



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

“Plan de negocio para la implementación de la empresa Importlab.”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Marcia Alejandrina Salazar Siguenza

Director:

Mst. Lucía Méndez Tapia

Cuenca – Ecuador

2023

RESUMEN

El presente trabajo de titulación de maestría consistió en el desarrollo de un plan de negocio para la implementación de la empresa IMPORLAB con ubicación en la ciudad de Cuenca. La empresa se dedicará a la importación y comercialización de insumos para diagnóstico clínico, garantizando la calidad y priorizando el servicio al cliente". Para el desarrollo de la idea de negocio se utilizaron herramientas para el diagnóstico interno y externo de la empresa, así como para el análisis de la competencia. Después se plantearon estrategias comerciales que darán a conocer el producto de mejor manera a los clientes, especificando el segmento y el posicionamiento. Se continuó con una visión estratégica de la idea de negocio, que permitió establecer objetivos, estrategias, políticas y procedimientos que permitirán obtener una ventaja competitiva. Finalmente se realizó un estudio de viabilidad económico, en el cual se obtuvo que el proyecto es viable.

Palabras Clave: Análisis FODA; Modelo Canvas; Segmentación; Posicionamiento; Análisis PESTALL.

ABSTRACT

This research project involved the development of a business plan for the implementation of the company IMPORLAB, located in Cuenca. The company will be dedicated to the import and commercialization of supplies for clinical diagnostics, ensuring quality and prioritizing customer service. The development of the business idea involved utilizing tools for internal and external company diagnosis, as well as competitor analysis. Subsequently, commercial strategies were proposed to effectively introduce the product to customers, specifying the target segment and positioning. A strategic vision of the business idea was then established, enabling the formulation of objectives, strategies, policies, and procedures to gain a competitive advantage. Finally, an economic viability study was conducted, which concluded that the project was feasible.

Keywords: SWOT analysis; Canvas model; Segmentation; Positioning; PESTALL analysis.



Escrito y desarrollado por:
DIANA ANDREA
GÓMEZ SIGSIG

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción	3
Capítulo 1	8
Capítulo 2	9
Capítulo 3	10
Capítulo 4	11
Conclusiones	12
Recomendaciones	13
Bibliografía	14

INTRODUCCIÓN

Descripción de la empresa

IMPORLAB es un proyecto de empresa que se encargará de la importación, distribución y venta de equipos, reactivos y materiales para laboratorios clínicos, brindando a los clientes soluciones diagnósticas alineadas con los avances tecnológicos a través de personal técnico calificado e incorporando el comercio electrónico o ecommerce.

Hemos considerado la necesidad de crear nuevas opciones de proveedores certificados para los laboratorios clínicos locales; la demora en el abastecimiento de insumos genera actualmente un problema que podemos solventar con implementación de bodegas en la ciudad de Cuenca.

Contaremos con un profesional en Bioquímica y Farmacia, con diez años de experiencia en la comercialización en el área diagnóstica, esto aportaría al proyecto el conocimiento suficiente del mercado y de la competencia; así como también, el enfoque principal sería percibir las necesidades de los laboratorios proporcionando así confianza y ofreciendo el mejor servicio de posventa.

Estamos convencidos de que este negocio será rentable puesto que al ser importadores mejoraremos nuestra capacidad competitiva; nos centraremos en elegir proveedores que ofrezcan productos con certificaciones de calidad e implementaremos nuestro propio sistema de control y verificación para garantizar la confiabilidad en los resultados obtenidos con nuestros productos.

El nicho de mercado está conformado por los laboratorios clínicos, con posibilidad de expansión a futuro a centros de estética, clínicas veterinarias, laboratorios de investigación universitarios y hospitales públicos. La propuesta de valor está direccionada hacia una atención y asesoramiento por profesionales con experiencia. Los beneficios esperados son el posicionamiento de la marca, generar confianza en el producto y un crecimiento del capital de los socios.

Es necesario que la marca IMPORLAB sea reconocida como sinónimo de confianza. La empresa debe ser identificada por los profesionales de salud como segura, responsable y por su calidad y precio justo. Trabajar en la diferenciación de la competencia por ofrecer una atención personalizada y profesional por parte del personal; y así generar la mejor experiencia en nuestros clientes. Se buscará obtener alianzas estratégicas con el Colegio de Químicos Farmacéuticos de la provincia para tener presencia en los congresos nacionales e internacionales.

