



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

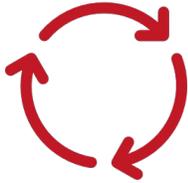


01

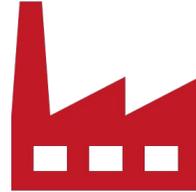
Análisis previo



Análisis previo a la formulación de iniciativas estratégicas



El entorno o contexto y su evolución futura



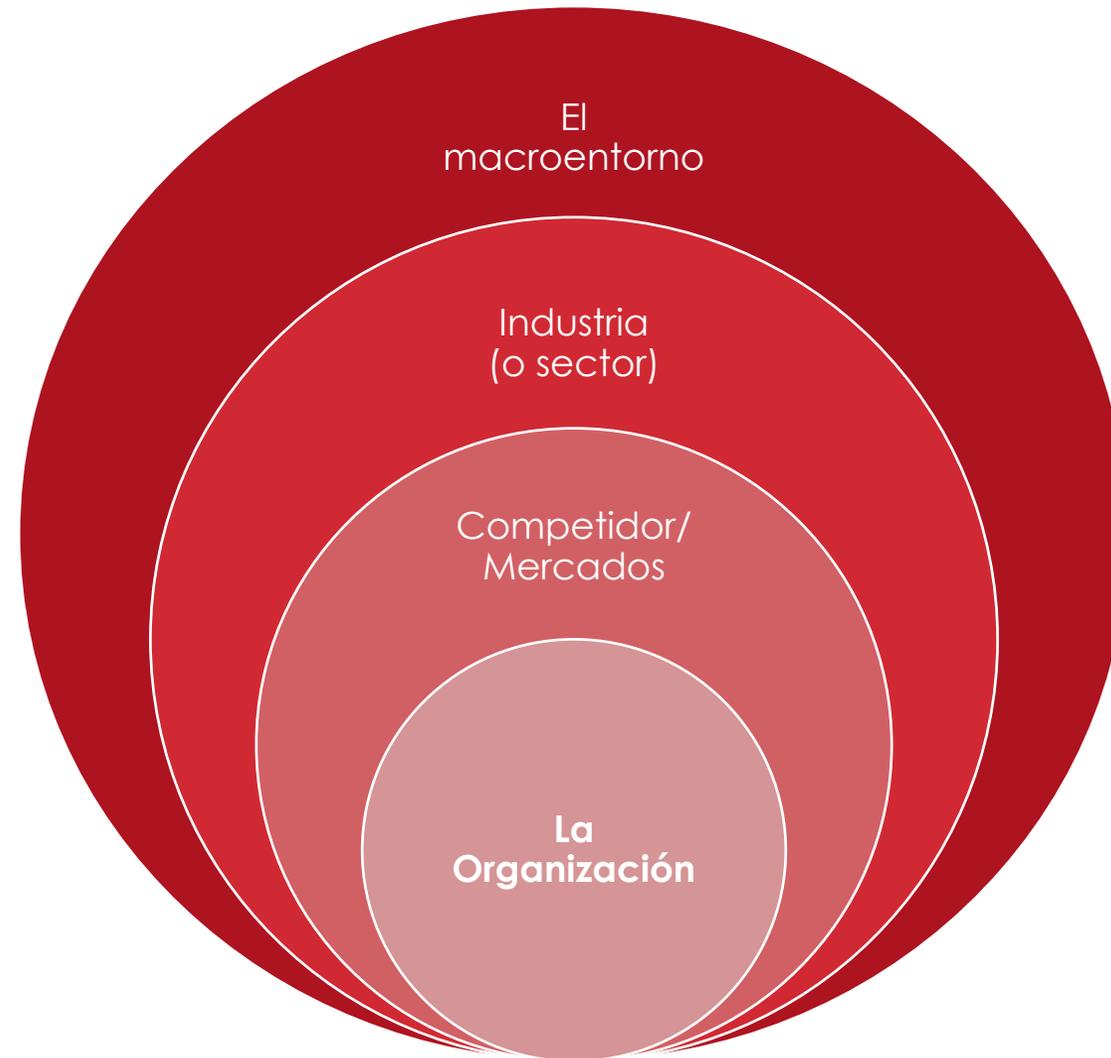
Atractividad de la industria o del grupo estratégico y su evolución futura



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



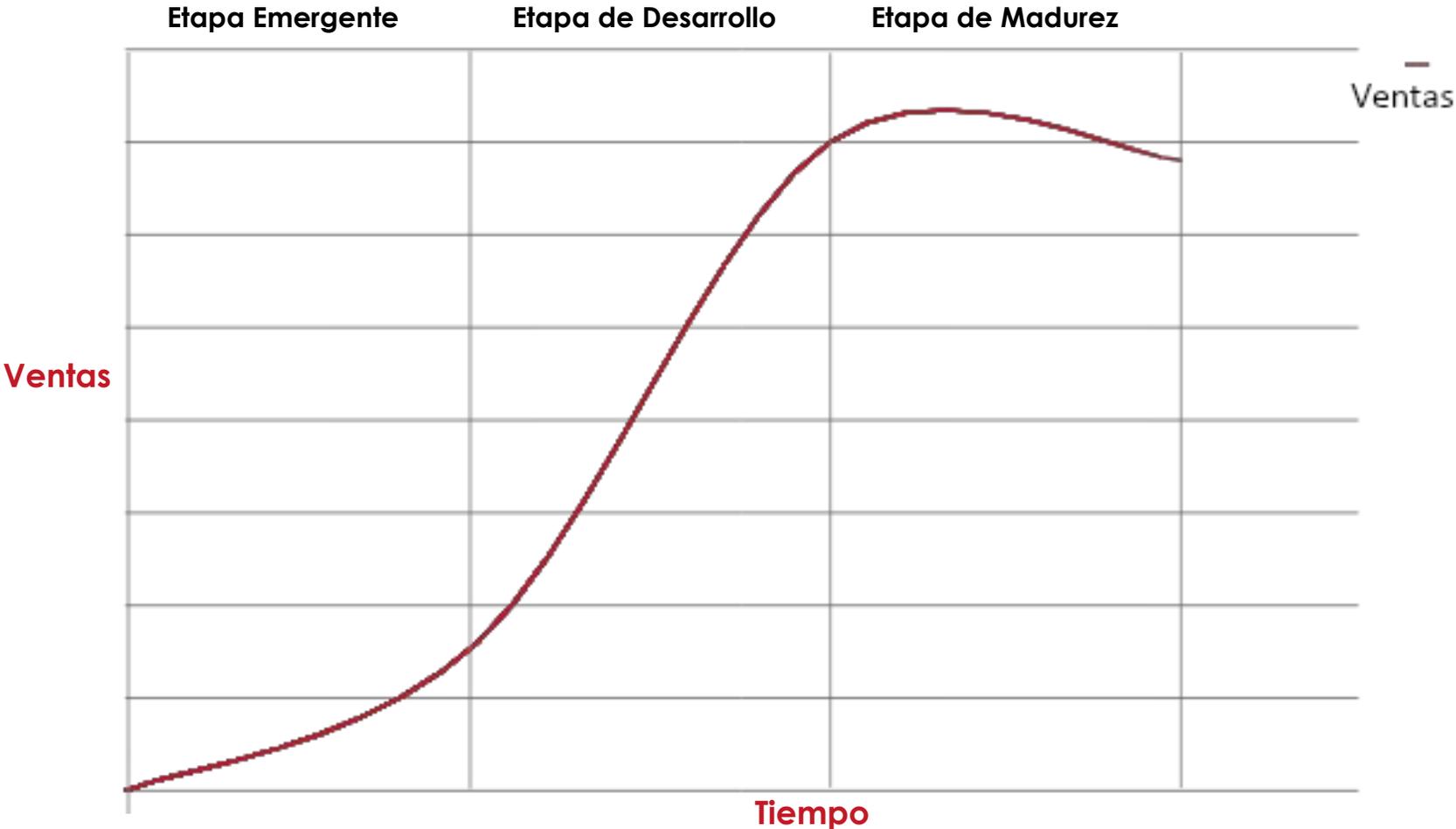
Propiedades estructurales de la industria

