



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Marketing e Investigación de
Mercados**

**Análisis Estratégico de
*Eurofins Megalab***

Presentado por:

Sergio Ausín Belda

Tutelado por:

M^a Valle Santos Álvarez

Valladolid, 25 de noviembre de 2020

RESUMEN

La sanidad privada es un sector con gran importancia a nivel nacional y en los últimos años ha ido cogiendo más peso. Se ha seleccionado a la empresa Eurofins Megalab como objeto de estudio ya que es una de las compañías referentes en el sector y de las que más ha crecido en los últimos años. Además, resulta especialmente interesante elaborar un análisis estratégico a uno de los pocos sectores que se ha visto beneficiado por la pandemia de COVID-19 que hemos sufrido este año.

Se pone de manifiesto la importancia que tiene realizar un estudio tanto de los factores externos que influyen a las empresas del sector como de la empresa misma, para poder elaborar una adecuada estrategia de marketing mix. Dentro de este trabajo, tiene especial interés conocer algunas de las acciones posibles que se pueden llevar a cabo desde un departamento de marketing de un laboratorio.

Palabras clave: análisis clínicos, Eurofins Megalab, COVID-19, sanidad privada.

Códigos de la Clasificación JEL: M31 Marketing

ABSTRACT

Private health is a sector with great importance at national level, and in recent years it has been increasing its value. The company Eurofins Megalab has been selected as the object of study since it is one of the leading companies in the sector and one of those that has grown the most in recent years.

Also, it is especially interesting to develop a strategic analysis of one of the few sectors that has benefited from the COVID-19 pandemic.

The importance of carrying out a study of both, the external factors that influence the companies in the sector, and the company itself is highlighted, in order to develop an adequate marketing mix strategy. Within this work, it is of special interest knowing some of the possible actions that can be carried out from a marketing department of a laboratory.

Key Words: clinical analysis, Eurofins Megalab, COVID-19, private health.

ÍNDICE

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 4 |
| 1.1 | Objetivos y metodología | 4 |
| 2 | SOBRE EUROFINS MEGALAB | 5 |
| 2.1 | 32 años de historia | 5 |
| 2.2 | Misión, visión y valores | 7 |
| 3 | ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO..... | 7 |
| 3.1 | Análisis del entorno general..... | 7 |
| 3.1.1 | Análisis PESTEL | 7 |
| 3.1.2 | Diamante de Porter | 12 |
| 3.2 | Entorno específico..... | 15 |
| 3.2.1 | Análisis del sector | 15 |
| 3.2.2 | Análisis de los competidores..... | 18 |
| 3.2.3 | Las 5 fuerzas de Porter | 19 |
| 4 | ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO | 23 |
| 4.1 | Cadena de valor..... | 23 |
| 4.1.1 | Actividades primarias..... | 23 |
| 4.1.2 | Actividades de apoyo | 24 |
| 4.2 | Ventaja competitiva | 25 |
| 4.3 | Matriz DAFO | 26 |
| 5 | PLAN DE MARKETING EUROFINS MEGALAB | 26 |
| 5.1 | Estrategia de producto..... | 27 |
| 5.2 | Estrategia de precio..... | 28 |
| 5.3 | Estrategia de distribución..... | 29 |
| 5.4 | Estrategia de promoción | 30 |
| 6 | CONCLUSIONES | 33 |
| 7 | BIBLIOGRAFÍA..... | 34 |

1 INTRODUCCIÓN

España es un país con un sistema sanitario mixto, esto quiere decir que se combina la sanidad privada con la sanidad pública. El gasto sanitario con respecto al PIB ronda en torno al 9%, del cual alrededor de un 70% corresponde al gasto público y el 30% restante corresponde al gasto privado. Ciertamente es que España se encuentra entre los países a la cola de la OCDE en cuanto a gasto sanitario, sin embargo, está entre aquellos con mayor gasto sanitario privado en relación con el gasto sanitario total.

En los últimos años grandes avances tecnológicos se han llevado a cabo en el mundo de la ciencia, siendo notables las grandes implicaciones en el ámbito sanitario. El peso de la tecnología y la influencia de las innovaciones en el sector sanitario es de un valor incalculable. Estos avances se ven reflejados en el desarrollo de nuevas pruebas que hace unos años serían impensables, como todas las relacionadas con el departamento de genética o en las mejoras de diagnóstico en cuanto a fiabilidad, sensibilidad o confianza. En definitiva, mejoras en la calidad de vida de las personas alargando la media de esperanza de vida.

Ya que en este trabajo se trata el tema sanitario, hay que hacer una mención especial a la aparición del COVID-19 a principios de este 2020. Este virus ha cambiado por completo la forma de vida de las personas y es que nadie esperaba hace unos pocos meses las situaciones por las que se ha pasado este año. Si ha habido algún tipo de compañías que se hayan beneficiado de la llegada de este virus han sido las farmacéuticas y los laboratorios privados que realizaban análisis clínicos y han tenido la capacidad económica necesaria para adquirir el equipo tecnológico que permite realizar las pruebas de COVID-19.

1.1 Objetivos y metodología

El objetivo primario de este trabajo es conocer un sector tan desconocido para mí como es la sanidad privada, y más en concreto analizar el mercado de los laboratorios privados que realizan análisis clínicos en España. Debo señalar

que durante los próximos meses voy a trabajar en el departamento de marketing de una empresa de este sector.

Para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado me he decantado por una metodología que combina una explicación teórica de los conceptos con un enfoque práctico para el cual me he basado en la empresa Eurofins Megalab.

Para la elaboración del análisis teórico me he documentado mayoritariamente de libros y manuales propios de la materia, tanto para el análisis estratégico del sector como para el plan de marketing mix de la empresa. Este estudio lo he complementado con información de blogs online relacionados con el mundo de la administración de empresas, así como también he acudido a notas de prensa de periódicos online de tirada nacional para las noticias de actualidad y datos específicos sobre el sector. En cuanto a los datos macroeconómicos la fuente ha sido el Instituto Nacional de Estadística.

Para la elaboración del análisis práctico, es decir el análisis relacionado con la empresa Eurofins Megalab, las fuentes de información han sido totalmente distintas. Trabajar en la empresa me ha permitido tener acceso, tanto a informes del sector y datos internos de la actividad, como un contacto directo con diversos directivos: el subdirector ejecutivo o el director comercial, con los que he podido conversar sobre diversos aspectos. Conocer la empresa desde dentro me ha dado una visión mucho más crítica acerca de lo que se está haciendo bien y lo que se está haciendo mal y como mejorarlo. En especial, formar parte del equipo de marketing de la empresa me permite conocer de buena mano cuales son las estrategias que se van a seguir en un futuro y me permite aplicar todos los conocimientos que he adquirido durante estos años en la Universidad de Valladolid.

2 SOBRE EUROFINS MEGALAB

2.1 32 años de historia

Megalab empezó en el año 1988, con la unión de 4 socios que provenían del mundo farmacéutico y decidieron abrir un laboratorio en Toledo. En sus inicios era un pequeño laboratorio que realizaba análisis rutinarios como pruebas de

colesterol, glucosa, perfil tiroideo o seminogramas. Con el paso del tiempo la empresa fue creciendo y abriendo nuevos laboratorios por toda España hasta que en el 2016 el grupo Eurofins Scientific compró la empresa por un valor de 40 millones.

Eurofins es un grupo internacional de laboratorios, líder a nivel global, con servicios analíticos y científico-técnicos en el sector farmacéutico, agroalimentario, ambiental y de los bienes de consumo. A lo largo de estos últimos años el grupo ha ido comprando laboratorios de tamaño importante en distintos países, consiguiendo así mucha presencia tanto en Europa como en EE.UU. Una característica importante de este grupo es que todos los laboratorios que forman parte de él tienen la capacidad de complementarse muy bien, aprovechando así las sinergias que se obtienen como grupo. Para apreciar la importancia que tiene el grupo, el año pasado obtuvieron unos ingresos cercanos a 4,5 billones de euros. La empresa cuenta hoy en día con una plantilla que sobrepasa los 48.000 empleados.

