



**INSTITUTO DE NEGOCIOS  
“HUMANE”**

“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE  
MARKETING PARA LA EMPRESA VIBAG C.A., UBICADA  
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO  
2024”

**TOMO I**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN  
OPCIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**CARLA MICHAEL SÁNCHEZ CEVALLOS**

**GUAYAQUIL – ECUADOR  
2023**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**TÍTULO:** “PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA VIBAG C.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.”

**AUTOR:** Carla Michael Sánchez Cevallos

**TUTOR:** Ing. Marcelo Cevallos Duque, MBA

**INSTITUCIÓN:** Instituto de Negocios “HUMANE”

**FACULTAD:** Administración

**CARRERA:** Administración de empresas

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** Septiembre de 2023

**No. DE PÁG:** 63

**ÁREA TEMÁTICA:** Plan de marketing.

**PALABRAS CLAVE:** Plan, marketing, problema, estrategia, análisis, proyección.

**RESUMEN:** En los últimos tres años VIBAG C.A. ha experimentado un estancamiento en el presupuesto de ventas, derivado de la falta de estrategias de marketing que aporten para que la gestión del equipo comercial sea más efectiva en el cierre de negocios.

**No. DE REGISTRO:** A-EC-12-21

**No. DE CLASIFICACIÓN:** A-EC-12-21

**DIRECCIÓN URL (trabajo de titulación en la web):**

**ADJUNTO PDF:**

SI X

NO

**CONTACTO CON  
AUTOR/ES:**

**Teléfono:** 0999920133

**E-mail:** [ccevallos@es.humane.edu.ec](mailto:ccevallos@es.humane.edu.ec)

**CONTACTO EN LA  
INSTITUCIÓN:**

**Nombre:** Ing. Carlos Pazmiño Castillo, MBA

**Teléfono:** (04) 288 2710

**Mail:** [cpazmino@humane.edu.ec](mailto:cpazmino@humane.edu.ec)

## **AGRADECIMIENTO**

*Deseo expresar un sincero agradecimiento a mi familia por ser un apoyo constante para haber tomado este reto, su compañía y ánimo han sido mi fortaleza e inspiración para dar lo mejor de mí.*

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a mi esposo José Luis y a nuestros hijos, María José y José Martín, quienes son mi motivación para superarme cada día, por quienes he aprendido que todo esfuerzo y sacrificio vale la pena cuando la recompensa es contar con su amor incondicional.*

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Santiago de Guayaquil, septiembre de 2023

Yo, Carla Michael Sánchez Cevallos declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

De la misma forma, cedo mi derecho de autor al Instituto de Negocios “HUMANE”, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

---

**Carla Michael Sánchez Cevallos**

**C.I: 1102767405**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Santiago de Guayaquil, septiembre de 2023

Certifico que el trabajo titulado “Propuesta de elaboración de un plan de marketing para la empresa VIBAG C.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, a partir del año 2024” ha sido elaborado por Carla Michael Sánchez Cevallos bajo mi tutoría. El presente trabajo reúne los requisitos para ser defendido ante el jurado calificador designado por el Instituto de Negocios “HUMANE”.

---

**Ing. Marcelo Cevallos Duque, MBA**

## RESUMEN EJECUTIVO

Se ha propuesto el presente proyecto de titulación con la finalidad de desarrollar un plan de marketing que permita a la empresa VIBAG C.A. aumentar las ventas y conseguir una mayor presencia en el mercado, a través de la comercialización de sus líneas especializadas de diagnóstico clínico.

Se identificaron los síntomas que han llevado a la empresa a un estancamiento en las ventas y mediante el análisis de las causas se logró determinar la gran pregunta que permitió establecer el problema que se espera solucionar con este proyecto, así como también los objetivos de investigación

Posteriormente al profundizar en la actividad de la empresa, comprendiendo su misión, visión y valores se establecieron los objetivos de gestión que permitieron delimitar la estrategia genérica y las ventajas competitivas, siendo el más relevante el incremento del 12% anual en el presupuesto de ventas, con una proyección a 3 años.

