en la categoría que compite con DIVERQUIN, ver tabla número 2.

- Líneas Hospitalarias: Nace en la ciudad de Santander con la distribución de productos de alta gama de la marca Jhonson & Jhonson, luego amplían su portafolio con otros distribuidores para diferentes líneas, rápidamente crecen y se posicionan en el mercado con presencia en más de 6 ciudades a nivel nacional,

pero no se quedaron solo con la osteosíntesis sino que también incluyeron en su portafolio productos post quirúrgicos tanto para el uso del paciente como para los cuidados del mismo. Líneas Hospitalarias lleva 31 años en el mercado y es reconocida por su calidad y completo portafolio, cuenta con área de mercado, pagina web, pero poca presencia de marca en el sector de la ortopedia.

*NOTA: No es posible suministrar mas información ya que no es publica y las fuentes posibles están muy blindadas.*

- RP – Dental: Aunque es una marca relativamente nueva en el mercado con 17 años, se ha posicionado rápidamente y ha logrado expandirse con presencia en 8 ciudades a nivel nacional, sus precios son similares a los de DIVERQUIN lo que ha hecho que compitan fuertemente en algunas instituciones públicas de la ciudad de Medellín. Su penetración en el mercado se ha dado más por las licitaciones que ha ganado que por su trabajo de marca ya que no cuenta con área de mercadeo, participa con presencia de marca en un 5% en los congresos de ortopedia. Es una marca que no enfoca sus esfuerzos por enamorar a los especialistas sino que basa su estrategia es en conquistar a las instituciones por sus bajos precios lo que la pone en un alto riesgo.

Cabe hacer énfasis nuevamente que aunque hoy son tres los principales competidores de DIVERQUIN, todas las casas comerciales son competencia y son compañías fuertes que cada vez tratan de imitar las prácticas de educación que DIVERQUIN emplea para fidelizar a sus especialistas e instituciones.

TABLA: % DE PARTICIPACIÓN SEGÚN VENTAS 2013, 2014 Y 2015

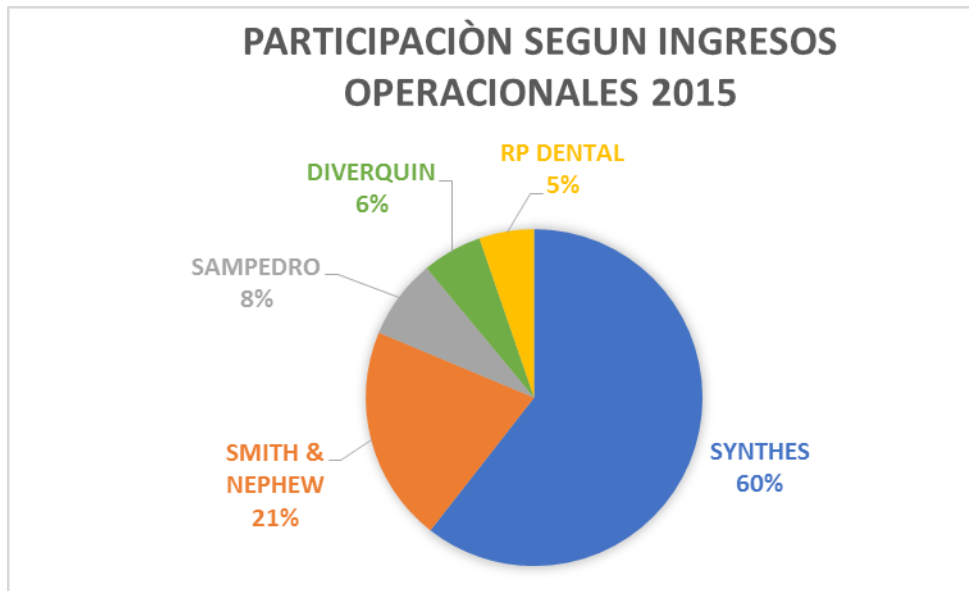
**Tabla 3. % de Participación Según Ventas 2013, 2014 y 2015**

RAZÓN SOCIAL	INGRESOS OPERACIONALES			% Participación (Según Ingresos Operacionales)		
	A Dic.31/2013	A Dic.31/2014	A Dic.31/2015	2013	2014	2015
SYNTHESES	\$ 127.493.610	\$ 142.392.288	\$ 154.358.034	66,7%	62,2%	60,6%
SMITH & NEPHEW	\$ 29.635.597	\$ 46.429.883	\$ 52.878.931	15,5%	20,3%	20,7%
SAMPEDRO	\$ 15.772.729	\$ 17.753.463	\$ 19.539.461	8,2%	7,8%	7,7%
DIVERQUIN	\$ 10.159.559	\$ 13.016.695	\$ 14.637.785	5,3%	5,7%	5,7%
RP DENTAL	\$ 8.134.584	\$ 9.484.559	\$ 13.450.331	4,3%	4,1%	5,3%
LH				0,0%	0,0%	0,0%
OSMED				0,0%	0,0%	0,0%
Total	\$ 191.196.079	\$ 229.076.888	\$ 254.864.542			

Fuente: (Superintendencia de Sociedades, 2015)

NOTA: Con los valores presentados en la tabla se puede hacer una interpretación errónea de como esta distribuida la participación del mercado concluyendo que el 80% lo poseen las marcas SYNTHESES y SMITH & NEPHEW, pero es importante tener en cuenta que del promedio obtenido en la tabla hay dos marcas sin información para calcular y faltan muchas mas marcas por incluir allí, así esta distribución cambiaria.

Estados Financieros disponibles en el Sistema de Información y Reporte Empresarial - SIREM –

**Ilustración 35. Participación del Mercado Según Ingresos Operacionales 2015**

Fuente: Elaboración Propia

NOTA: No se encontró información de ventas de Líneas Hospitalarias y RP – Dental por lo que no es posible suministrarla.

#### 4.4.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas

Las 5 fuerzas de Porter son una excelente herramienta para analizar cómo están las compañías en los frentes del día a día: Clientes, proveedores, competencia, nuevos competidores y sustitutos, que sin la adecuada administración a cada uno de ellos se puede generar una puerta al fracaso, además que es imposible tener una visión macro de cómo actuar y adaptarse a las necesidades y ritmos del mercado.

A continuación las 5 fuerzas para DIVERQUIN:

**Ilustración 36. Análisis 5 Fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración Propia

*AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:*

Actualmente existen casas comerciales muy jóvenes en el mercado que se lanzaron a competir en un sector que tiene un crecimiento visible y que se espera que según las investigaciones continúe así, al identificar esta oportunidad y conocer lo que el cliente espera es muy probable que surjan más competidores, para esto DIVERQUIN se blinda por medio de métodos de barrera.

Métodos de barrera de entrada:

- Diferenciación en el servicio: DIVERQUIN envía sus Instrumentadores quirúrgicos a todas las cirugías como apoyo técnico a los especialistas, este personal permanece en constante formación y actualización de conceptos.
- Capital: las inversiones que DIVERQUIN ha hecho le han permitido ser una marca estable y madura, lo que le dificulta a los nuevos competidores opacar la marca.
- Trayectoria de la marca: La experiencia y conocimiento que tiene DIVERQUIN del sector la hacen ser más asertiva al momento de buscar soluciones a las necesidades de los especialistas.
- "Economía de escala": En este caso no hace referencia a los volúmenes de producción, pero sí al número de cirugías. DIVERQUIN tiene como estrategia cuando una institución realiza cierto número de cirugías obtiene descuentos en las próximas.

*PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:*

situaciones económicas actuales del sector salud, las instituciones han extendido sus carteras a más de 90 días) cuando un proveedor tiene una factura vencida a más de 40 días congelan las ventas a DIVERQUIN lo que afecta entregas de material publicitario o insumos internos.

#### *AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:*

- **Implantes en impresión 3D (Personalizados):** Es una nueva tecnología que consiste en fabricar implantes a la medida de la patología de cada paciente, es una tendencia fuerte que se viene presentando en los especialistas más jóvenes ya que cumplen la misma función que un implante en titanio, ya que en los más adultos genera aún muchas dudas esta técnica por la resistencia y perduración con los años.
- **Sustitutos Óseos (Aplica para algunos Implantes):** Son proteínas morfogenéticas que activan la producción de hueso nuevo, puede ser artificial o de un cadáver, es una especie de masa que se usa en pacientes que han perdido pedazos de hueso y buscan que con ella crezca hueso nuevo y una las partes afectadas. (no puede ser usadas para fracturas con desplazamientos mayores a 7cm).
- **Yeso para soldar fracturas:** Depende netamente de la cobertura del paciente en donde el especialista no pueda por costos realizar una cirugía con implante y la fractura deba soldarse con yeso.

#### *PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:*

DIVERQUIN ha pensado en estrategias que le permitan satisfacer al cliente, hacerlo sentir importante y que sienta que es una gana - gana:

- Suministro de Instrumental personalizado para clientes Top: Los instrumentales para realizar las cirugías son iguales para todos los especialistas, pero para aquellos que están en la categoría de Top dentro del Roi de ventas y quieran tener un elemento en específico (Una pinza más grande, una cuchilla más larga etc.) DIVERQUIN compra dicho material y lo pone a disposición del especialista que hizo la solicitud, esto ya que estos especialistas tienen un poder de decisión muy importante al momento de hacer las compras a casas comerciales y no tenerlos satisfechos es arriesgar ventas y abrirle la puerta a la competencia de robar estos clientes, además como son conscientes de su poder, son desleales y tienden a manipular imponiendo condiciones.
- Piezas de Mano para cada institución: Las piezas de mano son los motores quirúrgicos con los que los especialistas perforan los huesos para implantar tornillos, no todas son de fácil manejo y potencia. Los clientes convirtieron el suministro de esta herramienta en una condición para realizar una compra (en muchas ocasiones piden marcas específicas).

#### *RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES:*

La competencia hace que las compañías sean creativas y saquen sus fortalezas para mantenerse en el mercado y destacarse, DIVERQUIN ha logrado a pesar de la fuerte competencia y de sus debilidades ser una casa comercial madura que se ha preocupado



por investigar y conocer a su mercado para enfocar sus esfuerzos en lo que de verdad es importante.

- Capacidad de Negociación con los clientes.
- Inversiones reales a la formación académica de los especialistas.
- Relación costo – Beneficio: A diferencia de muchos competidores donde el cliente debe de elegir si compra por calidad o si lo hace por precio, DIVERQUIN le ofrece ambas cosas con un alto nivel de calidad por un precio que es competitivo.
- Área de Mercadeo: DIVERQUIN cuenta con una sólida área de mercadeo conformada por 13 personas que constantemente trabajan por la imagen de la marca, la comunicación con los clientes de la manera más adecuada gracias al CRM, campañas con servicio al cliente para mejorar las relaciones con las instituciones y los especialistas y programas con el área comercial donde se elaboran estrategias para apoyar la labor comercial con el fin de atender mejor a los especialistas.

#### **4.5 Estructura Comercial y de Mercadeo, Participantes del Sector**

##### *ESTRUCTURA DIVERQUIN*

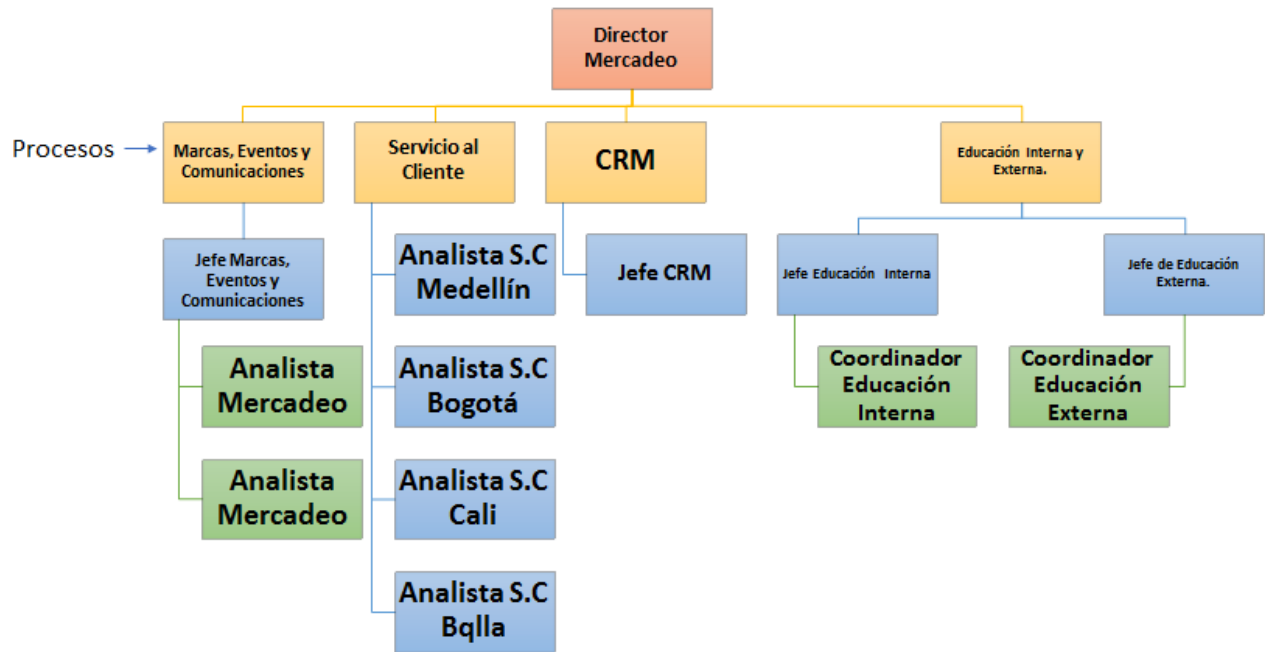
DIVERQUIN posee un área de Mercadeo que es independiente al área Comercial en cuanto a proceso ya que cada una cuenta con una dirección enfocada al desarrollo de la labor natural del área. Mercadeo tiene cuatro procesos a cargo que trabajan en un 85%

para el público externo como son Marcas, Eventos y Comunicaciones, Servicio al Cliente, CRM y Educación Externa e Interna, el otro 15% son para el público interno como apoyo al área de talento humano, mas no son independientes en cuanto a estrategia ya que son áreas aliadas en el desarrollo de estrategias para las necesidades variantes del mercado.