En cuanto al tamaño de Eurofins Megalab, acabó el año 2019 con una facturación de 75 millones de euros, 65 laboratorios hospitalarios, 42 laboratorios ambulantes y 1200 puntos de extracción en toda España. Actualmente es el segundo laboratorio más importante a nivel nacional, superados solamente por el grupo Synlab. Aquellas comunidades en las que tienen más cuota de mercado son: Islas Canarias con el 66% del mercado de análisis clínicos, Madrid con un 15 % y Castilla y León con un 10%. En el otro lado de la balanza encontramos la poca presencia de la compañía en Cataluña, donde su cuota de mercado es poco más del 2% del total de la comunidad. Para corregir esta situación, y tener más presencia en una comunidad tan importante como Cataluña, Eurofins Megalab tiene una estrategia de expansión con la futura compra de algunos laboratorios.

Tal y como viene haciendo en los últimos años, la estrategia para el futuro de Eurofins Megalab es entrar en nuevos mercados como son el de la fertilidad, la nutrición, la dermatología, la odontología, la oftalmología o el deporte, así como también tener su propio equipo médico y conseguir una mayor subcontratación de análisis por parte de diversos clientes internacionales.

2.2 Misión, visión y valores

Misión: Realización de análisis clínicos, microbiológicos, anatomopatológicos y pruebas de genética estando a la vanguardia de la tecnología, esforzándose por ofrecer la más alta fiabilidad y confianza a sus clientes y desarrollando aptitudes y actitudes para seguir siempre mejorando.

Visión: Ser líderes en el apoyo al diagnóstico clínico profesional, conformado por un equipo de profesionales y trabajando siempre en la búsqueda de la excelencia a través de un servicio fiable, eficiente y de calidad.

Valores: Responsabilidad, confianza, compromiso, calidad, innovación y pasión.

3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

Primero se analizará el entorno general del sector de análisis clínicos mediante un análisis PESTEL y el diamante de Porter para que se conozcan cuáles son las principales circunstancias que pueden afectar a la actividad de un laboratorio que opera en este sector. Una vez analizado el entorno general se pasará a analizar el entorno específico.

3.1 Análisis del entorno general

Una estrategia para una empresa no debe surgir de la nada, sino que debe haber un estudio previo del entorno general de la sociedad. Estudiar, controlar y vigilar el entorno es imprescindible para conocer las tendencias del pasado, del presente y del futuro. La clave para la supervivencia o el éxito de la empresa puede consistir en predecir futuros cambios que puedan afectar a esta (Navas y Guerras, 2012).

3.1.1 Análisis PESTEL

3.1.1.1 Factores político-legales

En este primer grupo, se consideran factores político-legales todas aquellas medidas, ordenadas por el gobierno, que influyen en el sector de la sanidad

privada. A pesar de que Eurofins Megalab comercializa sus servicios en varios países, el análisis se centrará únicamente en analizar los factores que influyen en España, puesto que las ventas son mayores. Es importante conocer cuál es el marco legislativo que influye a los laboratorios privados y pueda afectar tanto de manera directa como indirecta.

La herramienta a nivel global para asegurar la competencia técnica, minimizar los riesgos en la seguridad del paciente y aumentar la calidad diagnóstica de los laboratorios clínicos y otros servicios de diagnóstico es la certificación ISO 15189. Por este motivo todos laboratorios deben de poseer esta certificación como compromiso de calidad.

En el sector de la sanidad tiene especial relevancia la protección de datos. La Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, califica al sector de la sanidad en el nivel más alto de protección. Se debe de garantizar que se va a seguir el procedimiento establecido por la ley de forma rigurosa, ya que si esta protección de datos no se llevara a cabo adecuadamente, podría conllevar multas de importes considerables por parte de la Administración Pública.

Otro factor externo que puede repercutir desde el gobierno son las decisiones en torno a la política fiscal. Actualmente el sector sanitario está exento de IVA. Las empresas del sector sanitario sí deben pagar IVA a sus proveedores pero no cobrárselo a los pacientes que sí realizan un análisis clínico. En el año 2016 este IVA que se debe pagar a los proveedores subió del 10% al 21%.

En cuanto a las medidas que ha tomado o puede tomar el gobierno para el control de la pandemia encontramos los confinamientos de distintos barrios y ciudades, los toques de queda, las restricciones de aforo, las restricciones de movilidad entre distintos municipios, etc. Todas estas medidas excepcionales que se han tomado hasta el día de hoy han influido en gran medida y los laboratorios deben estar preparados y prever qué medidas se pueden volver a tomar en un futuro para minimizar al máximo sus efectos.

Alguno de los efectos negativos que han provocado estas medidas son la cancelación de eventos, las ferias o los congresos. Estos congresos y eventos se hacen con la finalidad de informar sobre los nuevos productos e intentar

convencer a los distintos profesionales de la salud de quién es la mejor opción del mercado. Para un gran laboratorio a nivel nacional, tener una buena relación directa con los profesionales del sector sanitario es clave, por lo que la cancelación de estos eventos ha afectado en gran medida al sector.

Sin embargo, estas medidas no siempre van a provocar efectos negativos en los laboratorios privados. Si las empresas del sector saben posicionarse y aprovechar su oportunidad pueden beneficiarse de estas medidas.

Por un lado encontramos, por ejemplo, la obligación de tener un resultado negativo en la presencia del virus en nuestro cuerpo a través de una PCR, prueba que a día de hoy se considera un diagnóstico de referencia para la detección del COVID-19 a la hora de viajar a la gran mayoría de países extranjeros.

Por otro lado, la entrada de multinacionales al sector en los últimos años hace que sea vital la existencia de distintas políticas liberales y de libre comercio que propicien buenas relaciones comerciales entre los distintos países.

3.1.1.2 Factores económicos

El ciclo económico que esté atravesando un país afecta de manera directa a todos los sectores de la economía. En la actualidad, todas las naciones se encuentran en un período de incertidumbre debido a la pandemia que hemos sufrido este año. Tras la llegada del COVID-19 se abren ciertos interrogantes, como el futuro de millones de trabajadores o el de miles de empresas.

El futuro económico es desolador para todas las economías internacionales y para la gran mayoría de las empresas. Uno de los principales servicios que ofrecen los laboratorios es el servicio de prevención a las empresas, y si la situación económica no es buena, las empresas pueden despedir a parte de su plantilla, por lo que habrá menos empleados y por ello perderá peso esta importante fuente de ingresos.

En el caso de este sector, se abre una contradicción. Por un lado, una rescisión económica influye negativamente al sector de la sanidad privada ya que afecta al poder adquisitivo de los pacientes. Si los pacientes tienen menos dinero disponible para gastar, se decantarán por la sanidad pública en vez de la

sanidad privada. En contradicción a esto, los recortes en la sanidad pública, algo normalizado cuando un país atraviesa una recesión económica o una mala gestión del presupuesto público, puede llevar al aumento de pólizas privadas que aumenten los beneficios del sector sanitario privado.

3.1.1.3 Factores Socioculturales

España presenta una pirámide poblacional regresiva, con la base más estrecha que la zona central y con un porcentaje importante de personas mayores. En resumidas cuentas, España tiene una población envejecida y la

Gráfico 2.1: Pirámide poblacional España



tendencia es que cada vez lo sea más. Este hecho se percibe en la siguiente pirámide poblacional realizada por el INE. El porcentaje más alto de la población se encuentra entre 40 y 60

Fuente: INE- Pirámide de población

años pero de aquí a 20 años el mayor número de población estará concentrado en la franja de edad de 60 a 70 años, sin contar con una población joven que lo respalde.

El cambio demográfico afecta al sector sanitario; si la población cada vez es más mayor, incrementará el número de cuidados, provocando grandes colas y listas de espera en el sector público. Estas esperas pueden repercutir en que muchos pacientes decidan acudir al sector privado para agilizar la recepción del servicio.

A día de hoy, si hay algo que de verdad ha influenciado en el estilo de vida de la población ha sido la llegada del COVID-19. El miedo que ha provocado este virus ha repercutido en que un gran volumen de personas se haya decantado por acudir al sector privado a realizarse las distintas pruebas relacionadas con el COVID-19 (test rápidos, serológicos, PCR, test de antígenos, etc) para su tranquilidad y bienestar, ya que la sanidad pública solo cubre estas pruebas en ciertas situaciones. Es cierto que son unas pruebas caras y que no todas las personas pueden costárselas. Aun así, debido a la gravedad de la situación muchos han acudido a laboratorios privados a realizarse una PCR para obtener

la seguridad de poder estar con su familia y amigos sin que haya peligro de contagio.

Los laboratorios privados del sector deben aprovechar las sinergias que ha provocado el COVID-19 para darse a conocer y así, dar visibilidad a la gran cantidad de pruebas especiales que tiene en su cartera de productos.