Los planes de acción propuestos aportaron también para trazar el horizonte de la inversión a realizar para implementar el plan de marketing que permita a VIBAG C.A. alcanzar sus metas, representando el gasto más relevante el desarrollo de una estrategia global que abarca: equipo de trabajo, herramientas de medición e inversión en publicidad.

El monto estimado para este proyecto asciende a \$458.550,00 de los cuales el 75% provienen de recursos propios de la empresa, mientras que para el 25% restante se gestionará un préstamo con una de las entidades financieras con las que la organización trabaja frecuentemente.

Finalmente se realizó el análisis de viabilidad del proyecto, el cual refleja resultados favorables para su implementación, obteniendo indicadores positivos tales como, un VAN de \$119.253,71 con una TIR del 57,85% y un período de recuperación financiera (payback) de aproximadamente 1 año y 11 meses.

## ABSTRACT

This titling project has been proposed with the purpose of developing a marketing plan that allows the company VIBAG C.A to increase sales and achieve a greater presence in the market, through the commercialization of its specialized lines of clinical diagnostic products.

The symptoms that have led the company to stagnation in sales were identified and through the analysis of the causes it was possible to determine the big question that allowed us to establish the problem that is expected to be solved with this project, as well as the research objectives.

Subsequently, by delving into the company's activity, understanding its mission, vision and values, management objectives were established that allowed defining the generic strategy and competitive advantages, the most relevant being the 12% annual increase in the sales budget, with a projection to 3 years.

The proposed action plans also contributed to outline the horizon of the investment to be made to implement the marketing plan that allows VIBAG C.A. achieve their goals, representing the most relevant expense the development of a global strategy that includes: work team, measurement tools and investment in advertising.

The estimated amount for this project amounts to \$458,550.00, of which 75% comes from the company's own resources, while a loan will be arranged for the remaining 25% with one of the financial entities with which the organization works frequently.

Finally, the feasibility analysis of the project was carried out, which reflects favorable results for its implementation, obtaining positive indicators such as a NPV of \$119,253.71 with an IRR of 57.85% and a financial recovery period (payback) of approximately 1 year and 11 months.



## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	2
<b>1 PROBLEMA A INVESTIGAR</b> .....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Subproblemas.....	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivo general de investigación.....	4
1.4.2 Objetivos específicos de investigación. ....	4
1.5 Justificación. ....	5
1.6 Marco referencial de la investigación. ....	6
1.6.1 Marco Teórico. ....	6
1.6.2 Marco Conceptual.....	14
<b>CAPÍTULO II: PROPUESTA COMERCIAL</b> .....	16
<b>2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA</b> .....	17
2.1 Actividad. ....	17
2.2 Visión, Misión, Valores, Objetivos general y específicos, Modelo de negocios CANVAS.....	17
2.2.1 Visión.....	17
2.2.2 Misión.....	17
2.2.3 Valores.....	17
2.2.4 Objetivo general.....	18

2.2.5	Objetivos específicos. ....	18
2.2.6	Modelo de negocios (CANVAS). ....	19
2.3	Estrategia genérica, Ventajas competitivas. ....	20
2.3.1	Estrategia genérica. ....	20
2.3.2	Ventajas competitivas. ....	20
2.4	Estructura organizacional: Organigrama. ....	21
2.5	Plan de marketing. ....	22
2.5.1	Contexto general del mercado. ....	22
2.5.2	Perfil del cliente. ....	23
2.5.3	Estrategia de producto. ....	24
2.5.4	Estrategia de precio. ....	25
2.5.5	Estrategia de distribución (plaza). ....	26
2.5.6	Estrategia de promoción. ....	27
2.6	Plan de acción para el logro de objetivos. ....	29
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO</b> .....		34
<b>3</b>	<b>ANALISIS FINANCIERO</b> .....	35
3.1	Principales supuestos financieros. ....	35
3.1.1	Incremento de las ventas. ....	35
3.1.2	Comportamiento de los gastos. ....	36
3.2	Financiamiento del proyecto. ....	36
3.2.1	Necesidades de inversión. ....	36
3.2.2	Necesidades de nómina. ....	38
3.2.3	Proyección de la demanda. ....	38