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

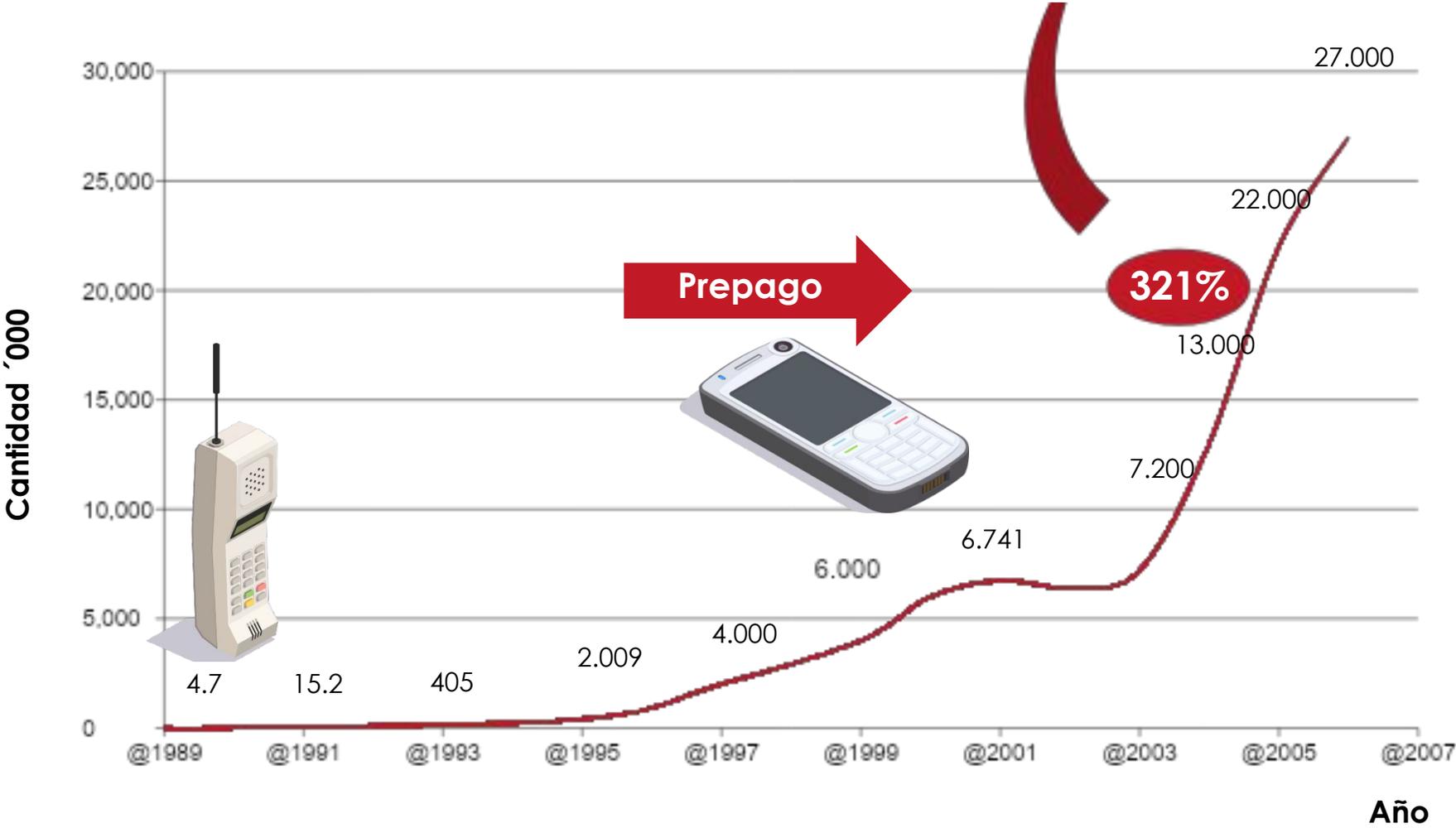
Atractivo de la industria: análisis de Porter



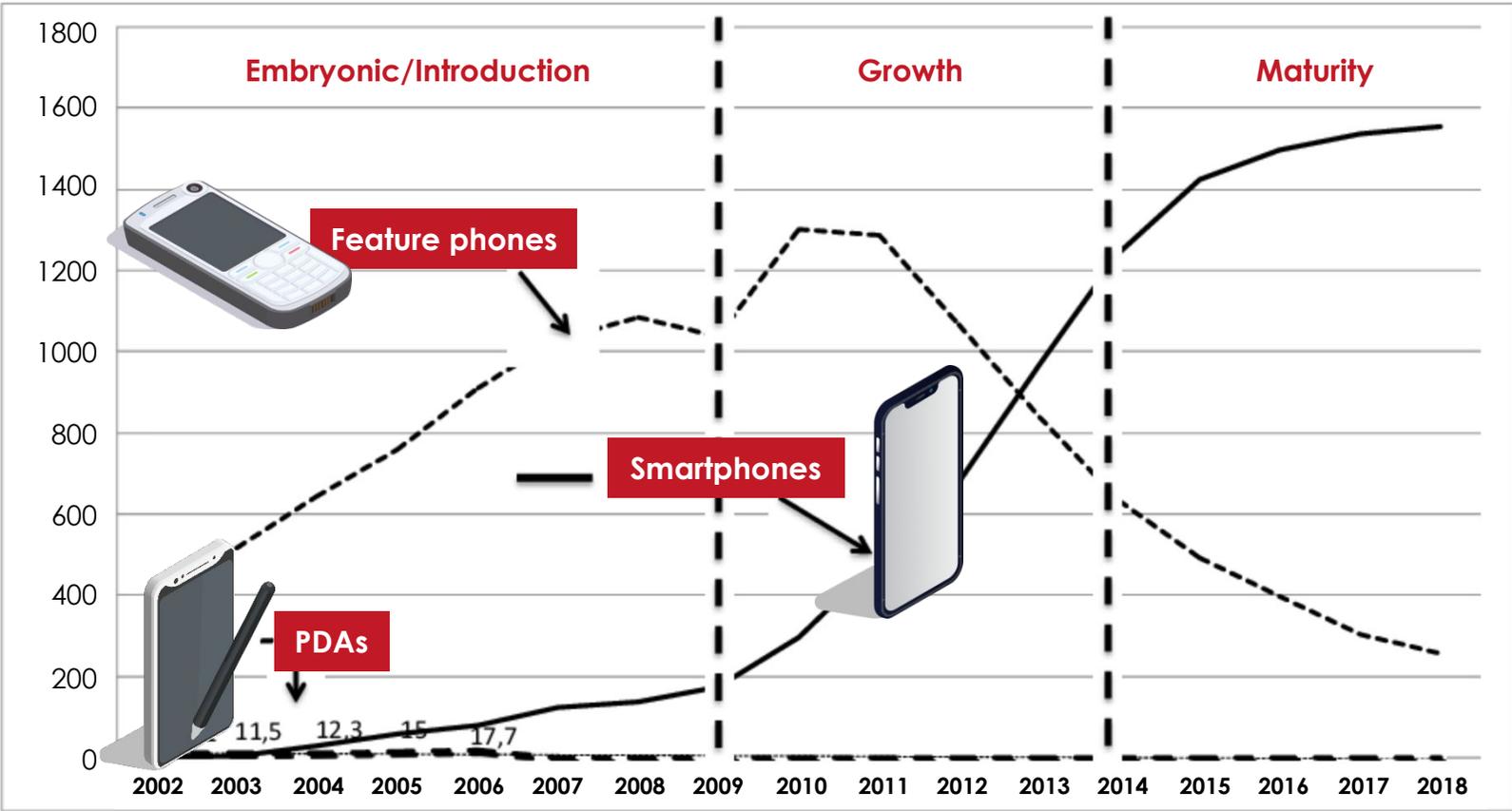
Evolución de la Industria | Ciclos de Vida