3.1.1.4 Factores Tecnológicos

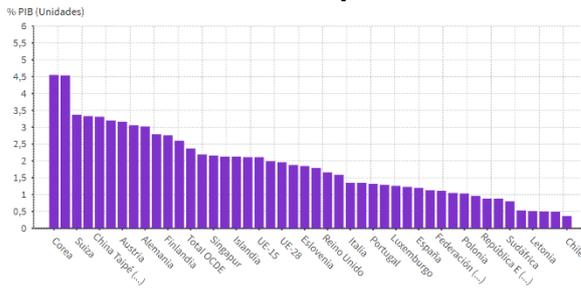
El peso de la tecnología es altísimo en aquellas empresas que se dediquen a cualquier campo relacionado con el mundo científico o de la salud. Las nuevas tecnologías permiten nuevas técnicas de investigación; la velocidad vertiginosa con la que se producen estos avances provoca que las empresas del sector estén renovando continuamente su cartera de productos y servicios.

Todos los avances que haya en el mundo tecnológico seguro que conllevan mejoras aplicadas a algún campo de la salud. Estas mejoras pueden ser de aspectos muy distintos: mejoras de sensibilidad en cuanto a diagnósticos, mejoras respecto al tiempo de análisis de las distintas pruebas, mejoras en el proceso tecnológico, mejoras en cuanto a la protección del bienestar del paciente o abaratamiento de costes. Es importante tener en cuenta que la sanidad pública dedica una parte de su gasto a la investigación, de lo que el sector privado se beneficia al poder disponer de todos estos avances tecnológicos.

Una clara imagen es la carrera que existe entre las grandes compañías farmacéuticas para hallar la vacuna contra el COVID-19, o la búsqueda de un nuevo test de diagnóstico con una alta fiabilidad, que sea rápido, de bajo coste y pueda realizarse desde casa. En el mes de octubre se empezaron a comercializar 5 nuevas técnicas para la detección del COVID-19: test rápido de antígenos, test rápido de antígenos y gripe, test de saliva, desarrollo de la técnica de *pool test*, y el nuevo test de antígenos de la farmacéutica Roche que permite detectar la presencia del virus en asintomáticos.

La inversión en I+D+i es altísima ya que ser los primeros que manejen una tecnología novedosa en el mercado obtendrá una gran ventaja respecto al resto de competidores, alcanzando así unos beneficios muy elevados.

Gráfico 2.2: Ranking del gasto en I+D+i en función del PIB países OCDE



Fuente: INE

Sin embargo, en cuanto a la inversión en I+D+i España se sitúa entre los países que están a la cola de la OCDE en este ranking de inversión en innovación y desarrollo con tan solo un 1,2% respecto al PIB. Es cierto que, aunque desde el 2015

la tendencia es ascendente, habrá que tener en cuenta cómo quedan establecidos los próximos presupuestos del Estado, teniendo en cuenta la crisis que se está sufriendo.

3.1.1.5 Factores ecológicos

En este apartado los factores ecológicos hacen referencia a la política de cuidado del medio ambiente por parte de las autoridades administrativas. En los últimos años ha habido una tendencia hacia el endurecimiento de las leyes a las empresas a favor de la protección medioambiental debido a la gran preocupación social que hay. Según una encuesta que la Comisión Europea realizó este año, la población española es la más preocupada por el cambio climático de entre todos los países de la UE. Cerca del 90% de la población española indicó que el cambio climático es un problema muy serio y reconocen estar muy preocupados ante dicho problema.

Por tanto, es materia de todas las empresas tomar las medidas oportunas para intentar reconducir la situación. Entre estas se encuentran: reducir las emisiones, hacer un uso eficiente de la energía o mejorar la gestión de residuos peligrosos altamente contaminantes.

En cuanto a este último aspecto los laboratorios privados se hacen cargo, con las máximas garantías de seguridad, de todos los residuos biológicos que surgen de realizar las distintas pruebas sanitarias. Es un aspecto importante, ya que la gran mayoría de estos residuos son altamente contaminantes y de gran riesgo biológico.

3.1.2 Diamante de Porter

El modelo conocido como "el diamante" de Porter explica cómo influye la pertenencia a un país y a un determinado sector de ese país, a la obtención de una posición ventajosa de la empresa para competir con empresas de otros países. Las empresas utilizan el modelo del diamante de Porter para ver cómo pueden transformar las ventajas competitivas nacionales a ventajas internacionales. Este modelo sugiere que el país de origen de la empresa juega un papel fundamental para la creación de estas ventajas a nivel global. Sin embargo, este país no solo puede aportar beneficios para la empresa, sino que también podría obstaculizar a la misma (Navas y Guerras, 2012).

Los determinantes que Michael Porter distingue son:

3.1.2.1 Condiciones de los factores:

Hace referencia a los factores productivos avanzados y especializados que posee una nación, como ventaja competitiva en un sector o sectores (Navas y Guerras, 2012).

España es un país con una gran riqueza de factores, cuenta con un gran capital humano, destacando la alta cualificación de los profesionales y la presencia de directivos con una larga y contrastada experiencia. Es un país industrializado con tecnología altamente sofisticada, y con un alto grado de internalización.

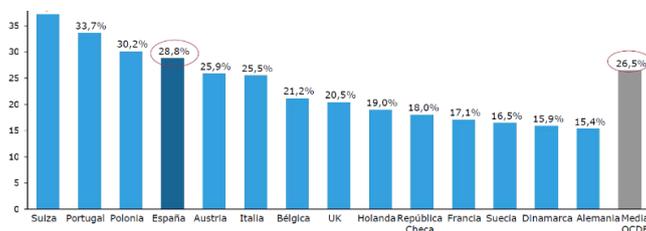
La buena red de infraestructuras con carreteras, aeropuertos y puertos que hay en España, permite a los laboratorios del sector realizar análisis clínicos y entregar los resultados a los pacientes en un tiempo récord. Si los laboratorios no contaran con la red de infraestructuras que hay en España, por muy efectivo que fuera el departamento de logística de cada compañía, no conseguirían tiempos de respuesta tan cortos.

3.1.2.2 Condiciones de la demanda

Los países logran ventajas competitivas en aquellos sectores donde la demanda interna da a conocer el surgimiento de las nuevas necesidades y las empresas nacionales consiguen posicionarse antes y mejor que sus rivales

extranjeros (Navas y Guerras, 2012). ¿Cuáles son los factores que van a permitir a las empresas alcanzar el éxito en el mercado?

Gráfico 2.3: Gasto sanitario privado con relación al gasto sanitario total de los países de la OCDE



Fuente: OCDE, Health Data 2018

El sector privado de análisis clínicos obtendrá ventajas competitivas si sus pacientes les comunican sus nuevas necesidades antes que los pacientes extranjeros a sus laboratorios extranjeros.

En este aspecto también tienen una ventaja las empresas del sector ya que el gasto sanitario privado en España en relación con el gasto sanitario total de los países de la OCDE está por encima de la media.

3.1.2.3 Sectores afines y de apoyo:

La presencia o ausencia de otros sectores que puedan colaborar y ayudar al sector de referencia va a ser un factor clave para alcanzar nuestros objetivos (Navas y Guerras, 2012). Existe una relación muy importante y estrecha entre los laboratorios de análisis clínicos y las aseguradoras. En el gráfico 2.4 observamos como el número de asegurados no ha parado de crecer en los últimos años, con una tasa de crecimiento anual de este último año de +4,3% y una tendencia es ascendente.

Gráfico 2.4: Evolución del número de asegurados (miles) 2014-2018



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA. Seguro de Salud. 2014-2018

3.1.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Hace referencia a la estructura y organización de las empresas que componen un sector y el grado de rivalidad entre ellas (Navas y Guerras, 2012).

El sector de laboratorios de análisis clínicos en España, es un sector muy competitivo y que con el paso del tiempo ha tenido una tendencia hacia la concentración. Por ello, si un laboratorio quiere destacar y alcanzar el liderazgo en el sector, deberá invertir en el desarrollo de nuevos servicios para así conseguir la mayor red de puntos de extracción posible con el objetivo de intentar cubrir todas las provincias del ámbito nacional.

La elevada rivalidad entre laboratorios propicia una ventaja competitiva. Esto provoca que siempre haya una innovación continua por destacar, consiguiendo que el sector se ajuste y satisfaga las nuevas necesidades de los pacientes.