3.2.4	Proyección de ventas.....	39
3.2.5	Proyección de costos.....	40
3.2.6	Proyección de gastos.....	41
3.2.6.1	Publicidad digital.....	41
3.2.6.2	Mantenimiento de la página web.....	42
3.2.6.3	Eventos.....	43
3.2.6.4	Capacitación.....	43
3.2.6.5	Bonificación por ventas.....	44
3.3	Análisis de estados financieros.....	44
3.3.1	Balance general de la inversión del proyecto.....	44
3.3.2	Estado de resultados.....	45
3.3.3	Flujo de caja.....	46
3.4	Evaluación del proyecto.....	46
3.5	Ratios financieros.....	48
3.5.1	Indicadores de liquidez.....	48
3.5.2	Indicadores de rotación.....	49
3.5.3	Indicadores de endeudamiento.....	49
3.5.4	Indicadores de rentabilidad.....	50
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>
	ANEXO 1.....	57
	ANEXO 2.....	58
	ANEXO 3.....	60
	ANEXO 4.....	62

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	3
Tabla 2.	25
Tabla 3.	29
Tabla 4.	30
Tabla 5.	31
Tabla 6.	32
Tabla 7.	33
Tabla 8.	35
Tabla 9.	36
Tabla 10.	36
Tabla 11.	37
Tabla 12.	37
Tabla 13.	38
Tabla 14.	39
Tabla 15.	39
Tabla 16.	40
Tabla 17.	40
Tabla 18.	41
Tabla 19.	44
Tabla 20.	45
Tabla 21.	47
Tabla 22.	47
Tabla 23.	48
Tabla 24.	49
Tabla 25.	49
Tabla 26.	50

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	19
Figura 2.....	21

## **INTRODUCCIÓN**

Se ha escogido este tema por cuanto en los últimos tres años la empresa ha experimentado un estancamiento en su presupuesto de ventas, derivado de la falta de estrategias de marketing que aporten para que la gestión del equipo comercial sea más efectiva en el cierre de negocios, a pesar de contar con una amplia cartera de productos dentro del área de diagnóstico clínico.

VIBAG C.A. es una empresa ecuatoriana, dedicada a la compra, importación, comercialización y distribución de reactivos, insumos y equipos para laboratorio clínico, utilizados en el diagnóstico al paciente, con más de 21 años de presencia en el mercado ecuatoriano, tiempo en el cual se ha enfocado en realizar ventas de puerta a puerta, debido al alto grado de complejidad de los productos que comercializa, sin embargo, el nivel de competencia en este giro de negocio, demanda que reestructure sus estrategias para promocionar y publicitar su portafolio.

Con la implementación de un plan de marketing detallado y estructurado, alineado a los objetivos a largo plazo de la empresa, se busca que esta recupere su participación en el mercado, amplíe su cobertura a nivel nacional e incremente su rentabilidad.

# **Capítulo I: Diseño de la investigación**

## 1 PROBLEMA A INVESTIGAR.

### 1.1 Planteamiento del problema.

**Tabla 1.**

*Análisis del Problema a Investigar.*

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
Estancamiento de las ventas	Falta de capacitación del equipo comercial	Las ventas seguirían disminuyendo, ocasionando que la empresa pierda presencia en el mercado	Implementar un plan de marketing para posicionar a VIBAG C.A. como una empresa referente en proveer soluciones de laboratorio
Escasa facturación de productos de líneas especializadas	Falta de conocimiento de los productos de líneas especializadas		
Escasa apertura de nuevos clientes	Los asesores comerciales se encuentran en una zona de confort		
Reducción de ventas al sector público	Agresivas estrategias de reducción de precios de la competencia		
Pérdida de clientes antiguos	Alta rotación del personal comercial		

*Nota.* Se describen los síntomas y causas para determinar el pronóstico.

### 1.2 Formulación del problema.

¿Cuáles serían las estrategias idóneas que permitan a VIBAG C.A. mejorar la utilidad de la empresa?

### 1.3 Subproblemas.

¿Qué ha ocasionado la falta de capacitación del equipo comercial?

