



# Estrategias de Expansión para Laboratorios Clínicos

Dra. María Victoria Allais/MBA



Intel 4 **DIAGNOSTICS**

# CONTENIDO

## Análisis previo al diseño de una estrategia

- Análisis del entorno macro y micro
- Análisis del atractivo de la industria
- Análisis de las capacidades de la empresa

## Fundamentos de Estrategia

- Direcciones de Desarrollo
- Métodos de Desarrollo

## Casos internacionales

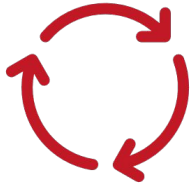


01

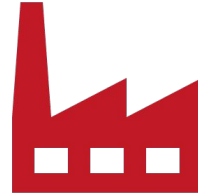
# Análisis previo



# Análisis previo a la formulación de iniciativas estratégicas



El entorno o contexto y su evolución futura



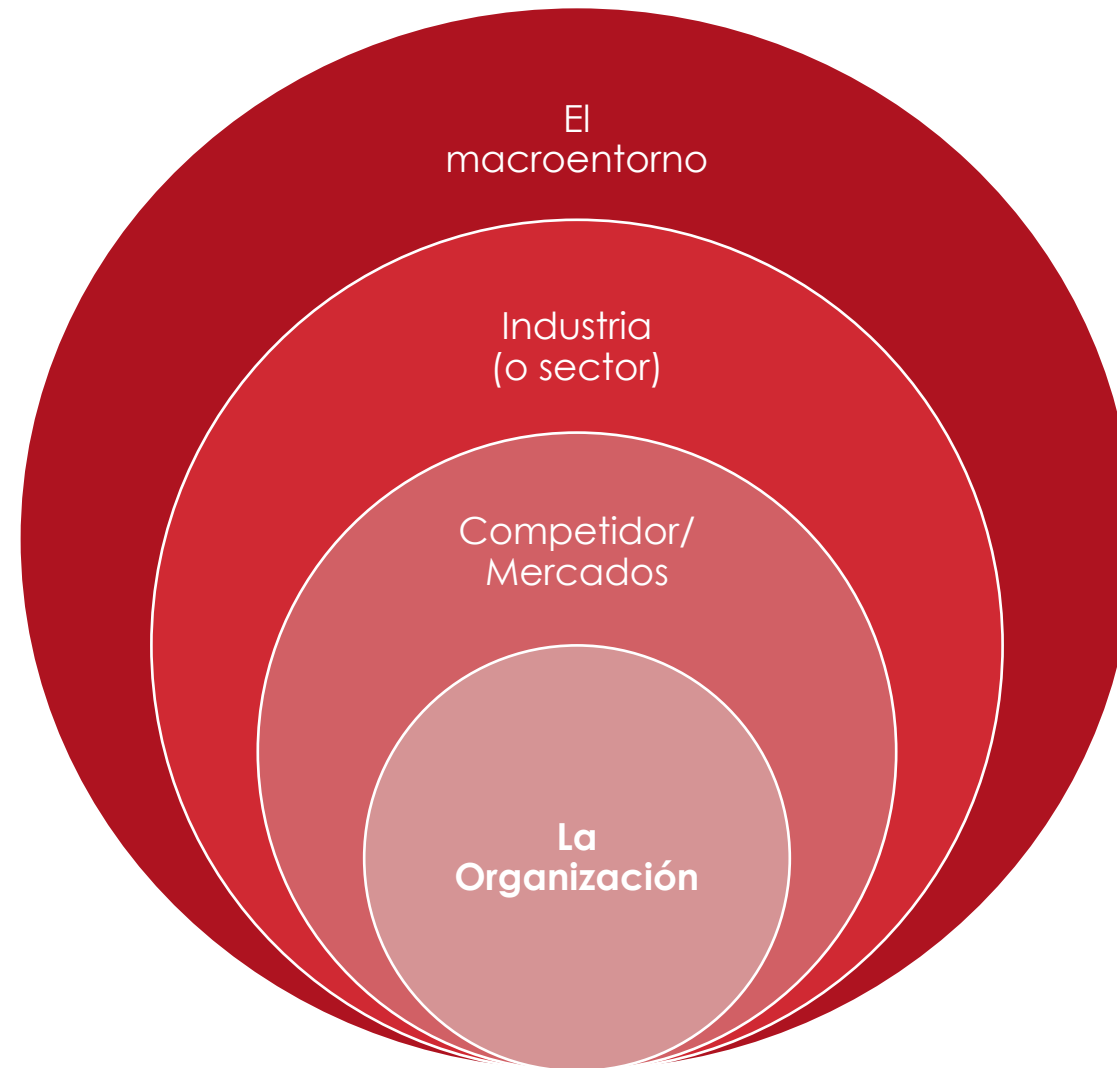
Atractividad de la industria o del grupo estratégico y su evolución futura



Capacidad de la empresa para competir y las habilidades necesarias en el futuro

**Iniciativas Estratégicas**

## Estratos en el entorno de negocio



# Análisis del entorno Macroentorno

## Método PESTEL



**Político:** políticas macro y reglamentaciones



**Económico:** inflación, salarios, precios



**Social:** demográfico y sociocultural



**Tecnológico:** automatización, tecnología, soluciones informáticas



**Entorno Ambiental:** control en desechos, uso racional de recursos



**Legal:** aspectos legales y regulatorios

# Análisis del entorno Macroentorno

## Método PESTEL



**Político**



**Económico**



**Social**



**Tecnológico**



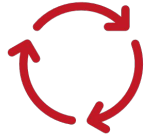
**Entorno Ambiental**



**Legal**

**Siempre estar atentos al entorno porque algunas de estas condiciones comprometen nuestro futuro y puede dejarnos fuera del mercado**

# Análisis del Microentorno



Ciclo de vida y probabilidades de evolución de la industria



Propiedades estructurales de la industria

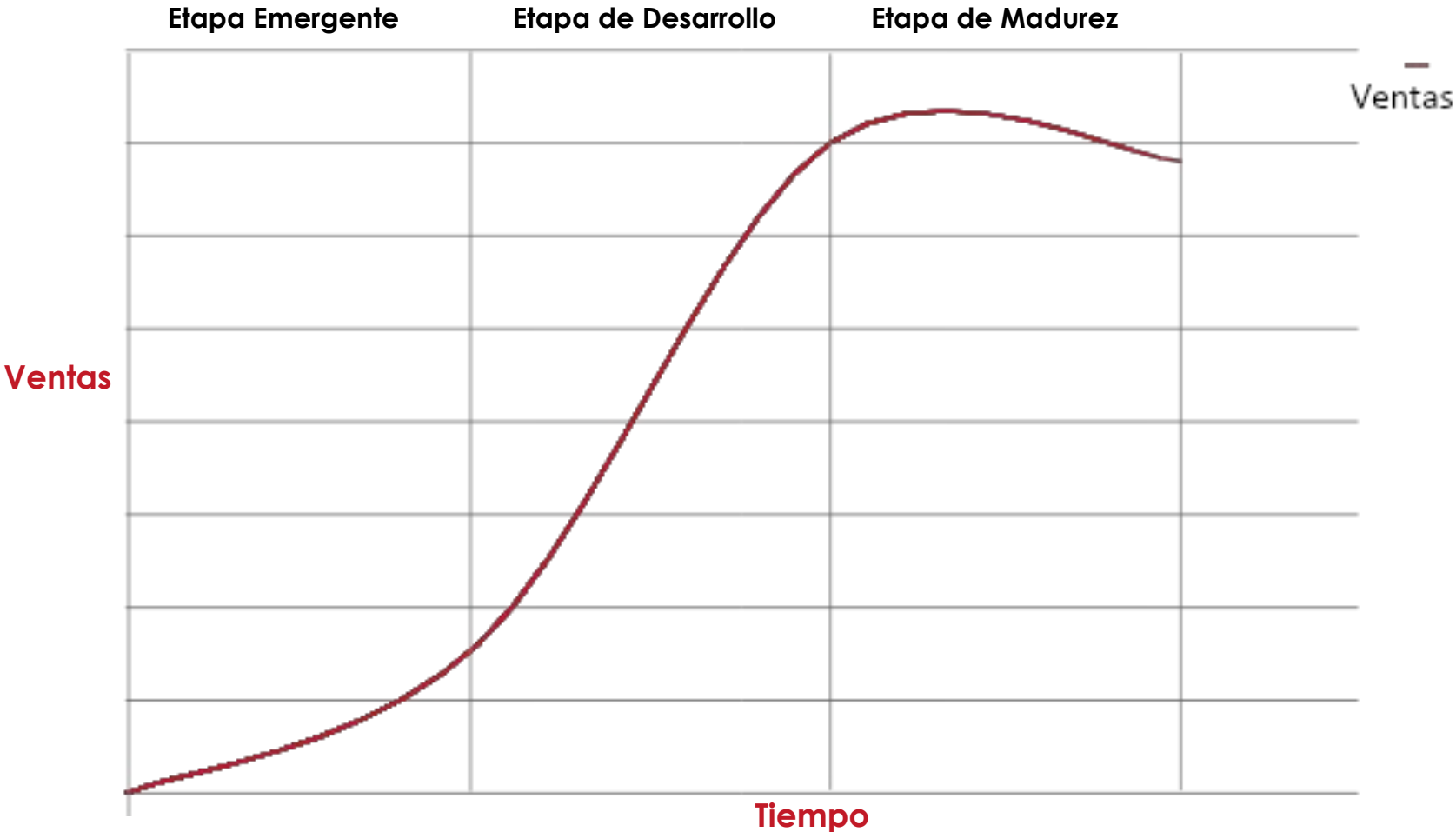
*(\*) Industria: grupo de empresas que satisfacen la misma necesidad utilizando modelos de negocio algo diferentes*