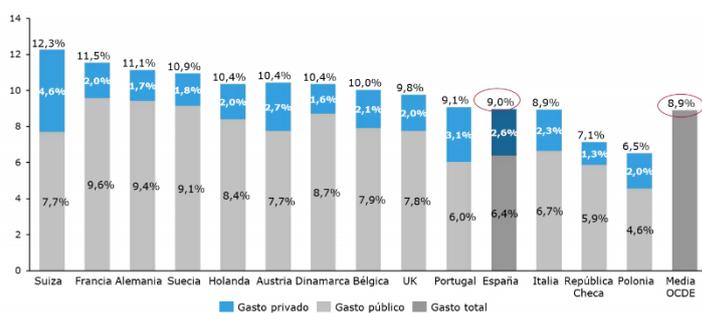
3.2 Entorno específico

En este apartado se analizarán aquellos elementos del entorno que afectan a las empresas del sector de análisis clínicos, sobre todo desde el punto de vista de la empresa Eurofins Megalab.

3.2.1 Análisis del sector

Considero importante establecer como punto de partida, cual es la posición de los laboratorios privados que realizan análisis clínicos en nuestro país, así como estudiar la evolución de estos a lo largo de estos últimos años.

Gráfico 2.5: Gasto sanitario total con relación al PIB en países seleccionados por la OCDE



Fuente: Informe Idis (2019): Sanidad privada, aportando valor 2019.

España tiene un modelo sanitario mixto, esto quiere decir que coexiste la sanidad privada junto a la sanidad pública. En la actualidad es el modelo a seguir por los países desarrollados occidentales. Para hacerse una idea de la importancia del sector sanitario en

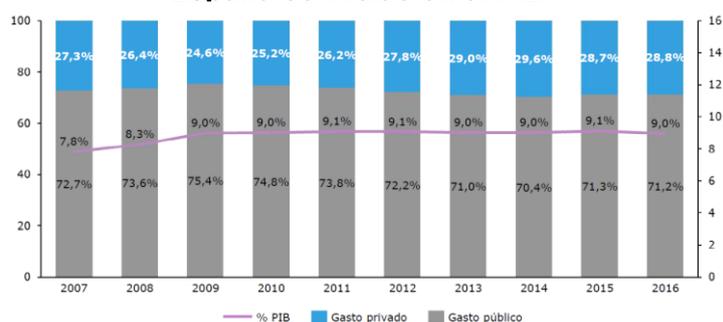
nuestro país hay que señalar que el gasto sanitario en los últimos años representa alrededor de un 9% del PIB. Aun así, este dato es bastante bajo y

aunque España esté por encima de la media de la OCDE se encuentran a la cola de países vecinos como Portugal, Francia, Inglaterra, Alemania...

De este gasto sanitario, poco más del 70% (6,4 puntos porcentuales) corresponde a la sanidad pública, mientras que el resto, corresponde a la sanidad privada.

El sector privado intenta aprovechar las deficiencias del sector público, buscando la complementariedad con las prestaciones que suponen altos costes. En el gráfico 2.6 podemos observar cómo ha variado el peso del sector público frente al sector privado y la evolución del sector sanitario en los últimos años respecto al PIB. En los últimos años el gasto sanitario no ha variado mucho, un valor estable en torno a un 9%.

Gráfico 2.6: Evolución del gasto sanitario total en España con relación al PIB

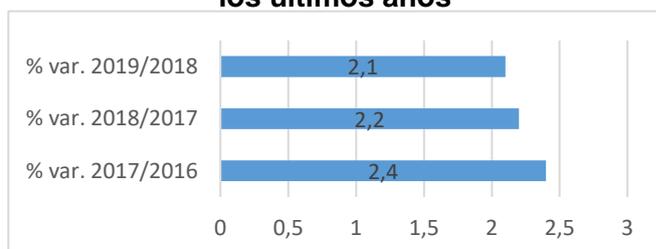


Fuente: Informe Idis (2019): Sanidad privada, aportando valor 2019.

No obstante, sí que se puede observar en el gráfico 2.6 que el peso de la sanidad privada cada vez es mayor. Se ha visto incrementado desde un 24,6% en 2009 hasta rozar una tasa del 29% al acabar el año 2016.

Antes de la llegada del virus ya era un sector en auge, con tasas de crecimiento positivas que se iban superando cada año. Actualmente es uno de los sectores más reforzados tras la salida de esta crisis sanitaria.

Gráfico 2.7: Crecimiento del mercado en los últimos años



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Idis (2019): Sanidad privada, aportando valor 2019.

Como se puede observar en el gráfico 2.7, en el año 2019 la actividad de análisis clínicos en España produjo un volumen de negocio de 2.910 millones de euros, un incremento del 2,1% respecto al año anterior, siguiendo la

tendencia de crecimiento en la que se encontraba el sector.

3.2.1.1 Composición del sector

El sector de laboratorios privados que realizan análisis clínicos está conformado por un número reducido de grupos de gran tamaño, constituidos por un gran número de laboratorios y puntos de extracción y por un gran número de empresas pequeñas que muchas veces están formadas por un solo laboratorio.

Sin embargo, en estos últimos años se percibe una tendencia hacia la concentración; el número de laboratorios con actividad en España está bajando. Esto se debe al cierre de estos pequeños laboratorios y a los procesos de adquisición e integración llevados a cabo por los principales grupos. A pesar de esta tendencia en el 2018 los 5 primeros grupos del sector solo tenían un 12% de la cuota de mercado.

La comunidad autónoma con más laboratorios en sus fronteras es Cataluña con alrededor del 25% del total de estos laboratorios, seguida por Andalucía con alrededor del 18%, un 14% se encuentran en la Comunidad Valenciana y un 11% Comunidad de Madrid.

3.2.1.2 Características de la demanda

La demanda de los análisis clínicos por parte de los pacientes dependerá principalmente de la situación económica del país, del estado de salud de las personas y del número de asegurados. El ciclo económico que atraviesa un país afecta de manera directa a todos los sectores de la economía como se ha comentado anteriormente.

La salud de las personas es un factor fundamental para un laboratorio que se encarga de realizar análisis clínicos, solamente hay que ver cómo el efecto del coronavirus ha disparado la facturación y los beneficios de Eurofins Megalab hasta conseguir registros nunca alcanzados. En el año 2019 la empresa cerró con alrededor de 75 millones y este 2020 se va a aproximar a los 140 millones.

Sin tener en cuenta esta situación excepcional de pandemia, en los últimos años ha habido un aumento de la preocupación social por temas de la salud.

Ejemplo de ello son todas las enfermedades oncológicas que hoy en día sufre la población occidental.

Estas enfermedades son muy difíciles de superar sino se detectan rápidamente, cuando el cáncer está en sus primeras fases, por ello muchos pacientes recurren al sector privado como medio para la realización de pruebas de detección.

Los ciudadanos cada vez requieren mejores servicios sanitarios y por ello son muchos los que optan por tener un seguro privado que complete la cobertura que les ofrece la sanidad pública, para mejorar la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de cualquier tipo de dolencia o enfermedad. El 20,6% de la población española tiene un seguro médico, este dato se eleva un punto más si se tienen en cuenta aquellas personas atendidas por el seguro de salud en el marco de concesiones administrativas (Unespa, 2020).

Esta tendencia de los españoles a adquirir un seguro sanitario se puede observar en el gráfico 2.5 acerca de la evolución del número de asegurados en España.

3.2.2 Análisis de los competidores

En España junto a Eurofins Megalab, operan otros grandes grupos, entre los que hay que destacar: Synlab y Laboratorios Echevarne. Si una compañía como Eurofins Megalab quiere seguir manteniendo una buena posición en el sector nacional, deberá estudiar y analizar a sus competidores más directos. Además de estos, también debería tener en cuenta a los pequeños laboratorios, ya que puede ser interesante firmar convenios en un futuro como se ha hecho durante la pandemia del COVID-19.

Analizaremos las características de los dos competidores más directos de Eurofins Megalab:

El nuevo grupo internacional Synlab está formado por la unión de Labco y Synlab. Es el laboratorio privado de análisis clínicos más importante de España y el principal competidor de Eurofins Megalab en el ámbito nacional. A pesar de que tienen un nivel de ventas superior, en 2019 facturaron cerca de los 100 millones de euros mientras que Eurofins Megalab facturó 75 millones, en los

últimos años la diferencia entre ambos laboratorios se ha ido recortando. Este hecho queda consolidado al saber que este 2020 tras la crisis sanitaria Synlab cerrará el año alrededor de los 145 millones de euros mientras Eurofins Megalab estará en torno a los 135 millones, lo que supone un crecimiento del 80% respecto al año anterior.