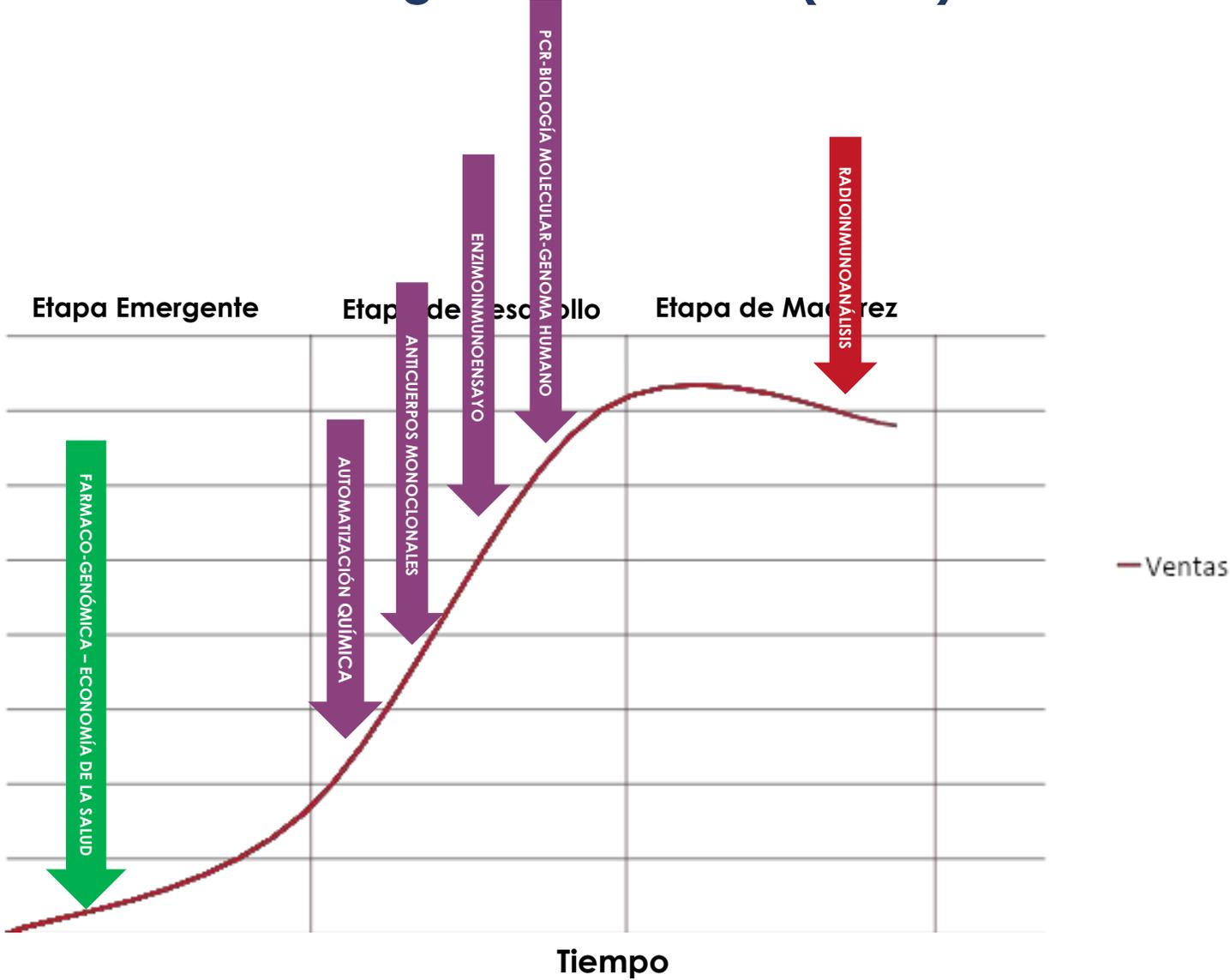
Ciclo de vida de la industria de la telefonía celular



Ciclo de vida de la industria de la telefonía celular



Innovaciones Radicales en Diagnóstico Clínico (LACs)

