

## Tabla de Contenido

Agradecimientos.....	iii
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Figura.....	x
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
1.1 INTRODUCCION.....	11
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
1.2.1 Historia.....	13
1.2.2 Descripción general.....	13
1.2.3 Visión.....	14
1.2.4 Objetivos Globales.....	14
1.2.5 La empresa en Chile.....	16
1.2.5.1 Divisiones.....	16
1.2.6 Healthcare Chile.....	16
1.2.7 Misión Healthcare.....	17
1.2.8 Visión HC.....	17
1.2.9 Unidades.....	17
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
CAPITULO 2: OBJETIVOS Y ALCANCES DEL PROYECTO.....	28
2.1 Objetivo General.....	28
2.2 Objetivos Específicos.....	28
2.3 Alcances.....	28
CAPITULO 3: METODOLOGÍA.....	30
CAPITULO 4: MARCO CONCEPTUAL.....	33
4.1 Modelo Delta.....	33
4.1.1 Los Postulados de la estrategia son:.....	33
4.1.1.1 Estrategia del Mejor Producto:.....	35
4.1.1.2 Estrategia de Soluciones Totales al Cliente.....	36
4.1.1.3 Estrategia de Lock-In del Sistema.....	38
4.2 Modelo Porter.....	39
4.2.1 Análisis estructural de las industrias.....	39
4.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	41
4.2.1.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	41

4.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos .....	41
4.2.1.4 Poder de negociación de los compradores.....	41
4.2.1.5 Poder de negociación con los proveedores .....	42
4.3 Modelo Porter vs Modelo Delta .....	42
4.3.1 Modelo Porter .....	42
4.3.1.1 Crítica de autores hacia el modelo Porter: .....	43
4.3.2 El Modelo Delta .....	43
4.4 Análisis PESTEL: .....	44
4.5 Matriz BCG.....	45
CAPITULO 5: ANÁLISIS EXTERNO DEL NEGOCIO .....	46
5.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	46
5.1.1 Mercado global .....	46
5.1.2 Proyección mercado global Diagnóstico In Vitro al 2020 .....	48
5.1.3 Mercado chileno .....	50
5.1.4 Proyección mercado IVD en Chile al año 2020.....	53
5.1.5 Clientes potenciales.....	56
5.2 Análisis PESTEL .....	61
5.2.1 Factor Político .....	61
5.2.2 Factor Económico .....	62
5.2.3 Factor Socio-cultural.....	66
5.2.3.1 Análisis Demográfico.....	66
5.2.4 Factor Tecnológico.....	70
5.2.5 Factor Ecológico .....	71
5.2.6 Factores Legales .....	73
5.3 Análisis FODA .....	82
CAPITULO 6: ANALISIS INTERNO DEL AREA Y DE LA COMPETENCIA .....	85
6.1 Análisis Interno del Área de Unidad de Negocio DX: .....	85
6.1.1 Producto / Servicio .....	85
6.1.1.1 Equipos.....	85
6.1.1.2 Reactivos e insumos .....	87
6.1.1.3 Servicio de post- venta .....	88
6.2 Competencia .....	88
6.2.1 Roche .....	88
6.2.2 Johnson & Johnson (J&J).....	91

6.3 Análisis Interno de la competencia .....	91
6.3.1 Ventas .....	91
6.3.2 Servicios de calidad de la competencia.....	92
6.3.3 Segmento .....	93
6.3.4 Precio .....	94
6.4 Matriz BCG.....	95
CAPITULO 7: FORMULACION ESTRATEGICA .....	97
7.1 Mercado.....	97
7.1.1 Cuantificación mercado .....	97
7.2 Segmentación .....	98
7.2.1 Identificación segmento de mercado.....	98
7.2.2 El segmento objetivo .....	99
7.3 Posicionamiento.....	99
7.4 Estrategia de posicionamiento según el segmento escogido .....	100
7.4.1 Estrategia establecimientos sin laboratorio de Diagnóstico.....	100
7.4.1.1 Estrategia Pública .....	100
7.4.1.2 Estrategia Privada .....	101
7.4.2 Estrategia establecimientos con laboratorio de diagnóstico .....	101
7.4.2.1 Potenciar imagen de marca.....	102
7.4.2.2 Mejorar el servicio .....	103
a. Proceso general .....	103
b. Rediseño de Ventas.....	104
b.1 Proceso.....	104
b.2 Objetivos .....	105
b.3 Propuestas .....	105
b.3.1 Definición de los puestos de trabajo .....	105
b.3.2 Selección de incentivos .....	106
b.3.2.1 Asignación de un presupuesto .....	107
b.3.3 Estandarización de costos.....	107
c. Rediseño de la Ejecución de Proyectos .....	107
c.1 Proceso:.....	107
c.2 Propuestas .....	108
c.2.1 Planificación.....	108
c.2.2 Indicadores.....	109

d. Rediseño área post-ventas .....	110
d.1 Proceso.....	111
d.1.1 Proceso en Ejecución de proyecto.....	111
d.1.1.1 Propuesta .....	111
d.1.2 Proceso Post-venta .....	112
d.1.2.1 Propuesta .....	112
7.5 Plan de Marketing .....	113
CAPITULO 8: EVALUACIÓN ECONOMICA .....	115
8.1 Costo de las propuestas .....	115
8.1.1 Estrategia Pública.....	115
8.1.2 Imagen de Marca .....	116
8.1.3 Mejorar el Servicio .....	117
8.1.4 Incentivos .....	118
8.1.5 Post Venta.....	119
8.2 Participación del mercado .....	119
8.3 Evaluación económica de las propuestas .....	120
CAPITULO 9: CONCLUSIÓN.....	123
CAPITULO 10: BIBLIOGRAFÍA .....	126
CAPITULO 11: ANEXOS .....	128