## Atractivo de la industria: análisis de Porter

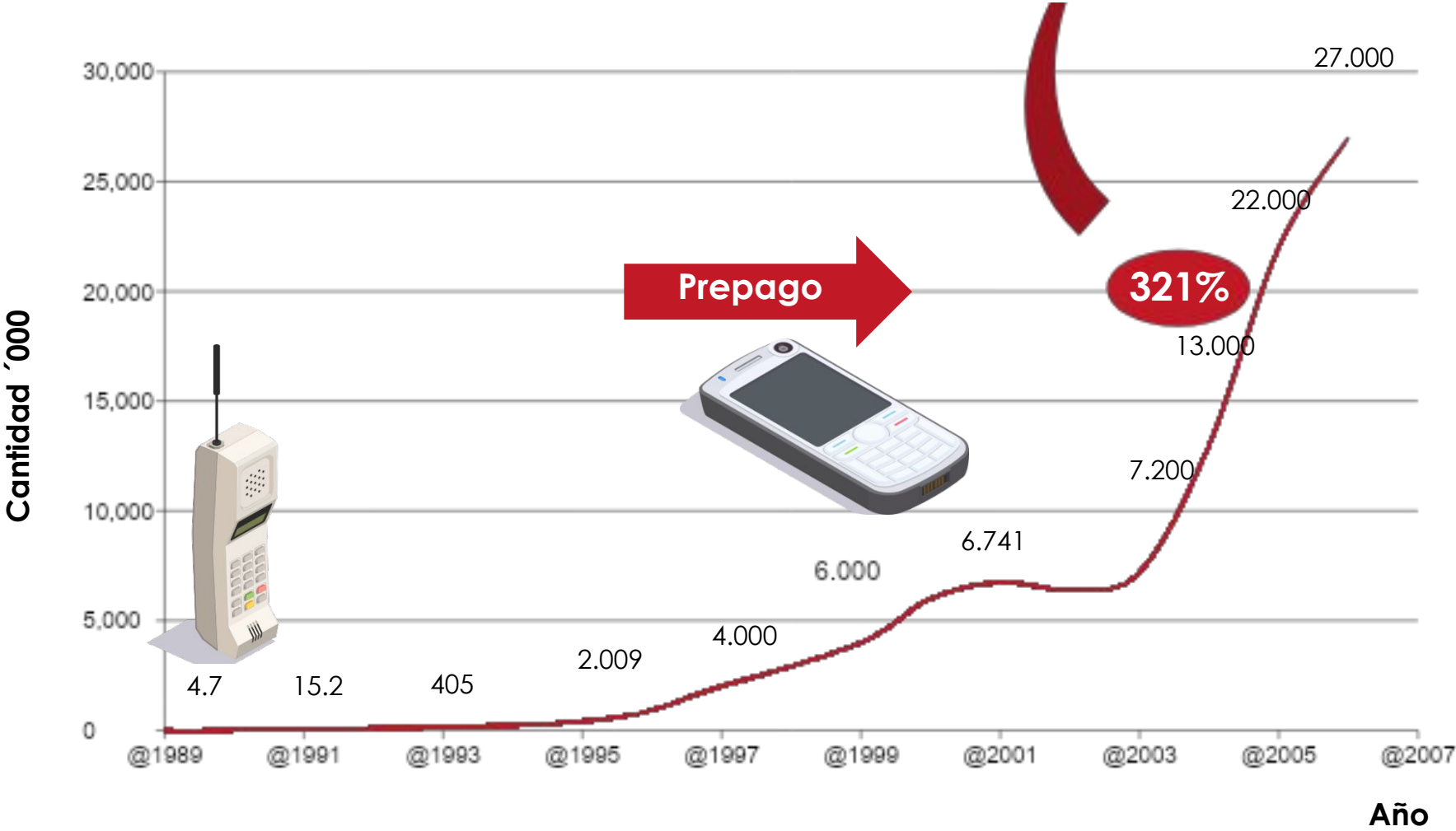




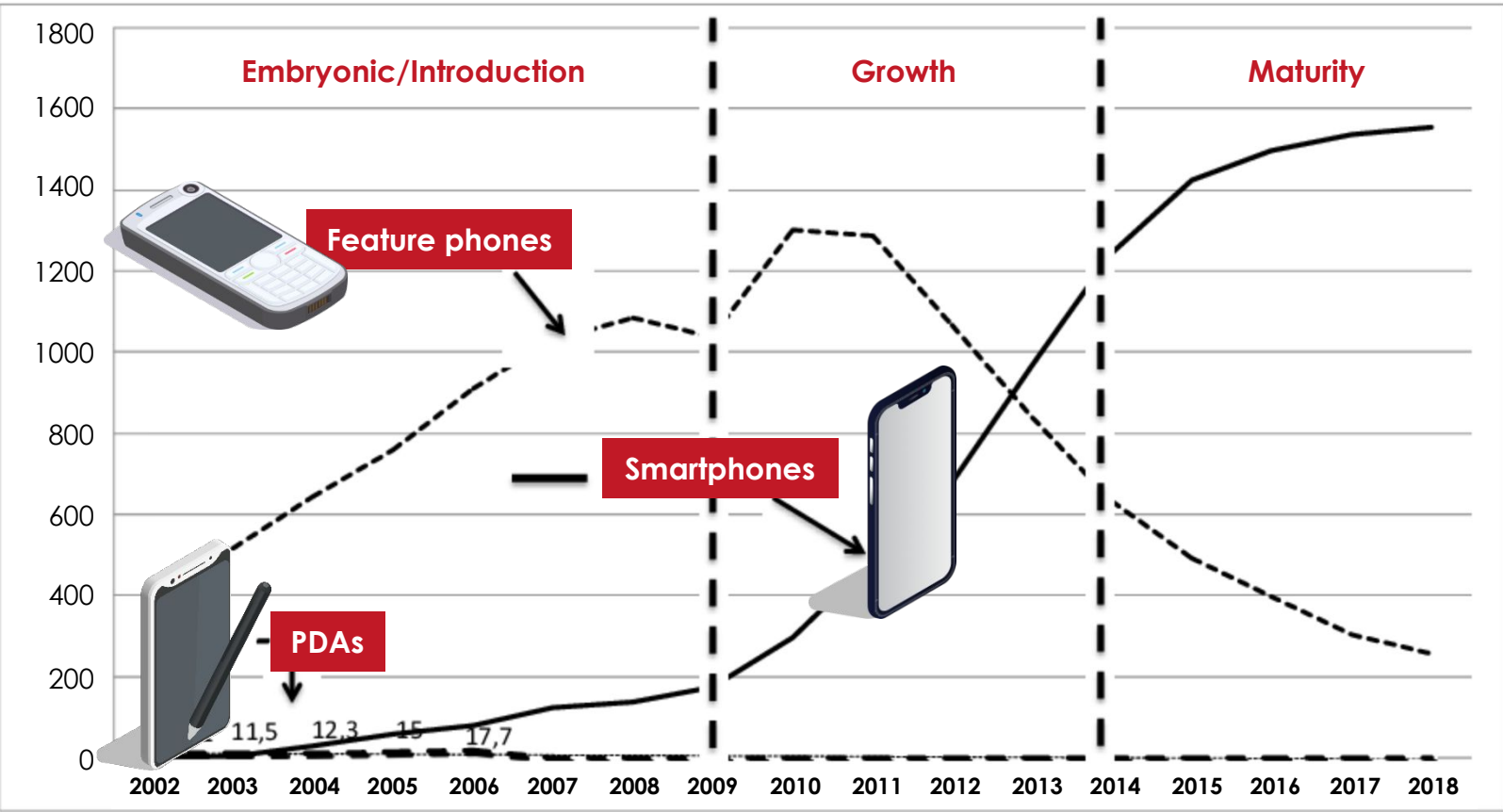
# Evolución de la Industria | Ciclos de Vida



