



# **“BKLAB, Estrategia de Vanguardia y Diversificación”**

## **Parte II: Desarrollo del Caso**

**CASO DE ESTUDIO PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Livio Barnafi R**  
**Profesor Guía: Ismael Oliva**  
**Félix Lizama**

**Santiago, julio de 2020**

## ÍNDICE

<b>ANÁLISIS DE METALES PESADOS: UN NUEVO MERCADO</b>	2
<b>LA DECISIÓN</b>	2
<b>ANEXOS</b>	5
<b>Anexo 1.</b> Cuadro comparativo laboratorios de alta complejidad según Superintendencia de Salud a finales del año 2018.	5
<b>Anexo 2.</b> Información de los principales 50 clientes de BKLAB para un mes dado del año 2018, desde la perspectiva del % que aporta cada cliente sobre el total de ventas de ese mes.	6
<b>Anexo 3.</b> Diagrama de flujo área de producción BKLAB.	7
<b>Anexo 4.</b> Certificación ISO 9001 y acreditaciones de calidad BKLAB.	8
<b>Anexo 5.</b> Organigrama general BKLAB.	9
<b>Anexo 6.</b> Principales resultados encuesta satisfacción del cliente para los años 2015 a 2018.	10
<b>Anexo 7.</b> Balance General BKLAB años 2014 al 2018.	11
<b>Anexo 8.</b> Estado de Resultados BKLAB años 2014 al 2018.	12
<b>Anexo 9.</b> Extracto del primer correo de contacto oficial FUSAT con BKLAB.	13
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	14

## ANÁLISIS DE METALES PESADOS: UN NUEVO MERCADO

En la llamada realizada por la representante del hospital de la fundación, se le consultó a Livio Barnafi Krause la posibilidad de que BKLAB se convirtiera en su proveedor de análisis de metales pesados, debido a que la legislación vigente exigía un tiempo de respuesta en los análisis menor a 24 horas, y hasta ese momento el laboratorio clínico que los atendía podía darles respuesta en 45 días (el **anexo 9** muestra el primer correo electrónico por medio del cual la representante estableció contacto oficial con BKLAB).

En esa época BKLAB no contaba con una unidad de análisis de metales pesados propia, pero ofrecieron a la Fundación la opción de enviar las muestras a un laboratorio al que BKLAB en ocasiones había derivado algunos de sus exámenes anteriormente, ubicado en Barcelona. Lo anterior implicaba que el cliente debía enviar la muestra a BKLAB; BKLAB enviaba la muestra a Barcelona, proceso en el cual se estimaba un tiempo de 24 horas, luego el laboratorio en Barcelona analizaba los resultados en otras 24 horas para, posteriormente, ingresar al proceso de validación de resultados, lo que agregaba un día adicional y, terminado este proceso, finalmente enviaban los resultados a BKLAB, que estimó la duración de la recepción de estos en otras 24 horas más, es decir, en total se estimó que los resultados estarían listos para el cliente de BKLAB en un periodo de 72 a 96 horas dependiendo de la cantidad de muestras. Era un tiempo muy inferior a los 45 días que entregaba el proveedor de ese momento, sin embargo, no cumplía con el requerimiento de ley de entregar los resultados en menos de 24 horas, por lo que el hospital no quiso crear convenio con BKLAB y renovó el contrato que tenía con su proveedor anterior.

El no haber podido resolver la necesidad del cliente en ese momento de marzo del 2018, provocó en las gerencias de BKLAB una serie de inquietudes y les planteó un abanico de oportunidades, tomando en cuenta que en Chile existían según la Sociedad Nacional de Minería unas **144 minas** y que, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE) el total de personas que trabajaban en la explotación de minas y canteras en el último trimestre del 2017 eran **205.920** (INE, 2020).

Lo anterior llevó a BKLAB a abrir su visión empresarial y pensar en la posibilidad de introducir al Laboratorio en el mercado de análisis metales pesados.

## LA DECISIÓN

El primer paso para analizar si ingresar o no al nuevo mercado fue la búsqueda del equipamiento óptimo, BKLAB tuvo que investigar y decidir sobre la mejor tecnología disponible, lo que no era desconocido para la empresa.

En esos años, la técnica que existía en Chile para el análisis de metales pesados era la llamada **absorción atómica**, técnica muy lenta, que permitía una cantidad limitada de muestras que se podían analizar de una sola vez y con largos tiempos de espera entre cada grupo de muestras, lo que finalmente otorgaba tiempos de respuesta cercanos a 45 días. Debido a lo anterior, BKLAB decidió buscar una tecnología innovadora que le permitiera entregar los resultados en menos de 24 horas para cumplir con los requisitos exigidos por ley.