El área Comercial tiene el conocimiento de sus clientes a la mano al estar la mayoría del tiempo en el campo y traen información valiosa a Mercadeo con el fin de generar ideas de cómo abordar a los especialistas según sus comportamientos, además juntas desarrollan clínicas de ventas con el objetivo de fortalecer la gestión comercial, juegos de roles para aprender a manejar objeciones y activación de productos que necesiten un “empujón” adicional a la gestión comercial, todo planeado y ejecutado desde el área de mercadeo.

*ESTRUCTURA ACTUAL DEL ÁREA DE MERCADEO:*

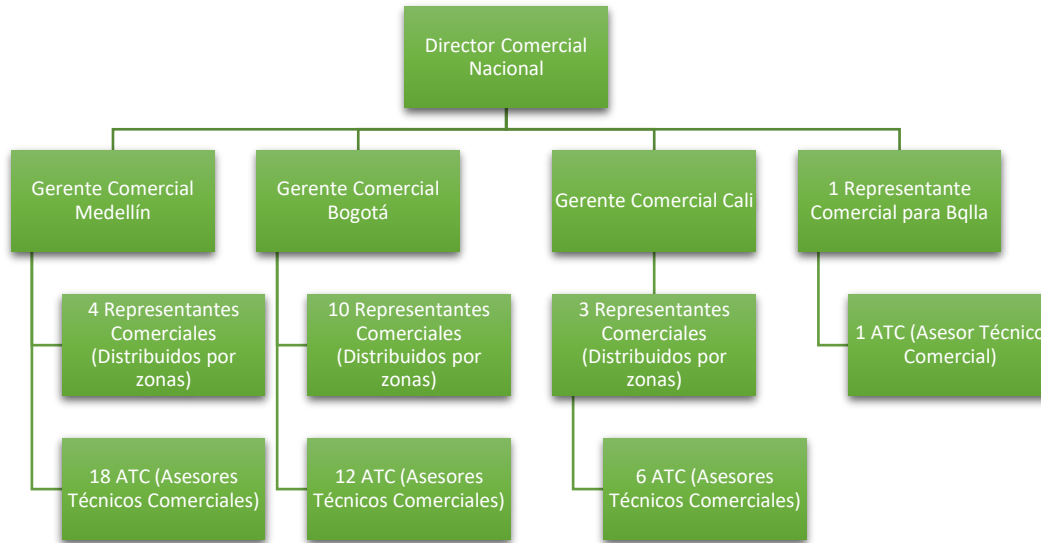
**Ilustración 37. Estructura Área de Mercadeo DIVERQUIN**



Fuente: Elaboración Propia

*ESTRUCTURA ACTUAL DEL ÁREA COMERCIAL:*

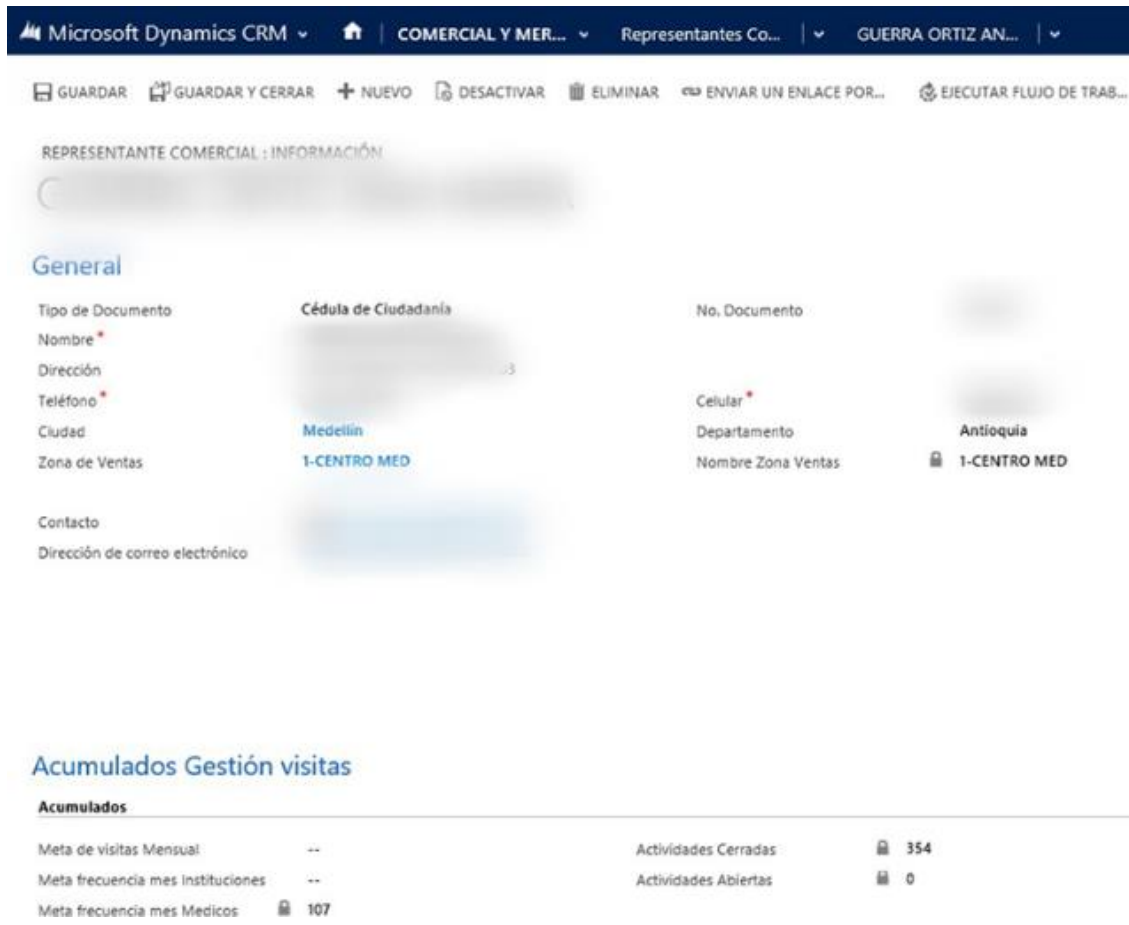
**Ilustración 38. Estructura Área Comercial DIVERQUIN**



Fuente: Elaboración Propia

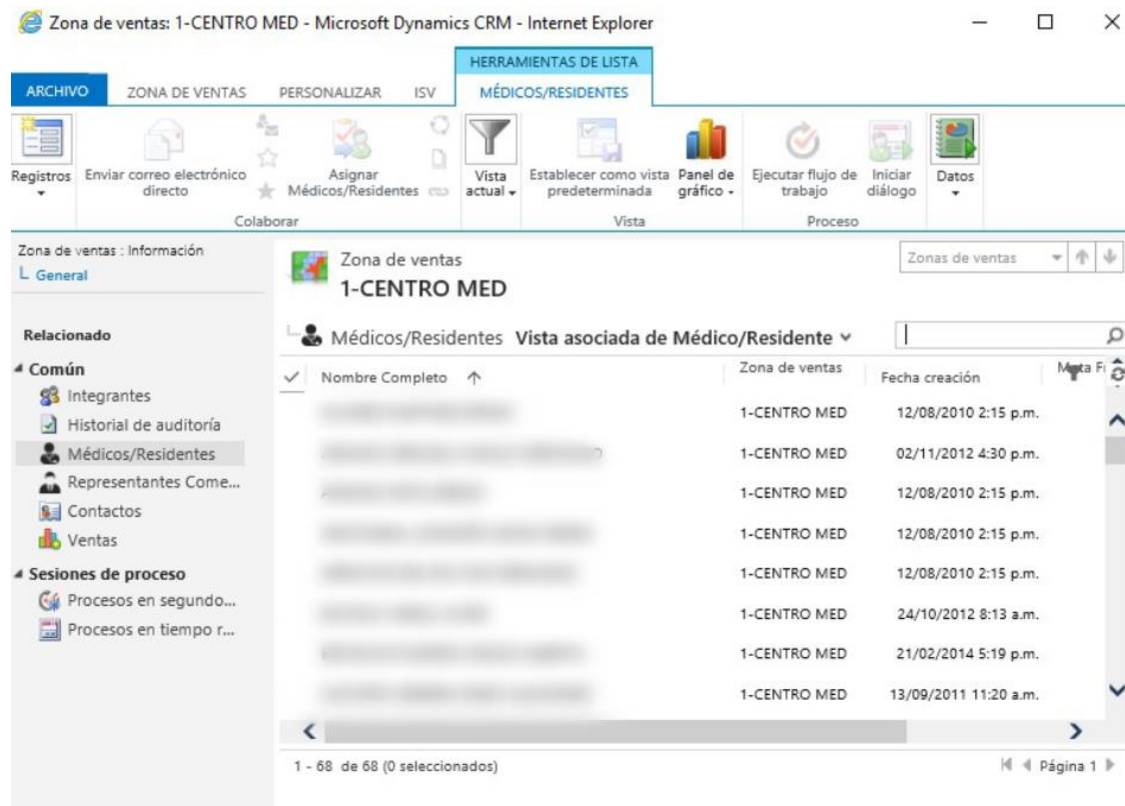
El área comercial de DIVERQUIN cuenta con un modulo en la herramienta del CRM donde cada Representante Comercial tiene un perfil como lo veremos en la ilustración numero 38, allí podrán visualizar su panel de especialistas de acuerdo a la zona asignada, también podrán ver las ventas del especialista, las instituciones en las que esta operando, la ultima cirugía que realizó, que implantes uso, etc. Así mismo pueden ver las datos de las instituciones y los contactos de las personas administrativas que también quieran visitar (área de compras, centrales de esterilización, jefes de cirugía etc.). Como se ve en la ilustración numero 39.

### Ilustración 39. Herramienta Para Visitas Comerciales DIVERQUIN



Fuente: (Diverquin, 2017)

**Ilustración 40. Ejemplo Programación Visitas Comerciales DIVERQUIN**



Fuente: (Diverquin, 2017)

De acuerdo a eso, los Representantes Comerciales programan sus visitas semanales y pueden llevar un control de las visitas que realizan, a que médicos y con que frecuencia, lo que les permite tener un panorama de los clientes mas importantes en ventas y en posiciones políticas (Gerentes de hospitales, coordinadores de ortopedia, jefe de residentes), cuales deben de visitar mas (porque pon potenciales en ventas, porque por el contrario estén disminuyendo), a los que están descuidando y los nuevos que deben de captar. Cada comercial tiene una zona asignada pero en ocasiones comparten eventos entre zonas como Show Rooms, cenas, Staff, lanzamientos de nuevos productos, etc.

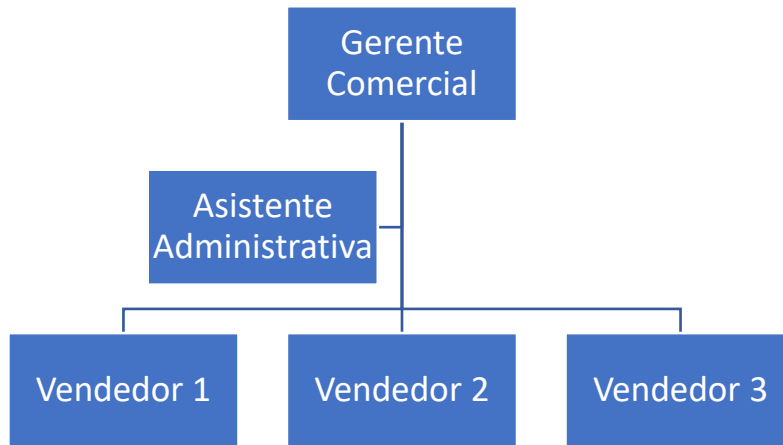
Adicional a su labor comercial los representantes deben de apoyar al área financiera con el recaudo de la cartera (Esto no afecta sus comisiones si cumplen la meta de ventas del mes).