Problemática y análisis de contexto

Luego de realizar un análisis de campo, se ha notado un constante crecimiento de la población de Laboratorios Clínicos en la ciudad de Cuenca y en general a nivel nacional como resultado de la pandemia COVID 19, además se ha observado que los distribuidores actuales radicados principalmente en Quito y Guayaquil no están realizando la cobertura suficiente existiendo zonas rezagadas como los cantones pequeños del Azuay que demandan abastecimiento constante de insumos y laboratorios pequeños en Cuenca a los que no están llegando y por lo tanto carecen de opciones; esto responde a una necesidad principal y es el de crear un proveedor local, altamente certificado para la distribución, un portafolio integral de insumos, así como el diseño de nuevas propuestas en este campo mercantil, que se encuentra en progreso, y también de implementar promociones innovadoras, como así el de disminuir el tiempo de atención y entrega en la zona Austral.

Objetivo General

El proyecto tiene como objetivo determinar la factibilidad de implementar la empresa Imporlab.

Objetivos Específicos

- Diseñar un esquema de empresa que provea soluciones confiables en el sector industrial de diagnóstico clínico, brindando la mejor experiencia en servicio al cliente.
- Maximizar las ganancias de los socios de la empresa ImporLAB.
- Implementar estrategias de importaciones para obtener la mayor cantidad de beneficios al momento de traer insumos de diagnóstico clínico.
- Gestionar capacitaciones para el personal de ventas para tener ventaja competitiva al momento de las visitas a los laboratorios y ganar cuota de mercado.
- Implementar toda la normativa necesaria para los insumos de diagnóstico clínico con el objetivo de obtener puntuaciones altas en los concursos del sector público.
- Fundamentar con estudios de mercado, plan de marketing y plan financiero la implementación del proyecto de la empresa IMPORLAB en la región Austral.
- Diseñar el proyecto de la empresa IMPORLAB en la región Austral.
- Implementar el proyecto de la empresa IMPORLAB y su sistema de acción sobre el servicio en al área diagnóstica en la región Austral.

Se tiene presente para el desarrollo del trabajo las consideraciones de diferentes personas y autores que influyen en el mismo.

La comercialización de insumos destinado a los laboratorios, incluye un amplio portafolio de productos como: microscopios, equipos hematológicos, centrifugas, cultivo de microorganismos, agitadores, jeringuillas, guantes quirúrgicos, gasas, alcohol, reactivos, entre otros.

En el trabajo de (Salazar, 2014), titulado “Estrategias De Mercadeo Para Una Empresa Dedicada A La Distribución Y Comercialización De Equipos, Materiales, Reactivos E Insumos Médicos Y De Laboratorio En Quito- Ecuador”, menciona que las instituciones públicas de salud son insuficientes para abastecer la demanda e incluso están ubicadas erróneamente en la ciudad, lo que impulsa la creación de nuevos laboratorios privados siendo los factores más importantes la calidad, servicio, entrega oportuna y precio, en ese orden, los que influyen en la decisión de compra de los productos de mayor demanda que son: reactivos, insumos y equipos médicos a través de la visita del agente vendedor que tiene que brindar una atención al cliente grandiosa y conocer al detalle el portafolio de producto de su empresa.

El mercado de insumos médicos se muestra atractivo y con escasas barreras de entrada; priorizando contar con un plan de negocios y marketing enfocado en el servicio al cliente y producto, que tenga un alto grado de satisfacción con relación al tiempo de entrega y la visita de los vendedores, generando una estrecha relación vendedor – médico, impulsando la fuerza de venta a través de comisiones y fidelizando a los clientes con descuentos y atención de calidad (Valenzuela, 2013).

Por otro lado, en la comercialización de insumos médicos juega un rol importante las barreras arancelarias y no arancelarias a la importación como son: salvaguardias y prohibición a la importación de determinados productos, ocasionan que aumente su costo y se disminuya el ingreso de la empresa (Gordillo, 2017).

En cuanto al precio de venta, las empresas importadoras y comercializadoras de insumos médicos gozan de un amplio margen de rentabilidad, incluso llegando a ser del cien por ciento en relación al costo de adquisición, obteniendo este tipo de empresas grandes réditos económicos en su periodo fiscal (Almeida & Paredes, 2013).