Una llamativa opción que surgió en ese momento era la tecnología **ICP-Masa** que tenía como principal utilidad *“la posibilidad de determinar la presencia y cuantificar aproximadamente 40 elementos de la tabla periódica en una sola medición. De estos 40, 23 (los llamados metales pesados) revisten interés toxicológico permitiendo, investigar la posibilidad de un envenenamiento por alguno de estos elementos químicos”* (BK Laboratorio Barnafi Krause, 2020); además, reducía el tiempo de obtención de los resultados de varios días **a tan solo 3 minutos**, y permitía disminuir la posibilidad de error prácticamente a cero.

A la vez, la rapidez en los resultados obtenidos permitía a la comunidad médica determinar en el paciente la falta de metales que son necesarios para el organismo, lo que ampliaba la visión de oferta no solo a buscar contaminación en la sangre, sino, de manera proactiva ayudaba en los análisis médicos.

Sumado a lo anterior, si BKLAB decidía invertir en esa tecnología para ingresar al mercado del análisis de metales pesados, se convertiría en el primer laboratorio de Latinoamérica en ese momento al año 2018 en contar con ese instrumento.

Así las cosas, la primera inquietud que surgió ante esta posibilidad era si la empresa estaba o no preparada para realizar la inversión en ese equipo, ya que, según información que aportaron los proveedores, el equipo ICP-Masa tenía un costo base de unos **US\$ 650.000<sup>1</sup>** más costos de instalación y capacitación.

En consecuencia con lo anterior, la segunda inquietud era si serían capaces de capturar una demanda suficiente en el mercado para poder recuperar la inversión. Según las estimaciones de la empresa, se indicó que la cantidad de muestras mínimas necesarias para que la inversión total (equipo, insumos, instalación, capacitación) fuera recuperada en cinco años era de **450** muestras mensuales, cobrando un precio por examen de entre **USD 49 a USD 65<sup>2</sup>**.

Finalmente y en tercer lugar, surgió otra inquietud a partir de una recomendación del Instituto de Salud Pública (ISP), el cual contaba con programas de certificación de calidad en distintas áreas, que incluía uno para mediciones de metales pesados, de que los laboratorios que hacían determinaciones de arsénico contaran con esta acreditación.

El proceso consistía en que la empresa debía inscribirse en un período determinado, el ISP enviaba una muestra, se realizaba el ensayo, posteriormente se reportaba el resultado y el ISP definía si este era correcto o incorrecto, otorgando a la empresa un “resultado de competencia”.

Si bien el obtener este certificado era opcional, había potenciales clientes que esperaban que BKLAB completara este requisito para enviarles sus muestras y, para BKLAB, significaba la incertidumbre de que aún no sabía si iba a entrar a este negocio y, de hacerlo, si el momento en que tuvieran el sistema operativo (instalación de equipo y capacitaciones) coincidiría con las fechas de inscripción para estos programas, lo que podría retrasar el envío de las muestras de estos clientes hasta el próximo período de inscripción que era el siguiente año.

---

<sup>1</sup> Tipo de cambio utilizado: \$615,22 pesos por dólar al 29/12/2017 según BCCH.

<sup>2</sup> Tipo de cambio utilizado: \$615,22 pesos por dólar al 29/12/2017 según BCCH.

De esta manera, llegó esa tarde del mes de diciembre del 2018 y consigo el día de la reunión del Directorio en BKLAB, mientras Livio Barnafi Krause caminaba hacia la sala de reuniones, miraba hacia atrás y recordaba con satisfacción lo que BKLAB había logrado hasta ese momento y, a su vez, en su mente pensaba qué pasaría si decidían invertir en este nuevo negocio, él confiaba en la solidez económica de la empresa y en que contaban con los recursos para esto, pero pensaba cómo este nuevo negocio podría agregar valor a los otros negocios del Laboratorio. Al enfrentarse a la reunión del Directorio, sabía que debía estar preparado para responder las siguientes interrogantes: ¿Era conveniente ingresar a la industria de exámenes de metales pesados? ¿Cuál sería la mejor manera de ingresar a esta industria? ¿Cuáles serían los beneficios que obtendría BKLAB al diversificar? ¿Cómo gestionar dos unidades de negocios diferentes?