#### *ESTRUCTURA DE LA COMPETENCIA*

- *INDUSTRIAS SAM PEDRO:* Hasta hace 6 años sus vendedores debían de encargarse también de realizar las actividades de mercadeo con el apoyo de una auxiliar administrativa, así que eran una misma área. Hoy en día ambas áreas son independientes y aunque sus estructuras no son muy robustas como lo veremos en las ilustraciones numero 40 y 41, han trabajado por fortalecer y orientar cada proceso de la manera mas efectiva para impactar sus clientes, mostrando sus nuevos cargos, llevando especialistas a visitar su planta de producción, realizando eventos, etc.

#### *ESTRUCTURA ACTUAL DEL ÁREA COMERCIAL:*

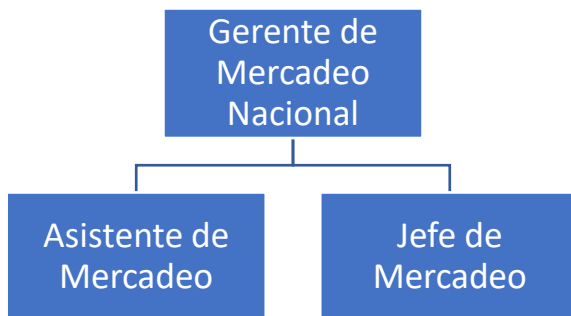
**Ilustración 41. Estructura Área Comercial Industrias Sam Pedro**



Fuente: Elaboración Propia

*ESTRUCTURA ACTUAL DEL ÁREA DE MERCADEO:*

**Ilustración 42. Estructura Área de Mercadeo Industrias Sam Pedro**



Fuente: Elaboración Propia

Los vendedores programan sus visitas con una base de datos y van con más frecuencia donde los especialistas que más estén facturando. Ellos también deben de apoyar el recaudo de cartera.



Sam Pedro aun no es muy fuerte en sus participaciones comerciales en congresos de ortopedia, pero cuando participa, en sus stands siempre está atendiendo el director de innovación, quien escucha de primera mano las necesidades que cada día tienen los especialistas y esto les permite diseñar y crear productos que el mercado espera, la Revista Dinero y la Andi realizaron el ranking de las empresas más innovadoras de Colombia, donde Industrias Medicas Sampedro se encuentra en el puesto 5 del listado general y en el puesto 3 de la industria química y salud, después de Bayer y Procaps como lo veremos en la ilustración 43. La innovación es una gran fortaleza con la que cuentan y es una característica que los especialistas admiran mucho.

**Ilustración 43. Ranking Empresas mas Innovadoras**

LAS 25 MÁS INNOVADORAS					
PUESTO	EMPRESA	CONDICIONES	CAPACIDADES	RESULTADOS	FINAL
1	BAYER COLOMBIA S.A.	77.458	88.585	70.724	78.10
2	DIGITAL WARE S.A.	81.720	86.529	67.790	77.59
3	PROCAPS S.A.	79.437	81.903	64.066	74.03
4	COLCERÁMICA	79.123	76.211	67.566	73.63
5	INDUSTRIAS MEDICAS SAMPEDRO SAS	75.106	89.453	59.806	73.29
6	PENAGOS HERMANOS & CIA. LTDA.	78.986	84.390	59.847	72.95
7	SUMINISTROS DE COLOMBIA S.A. - SUMICOL S.A.	80.578	90.160	52.931	72.39
8	NALSANI S.A. - TOTTO	76.347	82.686	57.868	70.86
9	GRUPO NUTRESA S.A.	72.398	82.354	60.099	70.47
10	CAVELIER ABOGADOS	78.826	77.866	58.473	70.40
11	HENKEL COLOMBIANA S.A.S.	80.225	75.381	57.214	69.57
12	INDUSTRIAS HACEB S.A.	79.089	83.415	51.198	69.23
13	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	78.738	82.557	50.740	68.68
14	TEAM FOODS COLOMBIA S.A.	77.055	86.105	48.320	68.28
15	BONEM S.A.	75.795	71.217	60.010	68.11
16	CODENSA S.A. E.S.P.	77.039	86.836	46.431	67.73
17	BEL STAR S.A. - EBEL INTERNACIONAL	66.155	77.843	60.774	67.51
18	BBVA COLOMBIA S.A.	70.315	89.086	48.374	67.17
19	LA TOUR S.A.	71.039	83.788	51.634	67.10
20	COLOMBINA S.A.	62.393	78.084	62.337	67.08
21	INTEGRA S.A.	67.564	82.361	53.836	66.51
22	AUTOTÉCNICA COLOMBIANA S.A. - AUTECO S.A.	80.865	77.415	47.131	66.34
23	INVESA	80.036	73.771	50.431	66.31
24	TRONEX BATTERY COMPANY S.A. - TRONEX S.A.	77.843	74.533	51.180	66.18
25	PRODUCTOS FAMILIA S.A.	65.289	82.279	54.723	66.16

Fuente: (Revista Dinero, 2017)

- *Líneas Hospitalarias:* Es una compañía con un portafolio gigante que se divide en dos segmentos: Salud en Casa que cuenta con 14 líneas de productos enfocados en insumos de uso externo de los pacientes y un segundo segmento denominado Osteosíntesis con 7 líneas de productos con implantes de uso interno para los pacientes. Por la magnitud de su portafolio, su trayectoria y su presencia de marca

es posible deducir que cuenta con una fuerza comercial robusta y un área de mercadeo que se encarga de su comunicación, eventos y pagina web.

NOTA: No es posible suministrar mas información ya que no es publica y las fuentes posibles están muy blindadas.

- *RP – Dental*: Es una empresa joven en el mercado que ha logrado obtener clientes institucionales gracias a sus bajos precios, es una marca que tiene una participación comercial casi nula en los eventos por lo que se cree que no tiene área de mercadeo, su fuerza comercial es de 11 vendedores a nivel nacional los cuales tienen múltiples tareas ajenas a su cargo como llevar equipos a las instituciones, manejo de facturas, talleres con instrumentadores y especialistas, entre otras. Esto es una falencia que con el tiempo puede traer grandes consecuencias pues sus vendedores no tienen el tiempo para dedicarse a sus clientes lo que evita que se proyecten y tengan tiempo para realizar estrategias de fidelización o de captación de nuevos clientes.

NOTA: No es posible suministrar mas información ya que no es publica y las fuentes posibles están muy blindadas.

#### **4.6 Mapa de Productos y Precios**

Ya se ha mencionado anteriormente que DIVERQUIN es una empresa que cuenta con precios competitivos comparados con las empresas que tienen productos con las mismas

características, a continuación se podrá observar un comparativo de las líneas de productos de DIVERQUIN con algunos competidores de cada línea y el porcentaje de diferencia de precios con empresas de la misma y menor calidad:

**Tabla 4. Comparativo de Precios y Productos competidores y DIVERQUIN**

COMPARATIVO DE PRECIOS Y PRODUCTOS SISTEMAS DE DIVERQUIN				
SISTEMA	COMPETIDORES / PORCENTAJE DE DIFERENCIA			
Sistema radio distal	Synthes	RP - Dental	Sam Pedro	
	25%	36%	45%	
Sistema Placa de Cupula Radial	Único en el mercado			
Sistema Placas de Artrodesis	Lineas Hospitalarias	Synthes		
	28%	-25%		
Sistema de Mano Minifragmentos	RP - Dental	Oseomed	Smith & Nephew	
	35%	-5%	-44%	
Sistema Maxilofacial	Synthes	RP - Dental	Sam Pedro	Oseomed
	56%	43%	42%	40%
Sistema IMF	Lineas Hospitalarias	RP - Dental	Sam Pedro	Oseomed
	36%	93%	80%	-15%
Sistema de Reconstruccion Mandibular	Synthes	RP - Dental	Sam Pedro	Oseomed
	56%	43%	42%	40%

Fuente: Elaboración Propia.

NOTA: Las cifras de la tabla son porcentajes aproximados ya que por políticas internas de la compañía no es posible mostrar las cifras reales de base, los valores positivos son los precios que son superiores en venta a DIVERQUIN y los negativos son los que son mas económicos en precios de venta a DIVERQUIN.

*OBSERVACIONES:*

- Industrias Sam Pedro tiene una gran ventaja en la asignación de precios sobre DIVERQUIN ya que al ser productores nacionales tienen un enorme ahorro en los gastos de logística (Envíos internacionales, nacionalizaciones, etc.), elimina gastos de comisiones en cadenas de distribución, sumándole el hecho que la variación del dólar no afecta sus precios de venta.
- Empresas como Synthes y Smith & Nephew son las marcas directas a nivel mundial por lo que sus precios no requieren de una comisión por distribuidores.

#### **4.7 Análisis del Cliente y del Consumidor.**

Antes de hablar de los clientes y consumidores de DIVERQUIN es importante aclarar que en el sector salud ningún paciente que este por recibir un procedimiento medico cubierto por su EPS tiene la potestad de elegir la marca o qué tipo de insumo van a utilizar durante dicho procedimiento, solo las personas que pagan coberturas adicionales como las Pre – pagadas, pólizas o los particulares tienen derecho a elecciones, pero solo en algunos servicios como el tipo de habitación, la institución donde quiere que le presten el servicio, el especialista que quiere que lo atienda, de resto en temas de insumos no tienen injerencia, nunca un paciente dirá “ Para la inyección que me van a poner por favor usar la marca X” O “Por favor me cambian la gaza que esta marca no me gusta” todos estos insumos son decisión de la institución. Lo mismo pasa con el material de Osteosíntesis, el paciente no tiene como elegir, es más los pacientes no saben que estos implantes son tercerizados y creen que es un insumo más de la institución. Así pues

las casas comerciales nunca tienen contacto con los pacientes que son los consumidores finales, hay que hacer notar que aunque no hay un contacto directo con el paciente siempre las casas comerciales buscan ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida de los mismos.

¿Pero si no hay un contacto directo con los pacientes que son quienes usan los implantes, como saber qué es lo que necesitan? DIVERQUIN cuenta con tres fuentes para tomar sus decisiones en las innovaciones y adquisiciones de nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado. La primera de ellas es un área de I+D la cual se encarga de estar estudiando las tendencias de los nuevos implantes que salen alrededor del mundo, estas personas también viajan a ferias internacionales y de acuerdo al mercado y las características del producto evalúan con el comité de dirección que es viable traer a Colombia y que no.

La segunda es la casa matriz MEDARTIS la cual invierte un una buena parte de su presupuesto en innovación e investigación, donde hacen pruebas en cadáveres y con la experiencia de sus cirujanos de planta crean y lanzan productos nuevos los cuales ponen a disposición de sus distribuidores a nivel mundial, estos de acuerdo a las necesidades de su país y características de las personas evalúan si lo incluyen o no en su portafolio.

La tercera y más real, es el escuchar a sus clientes, los especialistas quienes están de frente en el día a día y saben con exactitud qué es lo que necesitan sus pacientes, que implante no es bueno, cuales son las nuevas fracturas, que nuevas patologías están

surgiendo de acuerdo a los estilos de vida que van adoptando las personas. Estos especialistas DIVERQUIN los envía a MEDARTIS a realizar prácticas cadavéricas y prueben nuevos implantes y orienten a la compañía si es un producto potencial o no para el mercado Colombiano (Estos especialistas son seleccionados cuidadosamente, deben ser clientes fidelizados ya que conocen información de los nuevos productos que traerá DIVERQUIN lo cual es confidencial) además es la oportunidad para que ellos manifiesten nuevas necesidades en la casa matriz que es quien produce los nuevos implantes.

Ya que se tiene conocimiento de lo anterior es posible hablar de los clientes de DIVERQUIN los cuales se dividen en dos grupos: Instituciones y especialistas, ambos se manejan por medio de estrategias de un fuerte relacionamiento formando lazos comerciales muy cercanos que permiten conocer al cliente, sus gustos, sus necesidades, y de esta manera brindar ofertas que sean un verdadero gana – gana.