Y, por último, las certificaciones de calidad de los insumos médicos que se comercialicen otorgan una ventaja competitiva a la empresa a través del posicionamiento, rentabilidad, facilidad de penetración del mercado, diferenciación del producto y satisfacción del cliente, según la investigación realizada por (Triviño, 2022), consultado diferentes casos de estudio de esta temática. Por lo tanto, es indispensable que los insumos médicos que pretende comercializar este proyecto sean de proveedores de calidad con trayectoria en el sector.

Breve descripción de las partes del trabajo

El presente proyecto integrador consta de cuatro etapas, mismas que se han enfocado en los análisis mínimos indispensables que fundamentan la implementación de un proyecto real.

En la primera etapa, se analizó la idea como tal, para ver si era factible su implementación. Una vez seleccionada, se procedió a plantear la estructura elemental de la misma, a través de la misión, visión y objetivos estratégicos. Para conocer un poco más sobre la idea de negocio, se realizó un análisis DAFO con su respectivo gráfico de las estrategias rectoras, se complementó este análisis con un análisis CANVAS y para finalizar con un análisis de la competencia en función de las fuerzas de Porter. Adicional a esto, se seleccionó la forma jurídica ideal para la idea de negocio y se informó sobre los requisitos y obligaciones de dicha forma jurídica.

Para la segunda etapa, se enfocó en un análisis de marketing estratégico, mismo que empezó con un análisis a través de un mapa perceptual, en el cual con información de brindada y validada por expertos del sector industrial, nos permitió conocer cómo se encuentran posicionados y definir, donde nos gustaría ubicarnos una vez implementada la empresa. Luego se usó un análisis atractivo competitivo, mismo que con una matriz se identificó que tipo de estrategia requerirá la empresa y a su vez se comparó con la opinión de un experto en el sector. Mas adelante se establecieron las estrategias de segmentación y posicionamiento que mejor se adaptaban a la idea de negocio, con la segmentación establecida se realizó un prototipo del perfil del cliente ideal al cual vamos a apuntar y por último se culminó con un análisis Customer Journey Map. Finalmente se plantearon de manera visual, las estrategias de las 4p's del marketing, para entender que es lo que queremos que el cliente vea y entienda de nuestra idea de negocio.

En la tercera etapa, se realizó un desarrollo estratégico y se buscó darle mayor profundidad a la idea de negocio original, para asentarla con bases sólidas y reales, para esto se plantearon roles estratégicos, dentro de los cuales se estableció la ventaja competitiva, se definió una estrategia empresarial de mercado, se analizó las tendencias de los clientes, entre otras. Luego se aplicó un modelo de planificación estratégica, que consistió en cuatro pilares como lo son objetivos, políticas, estrategias y procedimientos, todas estas realizando una sinergia perfecta entre ellas. Posterior a esto se analizó los recursos estratégicos con los cuales contará la empresa, donde definimos al talento humano y toda su secuencia, así como los recursos materiales y no materiales. A continuación, se plantearon estrategias para objetivos estratégicos fundamentales para cualquier organización, que van de la mano con los objetivos básico, planteados en la primera etapa. En esta etapa agregamos un análisis estratégico que nos faltaba, para lo cual utilizamos la herramienta PESTALL.

La etapa final, consisten en un estudio y análisis financiero, que nos permitirá concluir si la empresa es viable financieramente. Para esto realizamos una cuantificación de la inversión inicial, es decir todo aquello que necesitaremos antes de empezar el ejercicio formal del negocio. Posterior a esto se realizó una cuantificación de la operación, dentro de esto, se definió los productos y las cantidades que se van a necesitar para vender y producir. Así también se definió el precio de venta y se obtuvo los costos y gastos necesarios para la operación. Posterior a esto se analizó y se calculó el valor de salvamento, que quedará una vez concluida la operación. Finalizado esto se procedió a establecer los flujos de caja, que nos permitirán realizar el cálculo del VPN del proyecto y así poder tomar decisiones y concluir si el proyecto es viable o no.

Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de

Negocio

Para este capítulo se planteó la idea de negocio que se desarrollará en los siguientes capítulos. Para el autor definió la idea de negocio como y además creó el nombre que tendrá la misma, en este caso “ImporLAB”.