**Nota:** el “Análisis de la Industria” está en la parte I.

## ANEXOS

**Anexo 1.** Cuadro comparativo laboratorios de alta complejidad según Superintendencia de Salud a finales del año 2018.

LABORATORIO	UBICACIÓN	ICP-MASA (ICP-MS)	Unidad de Toma de Muestras	Acreditación Calidad Superintendencia Salud	Certificación ISO 9001	Acreditación Nch Iso 15189
<b>1 Laboratorio Livio Barnafi S.A.</b>	<b>Providencia, Región Metropolitana</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>si</b>	<b>si</b>	<b>si</b>
2 Clinicum Laboratorio Automatizado Ltda	Iquique, Región de Tarapacá	EN CONVENIO	si	si	no	no
3 Endoclin Laboratorio Clínico	Viña del Mar, Región de Valparaíso	no	si	si	no	no
4 Exámenes de Laboratorio SA	Providencia, Región Metropolitana	-	-	-	-	-
5 Laboratorio Central Bionet	Providencia, Región Metropolitana	no	si	no	no	no
6 Laboratorio Clínico Alemán	Curicó, Región del Maule	no	si	no	no	no
7 Laboratorio Clínico Analyzer Limitada	La Serena, Región de Coquimbo	no	si	no	no	no
8 Laboratorio Clínico Arauco	Chillán, Región del Ñuble	no	si	si	no	no
9 Laboratorio Clínico Biomed	Puerto Montt, Región de Los Lagos	no	si	no	no	no
10 Laboratorio Clínico Bionet	Copiapó, Región de Atacama	no	si	no	no	no
11 Laboratorio Clínico Biosoluciones	Lo Barnechea, Región Metropolitana	-	-	-	-	-
12 Laboratorio Clínico Blanco	Santiago, Región Metropolitana	no	si	si	no	no
13 Laboratorio Clínico Cauquenes	Cauquenes, Región del Maule	no	si	si	no	no
14 Laboratorio Clínico Comunal de San Bernardo	San Bernardo, Región de Metropolitana	no	si	no	no	no
15 Laboratorio Clínico Diagnolab	Antofagasta, Región de Antofagasta	no	si	si	no	no
16 Laboratorio Clínico Diagnomed de Viña del Mar	Viña del Mar, Región de Valparaíso	no	<b>NO</b>	si	no	no
17 Laboratorio Clínico Diagnostika Alemana	Viña del Mar, Región de Valparaíso	no	<b>NO</b>	no	en proceso	en proceso
18 Laboratorio Clínico Holanda	Maipú, Región Metropolitana	no	si	si	no	no
19 Laboratorio Clínico IEM Ltda.	Providencia, Región Metropolitana	no	si	no	no	no
20 Laboratorio Clínico INSI	Quilpué, Región de Valparaíso	no	si	no	no	no
21 Laboratorio Clínico Mac Médica	Curicó, Región del Maule	no	si	si	no	no
22 Laboratorio Clínico Redlab	Ñuñoa, Región Metropolitana	no	si	si	no	no
23 Laboratorio Clínico Valparaíso	Quilpué, Región del Valparaíso	no	si	no	no	no
24 Laboratorio Clínico Vida Test	La Florida, Región Metropolitana	no	-	-	-	-
25 Laboratorio Megasalud Clínica Bicentenario	Estación Central, Región Metropolitana	no	si	no	no	no
26 Laboratorio Vidaintegra Viña del Mar	Viña del Mar, Región del Valparaíso	no	si	no	no	no
27 Sociedad de Análisis Químico Limitada ACLIN	Viña del Mar, Región del Valparaíso	no	si	no	no	no