- **INSTITUCIONES:** Este cliente se encuentra en el tipo de segmentación por ventajas. DIVERQUIN clasifica sus clientes por: Mayoristas, aseguradoras, OPL e instituciones. El mayor porcentaje de sus clientes son hospitales y clínicas ubicadas en las ciudades principales (Las únicas instituciones fuera de la ciudad que se atienden son: San Juan de Dios de la Ceja, San Vicente de Paul y Somer de Rio Negro) las cuales se clasifican en 4 grupos A, B, C, y D, esta división se hace con base a las compras de la institución y a otras variables que la hacen potencial

como: número de quirófanos, tamaño de la institución, número de especialistas de ortopedia, entre otras. Las instituciones tienen una frecuencia de compra que puede ser diaria, 3 veces por semana o semanal (la última para el caso de los mayoristas), aunque el 22% de las instituciones tienen equipos en consignación, esto se da cuando un producto tiene una alta rotación y realizan hasta 4 cirugías al día con él, así que se opta por dejarlo permanente en la institución para su completa disponibilidad (esto es más productivo en costos de mensajería, optimización de tiempos y se reduce el riesgos de perder una cirugía por disponibilidad del equipo). El plazo de pago de las instituciones esta entre 30 y 120 días que tiene mucho que ver con las EPS que tenga convenio la institución. Las razones por las que los clientes toman las decisiones de compra son diferente para todos, en el caso de los mayoristas es netamente autónoma y se basan mas en la demanda del mercado y en los descuentos que DIVERQUIN le pueda ofrecer. En el caso de las aseguradoras es basado en los montos que cubre la póliza y tratan de hacer compras con ese presupuesto. En el caso de los hospitales hay mas variables como: Licitaciones, calidad, precio, cercanía con la marca y negociaciones adicionales (promociones) aquí son las jefes de compras quienes tienen el poder de realizar los pedidos y decidir a que casa comercial le solicita el material, es por esto que estas personas también están dentro del panel de visitas de DIVERQUIN.



- **ESPECIALISTAS:** Para describir a este tipo de cliente tendremos en cuenta las siguientes variables de segmentación: edad, especialidad ortopédica, género, estado civil, ingresos, ubicación geográfica.

Este cliente si es más diverso que el institucional ya que cuenta con más características al tratarse de personas, lo podemos dividir en dos grupos:

*RESIDENTES:* Son especialistas entre los 28 y 33 años de edad se enfocan en especialidades como Fijación Externa, Trauma y Columna, aunque la mayoría se enfocan en trauma, un 85% son hombres y el resto mujeres,(esto se da porque algunos procedimientos quirúrgicos ortopédicos requieren de fuerza para estabilizar los hueso, así que las mujeres optan por otras especialidades como pediatría, entre otras) por lo general son solteros por el alto volumen de estudio que tienen, sus ingresos aproximados por su labor esta entre 2 y 4 millones, por lo general viven al sur de la ciudad. Este cliente esta muy interesado en aprender, por lo que tienden a ser más agradecidos con los aportes a su formación lo que los hace más fáciles de abordar.

*ESPECIALISTAS EXPERIMENTADOS:* Son especialistas entre los 33 y 67 años de edad con todo tipo de especialidades, un 85% son hombres y el resto mujeres (Ya se explico en la parte de los residentes porque se da este fenómeno) en su mayoría todos son casados y tienen hijos, y aunque ya cuentan con mucha experiencia les gusta estar actualizando sus conocimientos por medio de congresos, sus ingresos son muy elevados ya que la mayoría de ellos no solo

trabaja en instituciones sino que también tienen consultorios particulares, dan clases en universidades, charlas en congresos, son jefes de escuelas de residentes, etc. Por lo general viven al sur de la ciudad. Este cliente contrario a los residentes no son fáciles de abordar, tienen un ego enorme y sienten que ya lo saben todo, lo que los hace difícil de persuadir pero es muy importante tenerlos cerca ya que muchos de ellos son profesores de residentes, jefes de cirugías o pertenecen a sociedades académicas lo que los hace muy influyentes sobre las nuevas generaciones de especialistas. En este cliente se da mucho una división por el tipo de especialidad que en muchos casos hace que desmeriten productos o que sientan que sus técnicas son mejores que la de los demás, es decir, los cirujanos plásticos no son “compatibles” con los maxilofaciales, los Neurocirujanos con los que operan columna, por dar un ejemplo. DIVERQUIN ha logrado identificar estos y muchos más comportamientos que le han permitido comunicarse adecuadamente a cada especialista teniendo en cuenta todo lo anterior, así ha podido ser más asertivo en la retención y captación de clientes, logrando ventas y posicionamiento de la marca en la mente de ellos.

Con ambos clientes DIVERQUIN ha enfocado sus esfuerzos en establecer relaciones a largo plazo demostrándoles que es una marca que los quiere apoyar para que sus labores con los pacientes los cuales necesitan ayuda tengan la mejor recuperación posible, que las instituciones tengan los mejores insumos y comentarios positivos, que los especialistas puedan quedar satisfechos con sus cirugías y que sus post quirúrgicos solo

sean agradecimientos de sus pacientes que realzan su orgullo profesional y no objeciones por malas recuperaciones.

## 5 Etapa de Investigación de Mercados Aplicada al Plan.

### 5.1 Ficha Técnica:

**Tabla 5. Ficha Técnica Investigación de Mercados**

<b>EMPRESA CONTRATANTE:</b>	DIVERQUIN S.A.S
<b>REFERENCIA DEL ESTUDIO:</b>	Percepción y Posicionamiento de marca.
<b>OBJETIVO:</b>	Identificar las razones por las cuales DIVERQUIN es una marca poco conocida en el mercado de Material de Osteosíntesis.
<b>NATURALEZA DEL ESTUDIO:</b>	Investigación Cualitativa, exploratoria y de tipo Descriptivo
<b>TÉCNICA:</b>	Entrevista personal
<b>INSTRUMENTO:</b>	Formato semi estructurado
<b>ELEMENTO MUESTRAL:</b>	Especialistas en ortopedia
<b>ALCANCE:</b>	Municipio de Medellín

<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</b>	21 especialistas
<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:</b>	Del 11 al 26 de septiembre 2017

## 5.2 Resumen Ejecutivo

Esta investigación se realizó como parte del plan de mercadeo para el posicionamiento de una marca de material de osteosíntesis, por medio de esta se busca identificar cual es la percepción que tiene el mercado de los especialistas de ortopedia de la marca DIVERQUIN y al mismo tiempo los atributos en los que la marca es fuerte, en los que tiene oportunidad de mejora y los que el mercado considera que una marca debe tener en este sector.

Para la investigación se realizó una entrevista a profundidad a 21 especialistas de la ciudad de Medellín de dos perfiles, Residentes y Expertos de las instituciones con más flujo de cirugías en ortopedia durante el mes de septiembre del año 2017.

La metodología de la entrevista fue iniciar con preguntas de las marcas en general con el fin de conocer las opiniones que tiene el mercado de las marcas que tienen como top of mind y luego indagar específicamente por la marca DIVERQUIN de esta manera

identificar también cuales son las marcas más posicionadas en Medellín y con las que DIVERQUIN debe compararse para competir.

Finalmente se logró obtener la información planteada, que permite tener claridad de las falencias de la marca y que es lo que el mercado está esperando de ella para posicionarse y tener la fuerza que se espera, así mismo fortalecer y sacar provecho de las fortalezas que el mercado también destacó durante la investigación de la marca.

Los siguientes son algunos datos sobre la forma y las personas a las que se les realizó la investigación:

- **Instrumento de medición:** Para la investigación se usó el método de entrevista a profundidad, basadas en un cuestionario semi - estructurado, aplicado a 21 especialistas.
- **Entrevistados:** Las entrevistas se realizaron a dos tipos de ortopedistas, residentes con más de 1 año de experiencia y especialistas con larga trayectoria en el mercado.
- **Criterios para elegir a las personas:** Los criterios para elegir a las personas entrevistadas fueron, que estuvieran activos en la práctica, que fueran cirujanos de ortopedia de la ciudad de Medellín.

- **Procedimiento para contactar a los especialistas:** El proceso de contacto se hizo de tres maneras, la primera de ellas fue extraer del CRM la lista de los especialistas activos actualmente y posteriormente se procedió a contactarlos por medio de llamadas telefónicas para pactar las citas, el segundo fue en las visitas con los representantes comerciales y el tercero en un evento de ortopedistas en la ciudad de Medellín donde permitieron que durante la realización de este se abordaran especialistas para la entrevista.
- **Duración:** cada entrevista tuvo una duración aproximada de 35 a 60 minutos.  
(Relacionamiento)

### 5.3 Definición del Problema / Oportunidad

#### POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DIVERQUIN

¿Cuáles son los principales atributos que le hace falta a la marca DIVERQUIN para posicionarse en el mercado del material de osteosíntesis? O tal vez los tiene y el mercado no los conoce? Como se mencionó anteriormente (punto de la justificación del plan) la marca tiene mucho potencial para cubrir la demanda actual y el crecimiento estimado en los próximos años del sector, es por eso que se debe de identificar en el mercado cuales son las razones que están estancando la marca para actuar sobre ellas e identificar al mismo tiempo como está siendo percibida.

De acuerdo a la experiencia de la compañía en el sector y a estudios realizados años atrás por la misma, se logró conocer cuáles son los factores claves de éxito en el mercado de la ortopedia y son estos los que durante la investigación de mercado se evaluarán para la marca.

#### FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN EL MERCADO DE LA ORTOPEDIA:

Debido al entorno (sector salud), el mercado (dispositivos médicos) y el tipo de público (mercado médico) al que están enfocados los productos de Material de Osteosíntesis (MOS), en los atributos de la marca de los productos priman los aspectos racionales sobre los emocionales, es por esto que se ha identificado que algunos de los aspectos son:

Médicos: calidad, eficacia, seguridad, respaldo.

Instituciones (quirúrgica, compradores/pagadores): calidad, eficiencia en costos (buena relación costo/beneficio), servicios de valor agregado (temas logísticos, consignación, entregas), temas acuerdos comerciales (descuentos por pagos, comodatos), temas de conocimiento (demostraciones, capacitaciones).

#### **5.4 Objetivos de la Investigación de Mercados**

OBJETIVO GENERAL:

Identificar las razones por las cuales DIVERQUIN es una marca poco conocida en el mercado de Material de Osteosíntesis.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer cuáles son los atributos de marca que hacen reconocida a DIVERQUIN.
- Establecer cuales con los atributos de marca en los cuales DIVERQUIN tiene oportunidades de mejora.
- Identificar cuales son los valores agregados para posicionar una marca en el sector de la Osteosíntesis.
- Identificar las razones del porque las otras marcas de material de osteosíntesis están posicionadas en el mercado.

### **5.5 Metodología Aplicada**

Con el fin de lograr obtener la información necesaria para identificar como está DIVERQUIN en el mercado en cuanto a los atributos y posicionamiento de la marca, se realizará una Investigación Cualitativa, Exploratoria y de tipo Descriptiva, ya que este tipo de investigación le permite al investigador tener un diagnostico actual de los comportamientos y actitudes mas predominantes de su muestra y además ayuda a realizar una predicción de la relación que existe entre una o mas variables (Morales, 2010) se aplicara por medio de la técnica de Entrevistas a Profundidad, las cuales se realizaran a una



muestra no concluyente de especialistas de la ciudad de Medellín (Esta ciudad es la de mayor ventas) a continuación el formato de la encuesta a realizar:

**FORMATO ENTREVISTA:**

<b>ENTREVISTA # 001</b>	
<p style="text-align: center;">La siguiente entrevista es realizada para la investigación de mercado de trabajo de grado correspondiente al programa de Especialización en Gerencia de Mercadeo de la Institucion Universitaria ESUMER Se pretende conocer el posicionamiento y los atributos de una casa comercial de material de osteosíntesis por medio de especialistas de la ciudad de Medellín. En este sentido sientase libre de compartir sus opiniones en este espacio aqui no hay respuestas correctas o incorrectas lo importante es conocer su opinion sincera.</p> <p style="text-align: center;">Agradecemos desde ya por su tiempo.</p>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Genero:</b>	
<b>Institución PPAL:</b>	
<b>Edad:</b>	
<b>Especialidad</b>	
<b>Años de Experiencia:</b>	<b>Fecha:</b>
<p><b>1. Me podría decir por favor ¿Qué marcas / casas comerciales de material de osteosíntesis recuerda? que es lo que mas recuerda de ellas? Cree que son fuertes en el mercado?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p><b>2. ¿ Qué es lo que mas recuerda de la marca? La ha usado?</b></p> <p>Si _____ ( )</p> <p>No _____ ( )</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p><b>3. ¿En cuales de los siguientes atributos usted considera que DIVERQUIN es reconocido?</b></p> <p>Calidad _____ ( )</p> <p>Eficacia _____ ( )</p> <p>Seguridad _____ ( )</p> <p>Respaldo _____ ( )</p> <p>Otro _____ ( )</p> <p>Cual _____</p>	
<p><b>4. ¿En cuales de los siguientes atributos usted considera que DIVERQUIN tiene oportunidad de mejora?</b></p> <p>Calidad _____ ( )</p> <p>Eficacia _____ ( )</p> <p>Seguridad _____ ( )</p> <p>Respaldo _____ ( )</p> <p>Otro _____ ( )</p> <p>Cual _____</p>	
<p><b>5. ¿Cuáles son los valores agregados que usted considera que hace a le falta a DIVERQUIN para estar al nivel de otras marcas? O cree usted que ya se encuentra a la par?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p><b>6. ¿Cuándo usted piensa en DIVERQUIN, que es lo primero que piensa o con que asocia / relaciona la marca? Le genera confianza la marca?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p><b>Agradecemos por el tiempo compartido al colaboramos con la entrevista su opinión es muy importante para nosotros.</b></p>	