Laboratorios Echevarne es una empresa familiar con más de 60 años de experiencia que ofrece sus servicios en las áreas de análisis clínicos, estudios clínicos, anatomía patológica, veterinaria e industria. Su estructura es muy parecida a la de Eurofins Megalab y ofrecen los mismos servicios exceptos los de genética. En cuanto al nivel de ventas, en el año 2019 ambas empresas se encontraban en valores muy parejos, cerrando Echevarne con 73 millones de euros.

Sin embargo, tras la crisis sanitaria actual no han conseguido seguir el ritmo de crecimiento de Eurofins Megalab y cerrarán este 2020 en torno a los 100 millones de euros, lo que equivale a un crecimiento en torno al 36% respecto al año anterior.

3.2.3 Las 5 fuerzas de Porter

3.2.3.1 *Amenaza de nuevos competidores*

La entrada de nuevos competidores al sector depende principalmente de dos variables, el grado de atractivo del sector y la facilidad de entrada al mismo. En la actualidad podemos decir que la amenaza nuevos competidores es media.

Atractivo del sector:

El atractivo del sector depende del crecimiento de este y del nivel de rentabilidad.

Como se puede observar en el gráfico 2.7 el sector de los análisis clínicos privados lleva una tendencia de crecimiento anual en torno al 2%, unos datos muy buenos que hace que la entrada a este mercado sea atractiva para muchas compañías.

La rentabilidad de las empresas gestoras de laboratorios de análisis clínicos se ha reducido paulatinamente en los últimos ejercicios, en paralelo a la progresiva desaceleración del ritmo de crecimiento de los ingresos. La rentabilidad potencial del sector es media.

Facilidad de entrada al sector

La alta atomización del sector puede ser uno de los principales factores para la entrada de nuevos grupos extranjeros en el sector mediante la adquisición de alguna empresa española. Ejemplo de ello fue la entrada del grupo Eurofins en España en el 2016 tras la adquisición de Megalab.

Tampoco se descarta la opción de que entre en el sector alguna aseguradora con actividad en el sector sanitario, ya que en los últimos años este tipo de compañías están llevando a cabo procesos de integración vertical (DBK Informe, 2011).

También hay que tener en cuenta las barreras de entrada, cuanto más difícil sea la entrada para un nuevo competidor en el sector, mayor será el poder que tengan las empresas que ya operan en él.

Las principales barreras de entrada que puedan afectar a una empresa que quiera entrar:

- Inversión necesaria: La empresa que quiera empezar en el sector deberá realizar una elevadísima inversión inicial de activos materiales: maquinaria de última tecnología, grandes naves donde desarrollar la actividad empresarial, un buen soporte informático....
- Activos intangibles: Los posibles nuevos competidores no cuentan con los activos intangibles que si tienen los laboratorios que llevan años operando en el sector español, como el valor de marca, el efecto experiencia que permite a los laboratorios ser productivos, también conocido como *know-how*, o una buena relación con los profesionales sanitarios del país.

Además, la situación económica desfavorable en la que nos encontramos tras la pandemia no ayuda a la entrada de nuevos competidores.

3.2.3.2 Productos sustitutivos

En este sector la posibilidad de que haya productos sustitutivos es nula, ya que los análisis clínicos como la salud de los pacientes es un producto que no se puede sustituir por ningún otro.

3.2.3.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Eurofins Megalab son tanto las industrias farmacéuticas que les proveen de las últimas pruebas que hay en el mercado, ejemplo de ello son Roche o Abbot, como las empresas tecnológicas que les suministran todo el equipo tecnológico.

La tendencia hacia la concentración de la oferta de material de equipos de diagnóstico, formando grupos de proveedores de gran dimensión, unido a las alianzas comerciales entre laboratorios y proveedores hace que el poder de negociación de los proveedores de Eurofins Megalab sea de nivel alto.

3.2.3.4 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes, en este caso los pacientes, de Eurofins Megalab es medio. Este poder dependerá de la tipología del cliente, ya que por ejemplo los pacientes privados individuales apenas tienen poder de negociación. Sin embargo, el poder de negociación de las aseguradoras es muy alto y cada vez es mayor debido a la concentración en el sector de los seguros. Con estas fusiones se busca alcanzar un mayor poder de negociación que les permita obtener precios más bajos, y así obtener mayores márgenes. A parte de las aseguradoras otro tipo de clientes que tienen mucha fuerza son las grandes empresas con miles de empleados. Por ejemplo a Acciona, empresa que forma parte del Ibex35, se le ofertó durante la pandemia un paquete de 3000 PCR al mes durante 1 año al precio de 30 euros/test. Cuando se le hizo esta oferta a Acciona, el precio de la PCR para pacientes privados era de 140 euros.

3.2.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes.

Es la fuerza de Porter más importante, ya que determina cuanto de competitiva y rentable es una industria. Si el sector es muy competitivo las empresas deben de competir agresivamente por una mayor cuota de mercado, lo que provoca menores márgenes de beneficios. Con el fin de determinar el nivel de rentabilidad entre los competidores ya existentes deben de analizarse:

- Número y equilibrio entre competidores: El sector está compuesto por un gran número de laboratorios. Aunque hay grandes grupos en el sector y hay una tendencia hacia las agrupaciones de laboratorios, en 2010 la cuota de mercado de las 5 principales empresas/grupos era de 9,3%, mientras que el año pasado la cuota de mercado para las 5 principales empresas/grupos era del 12%, poco a poco la concentración en el sector va aumentando.

- Velocidad de crecimiento del sector: La tasa de crecimiento de los últimos años antes de la llegada del COVID-19 era algo superior a un 2% anual. Con la llegada del COVID-19, se espera que esta tasa incremente mucho más.

- Costes fijos: En el caso de Eurofins Megalab los costes fijos son muy altos: una plantilla superior a mil trabajadores, grandes oficinas y laboratorios, máquinas con tecnología muy avanzada, etc. El peso de estos costes fijos es superior al de los costes variables. Todos estos costes fijos, hacen que haya una mayor competencia ya que las empresas para obtener beneficio económico intentarán aumentar su cuota de mercado.

- Diferenciación de los productos: En esta industria el producto es muy poco diferenciado. Todo lo que se refiera a análisis clínicos genéricos son iguales en todos los laboratorios: estudio hepático, estudio de perfil tiroideo, estudio de intolerancia a la lactosa. Los únicos productos que se pueden diferenciar de unos laboratorios a otros son los que saca el propio laboratorio como suyos, es decir con su propia marca. Ejemplo de esto son los test prenatales no invasivos, los grandes laboratorios sacan el suyo propio pero a grandes rasgos la mayoría estudian lo mismo y puede haber diferencias en cuanto a la certificación que reciben o a la técnica que utilizan.

- Exceso de capacidad: Actualmente debido a la pandemia la capacidad en la que trabaja Eurofins Megalab es del 100%. Lo difícil será mantener esta cuota en un par de años cuando la crisis sanitaria llegue a su fin.

- Costes de cambio: Los costes de cambio ante los que se enfrenta el paciente son bajos, ya que como se ha comentado antes el producto está poco diferenciado y tampoco requiere de una gran cantidad de tiempo y de esfuerzo mirar otros laboratorios. Desde el equipo de marketing tienen que conseguir ofrecer una experiencia óptima al paciente y conseguir la fidelización de estos.

- Barreras a la salida: Las barreras de salida son altas, debido principalmente a los altos costes fijos de salida, como por ejemplo el pago de indemnizaciones a los trabajadores, los contratos con proveedores y clientes o la posesión de activos especializados de laboratorio.

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

4.1 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa es la herramienta analítica adecuada para ver el conjunto de actividades que la empresa realiza y las interacciones entre ellas. El proceso de creación de valor puede ser descompuesto, con el fin de ver como contribuye cada una de ellas al coste final del producto o a la diferenciación de la empresa. Es necesario diferenciar entre actividades primarias y actividades de apoyo (Juan Ventura, 1995).

4.1.1 Actividades primarias

Logística de entrada: Corresponde a la fase de preanalítica. Todos los procesos desde la solicitud del análisis por parte del paciente hasta el momento de procesamiento de la muestra. También se debería de incluir en este apartado el almacenamiento de todas las materias primas, capital y recursos que necesita Eurofins Megalab para poder realizar su actividad.