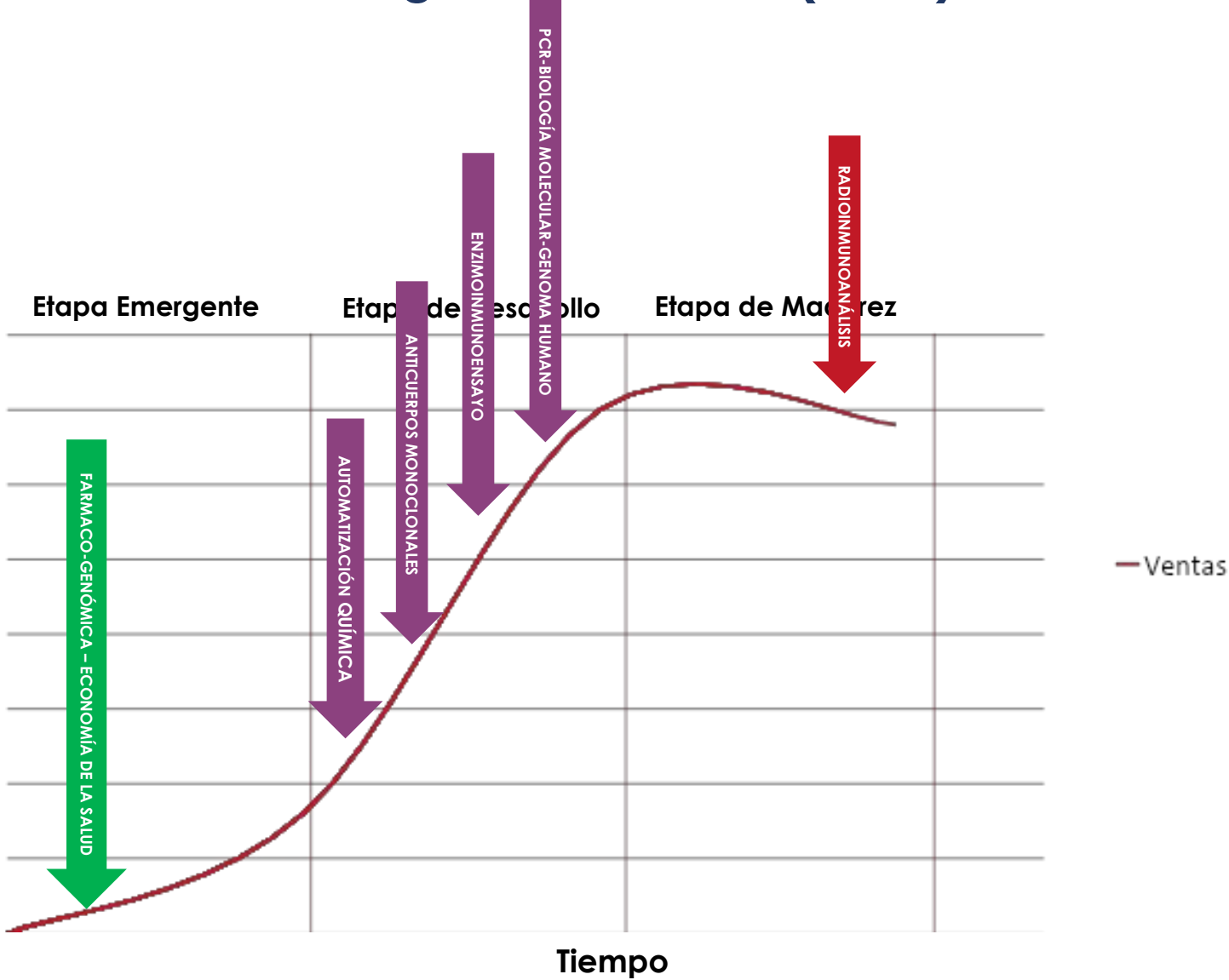
# Ciclo de vida de la industria de la telefonía celular



# Ciclo de vida de la industria de la telefonía celular



# Innovaciones Radicales en Diagnóstico Clínico (LACs)

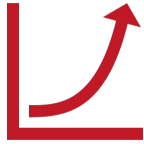


## Propiedades Estructurales de la Industria

Son los condicionantes que **afectan a la dinámica de la imitación**, muchas veces atenuando sus efectos y permitiendo a las empresas mantener el **valor agregado de sus innovaciones por más tiempo**.



# Propiedades Estructurales de la Industria



**Economía de escala**



**Economía de alcance**



**Economía del aprendizaje**



**Costo del cambio**



**Diferenciación de productos**



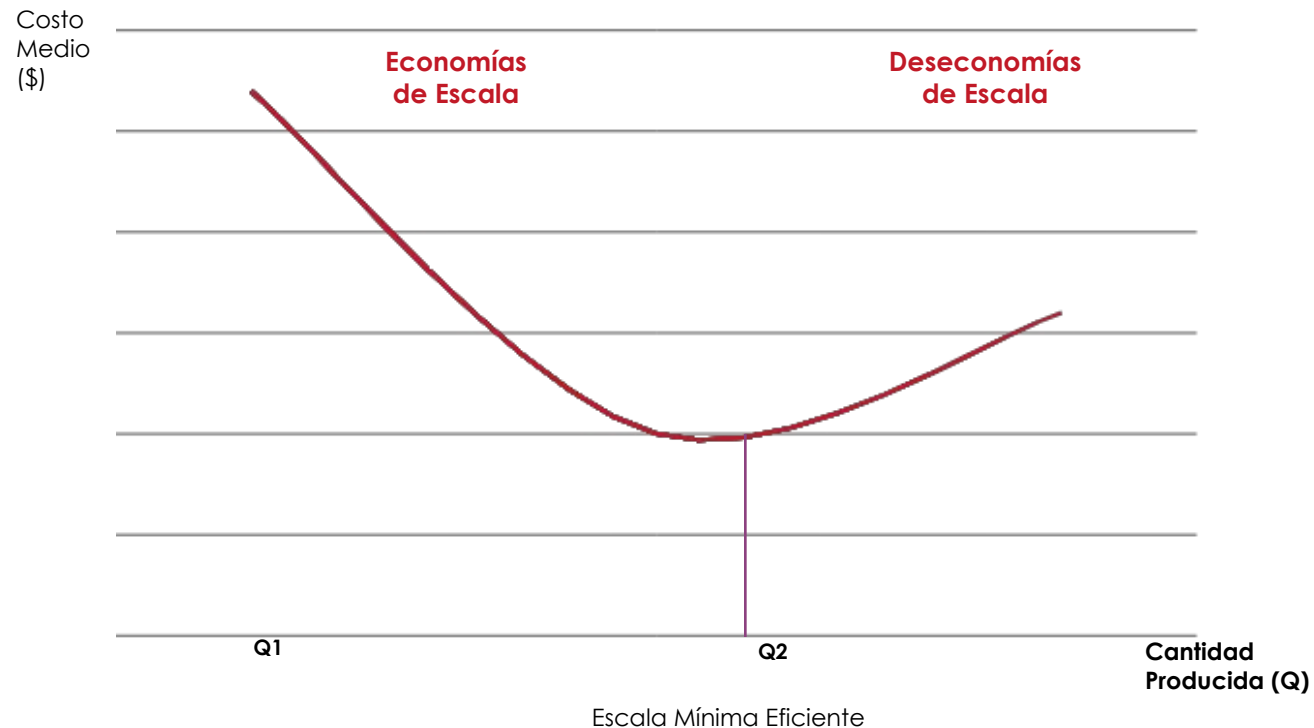
**Externalidades de red**

# Propiedades Estructurales de la Industria

## Economía de escala

El nivel de producción en el cual el costo medio es mínimo.

- Indivisibilidad del proceso productivo
- Distribución de costos fijos



# Propiedades Estructurales de la Industria

## Economía de alcance

Compara los costos totales de producir dos bienes en forma separada en dos empresas versus producirlo en una sola empresa

Sinergias en al menos 1 de las siguientes 4 dimensiones:

- Segmentos varios servidos por nuestra organización
- Cadena de valor (incorporamos actividades que estaban fuera del dominio de nuestra empresa)
- Amplitud geográfica
- Negocio que sirve a otras industrias



# Propiedades Estructurales de la Industria

## Economía de aprendizaje

La empresa tiene ventajas en costos que nacen del aprendizaje y el *know how* en una tarea (saber-hacer).

Las empresas que están perdiendo en manos de la economía de aprendizaje pueden:

- Adquirir la experiencia de terceros (inteligencia de mercado, análisis del producto del líder, empleados de la competencia)
- Transferir aprendizaje desde una división de la empresa a otra (diversas zonas geográficas o productos con igual base tecnológica)
- Innovar implementando nuevos procesos y prácticas organizacionales

## Propiedades Estructurales de la Industria

### Costo del cambio

Los clientes de la empresa o consumidores deben enfrentan costos (**tiempo, esfuerzo, dinero**) al cambiar de proveedor