## 5.6 Limitaciones.

Pactar una cita con el personal de las instituciones fue muy complicado ya que por las funciones de sus cargos tienen un día a día de muchas carreras y son puestos que requieren de concentración, algunas de las limitaciones más frecuentes fueron:

- **Áreas restringidas:** En algunos casos debieron de desplazarse a otras áreas para atender personal externo a la institución pues sus áreas de trabajo son restringidas al ser zonas estériles.
- **Disponibilidad de tiempo:** Extensos turnos labores y como resultado se tenían personas ocupadas que no querían interrumpir sus labores y atrasarlas pues ya tenían un turno muy largo y no querían quedarse tiempo extra para ponerse al día.
- **Disposición:** el personal administrativo también contaba con una carga laboral pesada y cada minuto para ellos era de gran valor, por lo general las visitas eran muy puntuales y rara vez podían concentrarse 100% en ella, pues era usual que fueran haciendo otras cosas mientras hablaban con los visitantes.
- **Autorización para suministrar información:** Se daba cuando por políticas de la institución, no estaban autorizados a suministrar la información que se necesitaba.
- **Saturación de visitas:** No tenían buena actitud para atender una visita ya que hay una saturación de las mismas pues todos los días son abordados por visitantes médicos de fármacos, insumos, materiales post quirúrgicos y un sinnúmero de empresas que quieren captar a estas personas.

- Afectos por otras marcas: Pasaba mucho y simplemente no quisieron brindar información porque tenían afectos con otras marcas o la daban incompleta o incorrecta por terminar la entrevista rápida.

Sin embargo, hubo un grupo muy mínimo de personas que si tuvieron una actitud de colaboración que fueron las que se tuvo que de tratar de identificar para garantizar la obtención de información verdadera y objetiva, aunque seguía estando el problema del tiempo.

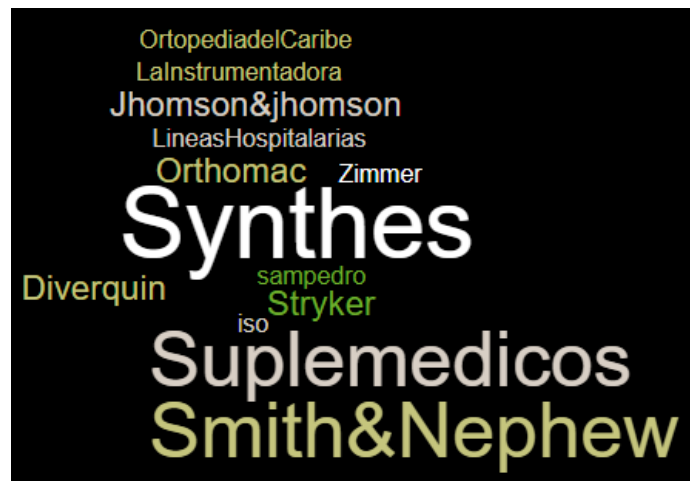
### **5.7 Hallazgos – Resultados de la Investigación:**

Durante las entrevistas realizadas en la investigación a los diferentes perfiles, se recolecto una gran cantidad de datos y se evidenciaron diferentes puntos de vista, no obstante también fue posible tener una agrupación de coincidencias de las percepciones que tienen los especialistas sobre la marca, los productos y la compañía en general y así lograr tener puntos en común (opiniones iguales en algunas variables) e identificar algunas tendencias muy marcadas como el notable reconocimiento que tienen por la calidad de los productos y mas.

Al iniciar la entrevista se pregunto a los especialistas que marcas de casas comerciales recordaban con el fin de identificar cuales estaban posicionas en la mente de ellos de manera espontanea, y sus respuestas fueron las siguientes casas en el orden mencionadas Synthes, Suplemedicos, Smith & Nephew, Sam Pedro, Diverquin, Iso, RP y otras que no

tuvieron tantas menciones (en la ilustración 43 se puede ver gráficamente la importancia que le dieron a cada marca mencionada), lo que evidencia que aunque DIVERQUIN no es la primera opción en la mente del especialista si la recuerdan. (En esta pregunta los especialistas mencionaron un total de 23 marcas donde DIVERQUIN oscilaba en una posición # 7)

#### **Ilustración 44. Marcas Mencionadas en la Investigación según su importancia**



Fuente: Creación propia con la herramienta <https://worditout.com/word-cloud/create>

La imagen se construye por medio de una plataforma que permite identificar por el tamaño del logo, la marca que mas numero de veces mencionaron durante las entrevistas (Synthes 84 veces, Smith&Nephew 79, Suplemedicos 77, Diverquin 42, Stryker 40, Orthomac y J&J 38, las demás fueron de menos de 25 veces). Es de destacar que para todos los especialistas hay tres aspectos que hacen que ellos puedan recordar estas marcas que son:

- la calidad de los materiales.
- El servicio.
- El apoyo a la educación medica

Donde la calidad de los materiales es de gran peso para ellos ya que impacta directamente los resultados del procedimiento que finalmente se vera reflejado en el paciente y en la labor de ellos, aunque en algunas ocasiones al preguntar que aspectos negativos recordaban lo primero en mencionar era el nivel de servicio , algunas ideas manifestadas:

“Son marcas con implantes de alta calidad que ya uno sabe que en una cirugía va a la fija con ellos, sin problemas para el paciente o para nosotros” (Ortopedista HSVP)

“El servicio es importante y mas cuando se trata de la salud de una persona, pero eso debería ser implícito, de nada sirve que sean bien puntuales y tengan implantes bien regulares” (Ortopedista Incodol)

Al momento de indagar cuales eran las marcas que habían usado en los últimos dos meses se evidencio que en algunos casos cumplían con las que estaban en su mente, pero en otros casos eran otras marcas no mencionadas al principio de la entrevista, no eran sus “preferidas” pero eran las que tenia disponible la institución medica en la que estaban trabajando, y aunque quisieran trabajar con otras debían usar las que estuvieran en los acuerdos de licitaciones, algunas ideas manifestadas fueron:

“Toca poner eso porque es lo que hay disponible en el hospital, donde pida otra cosa me enredo con la administración” (Residente UPB)

“Hay otras marcas muy buenas para operar, pero no están en los convenios con la institución, entonces se trabaja con lo que hay” (Residente UPB)

“Yo si no opero con lo que me gusta prefiero tratar de pasar el paciente para otra institución que tenga el aval para esa casa comercial, eso de operar con las uñas es muy bravo” (Ortopedista HPTU)

Se evidencio que los especialistas consideran una marca fuerte en el mercado de la osteosíntesis por la trayectoria que tenga en el mercado, la reputación de la misma, la calidad de sus implantes, el servicio, la tecnología y la historia de uso que tengan en otros hospitales.

Muchos residentes optan por usar determinadas marcas por que ven a sus tutores usarla o porque el hospital siempre la ha usado y eso le genera confianza o en otros cosas si una institución es de prestigio y usa cierta marca asumen que es buena, algunas ideas mencionadas:

“Desde que llegue a esta institución la marca ha estado en los quirófanos, eso no es de gratis, es buena entonces no es necesario dar vueltas con otra” (Residente UPB)

“Si la clínica que es tan estricta lo eligió como proveedor es un buen filtro para entender que cumple con todo lo relacionado a calidad, y yo siempre la veo en los

congresos es una empresa grande, hace ruido en el sector ” (Ortopedista Clínica Las Vegas)

Indagado lo anterior como información macro de todas las marcas, se continuó la entrevista con preguntas específicas de DIVERQUIN, y al preguntar por la marca se evidencio que las principales razones por las cuales la marca es recordada por los especialistas son: calidad de sus productos, servicio y precio, lo que quiere decir que el mercado reconoce las fortalezas que la empresa ha comunicado de la marca, algunas ideas mencionadas fueron:

“Los implantes de diverquin son muy buenos, nunca he tenido problemas de calidad con ellos, son fáciles de usar y me encanta el instrumental” (Ortopedista HSVP)

“Los productos son muy buenos, las reposiciones rápidas y no valen un ojo de la cara” (Ortopedista HSVP)

Al indagar por los atributos en los que la marca DIVERQUIN es reconocida en el mercado y la consideran fuerte versus la competencia, se evidencio como los especialistas coincidían en decir que la calidad de los implantes es excelente, pero también reconocieron el soporte técnico que presta la marca por medio de los ATC (asesores técnico comerciales) que son los instrumentadores quirúrgicos que apoyan a los especialistas durante las cirugías, los doctores le dan merito a este valor agregado del servicio. Pero al consultar por los atributos en los que la marca tiene oportunidad de mejora las opiniones se dividieron de acuerdo al perfil, los residentes manifestaban que la



marca debería de apoyar mas la educación medica y manifestarse mas con patrocinios, algunas ideas manifestadas fueron:

“Los ATC de Diver son los mas capacitados del mercado, son muy pilositos y tienen muy buen manejo de los equipos” (Ortopedista Incodol)

“ El soporte técnico es muy valioso porque no importa los años que lleves operando, siempre va ser una sorpresa lo que encuentres después de abrir un paciente y contar son un soporte capacitado que te ayude en cirugía es gratificante” (Residente CES)

“Diver es una marca cheveré, pero debería de apoyar mas la educación medica, involucrarse mas con los residentes, que no se pierda tanto”..... “ Un patrocinio al año no hace daño, yo la uso, pero si debería hacer mas actividades académicas” (Residente UPB)

Al preguntarles a los especialistas que era lo primero que se les venia a la cabeza cuando pensaban en la marca Diverquin o con que la relacionaban, surgen tres principales razones: la primera es la calidad que es una fortaleza que han mencionado en varios momentos de la entrevista, la segunda es el soporte técnico que ya lo habían mencionado en los atributos de la marca y la tercera fue SUPLEMEDICOS, que confirma lo que la compañía temía de que DIVERQUIN estuviera a la sombra de la marca de suplementos. Es importante hacer énfasis en que muchos de los Especialistas Residentes no recordaban con claridad la marca DIVERQUIN, tenían nociones muy leves de la marca. Algunas ideas fueron:

“ Suple y Diver son marcas muy buenas, ambas tienen un servicio y soporte muy bueno, siendo suple mas carita” (Residente UPB)

“Estaba convencido que Diver era una línea de negocio de Suple, como uno siempre ve los logos juntos y el de Diver va abajo” (Residente UPB)

“La calidad de Diver tenía que ser buena siendo de la misma empresa de Suple” (Residente CES)

Finalmente los especialistas entrevistados afirmaron haber usado la marca Diverquin y continuar haciéndolo por la calidad y precio de los implantes y su servicio siga siendo bueno, pues consideran que es la mejor opción para fracturas de mano y radio, algunas ideas:

“Mientras existan pacientes con fracturas de mano y radio Diverquin va a ser mi compañera en el quirófano”(Ortopedista HSVP)

“Desde que este en los convenios de la institución la uso, es una buena combinación de calidad y precio” (Ortopedista Clínica Las Vegas)

### **5.7.1 Información Sociodemográfica:**

Como se menciono anteriormente la muestra para la investigación esta compuesta por dos perfiles, especialistas residentes y especialistas experimentados con mucha trayectoria en el mercado:

Residentes: Son especialistas que se encuentran en el nivel de su formación como R3 y R4 que son los que ya están ejerciendo en instituciones (los R1 y R2 aun tienen un perfil de estudiantes y en el quirófano aun tienen un rol mas de observar a los especialistas mas experimentados), estos especialistas están entre los 28 y 33 años de edad, entre hombre y mujeres que en su mayoría se encuentran solteros, residen en el sur de la ciudad (palmas, sabaneta, envigado) estudiantes de la universidad UPB y CES, sus ingresos son altos y tienen gran interés por todo lo que les aporte a su educación y todo lo que los integre al sector, por lo que fue fácil pactar citas con ellos.