Operaciones: Corresponde a la fase analítica que abarca todos los procedimientos relacionados directamente con el procesamiento de la muestra. Todo el proceso de manipulación de muestras que se desarrolla en los laboratorios está desempeñado por profesionales altamente cualificados y siguiendo todas las normativas legales y de calidad. Todo este reconocimiento lo acredita la ISO 9001, certificado que adquirió Megalab en 1997 convirtiéndose en el primer laboratorio en España que recibió dicha

certificación para todo su proceso integral. Dentro de este apartado incluimos el desarrollo de tecnología, aunque por lo general suele considerarse una actividad de apoyo, ya que en el caso de los laboratorios es una actividad primaria puesto que el peso de la tecnología es altísimo. Las inversiones que realiza Eurofins Megalab van dirigidas al desarrollo de nuevos productos o a la compra de equipo de laboratorio.

Logística de salida: Corresponde a la fase post-analítica, se fundamenta en la validación de resultados, elaboración y emisión del informe por parte del laboratorio a cada paciente. Para que no haya ningún problema legal, relacionado con la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, todos los resultados se entregan vía telemática. El paciente entrará en <https://www.megalab.es/paciente/> y ahí deberá de introducir su número de muestra y su DNI.

Marketing: Eurofins Megalab decidió crear su propio departamento de marketing a principios de 2020. Es una empresa que lleva 32 años en el sector y todas sus acciones de marketing van a ir dirigidas a crear valor para los consumidores. Entre las distintos proyectos que se están llevando a cabo para la creación de valor destacaría: Convenios de patrocinio con entidades deportivas del primer nivel, marketing de presentación en los puntos de extracción de muestras, estrategia de redes sociales para potenciar la imagen de marca, selección de las plataformas web externas a través de las cuales se van a distribuir los distintos productos, aumentar el tráfico y las ventas de la tienda online gracias al posicionamiento SEO y SEM, o la creación de una nueva web y de su correspondiente *newsletter*.

Servicios: En cuanto a los servicios complementarios que ofrece Megalab a sus pacientes destacar el asesoramiento médico mediante profesionales de cada campo como genetistas, nutricionistas o microbiólogos.

4.1.2 Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: Desde la llegada del COVID-19 la empresa ha visto ampliadas sus infraestructuras físicas con las nuevas oficinas de Madrid donde se encuentra todo el personal que no es de laboratorio. Para que

Eurofins Megalab pueda desempeñar su actividad sin imprevistos, son necesarios una serie de departamentos de apoyo que prestan sus servicios a toda la empresa. Estos son: el departamento de facturación, todo el equipo comercial, el departamento de contabilidad, el departamento de informática, el departamento de recursos humanos y la administración general.

Gestión de recursos humanos: El trabajo que llevan a cabo desde el departamento de recursos humanos es inmenso, algunos ejemplos de las labores que desempeñan son: organización de jornadas formativas para los trabajadores, selección de nuevos empleados, trámites administrativos (formalización de los contratos, tramitación de los seguros sociales, de las nóminas, finiquitos...), prevención de riesgos laborales o asegurar que hay un buen clima de trabajo y buenas relaciones laborales.

Aprovisionamiento: Megalab forma parte del grupo Eurofins y por ello se beneficia de las compras conjuntas del grupo para conseguir precios más bajos y reducir dificultades. Ejemplo de esto es la compra a las industrias farmacéuticas de los nuevos test para el COVID-19.

4.2 Ventaja competitiva

Para que una empresa pueda lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores se debe llevar a cabo una estrategia para ser más eficientes. Las posibles estrategias son liderazgo de costes o diferenciación de productos. Uno de los aportes más importantes de M. Porter en referencia al modelo de ventaja competitiva es ver la empresa de manera sistemática, como un todo divisible en partes; y de aquí su relación con la cadena de valor. Además, si la empresa define a quien va dirigida, ya sea una categoría de productos o servicios, una zona geográfica o un *target*, también podrá obtener ventaja en distintos segmentos (Porter, 1985).

El sector de análisis clínicos es un sector donde los laboratorios ofrecen productos muy poco diferenciados técnicamente como se ha mencionado anteriormente pero Eurofins Megalab sigue una estrategia de liderazgo de costes siendo muy agresivos.

Un ejemplo es el lanzamiento del nuevo test prenatal no invasivo everli completo. Esta prueba analiza los cromosomas 13,18,21, X, Y, además de analizar todas las deleciones y duplicaciones por encima de 7Mb. Su precio de salida al mercado es de 495 euros. Las pruebas de referencia que analizan estos mismos cromosomas y deleciones de los principales competidores, Synlab, Nimgenetics, Igenomix, Reference o Echevarne, tienen un precio de mercado superior a 650 euros.

4.3 Matriz DAFO

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Poca presencia en Cataluña y en el país vasco. • Poca estructura y mala organización. • No tener un <i>call-center</i>, lo que conlleva que para los pacientes sea imposible ponerse en contacto con el laboratorio. • Mala imagen tras las aglomeraciones en los puntos de extracción y las largas colas. • Una tienda online desactualizada y con muchos problemas. | <ul style="list-style-type: none"> • Exceso de capacidad productiva cuando se acabe la pandemia. • Pérdida de clientes y de laboratorios colaboradores debido al cuello de botella que ha generado la crisis sanitaria. • Alta rivalidad. • Posibilidad de realización de las pruebas COVID-19 en las farmacias. |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Pertenencia a un potente grupo como es Eurofins Scientific. • Buena red de logística. • Inversión en I+D+i. • La mayor red de puntos de extracción de España. • No existen productos sustitutivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento. • Mercado común muy amplio. • Dificultad de entrada de nuevos competidores. • Alta capacidad de crecimiento. • Posibilidad de ganar fuerza y presencia en Cataluña gracias al COVID-19. |

5 PLAN DE MARKETING EUROFINS MEGALAB

El Marketing Mix, modelo creado por McCarthy en 1960, es una estrategia centrada en el aspecto interno de una compañía y que sirve para analizar algunos aspectos básicos de su actividad. Este modelo clásico analiza cuatro variables tradicionales para las compañías a la hora de estudiar su propio funcionamiento y plantearse metas u objetivos. Estas cuatro variables son: producto, precio, distribución y comunicación, también conocidas como las 4 Ps por su acepción anglosajona (*product, price, place y promotion*). Su estudio y

combinación será un aspecto clave para las posteriores decisiones de la empresa en la búsqueda de futuros retos comerciales. El Marketing Mix trata de poner el producto adecuado, en el lugar apropiado, en el momento indicado y al precio justo (Randall, 2003).

5.1 Estrategia de producto

El producto es el bien o el servicio que se comercializa para conseguir satisfacer las necesidades de un grupo de personas, y va a ser el eje central sobre el que gire la empresa. En función del producto que se quiera poner en venta las estrategias de marketing serán unas u otras (Kotler, 2006).

En el caso de Eurofins Megalab los principales productos que comercializa son: análisis clínicos rutinarios, productos de genética y en la actualidad todas las pruebas del COVID-19 existentes en el mercado.

Como ya se ha hecho referencia a lo largo de este trabajo, tanto los análisis clínicos como las pruebas del COVID-19, son productos esenciales muy poco diferenciados. Con producto esencial se refiere al producto básico y sus atributos. En este caso todos satisfacen las mismas necesidades. Al final una prueba para el colesterol es la misma en Eurofins Megalab que en Synlab. En cuanto al envase, la etiqueta, o la marca, tampoco hay diferencias ya que al final el proveedor de todas estas pruebas suele ser la misma industria farmacéutica para todos los laboratorios.

Donde sí hay variaciones entre unos laboratorios y otros es en las pruebas de genética. Cada laboratorio registra su propia marca, utiliza una tecnología para el desarrollo del producto y para el procedimiento de análisis, así como también tienen distintas estrategias de *packaging*.

En sus inicios Megalab era un pequeño laboratorio en el que solo se realizaban los típicos análisis clínicos rutinarios por lo que llevaba a cabo una estrategia de especialización, explotando al máximo lo que mejor se les daba hacer. Con el paso del tiempo la compañía empezó a crecer y se decantó por sacar al mercado nuevos productos. Primero fueron los productos de anatomía patológica y en los últimos años de genética. Cambió de la especialización a una estrategia de *know-how*, comercializando nuevos productos pero

manteniendo siempre su servicio estrella, los análisis clínicos rutinarios, que es lo que les permite ser uno de los líderes del sector.