Posterior a esto se planteó la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que guiaran el desarrollo de la idea de negocio. Se realizó el análisis DAFO para tener un diagnóstico inicial de la empresa y su entorno. También se realizó un análisis de estrategias rectoras para cuantificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Para complementar el análisis se aplicó el modelo Canvas que nos permitió conceptualizar el modelo de negocio y representarlo de forma visual, para que cualquier miembro de la organización pueda entenderlo. Es modelo refleja el camino que debe seguir la organización desde el segmento de los clientes hasta conseguir los ingresos.

Luego se realizó el análisis de la competencia mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, en el cual el autor calificó que tan fuerte es cada fuerza para cada uno de los competidores.

Finalmente se estableció la forma jurídica que tendrá la idea de negocio, en este caso se utilizará la que es común para negocios similares que es, Compañía de Responsabilidad Limitada.

Capítulo 2 – Estrategia Comercial

En este capítulo el autor desarrollo las estrategias para dar a conocer su producto, en otras palabras, como comercializarlo. Para esto utilizó herramientas como el Mapa Perceptual que le permitió identificar el posicionamiento actual de los competidores que se encuentran en el sector.

También utilizó la matriz de McKinsey para la cual se ponderó tres características importantes para la atractividad del mercado y para la posición competitiva, lo cual derivó en que la idea de negocio requiera estrategias para buscar rentabilidad e invertir selectivamente.

Se realizó la segmentación de la idea de negocio, para establecer cuál es el cliente al cual va dirigido. Así como también se definió el posicionamiento, sintetizándolo en una frase que ofrezca al cliente la idea de que servicio se ofrecer.

Se ejemplificó el cliente al cual deseamos vender, a través de una proto persona, donde describimos las características que debe tener el mismo, para ser nuestro cliente.

También se desarrolló el viaje del consumidor, desde el momento que descubre el negocio hasta que termina con la compra y recomienda a otros de su entorno.

Se realizo en clase una presentación, donde se plasmaron visualmente las ideas de producto, canales, valor y promoción. Esto fue validado por los compañeros y el profesor en clase y posterior a eso se validó con cinco posibles consumidores, conocer su opinión y validar si la presentación da a conocer exactamente lo que deseábamos plasmar.

Fig. 1 Infografía de Estrategias Comerciales

Capítulo 3 – Dirección Estratégica

En este capítulo el autor desarrollará y ampliará los objetivos planteados en el capítulo 1, para convertirlos en objetivos estratégicos que permitan obtener ventaja competitiva frente a la competencia. Definió una estrategia empresarial de mercado, a través de una visión estratégica e identificando factores críticos del mercado, tales como la calidad y logística para este tipo de negocios.

Se analizó las tendencias de los clientes, para conocer cuáles son las preferencias de los mismos al momento de adquirir insumos para diagnóstico clínico, así como también las insatisfacciones que tienen con las empresas actuales.

También se escogieron tres departamentos para desarrollar objetivos estratégicos y en base a eso plantear políticas, estrategias y procedimientos. Adicionalmente se implementó el proceso de selección para dos departamentos, dentro de los cuales se especificó el requerimiento, reclutamiento, selección y motivación.

Como paso siguiente se definió los activos fijos de la empresa y también los intangibles, dentro de los cuales destacan la reputación, marca y alianzas estratégicas. Los recursos no materiales también se tomaron en cuenta.

Luego se plantearon estrategias para objetivos estratégicos fundamentales para cualquier modelo de negocio. Y por último se realizó un análisis PESTALL para conocer con más detalle, el comportamiento del entorno de la empresa y así identificar los factores que influyen a favor o en contra de la empresa.

Capítulo 4 – Dirección Financiera

En este capítulo final, el autor realizó el análisis de viabilidad financiera para establecer al final si el proyecto es viable. Para esto empezó por la descripción de los activos fijos que va a requerir. Se estableció los gastos en los que va a incurrir tanto de servicios básicos como de arriendo y movilización. Se realizó la fijación de precios, basados en las cotizaciones obtenidas por las empresas de China y con esto se proyectó los ingresos a los 5 años del proyecto.

Se realizó el cálculo de las remuneraciones para cada colaborador y con los respectivos beneficios de ley. Luego calculó las depreciaciones para los activos fijos que se establecieron. Sí también realizó el cálculo de la tabla de financiamiento, para el préstamo que tendrá que hacer por concepto de inversión inicial.