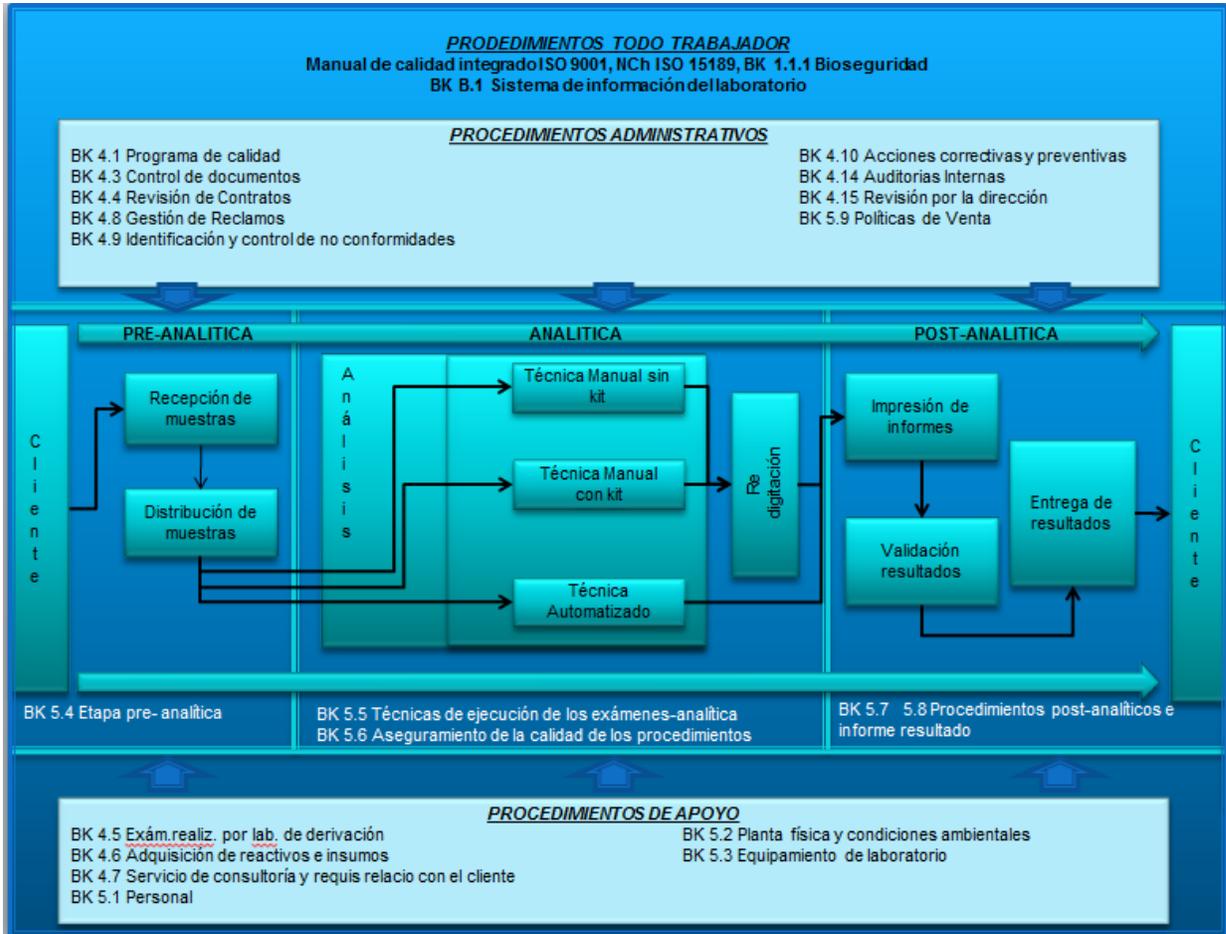
**Fuente:** elaboración propia con base en [http://www.supersalud.gob.cl/acreditacion/673/w3-propertyvalue-4258.html#accordion\\_3](http://www.supersalud.gob.cl/acreditacion/673/w3-propertyvalue-4258.html#accordion_3)

**Anexo 2.** Información de los principales 50 clientes de BKLAB para un mes dado del año 2018, desde la perspectiva del % que aporta cada cliente sobre el total de ventas de ese mes.

Cliente	Solicitudes	Exámenes	Total Mensual en %
HOSPITAL DE RANCAGUA	1.089	1.714	2,13
HOSPITAL HERMINDA MARTIN - CHILLAN	1.359	2.460	1,95
HOSPITAL DE COQUIMBO	1.384	2.765	1,92
BIONET - ARAUCO SALUD	1.612	2.553	1,89
HOSPITAL DE LA SERENA	1.141	2.082	1,63
BLANCO - SANTIAGO	1.127	2.164	1,56
HOSPITAL DE TALCA	837	1.156	1,36
CMD REDSALUD - PROVIDENCIA	1.271	2.163	1,35
IEM	1.462	2.517	1,32
CMD REDSALUD - SANTIAGO	1.173	1.877	1,26
HOSPITAL DE CURICO	865	1.331	1,15
DIAGNOLAB - ANTOFAGASTA	854	1.828	1,14
SANTA MARIA - LA SERENA	1.302	2.257	1,10
VIDA INTEGRAL - MAIPU	1.088	1.335	1,09
HOSPITAL DE ARICA	1.013	1.513	1,09
CLINICA PUERTO MONTT	514	882	1,08
FUSAT - RANCAGUA	1.147	1.547	1,01
CLINICA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	882	1.624	0,93
BIOMAAS - SAN FERNANDO	3.498	5.897	0,90
MARTICORENA	1.604	3.251	0,90
CLINICA SALUD INTEGRAL	1.037	1.847	0,87
OMESA - DAVILA	591	811	0,85
HOSPITAL DE SAN FERNANDO	691	1.302	0,80
HOSPITAL BASE DE LOS ANGELES	319	607	0,80
CLINICUM - IQUIQUE	671	1.070	0,79
GES MED	278	332	0,78
HOSPITAL CLINICO DEL SUR	1.051	2.047	0,75
CMD REDSALUD - TABANCURA	682	1.343	0,75
HOSPITAL DE CASTRO	391	665	0,73
CLINICA UNIVERSITARIA - CONCEPCION	694	1.110	0,73
VIRGINIA SAENZ - SAN FERNANDO	800	1.626	0,72
BIONET - INDISA HOSPITALIZADO	438	753	0,71
CLINICA CORDILLERA	1.352	2.847	0,70
SANTIAGO CENTRO	645	1.115	0,69
HOSPITAL DE ANGOL	571	1.067	0,66
INMUNOMEDICA - CONCEPCION	724	1.063	0,65
LABORATORIO HOLANDA	1.110	1.914	0,63
THOMAS	631	1.017	0,62
HOSPITAL DE VICTORIA	554	970	0,61
WECHSLER - SANTIAGO	3.399	4.388	0,59
CLINICA UNIVERSITARIA DE PUERTO MONTT	547	931	0,59
CENTRO DE DIAGNOSTICO SAN FELIPE	906	1.497	0,58
LABORATORIO CHILLAN	491	913	0,57
FISHVET GROUP - PUERTO MONTT	132	260	0,56
INTEGRAMEDICA	272	381	0,56
HOSPITAL DE LOS ANDES	392	722	0,54
ALEMAN - CURICO	671	1.254	0,54
LANTADILLA - RANCAGUA	1.593	2.822	0,53
DRA. GONZALEZ - TALCA	475	742	0,53
COCHRANE - OSORNO	852	1.631	0,51