5.2 Estrategia de precio

El precio es básicamente la cantidad de dinero que un cliente está dispuesto a pagar por adquirir un bien o servicio. Esta componente es muy importante en una estrategia de marketing mix, ya que puede influir en la propia imagen de la marca y en el posicionamiento de un producto. De manera inconsciente, cuando un cliente conoce el precio de un producto se puede hacer una idea del prestigio de la marca y de su calidad. Generalmente, un precio bajo significa un bien inferior a los ojos de un consumidor, ya que comparan el producto con el equivalente de la competencia. Por el contrario, precios demasiado altos harán que los costes superen al beneficio que otorga el producto a los ojos de los consumidores por lo que valorarán por encima su dinero frente al producto. Por ello, es imprescindible ajustar correctamente el precio de los productos, ya que esta variable influirá sobre el resto de las estrategias del marketing mix (Kotler, 2006).

Eurofins Megalab seguirá distintas estrategias a la hora de establecer el precio de sus servicios dependiendo de donde se analicen las pruebas.

Para las pruebas que encargan externamente establecen un precio con un 25%-30% de margen sobre el coste para asegurar que cubren los costos indirectos. Para las pruebas que analizan en sus instalaciones, hacen distinción entre las pruebas de genética y las pruebas rutinarias. Para las pruebas de genética el precio mínimo es igual al coste más un 30% de margen, y en función del tipo de cliente o de la actividad puede llegar a tener un margen de hasta el 60%. Sin embargo, las pruebas rutinarias son unas pruebas con mucho menos margen ya que su precio oscila entre 1 y 15 euros y la estrategia para establecer el precio dependerá de quien sea el cliente. Para hospitales y servicios de prevención el precio varía muy poco entre unos laboratorios y otros, ya que el margen es mínimo. Por otro lado, si el cliente es una aseguradora lo normal es que se llegue a un acuerdo de un pago de una cantidad fija por volante.

Además, encontramos otro tipo de estrategias que la empresa recurre a ellas de vez en cuando:

Ofertas especiales y promociones: Como la gran mayoría de los negocios de venta al público, Eurofins Megalab lanza ciertas ofertas y promociones en algunos momentos concretos del año. Todas estas ofertas y promociones solo están disponibles para la tienda online. En el sector de análisis clínicos no se realizan las rebajas en periodos de cambio de temporada como en el mundo de la moda, en verano o navidades, sino que siguen otro patrón. Por ejemplo, este año durante todo el mes de noviembre con motivo al día de cáncer de mama se lanzó una promoción del 30% en el estudio del cáncer familiar hereditario de mama y ovario: BRCA plus.

Otro ejemplo de oferta especial sería la que se lanzó a todos los abonados del C.D. Leganés vía *mail*. Gracias al convenio de patrocinio con este club, la empresa puede lanzar a lo largo de toda la temporada varias campañas de *emailing* a toda su base de datos con ofertas especiales para los abonados. Para estas campañas se utiliza una imagen atractiva que esta enlazada a la web corporativa donde esta detallada la oferta.

Para un futuro a corto plazo ya tienen pensadas algunas de las promociones y ofertas que quieren lanzar: descuentos por el *Black Friday*, cajas regalo para la campaña de navidad o un 15% de descuento para todos los clientes que se suscriban a la *newsletter* de la nueva web.

5.3 Estrategia de distribución

La distribución analiza todas las fases y canales que atraviesa un producto hasta que llega al consumidor final. La clave está en colocar y distribuir el producto a un lugar accesible al que puedan llegar todos los compradores comerciales. Para elegir la correcta estrategia de distribución debes de conocer y comprender muy bien cuál es tu mercado objetivo (Kotler, 2006).

En el caso de Eurofins Megalab los canales a través de los cuales se comercializa sus productos se podrían dividir en 2 grandes grupos:

El primer grupo sería los canales de venta *offline*. Dentro de este grupo encontramos: todos los hospitales, tanto privados como públicos, que mandan muestras para analizar, las distintas aseguradoras con las que hay un contrato de colaboración y envían a sus clientes a los laboratorios y todos los pacientes privados que acuden de manera privada y personal.

El segundo grupo serían los canales de venta *online*. Dentro de este grupo se encuentra su propia shop <https://megalab-shop.es/> y las distintas plataformas externas de venta online con las que trabajan.

Respecto a la venta online a través de la shop hay mucho margen de mejora ya que es una página web anticuada y desaprovechada con múltiples errores. A lo que, si la sumamos la llegada del COVID-19, que ha propiciado momentos de saturación, no ha habido tiempo para poder trabajar en ella. Como por el momento no es un buen canal de venta no se ha invertido ni dinero ni tiempo en posicionamiento SEM o SEO. Por ello todas las ventas que se realizan a través de la tienda online son ventas no buscadas. Actualmente están en la creación de una nueva shop, la cual esperan lanzar a finales de este año.

En el otro lado de la balanza de la venta online se encuentran las plataformas externas con las que hay un contrato de colaboración. Podemos diferenciar dos tipos de plataformas, las que son una comunidad y para formar parte de ella tienes que hacerte socio y pagar una cuota a la plataforma para beneficiarte de los precios especiales que ofrecen a sus clientes y las que simplemente hacen de distribuidores de los servicios y puede acceder a su compra cualquier persona. Las principales plataformas con las que trabajan son Savia, Iglobalmed y Sanitas Diversificación. Estas plataformas tienen mucho peso y constituyen una importante fuente de ingresos.

Tabla 4.1: Ventas online del mes de octubre 2020

| PLATAFORMA | INGRESOS PROPORCIONADOS A MEGALAB | % VARIACIÓN MES ANTERIOR |
|----------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Savia - Mapfre | 119.810,00 € | 39,5% |
| Sanitas | 58.740,00 € | -41,2% |
| iGlobalMed | 16.684,90 € | -54% |
| Operarme | 7.686,00 € | 1% |
| CaixaBankOnline | 6.362,00 € | - |
| Caser + Beneficios | 5.618,00 € | -37% |
| Megalab SHOP | 5.295,00 € | 15,0% |
| Medmesafe | 2.127,00 € | 157,0% |
| DKV Club de la Salud | 645,00 € | -2,0% |
| TOTAL | 222.967,90 € | 9,8% |

Fuente: Elaboración propia

5.4 Estrategia de promoción

Gracias a la variable de promoción una empresa puede dar a conocer sus productos, mejorar la imagen de marca o posicionarse en el mercado. Sin duda es uno de los aspectos más importantes del marketing. Dentro de esta variable se encuentran elementos como: organización de ventas, relaciones públicas, publicidad o promoción de ventas (Kotler, 2006).

Algunas de las acciones que se llevan a cabo desde el departamento de marketing de Eurofins Megalab en relación con la variable promoción son:

Fortalecimiento de las redes sociales: Eurofins Megalab lleva muchos años con redes sociales, pero es cierto que no se las daba la importancia y el tiempo que necesitaban. Por ello, desde que se creó el departamento de marketing a principios de este año, tienen como tarea impulsarlas y sacar lo mejor de ellas. Actualmente cuentan con Instagram, Facebook y LinkedIn.

En el mes de septiembre empezaron con una nueva cuenta en Instagram, ya que la anterior quedó muy obsoleta y la calidad de las publicaciones era muy baja. En esta nueva cuenta están generando contenido diariamente con el fin de mejorar la imagen de la marca y crear una comunidad consiguiendo la fidelidad de los seguidores. Algunos de los próximos pasos que se van a llevar a cabo para conseguir estos fines son: subir vídeos cortos del departamento de asesoría genética con relación a las distintas pruebas que tienen en su cartera de productos, explicando cuáles son los beneficios de cada una de ellas y sus detalles técnicos. Con estos videos intentan ser más cercanos a sus seguidores y mejorar la imagen de la marca. Por otro lado, también tienen pensado empezar una estrategia de *influencer marketing* que consiste en hacer alguna colaboración con algún *influencer* sobre un tema relacionado a alguno de los servicios a promocionar. Un ejemplo sería contactar con un entrenador personal que tenga un número considerable de seguidores en Instagram y llegar a un acuerdo con él para que sortee entre sus seguidores la prueba de ADN deportivo valorada en 200 euros. Las colaboraciones de este tipo son beneficiosas para los dos; el *instagrammer* ofrece algo a sus seguidores gratuitamente además de conseguir nuevos y la empresa consigue llegar a una gran parte de su público objetivo que de otra manera sería muy difícil. Con esta estrategia se consigue aumentar la comunidad y promoción.