Especialistas experimentados: Son especialistas de los 40 años en adelante con muchos años de experiencia en el sector, realizan turnos en diferentes instituciones de la ciudad por lo que es muy complicado contactarlos, para este caso se entrevistaron de la Clínica El Campestre, Hospital Pablo Tobon Uribe, Hospital San Vicente de Paul , Incodol, Clínica Las Vegas y Hopital San Rafael. Casi la totalidad de ellos son casados y con hijos, sus ingresos son muy altos y tienen un gran sentido de responsabilidad por el paciente y el tiempo por fuera del quirófano. Estos especialistas son muy estructurados no solo por sus años de experiencia, si no porque asisten con frecuencia a congresos de actualización de tendencias a nivel mundial, por lo que sus criticas son de gran valor y muy objetivas. Al igual que el perfil anterior están compuestos por hombres y mujeres que viven al sur de la ciudad.

### **5.7.2 Resultados Generales**

La investigación permitió tener un panorama real de como es la percepción del mercado sobre la marca e identificar cuales son las fortalezas y debilidades que el cliente tiene de la misma y de esta manera tener argumentos para tomar decisiones.

Como aspectos generales se puede decir que dentro de la investigación fue evidente el reconocimiento que tienen los especialistas sobre la calidad de los implantes, lo que hace que ellos se sientan confiados y tranquilos de usarlos, existe un sentimiento de seguridad y confianza al operar con la marca, lo que es muy valioso por que se genera un sentimiento de respaldo y apoyo en el quirófano, en sus pacientes y en sus resultados como profesional, y para completar ese apoyo se encontró la satisfacción por el soporte técnico que acompaña las cirugías y guían al especialista en los procedimientos, un atributo que valoran enormemente los especialistas. Finalmente la relación que tiene el mercado de la marca DIVERQUIN con la marca SUPLEMEDICOS, es una confusión que rescatando todo lo que el mercado piensa de la marca diverquin, se puede corregir con una campaña de comunicación y un relanzamiento de la marca ya que si bien es cierto que las mezclan como empresa tienen muy claro cual es cual y en ningún momento de la entrevista al preguntar por Diverquin contestaron con algo de Suplemedicos.

### **5.7.3 Comentarios Puntuales**

La investigación también dejo en evidencia algunos aspectos que no se habían planteado, como el hecho de que algunos especialistas les gusta la marca, han tenido

buenas referencias de ella pero no la usan porque no esta dentro de los convenios que tiene la institución (siendo DIVERQUIN una de las marcas con mejores precios no esta en todos los convenios porque muchas instituciones tratan de buscar un proveedor que les pueda suministrar todo y el portafolio de Diverquin solo esta enfocado en miembro superior que es una de sus debilidades) así que deben operar con otras.

Otro aspecto es la percepción dividida que tienen los perfiles entrevistados en el tema del apoyo a la educación medica. Diverquin dentro de su presupuesto siempre tiene asignado un rubro para la educación externa y patrocinios a especialistas, pero estas inversiones se hacen de manera estratégica y la asignación de estos recursos se hace por medio del ROI, por lo que el perfil de los Especialistas Expertos no se manifestaron inconformes con este tema pues ellos se han visto impactados constantemente ya que el volumen de cirugías que ellos manejan es alto y sus cifras soportan la inversión de los apoyos educativos, contrario a los Especialistas Residentes que aun no tienen ese flujo de cirugías y no reciben tantos apoyos. No obstante las cifras no deben ser la única variable a tener en cuenta para una empresa segmentar un cliente, es importante cultivar este mercado pues son ellos los futuros especialistas expertos y si la marca no es posicionada en ellos o no hay una conexión emocional de apoyo durante su formación van a ser clientes que no van a usar la marca cuando el flujo de cirugías aumente, es necesario buscar la manera de acercarse mas a ellos y cambiar esa percepción de “abandono” que ellos tienen por parte de la marca.

## 5.8 Conclusiones

- Todos los atributos que los especialistas mencionaron que hacen grandes a las principales marcas, DIVERQUIN los posee todos menos uno, el portafolio, por lo que se puede concluir que la marca tiene el potencial para competir con las grandes marcas y buscar potencializar su portafolio. Así mismo dejar el auto sesgo de compararse con marcas como Sam Pedro que no poseen el nivel de calidad y de servicio que destacaron de DIVERQUIN y enfocarse en estar al mismo nivel de los líderes.
  
- La investigación también mostro una tendencia en los perfiles entrevistados, donde los Expertos tenían muy claro quien es DIVERQUIN y expresaban sus opiniones con mucha seguridad a diferencia de los Residentes que tenían dos escenarios los que conocían muy poco a la marca y los que la conocían pero no la sentían cercana. Se podría decir entonces que la “tarea esta hecha” con los Expertos quienes son fieles a la marca y la reconocen como una de las mejores y el reto estaría entonces en el publico mas joven que son quienes reclaman presencia de la marca y son el mercado que esta creciendo mas.
  
- El posicionamiento que la marca DIVERQUIN busca en el mercado de la osteosíntesis debe de empezar a buscarlo en el mercadeo de los Residentes, y seguido de este mejorar los convenios con las instituciones en las que no esta y

finalmente seguir fidelizando a los especialistas expertos que son su mejor voz a voz positivo para que otros especialistas que no están tan relacionados con la marca la conozcan y evidencien que una marca excelente y que puede llegar a ser un líder en el mercado en su nicho de miembro superior.

Conclusiones para los objetivos:

- Los atributos de marca que hacen reconocida a DIVERQUIN entre los médicos fueron principalmente la calidad de los productos y la calidad del Soporte (Instrumentadores), la seguridad/confianza que le generan, todos estos aspectos hacen sentir al médico que está respaldado por una gran marca. Los aspectos que los médicos consideraron como oportunidades de mejora para DIVERQUIN fueron variedad en su portafolio de productos, los convenios que tiene con instituciones y el apoyo a la educación médica. Según lo anterior, en el mercado reconocen los aspectos relacionados con la calidad de los productos, aunque sería adecuado ampliar el portafolio y lograr a través de la gestión comercial mayores convenios institucionales.
  
- De acuerdo con los resultados de la investigación, se identificó que el principal valor agregado que se considera importante en una marca de material de Osteosíntesis es el apoyo a la educación médica. Esto está directamente relacionado con la necesidad que tienen los médicos de estar constantemente

capacitándose y actualizándose en avances de los productos, técnicas quirúrgicas, entre otros.

- Los resultados de la investigación permitieron identificar que las razones por las cuales otras marcas de material de osteosíntesis están posicionadas en el mercado son, en su orden: calidad de los materiales /aspectos derivados del producto: donde se destacan aspectos como variedad en el portafolio. Luego, se destaca la atención/servicio, en donde se destacan aspectos como la calidad del soporte técnico, el cumplimiento de los tiempos de entrega, la disponibilidad y la atención al especialista. Y por último, aunque no menos importante, se identificó que la educación médica es otra de las razones que genera posicionamiento de marca de una compañía de material de osteosíntesis, en donde se destacan aspectos como apoyos para congresos y para actualizar a los especialistas en nuevos productos y tecnologías.

## **5.9 Recomendaciones**

Se esta en una era donde el cliente cada vez es mas exigente, donde es vital para las empresas entenderlo, conocerlo y anticiparse a lo que el pueda necesitar. Dicho lo anterior seria necesario entonces para el caso de DIVERQUIN empaparse mas de los clientes residentes ya que durante la investigación los resultamos mas negativos en cuanto a marca se obtuvo por parte de ellos, aclarando que reconocen que los productos



por funcionalidad y calidad son excelentes y que el servicio es igual de bueno, pero que aun teniendo eso presente no sienten la marca de ellos, lo que es una amenaza enorme pues los especialistas experimentados que son los fieles actualmente se están pensionando, están dejando de ejercer para dedicarse a la pedagogía, están disminuyendo sus horas de quirófano para dedicarse mas a sus familias después de tantos años de trabajo, o están viajando mucho a estudiar para integrarse a grupos de investigación científica, y los sucesores de ellos son los residentes. Las recomendaciones para la marca teniendo en cuenta que debe enamorar un público joven, serian:

- Renovación de la imagen: Refrescar la imagen y su concepto con el fin de verse mas actualizada y moderna y asi llegarle al mercado mas joven y en ese mismo momento desvincularse de la confusión que hay en la comunicación con la marca Suplemedicos.
  
- Acercarse mas a las facultades de medicina del país: Marcas como Colgate, Nosotras, Formarte, entre otras, han adoptado una exitosa practica de visitar los colegios y cultivar marca desde los niños con el fin de fidelizarlos para cuando estén grandes y llegue el momento de comprar ya tengan en sus mentes y hasta corazones una marca como primera opción, aunque DIVERQUIN ha tenido pequeños acercamientos la investigación mostro que no han sido suficientes y es necesario crear una estrategia con el área de educación externa que permita llegar a este mercado de la manera correcta y que la marca este presente con ellos desde

su formación y la sientan de verdad como una marca aliada. Se debe aprovechar que ellos son muy receptivos a todo lo que sea educativo y se inclinan por quien los forme.

- Alianzas estratégicas con Instituciones: No importa que haga la marca para enamorar a los especialistas si al momento de ellos querer usarla existe la barrera de las instituciones con sus convenios, por lo que es necesario que DIVERQUIN realice alianzas estratégicas por medio de descuentos, comodatos, apoyos, plazos en cartera, etc y así buscar negociaciones comerciales que le permitan ingresar a esas instituciones en las que esta inhabilitada.
  
- Estrategia de Redes Sociales: DIVERQUIN actualmente cuenta con pagina web y app, pero en una era tan digital y donde las redes sociales son un día a día de todas las personas, es necesario pensar en tener Redes Sociales ya que si se quiere llegar a un mercado joven es la mejor manera de conectarse con ellos de forma inmediata.

## **6 Etapa de la Formulación Estratégica.**

### **6.1 Objetivos del Plan de Mercadeo**

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

Incrementar el posicionamiento de la marca DIVERQUIN para el 2018 a través del mejoramiento de la comunicación de la marca y sus productos, llegando a 5 ciudades adicionales, con énfasis en los médicos residentes, lo que se verá reflejado en el incremento de sus ventas de en un 5% adicional al crecimiento orgánico de la marca.

#### **OBJETIVOS TÁCTICOS:**

- Renovar en un 100% la comunicación en las piezas graficas de la marca.
- Fortalecer en las diferentes sedes las líneas de Radio y Mano invirtiendo en ellas un 3% de las ventas.
- Expandir la marca en la zona norte del país con el fin de incrementar la participación en otros mercados, en 5 ciudades para el 2018.
- Crecer el número de clientes con la captación de los residentes enfocados en trauma miembro superior.
- Incrementar la recordación de la marca por medio de presencia de la misma en un 50% más que el año 2017 en diferentes espacios del sector.

## 6.2 Presupuesto de Ventas

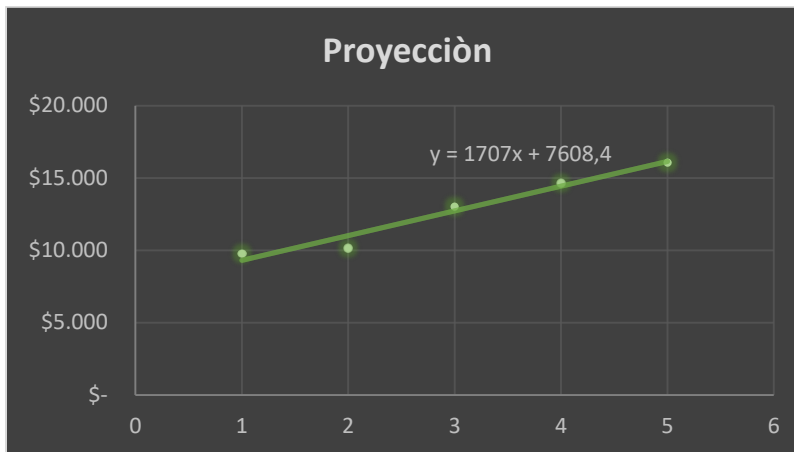
El presupuesto de ventas para la marca DIVERQUIN se realizó con el método de mínimos cuadrados que permite basados en los históricos de ventas tener una proyección de los próximos años.

Los resultados obtenidos que se pueden observar en la tabla número 5 muestran una tendencia positiva en el comportamiento de las ventas, lo que no es sorpresa ya que cuando se realizó la justificación del plan se evidencio una oportunidad de crecimiento en el sector a nivel mundial y uno de los países más fuertes era Colombia. Con este plan de mercadeo se espera mejorar aún más las cifras de ventas como resultado del posicionamiento con el que la marca contaría.