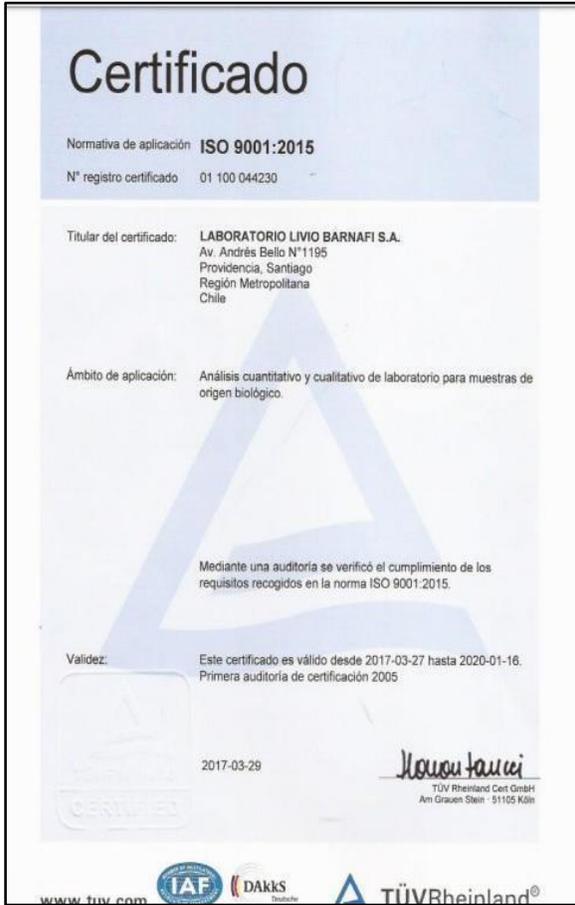
Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por la Gerencia Comercial de BKLAB

**Anexo 3.** Diagrama de flujo área de producción BKLAB.



**Fuente:** manual de calidad integrado NCH ISO 9001, NCH ISO 15189 y el manual del estándar general de acreditación para laboratorios clínicos, noviembre 2019.

**Anexo 4.** Certificación ISO 9001 y acreditaciones de calidad BKLAB.



Fuente: [http://bklab.cl/wp-content/uploads/2018/08/CCF\\_000016.pdf](http://bklab.cl/wp-content/uploads/2018/08/CCF_000016.pdf)

Fuente: <http://www.bklab.cl/wp-content/uploads/2018/04/CERTIFICADO-9001-2015.pdf>