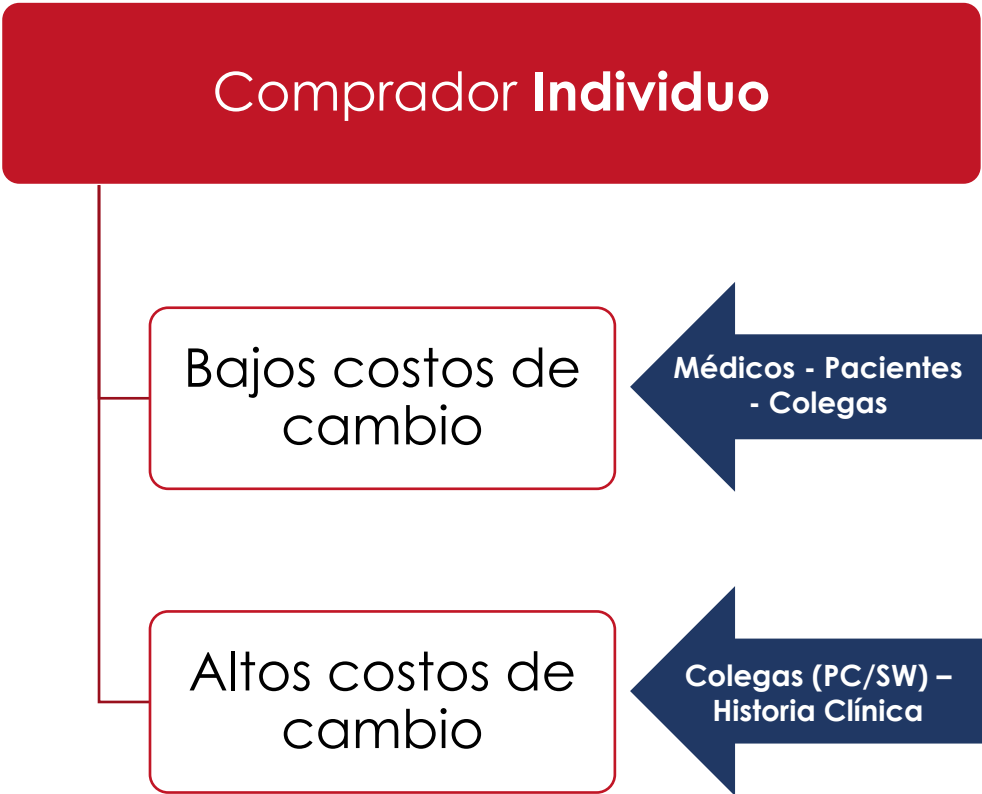
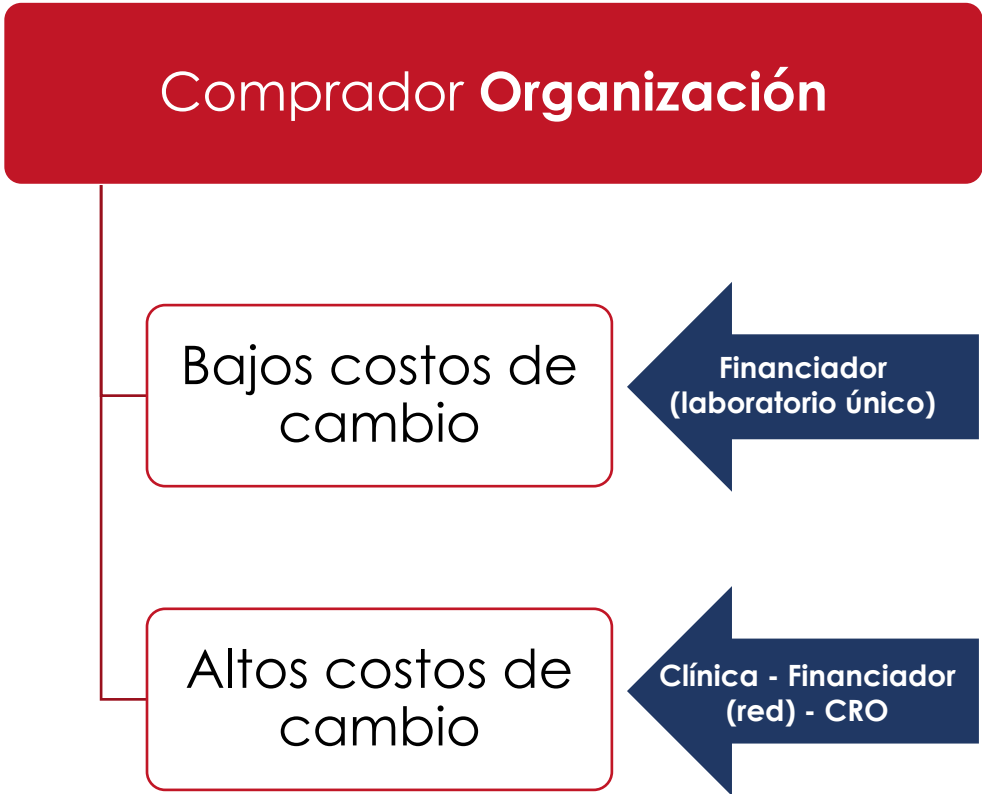
Obliga a nuevos competidores a ofrecer productos a menor precio o con mayores beneficios para compensar e incentivar al consumidor

El proveedor original tiene pocos incentivos para bajar los precios y mantiene sus clientes originales. Pero, nuevos clientes que ingresan al mercado pueden ser atraídos por los competidores

# Costos de cambio en la práctica



# Costos de cambio en la práctica



# Propiedades Estructurales de la Industria

## Diferenciación de productos

Un producto se diferencia de otro cuando cubriendo la misma necesidad tiene atributos valiosos para los consumidores que justifican el pago de una prima o un sobreprecio

- Basada en atributos tangibles
- Basada en atributos intangibles
  - Marca
  - Calidad de servicio
  - Forma de distribución (transporte muestras)
  - Velocidad de entrega (entrega de resultado)
  - Servicio post venta
  - Creatividad de diseño

# Propiedades Estructurales de la Industria

## Externalidades de Red



El beneficio que percibe el usuario aumenta con la cantidad de usuarios que ya lo poseen o que lo poseerán en un futuro cercano

- **Redes sociales**
- **Apps**
- **Linkedin**
- **Encuestas de satisfacción a tiempo real**



# Atractivo de la Industria: 5 fuerzas de Porter

- ➔ Atractivo Medio
- ⏚ Atractivo Bajo
- ⏚ Atractivo Alto



# Capacidades Estratégicas

Análisis y evaluación de capacidades actuales y futuras desde la

- Perspectiva de una **organización innovadora**
- Perspectiva de una **organización imitadora**

## 1. Cadena de Valor y test VRIINA

## 2. Análisis FODA (propio y de la competencia)

- Entorno (oportunidades y amenazas)
- Capacidad estratégica (debilidades y fortalezas)

## 3. Matriz de atractividad del negocio

## 4. Benchmarking

- Histórico
- Industria/Sector
- El mejor de la clase



# Identificación de actividades en la cadena de valor

Actividades de **Soporte**

**Infraestructura**

**Recursos Humanos**

**Desarrollo de Tecnología (TI, I+D, Diseño)**

**Abastecimiento Insumos No productivos**

**MARGEN**

Actividades **Primarias**

Logística Interna

Pre Analítico

Analítico

Post Analítico

Logística Externa

Servicio Interno

Marketing y Ventas

**OPERACIONES**

*Adaptación propia de Ventaja Competitiva de Michael Porter para Laboratorios de Análisis Clínicos. Según Porter cada organización tiene que armar su propia cadena de valor.*

## Cadena de Valor

- **Actividades primarias:**  
directamente involucrados en la creación o entrega de un producto o servicio
- **Actividades de apoyo:**  
ayudan a mejorar la efectividad y eficiencia de las actividades primarias
- **Test VRIINA para capacidades centrales o *core competencies***
  - Valiosas
  - Raras
  - Insustituibles
  - Inimitables
  - No Apropiables

## Análisis FODA

**La estrategia militar comienza con un buen reconocimiento del terreno, de nosotros y del enemigo**

- Esto implica conocernos a nosotros mismos y a las fuerzas exteriores
- Las tendencias y el medio actúan desde afuera sin que la empresa pueda revertirlas o revertirlas
- FORTALEZAS / DEBILIDADES (mirando hacia adentro)
- OPORTUNIDADES / AMENAZAS (mirando hacia fuera)



02

# Fundamentos de Estrategia



# Evaluación de la Estrategia

## Modelo del Reloj Estratégico

### Matriz de Ansoff

- Penetración/Consolidación
- Desarrollo de producto
- Desarrollo de mercado
- Diversificación