## Índice de Tablas

Tabla 1: Ventajas y desventajas de las herramientas presentadas para la metodología.....	31
Tabla 2: Estrategia del mejor producto.....	36
Tabla 3: Estrategia de Soluciones Totales al Cliente .....	37
Tabla 4: Lock-In del Sistema .....	39
Tabla 5: Tipos de muestra .....	46
Tabla 6: Conversión del total de ventas del mercado IVD .....	49
Tabla 7: Tasa de crecimiento por competidor .....	50
Tabla 8: Establecimientos clasificados por tipo a diciembre del año 2010...	57
Tabla 9: Instituciones inscritas según tipo y nivel de atención modalidad libre elección, a diciembre del 2010 .....	58
Tabla 10: Establecimientos de salud con laboratorio dividido por tipo.....	60
Tabla 11: Establecimientos de salud con laboratorio dividido por región ....	60
Tabla 12: Población estimada, distribución porcentual, superficie y densidad, según regiones 2015.....	68
Tabla 13: Factor Externo Político Matriz PESTEL .....	78
Tabla 14: Factor Externo Económicos Matriz PESTEL.....	79
Tabla 15: Factor Externo Social-Cultural Matriz PESTEL.....	79
Tabla 16: Factor Externo Tecnológicos Matriz PESTEL.....	80
Tabla 17: Factor Externo Legal Matriz PESTEL.....	80
Tabla 18: Factor Externo Ecológicos Matriz PESTEL.....	81
Tabla 19: Cuadro Matriz FODA .....	84
Tabla 20: Cuadro resumen comparativo .....	95
Tabla 21: Sectores públicos y privado que cuentan con laboratorio.....	98
Tabla 22: Segmentación geográfica .....	99
Tabla 23: Resumen estrategia de marketing .....	114
Tabla 24: Kit merchandising .....	116
Tabla 25: Costo trípticos .....	117
Tabla 26: Cronograma capacitaciones Siemens HC DX .....	118
Tabla 27: Total de establecimientos por Regiones Zona Centro .....	120
Tabla 28: Flujo de caja a 10 años .....	122

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Ingresos por negocio.....	14
Gráfico 2: Facturación Siemens Chile en el año 2015 separado por sus unidades .....	19
Gráfico 3: Net Promoter Score de clientes Siemens HC DX.....	25
Gráfico 4: Análisis Net Promoter Score de clientes Siemens HC DX .....	26
Gráfico 5: Mercado de diagnóstico médico de laboratorio.....	47
Gráfico 6: Participación de mercado de Siemens y su competencia (%) ....	48
Gráfico 7: Crecimiento mercado IVD mundial (4,45%) .....	49
Gráfico 8: Mercado IVD estimado al año 2020 .....	50
Gráfico 9: IVD Chile (M USD) .....	51
Gráfico 10: Participación empresas en el mercado IVD en Chile (%) .....	51
Gráfico 11: Evolución exámenes de laboratorio en Chile .....	52
Gráfico 12: Comparación mercado IVD con variables del mercado Chileno	53
Gráfico 13: Proyección al 2020 del mercado IVD en Chile (M USD) .....	54
Gráfico 14: Proyección al 2020 de la participación de mercado de las empresas IVD en Chile .....	55
Gráfico 15: Proyección de las ganancias (M USD) .....	56
Gráfico 16: Exámenes de diagnóstico en Chile.....	59
Gráfico 17: Evolución del Ingreso Nacional Bruto (INB) en USD miles y expectativa de vida al nacer en Chile, 2008 .....	61
Gráfico 18: Gráfico gasto salud total en Chile (MM\$ 2010).....	63
Gráfico 19: Gastos en Salud de América Latina .....	64
Gráfico 20: Crecimiento Económico de Chile .....	65
Gráfico 21: Segmento por zona .....	94
Gráfico 22: Segmento de los Clientes.....	94

## Índice de Figura

Figura 1: Siemens Medical Solutions .....	22
Figura 2: Modelo Delta .....	35
Figura 3: Las 5 fuerzas de Porter.....	40
Figura 4: Distribución de la población por sexo y grupo de edad, estimada al 2010.....	67
Figura 5: Distribución de exámenes de laboratorio por sexo.....	69
Figura 6: Matriz BCG.....	96
Figura 7: Proceso General.....	103
Figura 8: Venta del Proyecto .....	104
Figura 9: Kit de merchandising.....	116