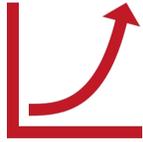


Propiedades Estructurales de la Industria

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



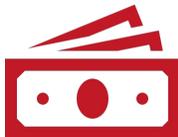
Economía de escala



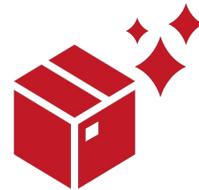
Economía de alcance



Economía del aprendizaje



Costo del cambio



Diferenciación de productos



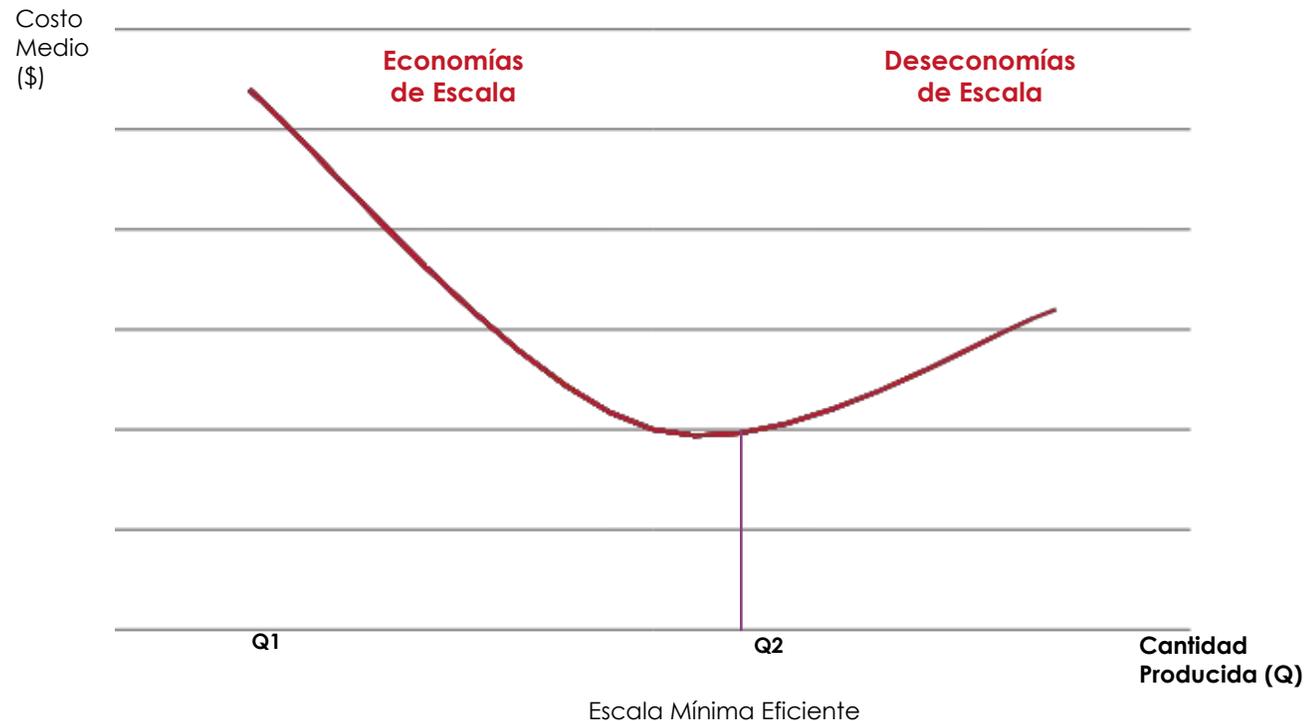
Externalidades de red

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

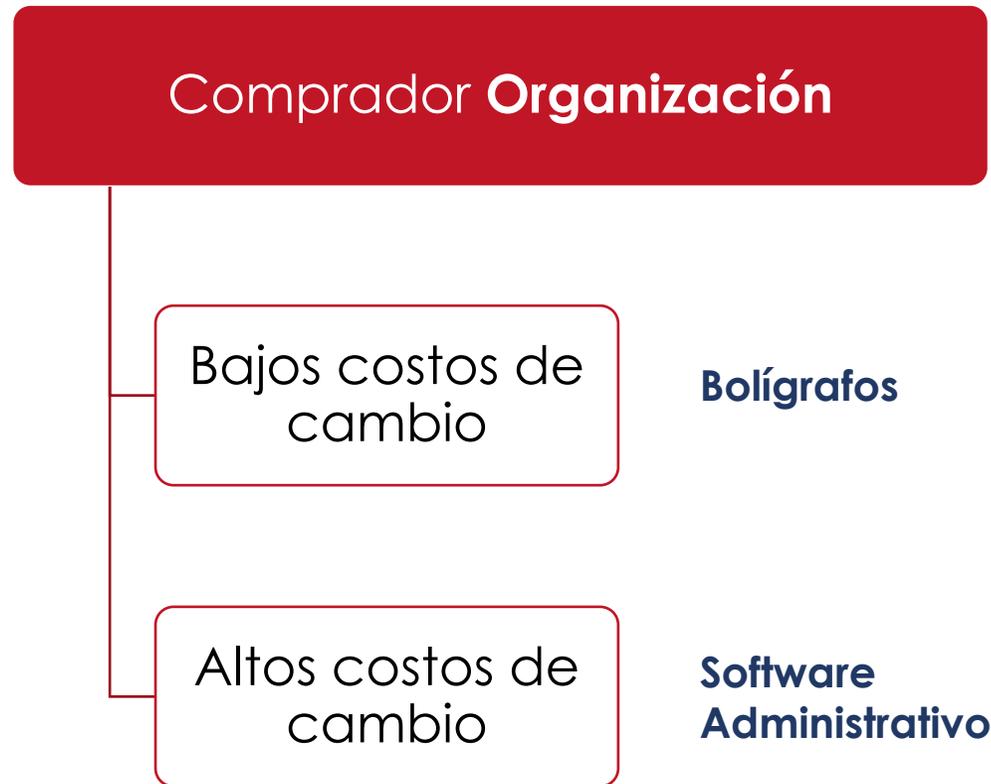
Los clientes de la empresa o consumidores deben enfrentan costos (**tiempo, esfuerzo, dinero**) al cambiar de proveedor



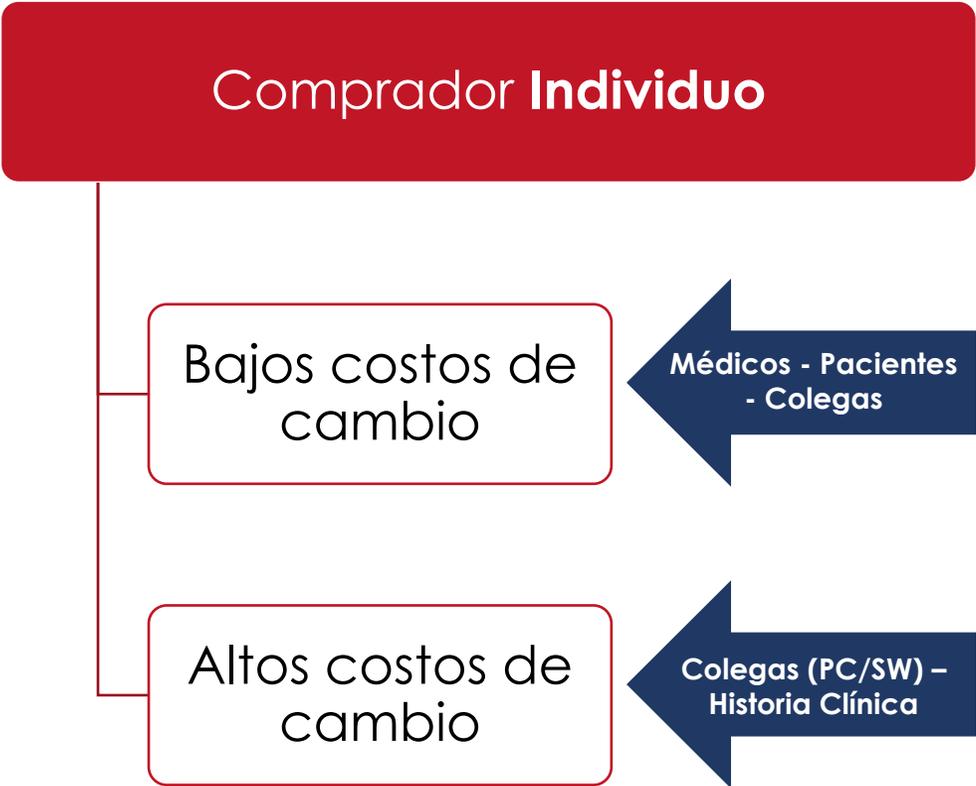
Obliga a nuevos competidores a ofrecer productos a menor precio o con mayores beneficios para compensar e incentivar al consumidor

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 VRINA 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