### Matriz BCG

### Métodos de Desarrollo

- Desarrollo orgánico
- Fusiones, adquisiciones/ventas
- Alianzas

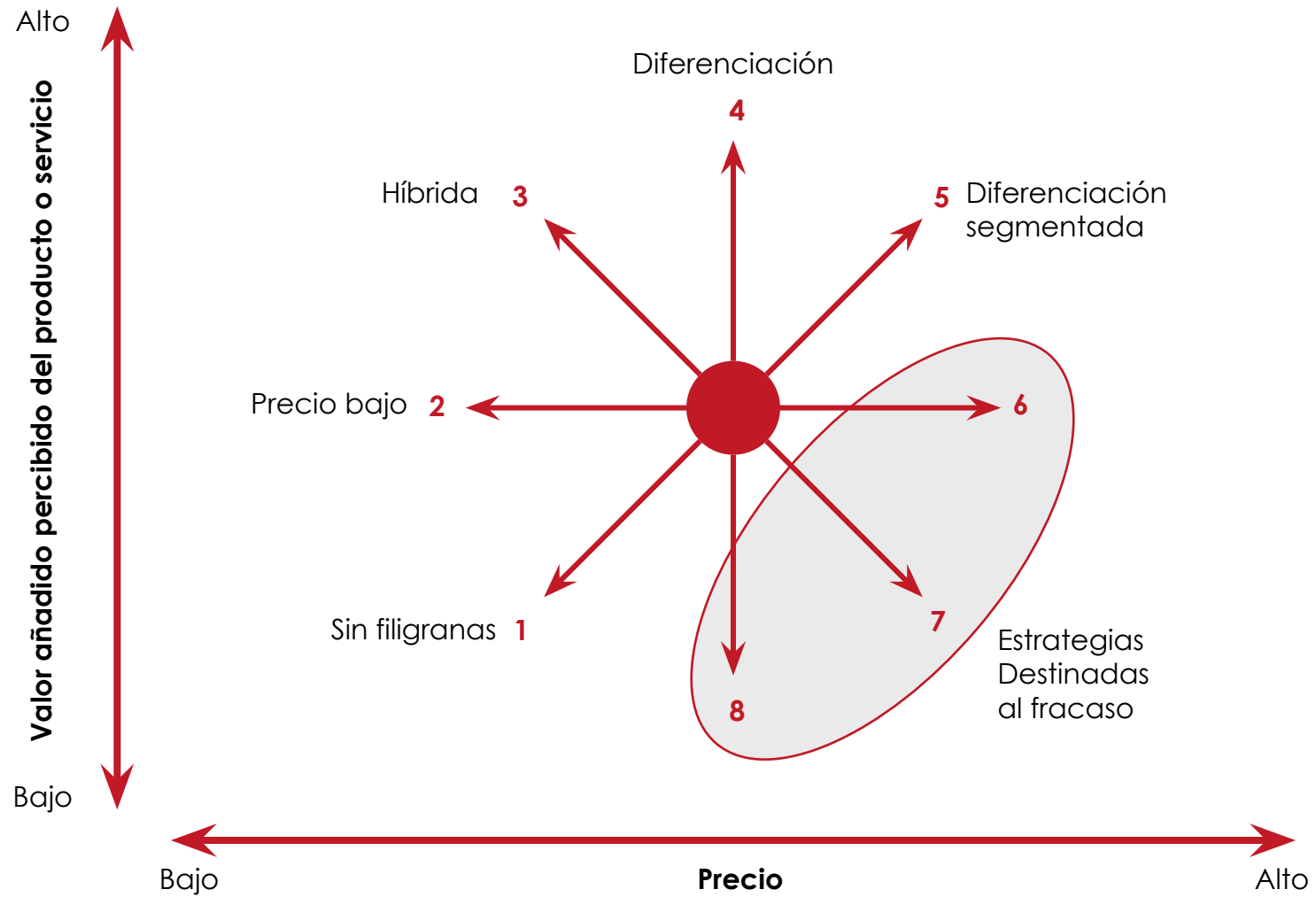




## Modelo del Reloj Estratégico

- Permite identificar las ventajas competitivas de la empresa o UEN
- La ventaja competitiva se alcanza cuando doy a mis clientes lo que desean o necesitan de manera mejor o más eficiente que mis competidores

# El reloj estratégico



*The Essence of Competitive Advantage by Cliff Bowman*

# Matriz de Ansoff

Genera 4 alternativas de desarrollo estratégico

## A. Penetración de Mercado y Consolidación

- Rivalidad y Restricciones Legales
- Defensa de la cuota
- Desinversión-Reducción
- Compra de rivales

## B. Desarrollo de Producto

- Nuevas Capacidades Estratégicas (comercio electrónico)
- Riesgo

## C. Desarrollo de Mercado

- Nuevos segmentos
- Nuevos usuarios
- Nuevos ámbitos geográficos

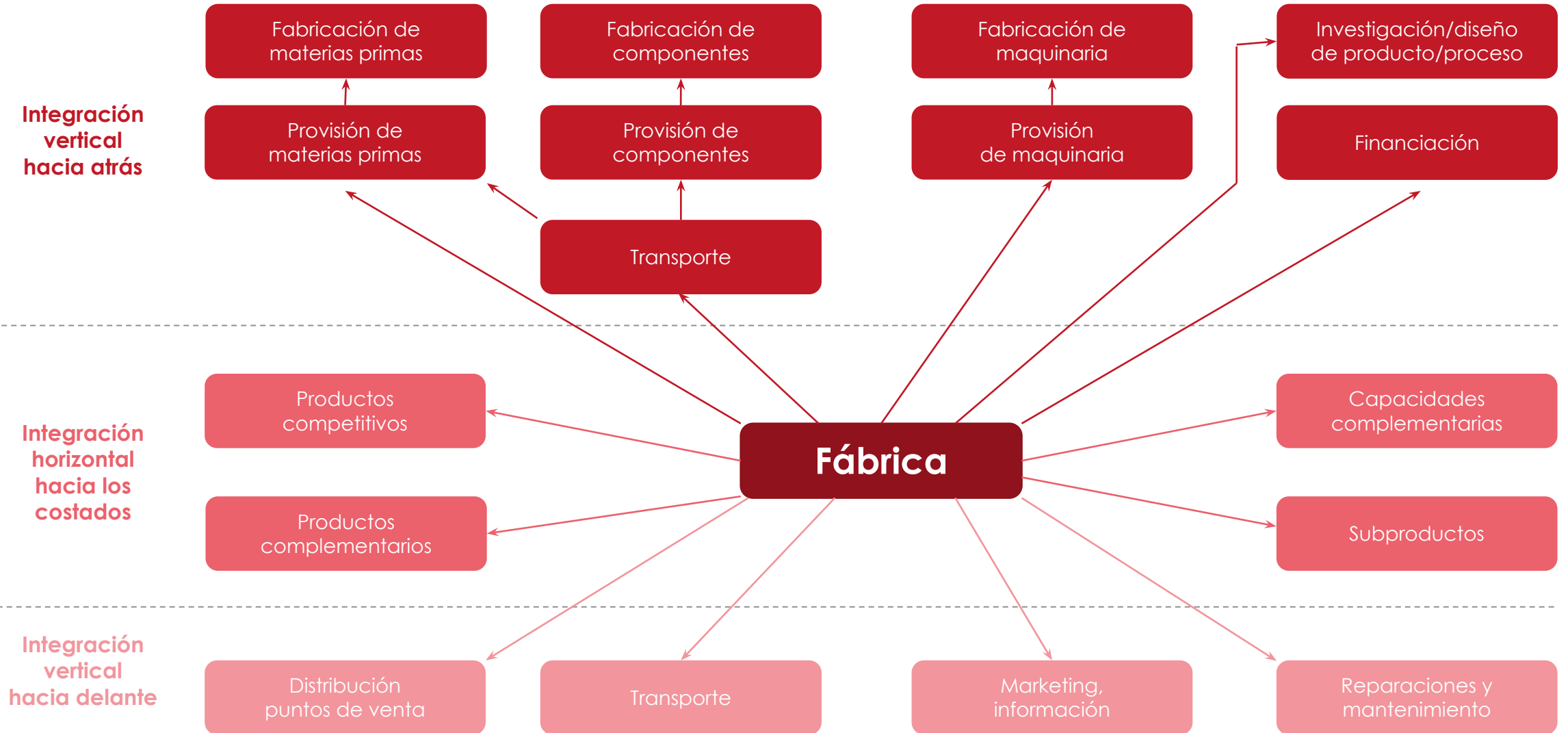
## D. Diversificación

- Relacionada
- No relacionada

		Productos	
		Existentes	Nuevos
M e r c a d o s	Exi s t e n t e s	<b>A</b> Penetración de mercado	<b>B</b> Desarrollo de producto
	N U E V O S	<b>C</b> Desarrollo de mercado	<b>D</b> Diversificación



# Diversificación relacionada



# Matriz BCG

Equilibrio en Cartera de Negocios Diversificada

## Estrella

- Alta cuota de mercado en mercado en crecimiento
- Inversión fuerte

## Dilema





- Baja cuota de mercado en mercado de alto crecimiento
- Alimentar varios a la vez
- Desarrollar a estrellas

## Vaca Lechera

- Inversiones bajas (crecimiento bajo)
- Proveedor de fondos
- Financia dilemas

## Perro

- La peor combinación
- Usa tiempo y recursos de la empresa
- Barril sin fondo

		Cuota de mercado	
		Alta	Baja
C r e c i m i e n t o d e M e r c a d o	Alto	 <b>Estrella</b>	 <b>Dilema</b>
	Bajo	 <b>Vaca Lechera</b>	 <b>Perro</b>

# Métodos de Desarrollo de Estrategias

**Desarrollo orgánico**

**Fusiones y  
adquisiciones**

**Alianzas  
estratégicas**

**Internacionalización**

# Métodos de Desarrollo de Estrategias

## Desarrollo orgánico

- Construcción y desarrollo de capacidades propias
- Menor tasa de cambio
- Productos muy técnicos
- Necesidad de mejora continua en conocimientos y capacidades
- Reparto de inversión a largo plazo

# Métodos de Desarrollo de Estrategias

## Fusiones y Adquisiciones

- Velocidad de entrada al mercado rápida
- Entorno cambiante
- Oportunidad de mejorar la demanda
- Explotar capacidades estratégicas
- Eficiencia en costos
- Nuevos conocimientos en procesos del negocio

## Alianzas estratégicas

- Dos o más empresas comparten recursos y actividades para desarrollar una estrategia
- Muy popular
- 500 empresas top mundiales: cada una tiene 60 alianzas en promedio
- Proveedores, Clientes o Competidores

### Razones

- Alcanzar masa crítica
- Co - especialización
- Aprendizaje de los socios y desarrollo de competencias

# Métodos de Desarrollo de Estrategias

## Tipos de Alianzas Estratégicas

- Formales con participaciones accionarios o de propiedad
  - Conjuntas e independientes
  - Consorcios (proyectos de ingeniería civil)
- Redes informales
- Franquicia
- Licencia
- Sub-contratación

## Casos Reales







European Reference Lab Business	Functional Biology	Environmental & Veterinary Business	Anapath & Molecular Oncology
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Barcelona &amp; Leinfelden;</li> <li>▶ Focus on service and range of tests offered.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Enabling cross selling of products;</li> <li>▶ Launch of new products to enable trans-national selling;</li> <li>▶ Identify local structures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Increase visibility for business &amp; products of both niches;</li> <li>▶ Inform countries about possibilities to cooperate or establish businesses locally.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Demonstrating &amp; developing the opportunities of digital pathology;</li> <li>▶ Define rollout strategy and use-cases for the group.</li> </ul>