Tabla 6. Presupuesto de Ventas DIVERQUIN

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS - METODO DE MINIMOS CUADRADOS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>PERIODO (X)</b>	<b>VENTAS MES</b>	<b>VENTAS AÑO</b>
2012	1	\$ 814	\$ 9.768
2013	2	\$ 847	\$ 10.160
2014	3	\$ 1.085	\$ 13.017

2015	4	\$ 1.220	\$ 14.638
2016	5	\$ 1.339	\$ 16.064
		<b>\$ 5.304</b>	<b>63.647</b>
Recta por mínimos cuadrados es:			
$Y=1707x+7608,4$			
<b>b=</b>	$y = a + bt$		
	<b>a=</b>		
1.707	7.608		
<b>AÑO</b>	<b>PERIODO (X)</b>	<b>VENTAS MES</b>	<b>PROMEDIO DE CRECIMIENTO</b>
2017	6	\$ 17.850	11,12%
2018	7	\$ 19.557	9,56%
2019	8	\$ 21.264	8,73%
2020	9	\$ 22.971	8,03%
2021	10	\$ 24.678	7,43%
		<b>106.322</b>	<b>8,44%</b>



NOTA: Los valores expuestos en el cuadro representan millones de pesos.

### 6.3 Formulación de las Macros – Estrategias

Con los esfuerzos fijados para el cumplimiento del objetivo general, se plantea trabajar con dos Macro Estratégicas de la teoría de estrategias de Michael Porter, una de ellas es la Diferenciación donde propone que las empresas deben de usar sus fortalezas como una ventaja o factor de diferenciación donde el mercado le de valor y así obtener un liderazgo en el mismo por dicha ventaja. La segunda es la estrategia de Enfoque donde dice que las empresas se deben de concentrar en uno o varios segmentos, estudiarlos y conocerlos hasta llegar a ser líder en ese público por precio o por diferenciación. (Keller K. y., 2006).

Teniendo en cuenta los resultados de la DOFA, unas de las fortalezas de más alto impacto identificadas fueron la tecnología Trilock de las placas de DIVERQUIN y la educación interna que junto con las oportunidades que hay en el mercado de las

comunidades de especialistas de Miembro Superior como “Amigos de la mano”, “Asocimano”, y residentes, se pueden explotar estas fortalezas en este segmento de mercado.

**Macro Estrategia con la Variable Producto (Diferenciación):**

Posicionar la ventaja competitiva que tiene DIVERQUIN con la tecnología Trilock (Fijación del implante en diferentes ángulos) que poseen todos los implantes de las líneas Mano y Radio.

**Macro Estrategia con la Variable Plaza (Enfoque):**

Realizar alianzas educativas con las universidades que tienen la especialidad de Ortopedia con el objetivo de penetrar el mercado de los residentes, suministrando los implantes de DIVERQUIN para las practicas quirúrgicas de los residentes R3y R4.

**6.4 Formulación de las Estrategias**

**Tabla 7. Formulación Estrategias**

<b>Macro Estrategia con la variable Producto (Diferenciación)</b>	
<b>Estrategia:</b>	Dar a conocer de una manera más detallada los beneficios de la Tecnología Trilock durante la cirugía.
<b>Acciones:</b>	

	<p>* Realizar jornadas de talleres teórico - prácticos con los especialistas para que interactúen con el implante.</p>
	<p>* Realizar viajes a la fábrica donde crearon la tecnología Trilock.</p>
	<p>* Traer speakers internacionales que expongan casos reales de los beneficios que han obtenido los pacientes por la tecnología.</p>

<b>Macro Estrategia con la variable Plaza (Enfoque)</b>	
<b>Estrategia:</b>	<p>Captar el mercadeo de especialistas de miembro superior donde está presente la marca DIVERQUIN</p>
<b>Acciones:</b>	<p>*Brindar apoyos académicos a residentes en congresos de Miembro Superior.</p>
	<p>* Patrocinar jornadas de las sociedades de mano, contando con una fuerte presencia de marca con el fin de posicionarla.</p>



	<p>* Realizar conferencias en congresos a nivel nacional de los resultados positivos que tienen las cirugías realizadas con implantes de DIVERQUIN.</p>
--	---

**6.5 Detalle Táctico del Plan**

**Tabla 8. Detalle Táctico del Plan de Mercadeo**

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>INDICADORES</b>
Renovar en un 100% la comunicación en las piezas graficas de la marca.	* Diseñar un nuevo concepto grafico para la marca DIVERQUIN (Que exprese la calidad de sus productos) * Renovar las herramientas digitales con el	* Lograr incrementar las visitas en la página web. * Refrescar la imagen de la Marca después de tantos años en el mercado.	Proceso de Marcas, Eventos y Comunicaciones (Área de Mercadeo)	De febrero a abril 2018	* Informe de Visitas a la Página web. * Sondeo del nuevo concepto por medio de los

	<p>diseño del nuevo concepto (Pagina web y App)</p> <p>* Destruir todas las piezas graficas de la imagen antigua y producirlas con el nuevo concepto.</p> <p>* Hacer un relanzamiento de la marca.</p>	<p>* Dar a conocer por medio de una comunicación más fuerte los beneficios de usar DIVERQUIN</p>			<p>comerciales a los especialistas en las visitas.</p>
<p>Fortalecer en las diferentes sedes las líneas de Radio y Mano invirtiendo en ellas un 3% de las ventas.</p>	<p>* Realizar Talleres Cadavéricos en el CLEMI de ambas líneas.</p> <p>* Tener presencia de marca en con estos implantes en los congresos de dichas líneas.</p> <p>* Realizar Show</p>	<p>* Dar a conocer a los especialistas la tecnología de los implantes por medio de la práctica.</p> <p>* Presentar por medio de expertos los</p>	<p>Procesos de Marcas, Eventos y Comunicaciones y Educación Interna (área de Mercadeo)</p>	<p>Todo 2018</p>	<p>* La convocatori a a los eventos (# de asistentes)</p> <p>* El incremento en el uso de los</p>

	<p>Rooms.</p> <p>* Realizar cenas con los especialistas y residentes de Mano y Radio con casos clínicos de éxito usando estos implantes.</p>	<p>beneficios y características de los implantes.</p> <p>* Brindar la confianza y el soporte al especialista para que use los implantes.</p>			<p>implantes de Diverquin</p>
<p>Expandir la marca en la zona norte del país con el fin de incrementar la participación en otros mercados, en 5 ciudades para el 2018</p>	<p>* Contratar un Asesor Comercial que este viajando a esta zona.</p> <p>* Realizar un convenio con las transportadoras para entregas inmediatas a estas ciudades.</p> <p>* Realizar cenas, y Staff médicos para</p>	<p>* Lograr negociaciones con instituciones en 5 ciudades.</p> <p>* Dar a conocer la marca DIVERQUIN en otras ciudades del país.</p>	<p>Área Comercial, Operaciones y Mercadeo.</p>	<p>Todo 2018</p>	<p>* Ventas a nuevas ciudades</p>

	presentar el portafolio de productos.				
<p>Crecer el número de clientes con la captación de los residentes enfocados en trauma miembro superior.</p>	<p>* Realizar jornadas académicas con los residentes de miembro superior.</p> <p>* Pactar charlas con los especialistas fieles a DIVERQUIN que sean líderes de opinión en el mercado para que dicte talleres y conferencias a los residentes.</p> <p>* Patrocinarlos para que asistan a congresos médicos</p>	<p>* Captar el mercadeo de los residentes, que sientan que la marca es aliada de ellos y quiere apoyarlos en su formación.</p> <p>*Posicionar la marca de Diverquin en los residentes para que cuando terminen su especialidad la</p>	<p>Procesos de Marcas, Eventos y Comunicaciones y Educación Interna (Área de Mercadeo)</p>	<p>Todo 2018</p>	<p>*Incremento en la solicitud de cirugías para residentes.</p> <p>* Participación por medio de la asistencia de los residentes a las actividades programadas</p>

	<p>de esa especialidad.                  * Ofrecerles soporte técnico que resuelva sus dudas en cirugías con implantes de DIVERQUIN.</p>	<p>tengan como primera opción en sus mentes.</p>			
<p>Incrementar la recordación de la marca por medio de presencia de la misma en un 50% más que el año 2017 en diferentes espacios del sector</p>	<p>* Participación Comercial en congresos de la especialidad.                  * Patrocinar suvenires con el logo de la marca en eventos.                  * Pagar derechos de presencia de marca en diferentes espacios académicos.                  * Tener</p>	<p>* Generar recordación de la marca por medio de la repetición visual.                  * Generar la percepción de marca grande y fuerte.</p>	<p>Proceso de Marcas, Eventos y Comunicaciones (Área de Mercadeo)</p>	<p>Todo 2018</p>	<p>* Medir la percepción de la marca con una investigación de mercados.                  * Visitas en los Stands.</p>

	participación en publicaciones del sector.			
--	--	--	--	--

**6.6 Presupuesto del Plan de Mercadeo**

**Tabla 9. Presupuesto del Plan de Mercadeo**

<b>PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR (\$ colombianos)</b>
Diseñar un nuevo concepto grafico para la marca DIVERQUIN (Que exprese la calidad de sus productos) * Renovar las herramientas digitales con el diseño del nuevo concepto (Pagina web y App) * Destruir todas las piezas graficas de la imagen antigua y producirlas con el nuevo concepto. * Hacer un relanzamiento de la marca.	* Solicitar a la agencia grafica un diseño del nuevo concepto. * Contratar un proveedor que rediseñe la parte grafica de las piezas digitales y su contenido. * Contratar un proveedor de destrucción de marca.	<b>\$ 25.000.000</b>

	<p>* Contratar con varias litográficas la reimpresión de las piezas graficas de la marca (Brochures, pendones, tarjetas personales, carnets, backings, sky line, etc.)</p> <p>* Contratar un proveedor de activación de marca, alquilar un salón.</p>	
<p>* Realizar Talleres Cadavéricos en el CLEMI de ambas líneas.</p> <p>* Tener presencia de marca con estos implantes en los congresos de dichas líneas.</p> <p>* Realizar Show Rooms.</p> <p>* Realizar cenas con los especialistas y residentes de Mano y Radio con</p>	<p>* Realizar un convenio con el CLEMI (Es la única organización en Colombia autorizada para hacer prácticas en cadáveres).</p> <p>*Alquilar salones en hoteles en la zona del Pablado con</p>	<p><b>\$ 15.500.000</b></p>

<p>casos clínicos de éxito usando estos implantes.</p>	<p>alimentación. * Impresión de casos clínicos para los asistentes.</p>	
<p>* Contratar un Asesor Comercial que este viajando a esta zona. * Realizar un convenio con las transportadoras para entregas inmediatas a estas ciudades. * Realizar cenas, y Staff médicos para presentar el portafolio de productos.</p>	<p>* Gastos de contratación (EPS, pensión, rodamiento, viáticos). * Pagar tarifas plus a las transportadoras por entregas inmediatas. * Refrigerios para staff, alquiler de salones con alimentación para las cenas.</p>	<p><b>\$ 45.150.000</b></p>



<p>* Realizar jornadas académicas con los residentes de miembro superior.</p> <p>* Pactar charlas con los especialistas fieles a DIVERQUIN que sean líderes de opinión en el mercado para que dicte talleres y conferencias a los residentes.</p> <p>* Patrocinarlos para que asistan a congresos médicos de esa especialidad.</p> <p>* Ofrecerles soporte técnico que resuelva sus dudas en cirugías con implantes de DIVERQUIN.</p>	<p>* Compra de huesos sintéticos para talleres.</p> <p>* Pago de honorarios a conferencistas. (4 al año)</p> <p>* Patrocinios (Alojamiento, Inscripción y tiquete).</p> <p>* Refrigerios para las jornadas.</p>	<p style="text-align: right;"><b>\$ 11.000.000</b></p>
<p>* Participación Comercial en congresos de la especialidad.</p> <p>* Patrocinar suvenires con el logo de la marca en eventos.</p> <p>* Pagar derechos de presencia de marca en diferentes espacios académicos.</p>	<p>* Pagar derechos de espacios de Stand.</p> <p>* Diseño y producción de stands.</p> <p>*Viáticos de empleados para atención de Stands.</p> <p>* Suvenires con logo (Cuadernos, lapiceros,</p>	<p style="text-align: right;"><b>\$ 400.000.000</b></p>

<p>* Tener participación en publicaciones del sector.</p>	<p>chocolates, mentas, etc.).</p> <p>* Derechos de presencia de marca (espaldares en las sillas, pendones en los auditorios, insertos, servilletas en los coffe break, etc.).</p> <p>* Publicar en el Catalogo de la salud, páginas amarillas, etc.</p> <p>* Realizar una investigación de mercados</p>	
	<p><b>TOTAL PLAN</b></p>	<p><b>\$ 496.650.000</b></p>

**6.7 Calculo del Punto de Equilibrio del Plan de Mercadeo**

Para hallar el punto de equilibrio se usó:  $\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Valor Presupuesto de Marketing}}{\% \text{ Margen de Ganancia esperado}}$ .