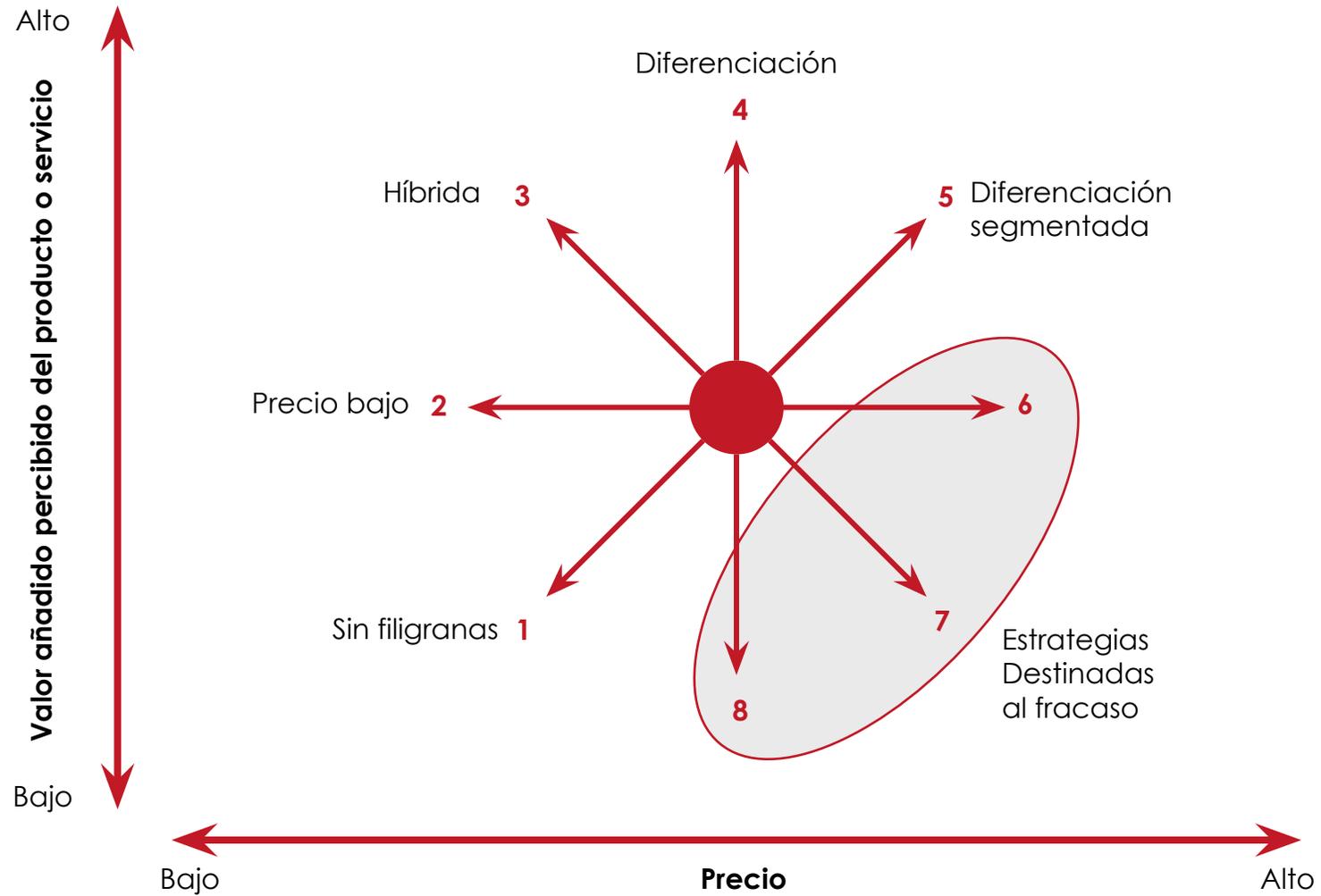




Modelo del Reloj Estratégico

- 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

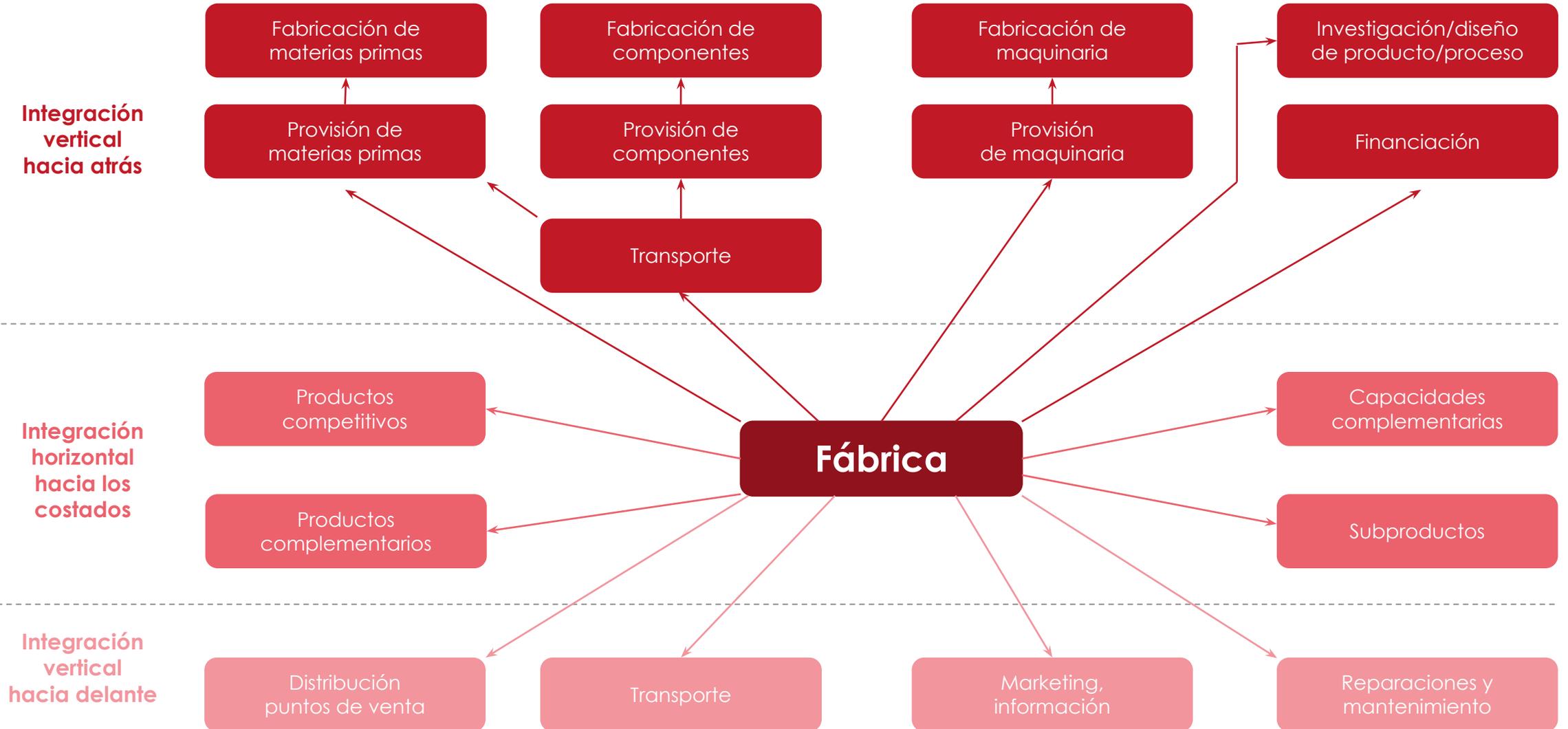
- Nuevos segmentos
- Nuevos usuarios
- Nuevos ámbitos geográficos