**SUPERINTENDENCIA DE SALUD**

Atención Personas Atención Prestadores Más de Supersalud

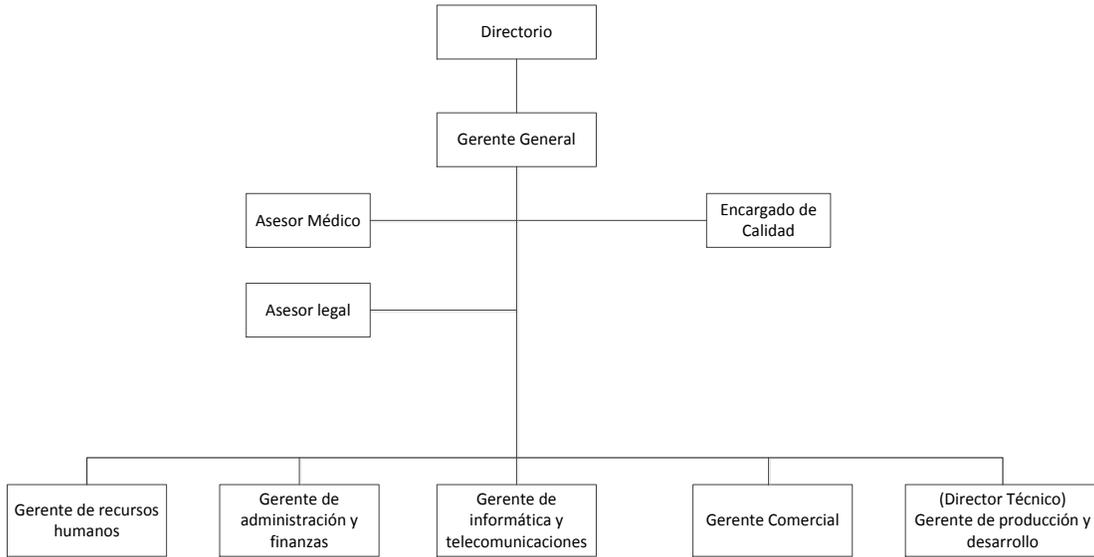
^ Acreditaciones efectuadas

Primera acreditación

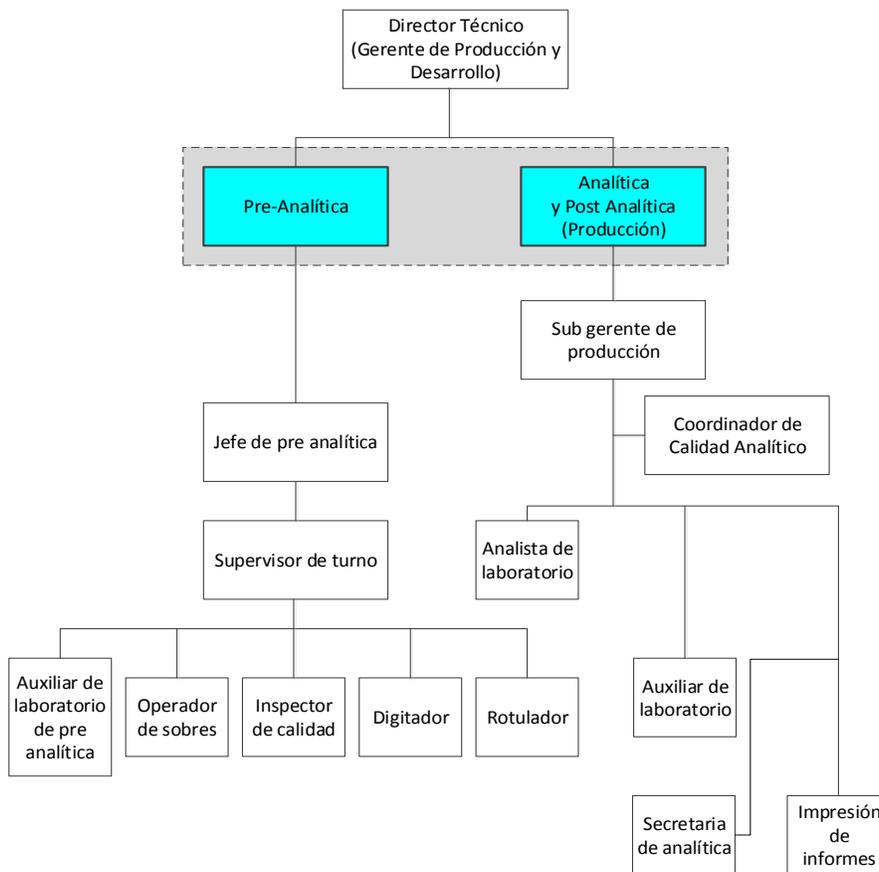
Fecha Resolución	Resolución	Vigencia de la acreditación	Estandar de Acreditación Evaluado	Entidad acreditadora
10-07-2018	Resolución Exenta IP/Nº 1396	10-07-2021	Laboratorio Clínico - Alta Complejidad	Sea Salud Limitada

Fuente: [http://www.supersalud.gob.cl/acreditacion/673/w3-article-17318.html#accordion\\_2](http://www.supersalud.gob.cl/acreditacion/673/w3-article-17318.html#accordion_2)

**Anexo 5. Organigrama general BKLAB.**



**Producción y Desarrollo:**



**Fuente:** manual de calidad integrado NCH ISO 9001, NCH ISO 15189 y el manual del estándar general de acreditación para laboratorios clínicos, noviembre 2019.