En Facebook y LinkedIn publican informaciones sobre las principales pruebas, videos corporativos, alguna promoción de descuento y fotos de los trabajadores en jornadas de formación o viajes de algún proyecto como el de la MotoGP.

Como se ha mencionado anteriormente están a punto de lanzar la nueva tienda *online*. Una vez tengan esta nueva tienda online desarrollarán una estrategia de promoción de venta *online* a nivel nacional para el lanzamiento del nuevo prenatal no invasivo everli, con una inversión inicial de 5000 euros en Google Ads. Este producto lo van a ofrecer tanto a través de las plataformas externas como a través de la propia tienda online, pero sin lugar a duda lo que más les interesa es venderlo a través de su propia tienda online que es el canal mediante el cual la compañía se lleva todo el margen, no a través de las plataformas ya que estas se llevan una comisión. Desde el departamento de marketing van a dedicar mucho esfuerzo y tiempo a potenciar esta nueva tienda *online* ya que debe ser el principal canal de venta de aquí a un año.

A pesar de que en la actualidad la tendencia sea que el principal esfuerzo por parte de las empresas se la llave la promoción *online* no se nos debe de olvidar la promoción *offline*. Dentro de este tipo de promoción se destacan las relaciones públicas y la promoción a través de los medios tradicionales.

Las relaciones públicas consisten en la organización de determinadas actividades o participar en algunas ya existentes para posicionarse y acercarse al consumidor buscando una interacción directa con el público (Kotler, 2006). Algún ejemplo que se ha llevado a cabo desde Eurofins Megalab es el convenio de patrocinio deportivo con el equipo de futbol de segunda división C.D. Leganés o la organización de eventos para profesionales del sector en busca de cuidar la relación con los clientes.

En cuanto a los medios tradicionales se refiere a la televisión, radio, prensa, vallas publicitarias o soportes exteriores.... Esto tipo de medios tradicionales siguen teniendo una gran importancia y son muy recurridos por parte de las empresas ya que el alcance es muy grande, aunque sí que es cierto que la inversión a realizar por parte de la empresa debe ser alta. En este aspecto Eurofins Megalab ha realizado comunicados de prensa en distintos periódicos locales, como por ejemplo el Diario de León.

6 CONCLUSIONES

Como se ha podido comprobar a lo largo del trabajo, la sanidad privada es un sector importante en nuestro país que en los últimos años ha ido creciendo y que así se espera que siga siendo en el futuro. En el caso concreto de los laboratorios privados, los precios de las pruebas rutinarias con el paso de los años se han ajustado tanto que hace que el beneficio por cada prueba sean escasos céntimos. Por ello Eurofins Megalab se debe centrar en potenciar su departamento de genética, ya que son las pruebas de donde verdaderamente se obtienen grandes márgenes.

Un laboratorio privado debe conocer muy bien cuales son los factores que pueden afectar a su actividad económica, para así poder prever posibles situaciones adversas y así saber cómo afrontarlas con éxito. Entre los factores que se han expuesto en este Trabajo de Fin de Grado destacaría como factor clave las características demográficas de la sociedad española. El principal benefactor de un país con una población envejecida, y con tendencia a que cada vez lo sea más, es el sector de la sanidad privada.

Eurofins Megalab ya tenía la capacidad y los recursos necesarios para posicionarse como una de las empresas referentes del mercado antes de la llegada del COVID-19, pero esta crisis sanitaria les ha dado el empujón que necesitaban para llegar a ser la empresa líder del sector de aquí a unos pocos años, demostración de ello es que han crecido el doble que sus competidores en este 2020.

Debido a la pandemia la empresa ha multiplicado su capacidad productiva por dos o por tres, incrementado notablemente su plantilla y aumentando el número de laboratorios. Es importante que desde la empresa se empiece a pensar en la época post-COVID, para evitar un exceso de capacidad productiva y no perder productividad. Sin lugar a duda los directivos de la compañía se encuentran ante un gran reto que no va a ser nada fácil de solucionar.

Por último, como se ha intentado reflejar a lo largo de este trabajo, el papel que tiene el departamento de marketing es de gran importancia para la empresa, destacando entre sus principales cometidos para este 2021: explotar al máximo

la venta *online*, centrándose en la propia tienda. Este canal de distribución debe ir ganando importancia, no puede ser que en pleno auge del *ecommerce* solo repercuta en unos ingresos que apenas llegan a los 50.000 euros al año, y más aún este año que se calcula que el impacto del COVID-19 ha elevado hasta en un 62% el consumo de productos a través de internet.

Mejorar las comunicaciones, tener más presencia en redes sociales con contenido de calidad o alcanzar la imagen de marca que tanto tiempo se lleva buscando son algunas de las acciones que también se deberían de llevar a cabo año que viene.

7 BIBLIOGRAFÍA

Libros y revistas:

- Navas López J.E.; Guerras Martín, L.A. (2012): Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa, Madrid, España. Thomson Reuters-Civitas.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012): Análisis del entorno, Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
- Randall, G. (2003). Principios de marketing, Madrid, España. Thomson Paraninfo.
- Ventura Victoria J. (1995): El análisis económico en la formulación de las estrategias empresariales. Revista asturiana de economía.
- Kotler, P. y otros (2006): Dirección de marketing, 12ª edición. Prentice Hall

Informes:

- Informe: Idis. (2019): Sanidad privada, aportando valor 2019
- Informe: DBK. (2019): Estudio Sectores basic: Análisis Clínicos
- Informe: Icea (2020): El seguro de salud a junio. Año 2020.
- Informe: Unespa (2020) El seguro de salud en 2019

Enlaces Web: Webgrafía (sigue el orden alfabético)

- LA VANGUARDIA (2020): *“La población española, la más preocupada por el cambio climático en la UE (dicen las encuestas)”*, Disponible en <https://www.lavanguardia.com/natural/20200303/473950296519/la->

[poblacion-espanola-la-mas-preocupada-por-el-cambio-climatico-en-la-ue-dicen-las-encuestas.html](https://www.elpoblacion.es/poblacion-espanola-la-mas-preocupada-por-el-cambio-climatico-en-la-ue-dicen-las-encuestas.html) [consulta: 23/10/2020].

- ENTIDAD NACIONAL DE ACREDITACIÓN: “Laboratorios clínicos acreditados”, Disponible en <https://www.enac.es/que-hacemos/servicios-de-acreditacion/laboratorios-clinicos> [consulta: 25/10/2020].
- EMPRESA ACTUAL (2020): “Creciente participación de los laboratorios privados en la actividad de diagnóstico”, Disponible en <https://www.empresaactual.com/analisis-clinicos-en-espana/> [consulta: 27/10/2020].
- EPDATA (2020): “El gasto interno en I+D en España”, Disponible en <https://www.epdata.es/datos/gasto-investigacion-innovacion-datos-graficos/224> [consulta: 27/10/2020].
- EL ECONOMISTA (2018): “Los seguros sanitarios en España viven sus mejores años”, Disponible en <https://www.eleconomista.es/salud-innovacion/noticias/9097463/04/18/Los-seguros-de-salud-en-Espana-viven-sus-mejores-anos.html> [consulta: 27/10/2020].
- EL DERECHO (2019): “Principales novedades de la Ley de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales, desde la perspectiva sanitaria” Disponible en <https://elderecho.com/principales-novedades-la-ley-proteccion-datos-personales-garantia-los-derechos-digitales-desde-la-perspectiva-sanitaria> [consulta: 25/10/2020].
- MODELO FUERZAS PORTER (2015): “Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter” Disponible en <http://modelofuerzasporter.blogspot.com/> [consulta: 29/10/2020].
- CRECE NEGOCIOS (2020): “La cadena de valor de Porter: definición, utilidad y análisis” Disponible en <https://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/> [consulta: 30/10/2020].
- LGS-ANALISIS “Sobre Eurofins Megalab” Disponible en <https://www.lgs-analisis.es/eurofins-megalab-canarias/> [consulta: 04/11/2020].
- WEB Y EMPRESAS “La ventaja competitiva según Michel Porter” Disponible en: <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/> [consulta: 04/11/2020].