Una vez con todos estos componentes se armó el flujo de caja, tomando en cuenta la inversión inicial, los impuestos y los intereses. Además, se calculó el valor terminal que tendrán los activos al final del proyecto, para saber cuál será el flujo de caja libre.

Se calculó los costos de financiamiento, de los accionistas y del patrimonio. Se asignó la proporción de las fuentes de financiamiento, para poder calcular el costo de capital promedio ponderado, misma que será la tasa con la cual calculares el valor presente neto del proyecto.

CONCLUSIONES

La principal fortaleza de la idea de negocio propuesta es el conocimiento que se tiene del mercado, de los clientes, de los proveedores y de cada uno de los aspectos que influyen en el desarrollo del mismo. Muy bien definido el cliente al cual va dirigido, en este caso los laboratorios clínicos. Al realizar el análisis de la competencia se identificó el competidor directo, así como también de las cinco fuerzas de Porter, se debe tener precaución con el poder de negociación con los proveedores, ya que, al ser importaciones, cualquier otra empresa puede contactar al mismo proveedor o a uno que brinde mejores precios.

El mercado está liderado por marcas que, ya que se encuentran posicionadas, esto podría representar una amenaza, sin embargo, aplicando las estrategias de segmentación y posicionamiento aquí planteadas, se puede dar a conocer nuestra empresa y con el tiempo lograr la fidelización de los clientes por nuestros productos y el servicio que se le brinda, como parte de valor agregado. Un amplio catálogo y dado que se conoce cuáles son los productos que requiere el medio, es una gran ventaja frente a la competencia actual y futura. El precio es competitivo en todos los productos ya que los costos son favorables por la exportación, así como también el valor que otorgan nuestros productos se fundamentan en el cumplimiento de todas las normas y estándares de calidad, desde la fabricación hasta la entrega del mismo.

La conversión de ideas genéricas a objetivos estratégicos, que vayan en función de generar una ventaja competitiva a través de diferenciación y segmentación es el mayor logro de este proyecto. Se tiene conocimiento del modelo de negocio en un sector industrial fragmentado, pero con crecimiento. Se plantearon estrategias competitivas con valor agregado, para diferentes objetivos que se pueden plantear ahora o en el futuro según la evolución del negocio.

Una vez realizado el plan financiero se concluye que la idea de negocio como tal es viable, puesto que el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto es \$4.663,47, calculado utilizando el WACC como tasa de oportunidad con valor de 19,31%, este valor es mayor a cero y es el indicador decisivo para cualquier estudio financiero.

RECOMENDACIONES

Ajustar los objetivos estratégicos para que sean más precisos y medibles. Realizar un análisis de la competencia con empresas cuya estructura les permitiera reconvertirse o reaccionar ante el modelo que representa tu idea de negocio.

Definir en que aspectos del negocio deben invertir selectivamente. Mejorar la declaración de valor en el posicionamiento. Entender que los touch points de los clientes B2B no son los mismos que los B2C.

Identificar los pro y contras del entorno macro en la empresa, en el PESTALL. Identificar y construir barreras de entrada a actuales y futuros competidores.

Revisar nuevamente todos los permisos que sean necesarios para importar los productos que necesitamos, de ser preferible asesorarse con personas encargadas de esta área y asignar ese costo de asesoramiento dentro de los costos de importación.

BIBLIOGRAFÍA

Almeida, A., & Paredes, V. (Junio de 2013). *Repositorio digital de la Universidad*

Politécnica Salesiana. Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5805>

Gordillo, J. (12 de Julio de 2017). *Repositorio digital Universidad Internacional*

SEK. Recuperado el 3 de Mayo de 2023, de

<https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/2581>

Salazar, M. (Abril de 2014). *Repositorio PUCE*. Recuperado el 1 de Mayo de 2023,

de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15340/TESIS%20FERNANDA%20SALAZAR%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Triviño, A. (2022). *Repositorio UTMachala*. Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de

[http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/18795/1/E-](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/18795/1/E-12548_TRIVI%C3%91O%20ESPINOZA%20ASTRID%20ISABEL.pdf)

[12548_TRIVI%C3%91O%20ESPINOZA%20ASTRID%20ISABEL.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/18795/1/E-12548_TRIVI%C3%91O%20ESPINOZA%20ASTRID%20ISABEL.pdf)

Valenzuela, M. (2013). *Repositorio académico de la Universidad de Chile*.

Recuperado el 4 de Mayo de 2023, de

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114311>