**Anexo 6.** Principales resultados encuesta satisfacción del cliente para los años 2015 a 2018.

Resultados donde 1 es malo (mínimo) y 7 excelente (máximo).

- Resultados generales por área con interés de conocer la satisfacción del cliente.

<b>CATEGORÍA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
CALIDAD PRODUCTO FINAL	6,6	6,7	6,9	6,8
CALIDAD ATENCIÓN	6,7	6,8	6,9	6,9
CONTROL INFORMACIÓN	6,6	6,6	6,8	6,6
LOGÍSTICA	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica
<b>PROMEDIO</b>	<b>6,6</b>	<b>6,7</b>	<b>6,9</b>	<b>6,8</b>

**Fuente:** Informe Análisis Encuesta Clientes 2019, BKLAB, diciembre 2019.

## Anexo 7. Balance General BKLAB años 2014 al 2018.

BKLAB					
BALANCE GENERAL					
en dólares estadounidenses					
ACTIVO	2014	2015	2016	2017	2018
	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
<b>Activo Circulante</b>					
Disponible	355.108	619.645	967.717	560.664	761.195
Valores negociables	245.092	247.195	753.080	1.264.785	886.380
Deudores por venta	1.767.959	2.194.375	2.489.694	3.290.537	3.415.650
Deudores varios	29.444	108.033	136.538	235.077	400.868
CxC EERR	120.735	22.260	22.779	22.992	37.563
Existencias	205.656	210.901	254.276	248.399	300.322
Impuestos por recuperar	239.888	237.850	375.465	666.484	915.282
<b>Total activo circulante</b>	<b>2.963.883</b>	<b>3.640.259</b>	<b>4.999.549</b>	<b>6.288.939</b>	<b>6.717.260</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Construcción	366.749	366.749	366.749	366.749	366.749
Maquinaria y equipo	1.034.139	1.201.662	1.750.873	1.843.769	2.715.824
Otros activos fijos	420.212	449.010	474.418	483.432	523.470
Depreciación acumulada	(901.086)	(1.080.825)	(1.286.537)	(1.495.197)	(1.736.097)
<b>Total activos fijos</b>	<b>920.013</b>	<b>936.595</b>	<b>1.305.503</b>	<b>1.198.752</b>	<b>1.869.947</b>
<b>Otros Activos</b>					
Otros activos	59.303	31.147	31.910	37.141	29.542
<b>Total otros activos</b>	<b>59.303</b>	<b>31.147</b>	<b>31.910</b>	<b>37.141</b>	<b>29.542</b>
<b>Total ACTIVO</b>	<b>3.943.199</b>	<b>4.608.002</b>	<b>6.336.962</b>	<b>7.524.832</b>	<b>8.616.749</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Circulante</b>					
Cuentas por pagar	60.959	133.153	571.813	477.206	614.319
Acreedores varios	142.465	7.640	0	91.134	24.380
Retenciones	101.262	115.784	172.245	189.678	222.567
Impuesto a la renta	177.127	269.793	546.524	798.701	945.498
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>481.813</b>	<b>526.369</b>	<b>1.290.582</b>	<b>1.556.719</b>	<b>1.806.764</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	2.564.076	2.564.076	2.564.076	2.564.076	2.564.076
Reserva revalorización	511.162	631.097	723.757	786.226	849.881
Dividendos	(780.601)	(1.261.987)	(891.117)	(1.153.075)	(1.886.479)
Utilidades acumuladas	489.883	1.212.252	912.167	1.791.959	2.691.110
Utilidad del ejercicio	676.866	936.194	1.737.497	1.978.927	2.591.396
<b>Total patrimonio</b>	<b>3.461.386</b>	<b>4.081.632</b>	<b>5.046.380</b>	<b>5.968.113</b>	<b>6.809.985</b>
<b>Total PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>3.943.199</b>	<b>4.608.002</b>	<b>6.336.962</b>	<b>7.524.832</b>	<b>8.616.749</b>

Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por la Gerencia Comercial, BKLAB.

Nota: Tipo de cambio utilizado: \$615,22 pesos por dólar al 29/12/2017 según BCCH.