D. Diversificación

- Relacionada
- No relacionada

		Productos	
		Existentes	Nuevos
M e r c a d o s	Exi s t e n t e s	A Penetración de mercado	B Desarrollo de producto
	N u e v o s	C Desarrollo de mercado	D Diversificación

Diversificación relacionada



Matriz BCG

Equilibrio en Cartera de Negocios Diversificada

Estrella

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

Dilema

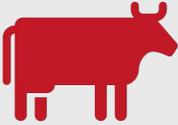
- Baja cuota de mercado en mercado de alto crecimiento
- Alimentar varios a la vez
- Desarrollar a estrellas

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	 Estrella	 Dilema
	Bajo	 Vaca Lechera	 Perro

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

Métodos de Desarrollo de Estrategias

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

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

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

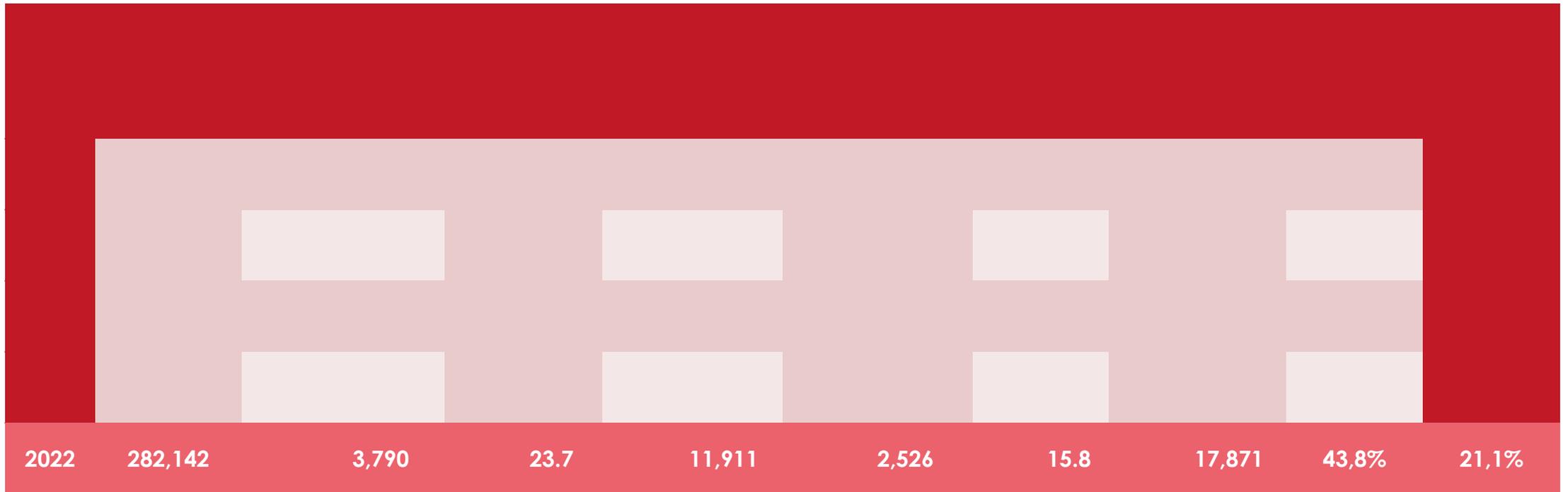
03

Casos reales



Productividad Histórica

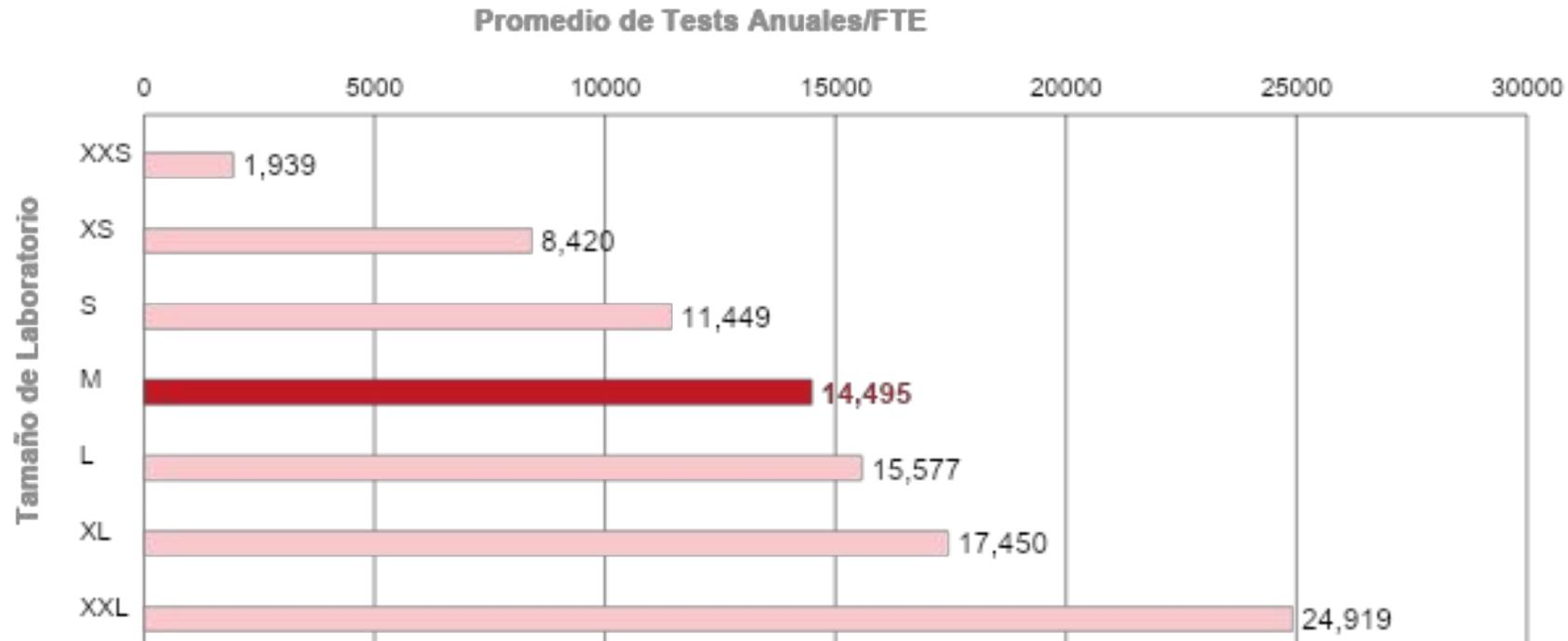
- Laboratorio Tamaño **Medium, Ambulatorio, 3 Sedes**
- Ciudad de **600.000 habitantes**
- **Líder de la Ciudad**



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%
Lab 4	280.000	3	A	100,0%	-43,8%		-43,8%		21,1%
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.*