»
**Concentration upon the key areas expect to bring countries and their best practice cases closer together & allow revenue and cross-selling impacts**
«

Genetics	Hospital Business	B2C Business	B2B Business
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Exchange best-practice especially for genetic counselling etc.;</li> <li>▶ Bring impact to new business models with relevance for B2C and B2B.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Already established to exchange best practice;</li> <li>▶ Think tank to further develop this business, also for further countries.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Exchange of ideas &amp; concepts on how to directly approach patients/clients;</li> <li>▶ Best Practice for marketing campaigns, product launches etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Develop the business towards GPs and new forms of medical business e.g. group practices;</li> <li>▶ Show proof of concepts for new service models e.g. POCT labs.</li> </ul>

## Transition to Value-Based Care

- Improving efficiency in care delivery
- Reducing the overall cost of patient care
- Utilizing advanced tools and analytics to deliver better outcomes via personalized medicine and population health

## Enhance Drug Development Process

- Dealing with increased trial complexity, and competition for patients and investigators
- Greater need for scalable tools and processes to initiate and manage trials
- Increased sponsor demand for data-driven study design and execution, as well as access to relevant analytes, biomarkers and tests

## Role of the Consumer

- Increased interest in and influence over healthcare decision-making
- Technology advances driving expectation of convenience
- Consumer satisfaction increasingly important to other healthcare stakeholders



# Benchmarking para Laboratorios Clínicos

Dra. María Victoria Allais/MBA

# CONTENIDO

## Benchmarking

- Definición
- Ventajas
- Objetivos

## Tipos de Benchmarking

- Benchmarking histórico
- Benchmarking de la Industria/Sector
- El mejor de la clase

## Caso real Laboratorio Clínico



01

# Benchmarking



# Definición de Benchmarking

En busca de los mejores procesos para la mejora continua



- **Proceso de comparación** (*benchmarking*) de desempeño y resultados, a través de indicadores de rendimiento
- **Parámetro de referencia** (*benchmark*): evaluación de un parámetro comparándolo con un estándar o punto de referencia

## Objetivos de Benchmarking



### Medición + Análisis + Mejora

- Obtención de información útil para la mejora del desempeño global o por sector
- El Indicador de desempeño o *benchmark* debe ser debe ser
  - Representativo
  - Replicable



# Ventajas del Benchmarking

## En busca de los mejores procesos para la mejora continua

- Satisfacción de los clientes
- Participación de todos los miembros de la empresa:
  - Resolución de problemas
  - Creatividad
  - Re-ingeniería
- Implementación de metodologías más eficaces en:
  - Elaboración de estrategias
  - Aseguramiento de la Calidad
  - Soporte al cambio cultural interno
  - Medición precisa de productividad
- Determinación de objetivos precisos, realistas, alcanzables para
  - Aumento de la productividad
  - Aumento competitividad
  - Predicción del fracaso

02

# Tipos de Benchmarking



# Tipos de Benchmarking

## Clasificación

1

- Interno o Histórico
- Externo de la Industria o Sector
- El mejor de la clase

## Clasificación

2

- Interno
- Externo Competitivo
- Externo Funcional o de Procesos
- Genérico o mejores prácticas

## Benchmarking Interno o Histórico

- Mide el rendimiento de la empresa en general y de los eslabones de la cadena de valor en relación con años anteriores
- Identifica cambios significativos
- Sufre de limitaciones o miopías organizacionales
  - Espacial: Innovación en productos y capacidades actuales (experiencia en un tema)
  - Temporal: Inadecuada ponderación del presente y futuro
  - Exceso de Confianza: Impacto de nuestras acciones exitosas sobre nuestra percepción de eficacia



## Benchmarking Externo

- Compara rendimiento entre proveedores de productos o servicios similares de la Industria o Sector
- Recomienda analizar proveedores públicos y privados
- No contempla industrias que pudieran satisfacer las mismas necesidades



## Benchmarking del Mejor



- Contempla la comparación del rendimiento de una organización frente al rendimiento del **mejor de su clase**:
  - Misma industria
  - Otra industria
- Alienta a la empresa a considerar como mejorar las competencias organizacionales
- Estimula y desafía el pensamiento de la dirección

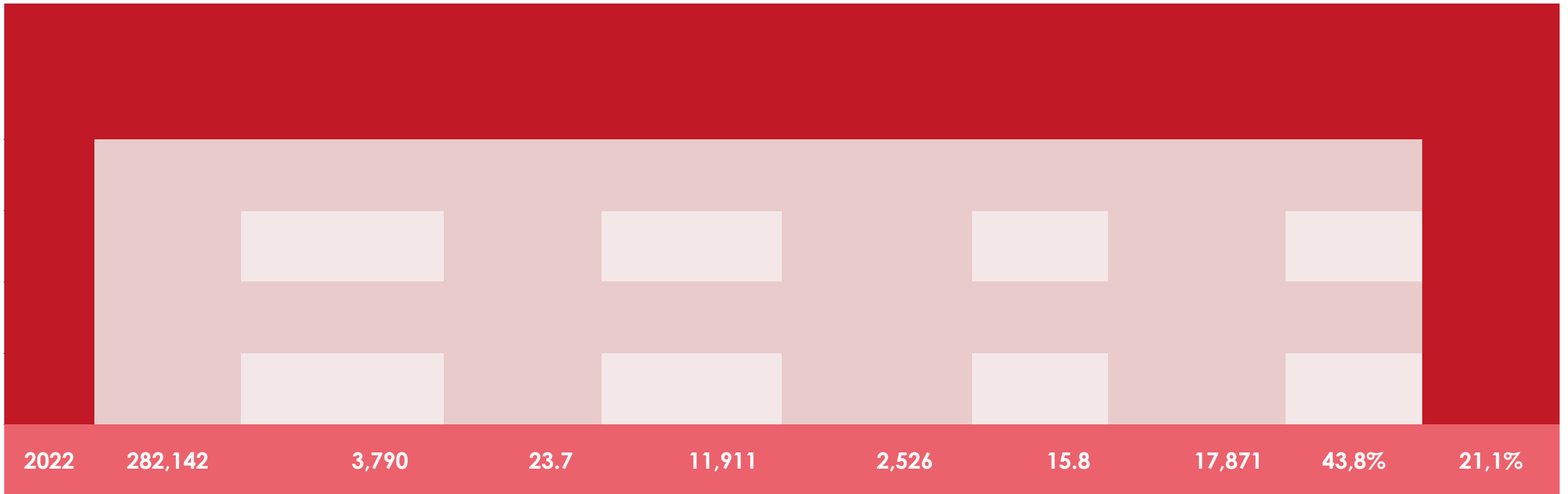
03

# Casos reales



## Productividad Histórica

- Laboratorio Tamaño **Medium, Ambulatorio, 3 Sedes**
- Ciudad de **600.000 habitantes**
- **Líder de la Ciudad**

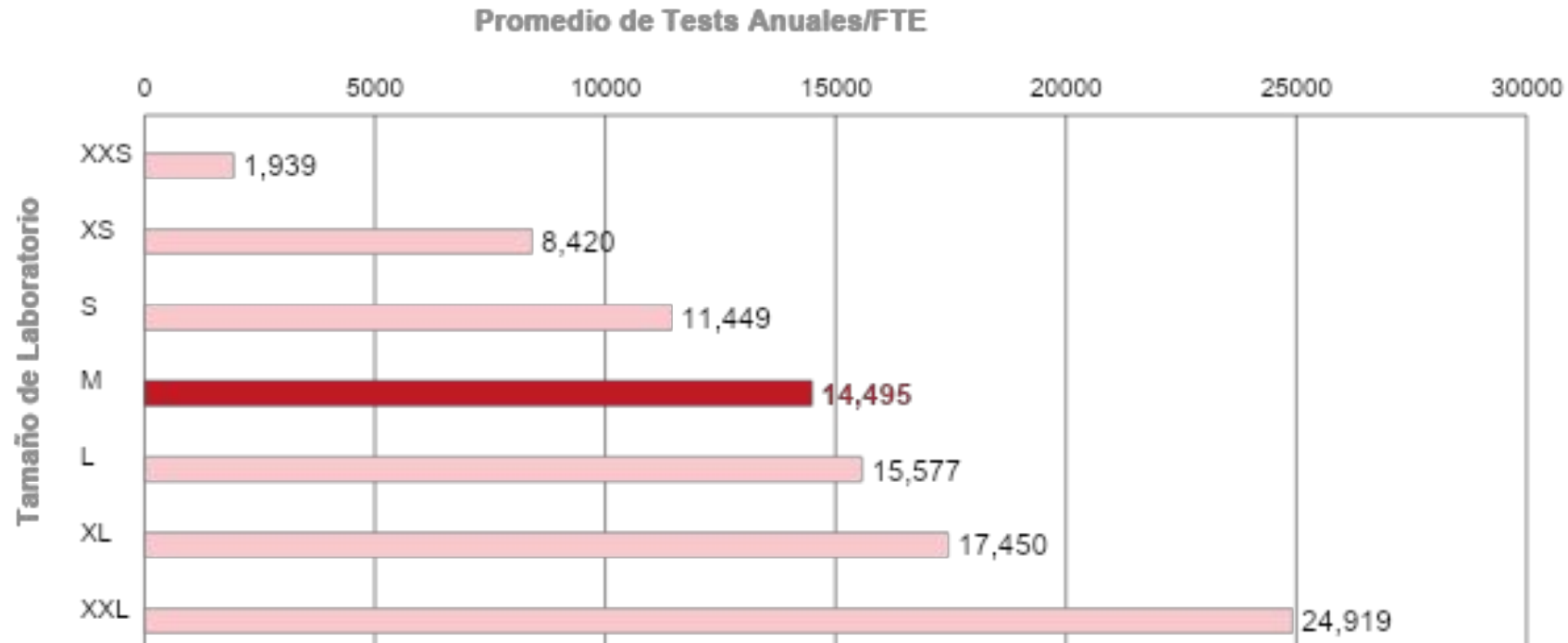


Fuente: Cliente de Consultoría Intel 4 Diagnostics



# Benchmarking Externo Productividad Global

## Productividad según Tamaño de Laboratorio



**Fuente: Encuesta Anual Intel 4 Diagnosticos: 70 Laboratorios Argentina**

En todos los casos se considera el número de empleados total del laboratorio: extraccionistas, técnicos, bioquímicos, personal administrativo, personal directivo, informática, servicios generales, etc.