**Anexo 8.** Estado de Resultados BKLAB años 2014 al 2018.

<b>BKLAB</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>años 2014 al 2018</b>					
<b>en dólares estadounidenses</b>					
	\$ 2014	\$ 2015	\$ 2016	\$ 2017	\$ 2018
Ingresos de explotación	8.058.961	9.542.642	11.780.735	13.308.961	14.321.101
Costos de explotación	(3.363.149)	(4.021.621)	(4.698.311)	(4.838.835)	(5.322.067)
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>4.695.812</b>	<b>5.521.021</b>	<b>7.082.424</b>	<b>8.470.125</b>	<b>8.999.034</b>
Gastos Administración y Ventas	(3.610.819)	(4.035.064)	(4.543.403)	(5.085.378)	(5.202.271)
Depreciación del ejercicio	(120.727)	(144.597)	(174.368)	(184.216)	(199.034)
Amortización del ejercicio	(9.712)	(7.646)	(7.868)	(8.017)	0
<b>Resultado operacional -EBIT-</b>	<b>954.553</b>	<b>1.333.714</b>	<b>2.356.786</b>	<b>3.192.514</b>	<b>3.597.729</b>
Ingresos financieros	7.485	2.103	18.255	37.271	30.095
Gastos financieros	(4.915)	(4.610)	(5.999)	(5.415)	(5.939)
Otros ingresos	2.060	753	8.187	0	0
Otros egresos fuera de explotación	0	(21.370)	0	(359.171)	(7.599)
Diferencia por tipo de cambio	(7.901)	(13.658)	(21.272)	(30.959)	(1.831)
corrección monetaria	(97.289)	(90.944)	(71.935)	(56.611)	(75.560)
<b>Ganancias antes de impuestos -EBT-</b>	<b>853.993</b>	<b>1.205.987</b>	<b>2.284.021</b>	<b>2.777.628</b>	<b>3.536.894</b>
Impuesto a la renta	(177.127)	(269.793)	(546.524)	(798.701)	(945.498)
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>676.866</b>	<b>936.194</b>	<b>1.737.497</b>	<b>1.978.927</b>	<b>2.591.396</b>

**Fuente:** elaboración propia con base en información suministrada por la Gerencia Comercial, BKLAB.

**Nota:** Tipo de cambio utilizado: \$615,22 pesos por dólar al 29/12/2017 según BCCH.

**Anexo 9.** Extracto del primer correo de contacto oficial FUSAT con BKLAB.

Asunto: consulta

Livio

Buenas tardes. Junto con saludar quisiera consultarte por los precios de lista para metales pesados de Barnafi y cuanto es el porcentaje de rebaja que nos hacen a fusat. Este dato es para actualizar nuestro convenio que ya está pronto a vencer y consultarles si podrán tener tiempos de respuesta en 24 horas de acuerdo a lo que indica la normativa vigente.

Muchas gracias

**Fuente:** Gerencia Comercial BKLAB.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

DAVID J, C. & CYNTHIA A, M., 2007. *Estrategia Corporativa*. Segunda ed. Madrid: McGraw Hill.

DAVID J, C. & CYNTHIA A, M., 2008. Competir con los recursos. *Harvard Business School Publishing Corporation*, pp. 1-11.

PORTER, M.E., 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, pp. 1-18.

PORTER, M.E., 2008. ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review América Latina*, pp. 1-20.

ROBERT A, B. & YVES L, D., 2001. The Power of Strategic Integration. *MITSloan Management Review*, 42(3), pp. 28-38.

BK LABORATORIO BARNAFI KRAUSE, 2019. *Manual de Calidad Integrado Nch ISO 9001, Nch ISO 15189 y Manual del Estándar General de Acreditación para Laboratorios Clínicos*, Santiago: pp. 1-87.

BK LABORATORIO BARNAFI KRAUSE, 2019. *Informe Encuesta Clientes*, Santiago: pp. 1-23.

## SITIOS WEB:

<http://bklab.cl>

<http://www.lmn.cl>

<http://www.redlab.cl>

<http://www.labocenter.cl>

<https://www.diagnomedlab.cl>

<https://www.laboratoriowechsler.cl>

<https://www.bionet.cl>

<https://www.laboratorioregonesi.cl>

<http://www.supersalud.gob.cl>

<https://www.ine.cl>

<https://www.bcentral.cl>

<https://www.sonami.cl>

## ENTREVISTAS:

Julia Denecken - Gerente de Finanzas BKLAB; Diciembre 2018.

Livio Barnafi Krause - Gerente Comercial BKLAB; Marzo 2020.

Mauricio León - Sub Gerente de Producción BKLAB; Marzo 2020.

Andrea Barnafi Krause - Gerente General BKLAB; Marzo 2020.

Enrique Durán D - Gerente General Bionet; Mayo 2020.

Mabel Sepulveda - Gerente General Laboratorio Regonesi; Mayo 2020.

Leonardo Rubio Figueroa - Director Técnico Laboratorio Wechsler; Mayo 2020.