**Tabla 10. Calculo del Punto de Equilibrio del Plan de Mercadeo**

Valor Plan Mercadeo 2018	496.650.000	
% Margen de ganancia esperado	0,25	← Valor dado
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>\$ 1.986.600.000</b>	

Las ventas requeridas para llegar al punto de equilibrio de acuerdo al presupuesto e histórico de las mismas es logable, por lo que la ejecución del plan de mercadeo es viable en cuanto a inversión.

## **7 Etapa de Implementación Estratégica e Indicadores de Gestión.**

Con el sistema de control de indicadores DIVERQUIN busca enfilear todos los esfuerzos de la compañía y sus colaboradores en la consecución del objetivo del plan, basados en los hallazgos de la investigación realizada, que permiten enfocarse en lo que el mercado manifestó, además permite supervisar el cumplimiento del mismo.

### **7.1 Requerimientos para la Implementación del Plan**

A nivel de Estructura

DIVERQUIN requiere a nivel estructural para implementar su plan:

- Ampliación de la bodega de mercadeo para almacenar el material de activación y presencia de marca.

- Implementar un sistema de control de asistencia de los especialistas a los eventos y stands con el fin de medir el nivel de respuesta a las convocatorias de la marca.

#### A nivel de Recursos

En cuanto a recursos DIVERQUIN requiere de la consecución de otro asesor comercial para abrir los nuevos mercados mencionados en el objetivo estratégico, diseñar un concepto de marca y aumentar la presencia de ésta en los congresos, realizar más eventos que permitan el acercamiento con los residentes y desarrollar entrenamientos y talleres con sus implantes en cadáveres y huesos sintéticos con el fin de acercar a los especialistas a sus productos y que conozcan los beneficios de su uso. Para llevar a cabo lo mencionado anteriormente DIVERQUIN debe invertir en su plan estratégico cuatrocientos noventa y seis mil seiscientos cincuenta millones de pesos (496.650.000 \$).

#### A nivel de Cultura Organizacional

DIVERQUIN debe implementar una campaña de comunicación interna liderada por el área de mercadeo a cargo de su proceso de Marcas, Eventos y Comunicaciones incluyendo el área de talento humano para educar a todos los colaboradores de la esencia de cada una de las marcas de la organización y al final comprendan la fuerza que tiene la marca DIVERQUIN y halla un posicionamiento de esta desde el interior de la empresa.

Además, debe realizar campañas internas para fortalecer el sentido por el servicio ya que fue una de las fortalezas de la marca que más salió a relucir en la investigación.

## 7.2 Formulación de Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo

Como método de medición del cumplimiento y ejecución de los objetivos planteados en el plan de mercadeo para DIVERQUIN, se presentan los siguientes indicadores:

**Tabla 11. Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo**

<b>INDICADOR</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>	<b>FECHA DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Renovar en un 100% la comunicación en las piezas graficas de la marca.	Renovación de Marca	%	-	Trimestral	Renovación en un 90%	Diciembre de 2018	Dirección de Mercadeo
Fortalecer en las diferentes sedes las líneas de Radio y Mano invirtiendo en	Posicionamiento del portafolio	%	Ventas actuales - ventas anteriores y el	Trimestral	Aumentar las ventas de estas líneas	Diciembre de 2018	Dirección Comercial

<p>ellas un 3% de las ventas.</p>			<p>resultado dividido en Ventas anteriores</p>		<p>en un 10%</p>		
<p>Expandir la marca en la zona norte del país con el fin de incrementar la participación en otros mercados, en 5 ciudades para el 2018.</p>	<p>Penetración de Marca</p>	<p>%</p>	<p>Ventas actuales / Ventas total de ventas de las regionales nuevas</p>	<p>Semestral</p>	<p>Nuevos mercados en 5 ciudades del norte del país</p>	<p>Diciembre de 2018</p>	<p>Dirección Comercial y Mercado</p>
<p>Crecer el número de clientes con la captación de los residentes enfocados en</p>	<p>Clientes Nuevos</p>	<p>%</p>	<p># de clientes nuevos / # de clientes</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Aumentar el número de clientes</p>	<p>Diciembre de 2018</p>	<p>Dirección Comercial</p>

trauma miembro superior.			presupuestos		residentes		
Incrementar la recordación de la marca por medio de presencia de la misma en un 50% más que el año 2017 en diferentes espacios del sector	Posicionamiento de Marca	%	# de participación de eventos año 2017 - # de participación de eventos año 2018	Trimestral	Posicionar la marca como top of mind	Diciembre de 2018	Dirección de Mercado

## 8 Conclusiones

- Es natural que los dueños de las empresas crean en ellas y en lo lejos que pueden llegar, se visualizan con sus marcas y productos tomando las oportunidades que el mercado les ofrece, ellos toman decisiones basados en su experiencia, en el conocimiento y apoyados de la información histórica de la empresa, lo que en la mayoría de casos resulta exitoso, pero siguen siendo decisiones tomadas “a ojo” pues sigue siendo necesario analizar más el entorno y el cliente para disminuir el porcentaje de error y ser más asertivos al momento de definir el futuro de una marca y evitar arruinarla. Realizar el plan de mercadeo para DIVERQUIN permitió confirmar información que se tenía presente en cuanto a las fortalezas de esta, identificar otra como la percepción de los especialistas residentes que no se esperaba que fuera debilidad y entender como esta el entorno actual como guía de los siguientes pasos a seguir, este plan es una “luz verde” para emprender las ideas que la compañía tiene para desarrollar la marca y potencializarla al nivel de las grandes del mercado.
  
- DIVERQUIN es una marca que por muchos años vivió bajo la sombra de SUPLEMEDICOS porque no creía que podía ser igual de grande a ella, ahora después de este trabajo por medio del cual conoce sus oportunidades, conoce la fuerza del sector y lo que sus clientes esperan de ella, se genera la confianza para



salir al mercado con otros impulsos llenos de intenciones de crecer, de posicionar, de enamorar y no solo existir.

- Uno de los errores más frecuentes de las empresas antiguas que han sido manejadas por los mismos dueños y de la misma manera siempre, es que sienten que si ha funcionado hasta ahora no es necesario cambiar nada y entran en un estado de “estancamiento” y se van envejeciendo con sus clientes de toda la vida. DIVERQUIN necesita renovarse como imagen, refrescar algunos procesos y abrirse a sus clientes más jóvenes como lo son los residentes para así lograr estar al ritmo del mercado y entender más a su cliente potencial.
  
- Si bien el portafolio de una marca es importante, no debe ser un requisito para que la marca vaya obteniendo otros logros, la expansión de DIVERQUIN a la zona norte del país pudo iniciar desde antes con el portafolio actual gracias a los diferenciado y exitoso que es, y así al momento de ampliar el portafolio solo sería presentar el mismo y no posicionar al mismo tiempo la marca en mercados nuevos.

## 9 Bibliografía

Ballesteros, R. H. (2013). *Plan de Marketing: Diseño, implementación y control*. Ecoe Ediciones.

Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.

Cohen, W. A. (2008). *El Plan de Marketing*. DEUSTO.

*CreceNegocios*. (4 de Julio de 2014). Obtenido de CreceNegocios:

<http://www.crecenegocios.com/estrategias-competitivas/>

*Diverquin*. (2017). Obtenido de Diverquin: <http://www.diverquin.com/nosotros/>

DIVERQUIN, (DQ 2017). (s.f.).

*El Hospital*. (Mayo de 2016). Obtenido de El Hospital:

<http://www.elhospital.com/temas/Panorama-de-la-industria-de-tecnologias-para-ortopedia+112015>

Escobar, R. (7 de Agosto de 2016). *Asociación Colombiana de Facultades de Medicina*.

Obtenido de Asociación Colombiana de Facultades de Medicina:

[http://ascofame.org.co/web/wp-content/uploads/2016/08/Descriptor\\_b%C3%A1sico\\_2015.pdf](http://ascofame.org.co/web/wp-content/uploads/2016/08/Descriptor_b%C3%A1sico_2015.pdf)

FDA. (28 de Diciembre de 2015). Obtenido de FDA:

<https://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/ucm211822.htm>

Fuentes, E. (Febrero de 2017). Jefe de Educación Externa. (A. Parra, Entrevistador)  
Medellín.

Herrera, J. E. (2015). *Investigación de mercados*. Macro.

*In SlideShare*. (22 de Abril de 2011). Obtenido de In SlideShare:

<https://es.slideshare.net/milenaria22/diseo-de-la-investigacin-de-mercados>

Keller. (2008). *Administración Estratégica de Marca Branding*. Pearson Educación.

Keller, K. y. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.

*MEDARTIS*. (2017). Obtenido de MEDARTIS:

<http://www.medartis.com/company/history/>

Morales, F. (18 de Mayo de 2010). *Bligoo*. Obtenido de Bligoo:

<http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa#.Wn-tnKjibIV>

Orthoworld. (2017). *Orthoworld*. Obtenido de Orthoworld: [www.orthoworld.com](http://www.orthoworld.com)

*Revista Dinero.* (22 de Junio de 2017). Obtenido de Revista Dinero:

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/empresas-mas-innovadoras-de-colombia-en-quimica-y-salud/246949>

*Superintendencia de Sociedades.* (2015). Obtenido de Superintendencia de Sociedades:

[www.supersociedades.gov.co/Servicio\\_Ciudadano/tramitesyservicios/Paginas/SIREM.aspx](http://www.supersociedades.gov.co/Servicio_Ciudadano/tramitesyservicios/Paginas/SIREM.aspx)

*Suplemedicos.* (s.f.).

*Suplemedicos S.A.S.* (Marzo de 2017). Obtenido de Suplemedicos S.A.S:

<http://www.suplemedicos.com.co/nosotros/>

Trout, J., & Ries, A. (2017). *Posicionamiento: la batalla por su mente.* México:

McGraw-Hill Interamericana.

*UNID Universidad Interamericana Para el Desarrollo.* (Agosto de 2017). Obtenido de

UNID Universidad Interamericana Para el Desarrollo:

[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/MD/IM/S05/IM05\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/IM/S05/IM05_Lectura.pdf)

Valiñas, R. F. (2007). *Manual Para Elaborar un Plan de Mercadotecnia.* McGraw-Hill

Interamericana.

Varaona, J. (Julio de 2010). *Scielo.* Obtenido de Scielo:

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-74342010000300001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-74342010000300001)



### 10 Anexos

#### Anexo 1. Instrumento de Recoleccion de Datos Utilizado.(Formato de Entrevista)

<b>ENTREVISTA # 001</b>	
<p>La siguiente entrevista es realizada para la investigación de mercado de trabajo de grado correspondiente al programa de Especialización en Gerencia de Mercadeo de la Institucion Universitaria ESUMER                      Se pretende conocer el posicionamiento y los atributos de una casa comercial de material de osteosintesis por medio de especialistas de la ciudad de Medellín. En este sentido sientase libre de compartir sus opiniones en este espacio aqui no hay respuestas correctas o incorrectas lo importante es conocer su opinion sincera.</p> <p style="text-align: center;">Agradecemos desde ya por su tiempo.</p>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Genero:</b>	
<b>Institución PPAL:</b>	
<b>Edad:</b>	
<b>Especialidad</b>	
<b>Años de Experiencia:</b>	<b>Fecha:</b>
<p><b>1. Me podría decir por favor ¿Qué marcas / casas comerciales de material de osteosintesis recuerda? que es lo que mas recuerda de ellas? Cree que son fuertes en el mercado?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p><b>2. ¿ Qué es lo que mas recuerda de la marca? La ha usado?</b></p> <p>Si _____ ( )</p> <p>No _____ ( )</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p><b>3. ¿En cuales de los siguientes atributos usted considera que DIVERQUIN es reconocido?</b></p> <p>Calidad _____ ( )</p> <p>Eficacia _____ ( )</p> <p>Seguridad _____ ( )</p> <p>Respaldo _____ ( )</p> <p>Otro _____ ( )</p> <p>Cual _____</p>	
<p><b>4. ¿En cuales de los siguientes atributos usted considera que DIVERQUIN tiene oportunidad de mejora?</b></p> <p>Calidad _____ ( )</p> <p>Eficacia _____ ( )</p> <p>Seguridad _____ ( )</p> <p>Respaldo _____ ( )</p> <p>Otro _____ ( )</p> <p>Cual _____</p>	
<p><b>5. ¿Cuáles son los valores agregados que usted considera que hace a le falta a DIVERQUIN para estar al nivel de otras marcas? O cree usted que ya se encuentra a la par ?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p><b>6. ¿Cuándo usted piensa en DIVERQUIN, que es lo primero que piensa o con que asocia / relaciona la marca? Le genera confianza la marca?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p><b>Agradecemos por el tiempo compartido al colaboramos con la entrevista su opinión es muy importante para nosotros.</b></p>	