No diferencia entre laboratorios de referencia, ambulatorios y hospitalarios

## Benchmarking Externo - Indicador Costo laboral /Venta anual (%)

Año 2022	Q test anuales	Q Centros Atención Pacientes	Tipo	Ventas Anuales	Labor Costo (1)+(2)+(3)	Labor Cost Preanalítica Área (1)	Labor Cost Analítica Área (2)	Labor Cost Postanalítica Área (3)	EBIT
Lab 1	100.000	3	A	100,0%	-50,0%	-18,0%	-31,0%	-1,0%	7,0%
Lab 2	200.000	1	H	100,0%	-63,0%		-63,0%		12,0%
Lab 3	250.000	2	A	100,0%	-41,1%	-10,8%	-25,6%	-4,6%	21,2%
<b>Lab 4</b>	<b>280.000</b>	<b>3</b>	<b>A</b>	<b>100,0%</b>	<b>-43,8%</b>		<b>-43,8%</b>		<b>21,1%</b>
Lab 5	320.000	1	H	100,0%	-34,0%		-34,0%		52,0%
Lab 6	325.000	1	H	100,0%	-56,0%		-56,0%		18,0%
Lab 7	400.000	5	A	100,0%	-22,7%		-22,7%		31,0%
Lab 8	500.000	6	A	100,0%	-30,6%		-30,6%		14,3%
Lab 9	600.000	6	A	100,0%	-19,1%		-19,1%		29,3%
Lab 10	700.000	1	H	100,0%	-40,0%		-40,0%		41,0%
Lab 11	750.000	1	H	100,0%	-61,0%		-61,0%		15,0%
Lab 12	1.000.000	4	A	100,0%	-31,9%		-31,9%		30,0%
Lab 13	1.200.000	9	A	100,0%	-20,0%	-4,2%		-15,8%	24,7%
Lab 14	6.000.000	25	A	100,0%	-37,0%	-12,0%	-24,0%	-1,0%	19,4%
Lab 15	7.500.000	1	R	100,0%	-24,0%	0,0%	-24,0%	0,0%	16,2%

Fuente: Cliente de Consultoría Intel 4 Diagnostics

# Identificación de actividades en la cadena de valor

Actividades de **Soporte**



Indicadores de aseguramiento de Calidad (NC, AM, AC), estructura edilicia (tasa de rotura, reparaciones)



Actividades **Primarias**

Indicadores de abastecimiento, stock, compras para áreas de apoyo a la actividad primaria

MARGEN

Adaptación propia de Ventaja Competitiva de Michael Porter para Laboratorios de Análisis Clínicos.  
Según Porter cada organización tiene que armar su propia cadena de valor.

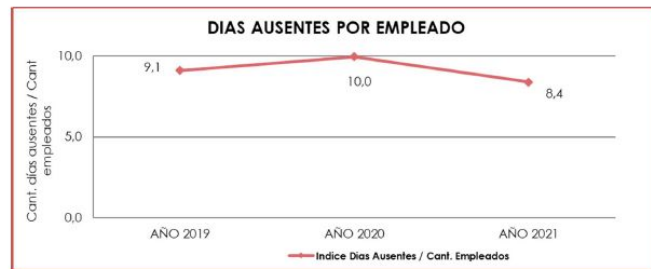
# Indicadores Gestión Recursos Humanos

→ Fórmula:  $\text{Horas promedio mensual ausentes} / \text{Horas planificadas} \times 100$ :

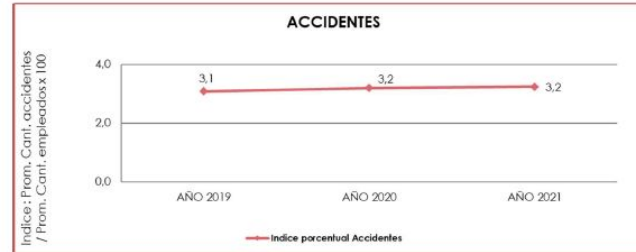


Respecto al indicador días ausentes por empleado, durante el 2019, se reportan 9 ausencias anuales promedio por cada empleado, 10 ausencias en el año 2020, y 8 ausencias promedio en el año 2021.

→ Fórmula:  $\text{Promedio días ausentes} / \text{Cantidad promedio empleados}$



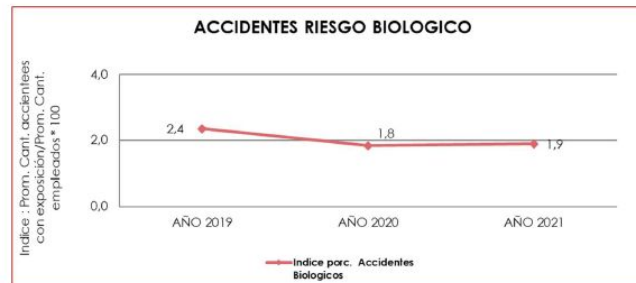
Promedio mensual de accidentes / Promedio cantidad de empleados \* 100:



→ Fórmula Índice de Rotación:  $\text{Promedio anual de ingresos} + \text{egresos} / \text{Cantidad de empleados}$



Promedio mensual de accidentes con exposición a patógenos sanguíneos / Promedio cantidad de empleados \* 100:



→ Fórmula Tasa de Retención:  $\text{Promedio anual de renuncias} / \text{Cantidad de empleados}$