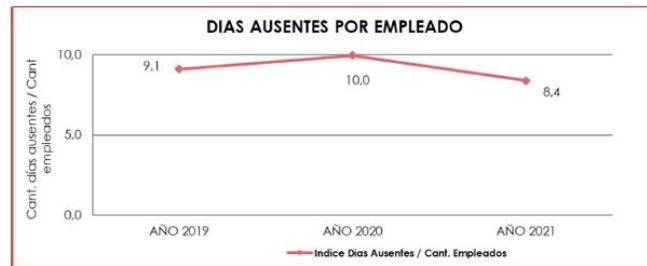
Indicadores Gestión Recursos Humanos

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



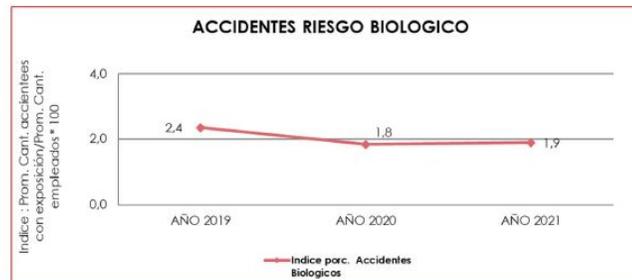
Promedio mensual de accidentes / Promedio cantidad de empleados * 100:



→ 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:

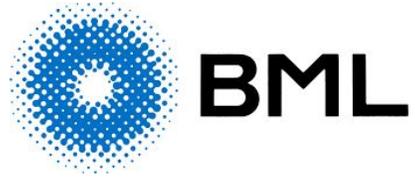


→ Fórmula Tasa de Retención: $\text{Promedio anual de renuncias} / \text{Cantidad de empleados}$