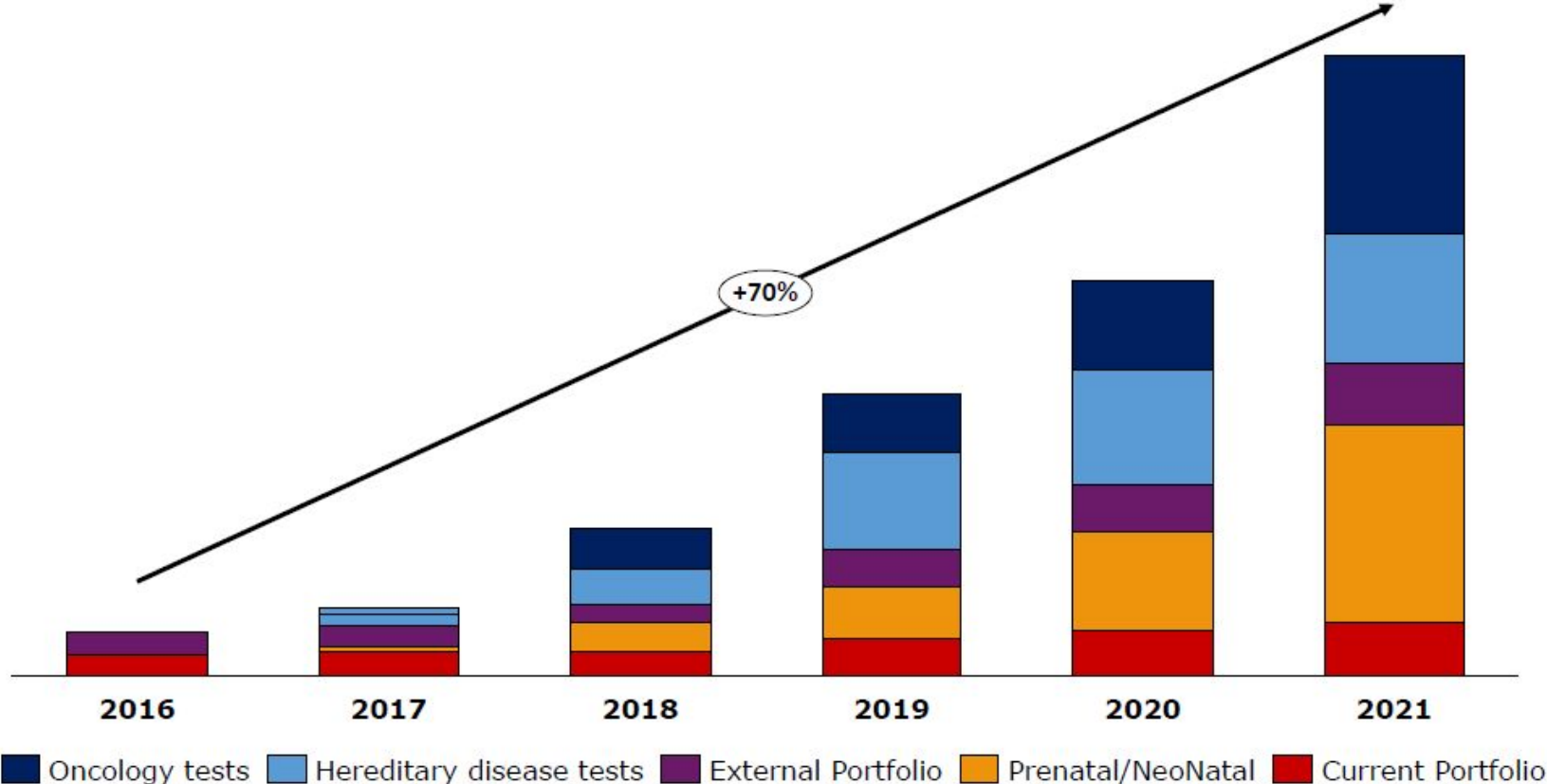


Fuente: Encuesta Anual Intel 4 Diagnosticos: 24 Laboratorios Argentina

## El mejor de la clase



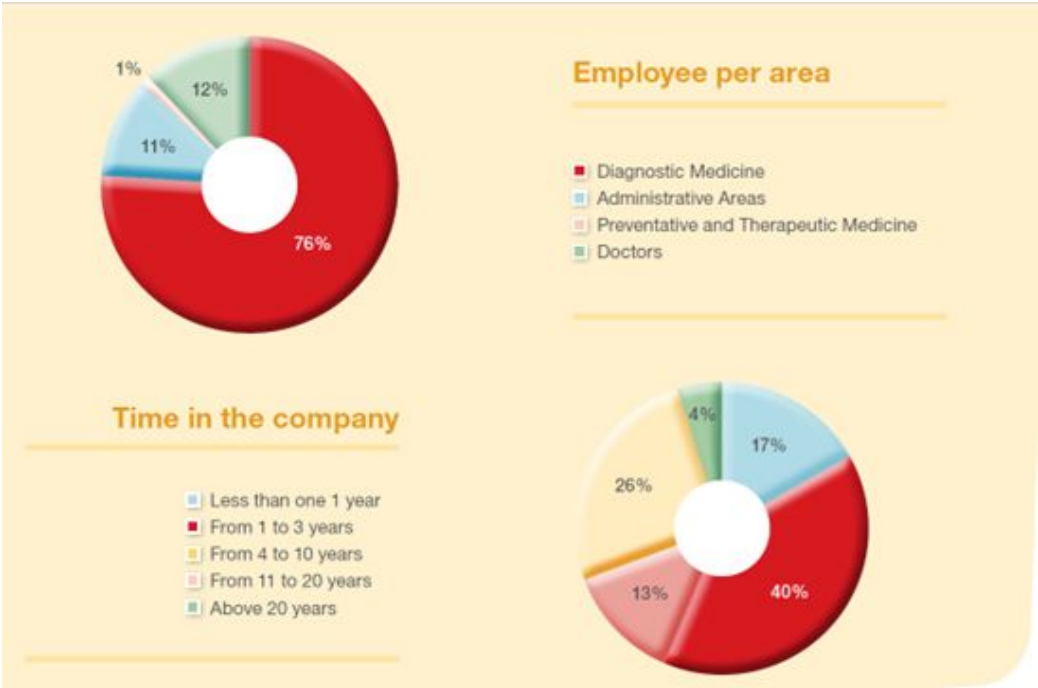
# Estimated Growth Molecular Biology



# Financial Indicators



	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Gross Revenue Growth</b>	14.0%	13.9%	31.2%	37.7%	10.0%
Organic Growth	9.7%	9.2%	13.6%	13.2%	10.0%
<b>Cancellations / Gross Revenue</b>	0.2%	1.0%	2.3%	4.7%	4.4%
<b>EBITDA Margin (% NR)</b>	23.3%	23.1%	17.7%	21.0%	16.8%
<b>Financial Expenses (%NR)</b>	2.8%	-3.1%	0.7%	3.9%	3.5%
<b>Income Tax and Social Contribution Rate</b>	34.2%	33.4%	24.5%	31.6%	45.0%
Effective Rate	28.0%	13.4%	19.2%	0.7%	0.0%
<b>Net Margin (% NR)</b>	10.9%	14.9%	8.9%	7.1%	3.7%
Net Margin - Cash (% NR)	11.9%	19.4%	9.6%	10.3%	6.7%
<b>Liquidity Ratios</b>					
Current Ratio	3.87	5.89	2.21	2.72	4.05
Quick Ratio	2.84	4.08	1.28	0.74	2.08
General Ratio	1.89	2.61	0.79	0.76	0.80
<b>Profitability and Return</b>					
Adjusted ROE (LTM)	10.8%	16.7%	6.6%	9.1%	6.6%
Adjusted ROIC (LTM)	24.7%	26.5%	9.1%	10.4%	7.9%
<b>Capital Structure</b>					
Net Debt / EBITDA (LTM)	(1.83)	(2.10)	1.68	1.32	1.69
EBITDA / Financial Expenses	8.4	(7.5)	25.9	5.4	4.8
<b>Working Capital (Receivables)</b>					
Provision Coverage Index	53.4%	42.5%	47.9%	63.5%	63.7%
Receivables due over 120 days / Total Receivables	40.1%	32.8%	27.3%	23.7%	27.8%
Bad Debt Provision	41,580	33,039	42,880	63,709	86,272
Receivables due over 120 days	77,828	77,663	89,518	100,274	135,365
Receivables Turnover LTM	67.1	79.1	85.5	80.3	81.1
<b>Cash provided by operating activities / EBITDA</b>	n/i	n/i	61.6%	53.1%	75.4%





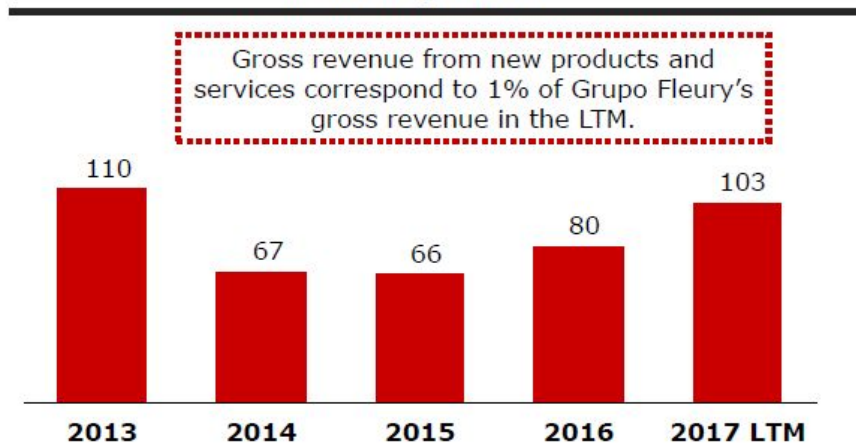
## Scientific Marketing Indicators

Our knowledge management allows us to create pioneer products and services, with recognized medical quality

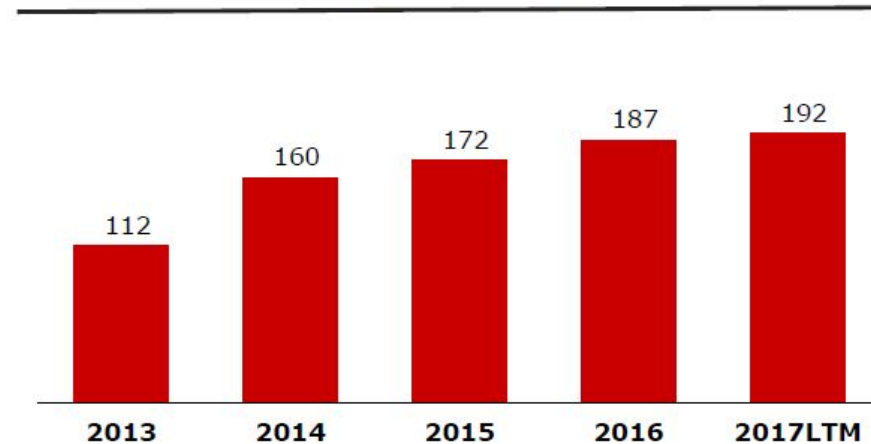
**1.9** thousand  
qualified physicians  
(Sep/2017)

- < 25 scientific bulletins
- < 54 papers published
- < 155 medical update meetings
- < 221 articles gathered in the 26<sup>th</sup> Knowledge Symposium

# of new products



# Medical Consultancy Services  
(in thousands)



# Benchmarking

## En busca de los mejores procesos para la mejora continua



- Para aprender a hacer algo, además de **estudiar y practicar**, es muy útil **observar** lo que hacen las personas más expertas o capaces.
- No se trata de copiar, sino de aprender de los demás (competidor, líder de una industria, promedio de la industria) y luego proponer nuestra propia receta.
- Un benchmarking eficaz ayuda a identificar áreas de crecimiento e impulsa la mejora continua. Es una parte importante de la planificación estratégica porque ayuda a comprender la posición ocupada en un mercado específico y a compararse con los competidores directos.



**Muchas gracias**

Contact us at [victoria@intelfordiagnosics.com](mailto:victoria@intelfordiagnosics.com)