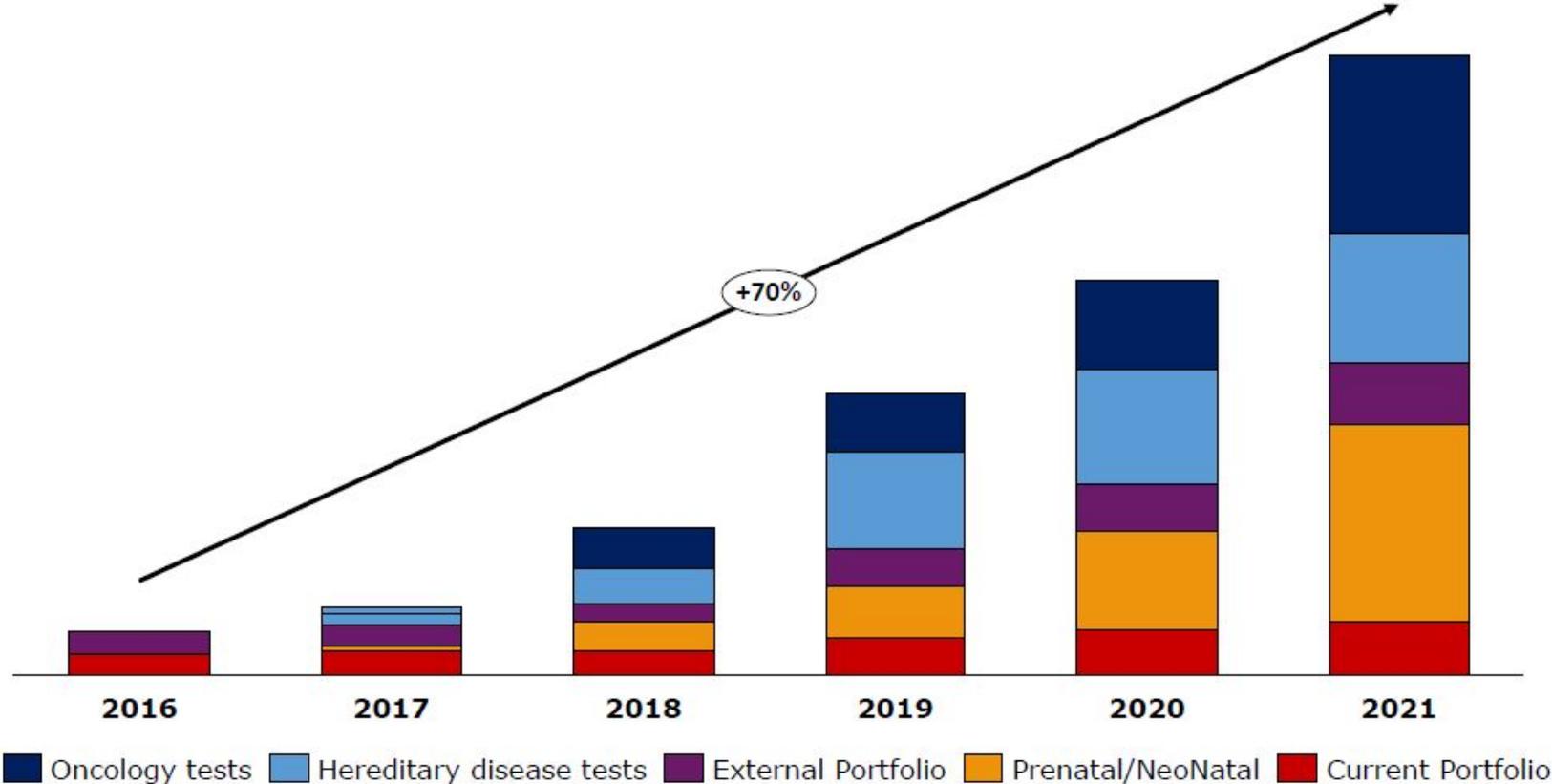


Fuente: Encuesta Anual Intel 4 Diagnosticos: 24 Laboratorios Argentina

El mejor de la clase



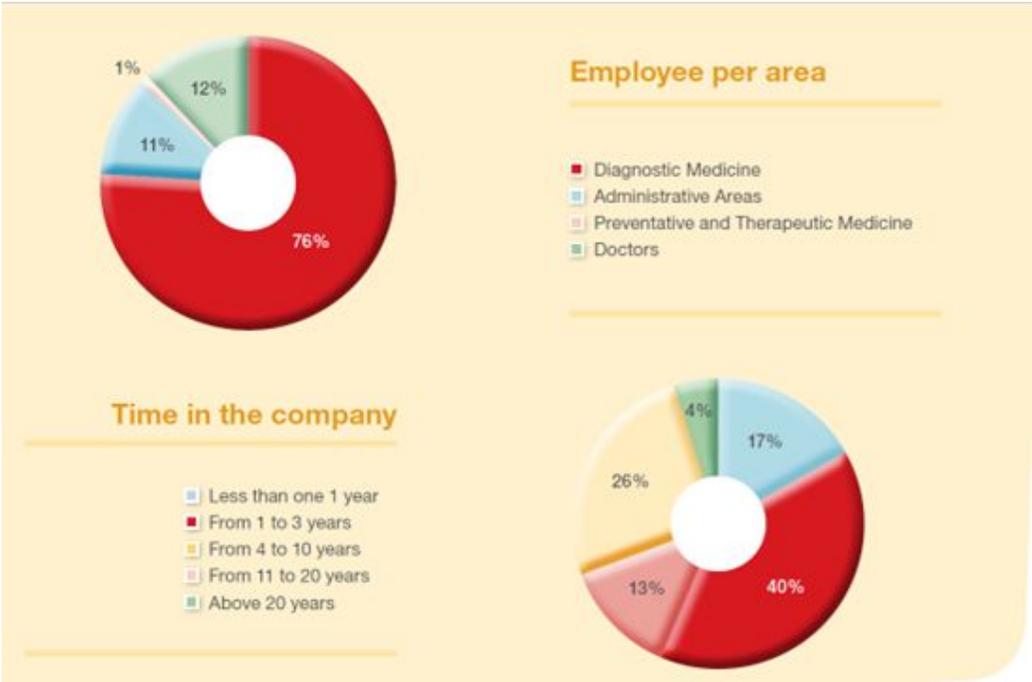
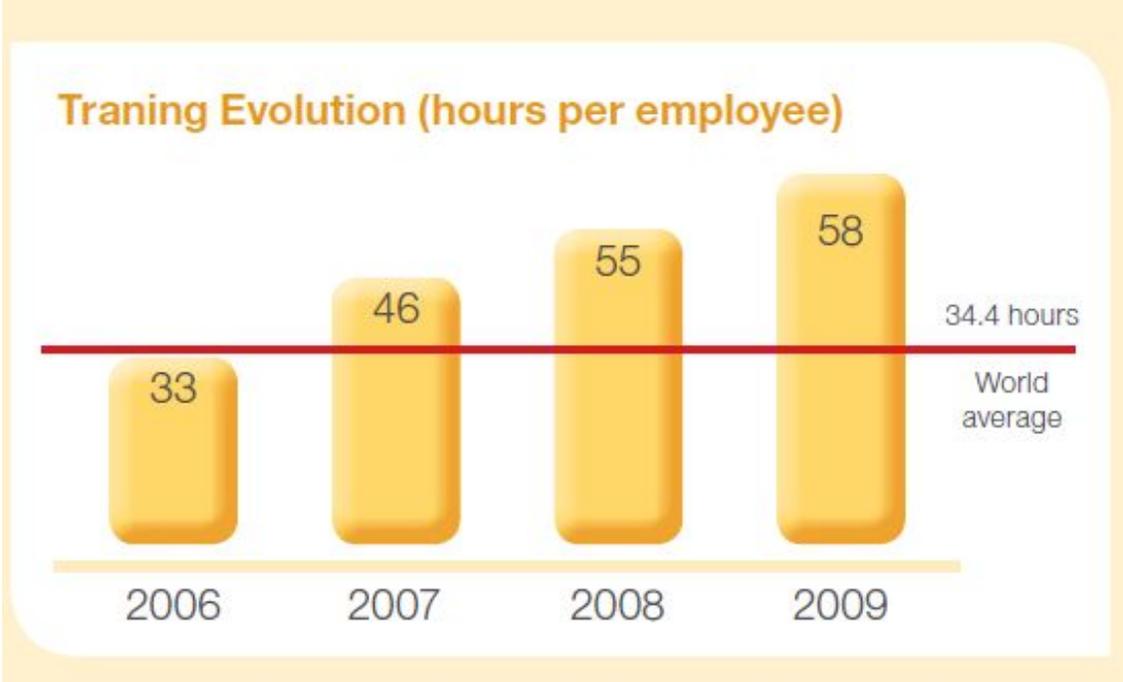
Estimated Growth Molecular Biology



Financial Indicators



	2009	2010	2011	2012	2013
Gross Revenue Growth	14.0%	13.9%	31.2%	37.7%	10.0%
Organic Growth	9.7%	9.2%	13.6%	13.2%	10.0%
Cancellations / Gross Revenue	0.2%	1.0%	2.3%	4.7%	4.4%
EBITDA Margin (% NR)	23.3%	23.1%	17.7%	21.0%	16.8%
Financial Expenses (%NR)	2.8%	-3.1%	0.7%	3.9%	3.5%
Income Tax and Social Contribution Rate	34.2%	33.4%	24.5%	31.6%	45.0%
Effective Rate	28.0%	13.4%	19.2%	0.7%	0.0%
Net Margin (% NR)	10.9%	14.9%	8.9%	7.1%	3.7%
Net Margin - Cash (% NR)	11.9%	19.4%	9.6%	10.3%	6.7%
Liquidity Ratios					
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
Profitability and Return					
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%
Capital Structure					
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
Working Capital (Receivables)					
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
Cash provided by operating activities / EBITDA	n/i	n/i	61.6%	53.1%	75.4%



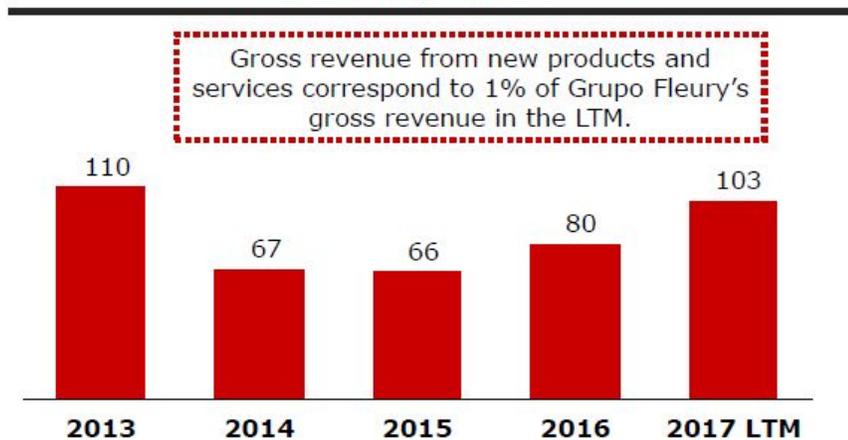
Scientific Marketing Indicators

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

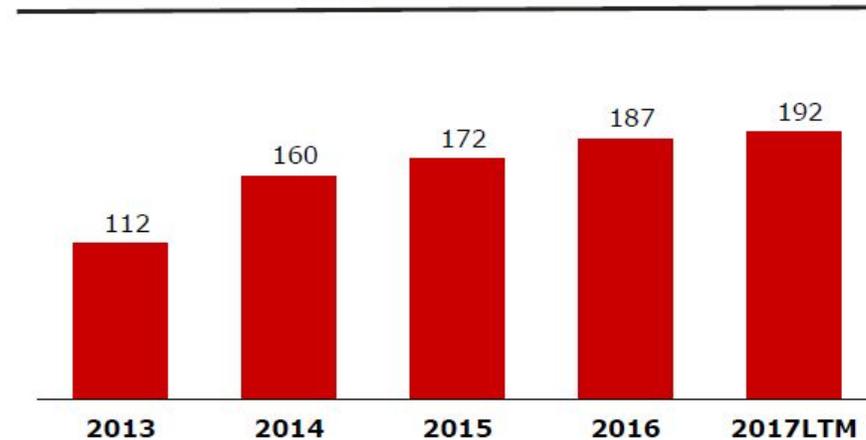
1.9 thousand
qualified physicians
(Sep/2017)

- < 25 scientific bulletins
- < 54 papers published
- < 155 medical update meetings
- < 221 articles gathered in the 26th 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@intelfordiagnostics.com