¿Qué herramientas se podrían implementar para fortalecer el conocimiento de los productos de líneas especializadas?

¿Cómo afecta que los asesores comerciales se encuentren en una zona de confort?

¿Qué impacto sobre las ventas han tenido las agresivas estrategias de reducción de precios de la competencia?

¿Cómo afecta a los clientes la alta rotación del personal comercial?



## **1.4 Objetivos.**

### **1.4.1 Objetivo general de investigación.**

Determinar las estrategias idóneas que permitan a VIBAG C.A. mejorar la utilidad de la empresa.

### **1.4.2 Objetivos específicos de investigación.**

- Analizar las causas de la falta de capacitación del equipo comercial.
- Determinar las herramientas que se podrían implementar para fortalecer el conocimiento de los productos de líneas especializadas.
- Establecer los efectos que provocan que los asesores comerciales se encuentren en una zona de confort.
- Evaluar el impacto sobre las ventas que han tenido las agresivas estrategias de reducción de precios de la competencia.
- Evaluar cómo afecta a los clientes la alta rotación del personal comercial.

### **1.5 Justificación.**

Existe la necesidad de identificar y comprender adecuadamente los factores clave que inciden en el decrecimiento de las ventas en una empresa comercializadora de productos para uso en laboratorio clínico. Se espera que, con la implementación de un correcto plan de marketing, se logre posicionar la marca y recuperar la rentabilidad de la empresa, mediante la oferta de servicios de acompañamiento y asesoría que complementan el conocimiento que requieren los usuarios de laboratorio clínico.

## **1.6 Marco referencial de la investigación.**

### **1.6.1 Marco Teórico.**

#### **Utilidad**

El emprendedor que toma la iniciativa de desarrollar un proyecto y convertirlo en un negocio que le permita ofrecer al mercado sus productos y servicios, generando fuentes de empleo en beneficio de la sociedad, debe ser consciente que “La empresa requiere utilidades para satisfacer y remunerar de manera correcta a sus trabajadores, para hacer que sus beneficios repercutan a sus proveedores (incluyendo a la comunidad que está alrededor)” (Hernández, 2020, pág. 52).

Los directivos de las empresas tienen como reto principal precautelar los recursos que permitan a la organización mantenerse en el tiempo, por tanto, es indispensable para el giro del negocio que el capital genere utilidades que le permitan mantener e incrementar sus actividades.

#### **Diagnóstico clínico**

La integralidad en la práctica médica se consigue al combinar una serie de factores que permiten al profesional en medicina establecer los criterios para el diagnóstico de las afecciones del paciente, para lo cual necesita apoyarse en los resultados de los ensayos de laboratorio que le faculten a determinar el tratamiento terapéutico a seguir.

El diagnóstico clínico se basa en el principio de análisis de fluidos corporales mediante la aplicación de diferentes técnicas que permiten identificar los patógenos que afectan la salud del paciente; para la consecución de los resultados, el profesional de laboratorio clínico requiere contar con la tecnología necesaria, la cual, con los avances científicos, innovación y desarrollo de nuevas áreas de estudio de enfermedades, resulta cada vez más, ser un aporte fundamental para salvar vidas.

A medida que aumenta la utilidad de los ensayos de laboratorio y la fiabilidad de los resultados, el volumen de los análisis realizados por el laboratorio también incrementa. Cuántos más análisis se piden, más se dispone de métodos de análisis nuevos y más rápidos, así como de los correspondientes instrumentos (MURALI, 2002, pág. 2).

Por tanto, de acuerdo con el área y los estudios que se van a desarrollar en ella, el trabajo en el laboratorio se divide en dos tipos de análisis: rutina y específicos o de especialidad.

Dentro de los análisis de rutina, se encuentran áreas como la bioquímica clínica, hematología, inmunología y microbiología, en donde se procesan las pruebas más comunes para la identificación de enfermedades frecuentes que afectan a la población, así como también para el control de afecciones crónicas o medicina preventiva, como en el caso de la salud ocupacional.

Por otra parte, los análisis específicos o de especialidad son aquellos que realizan estudios de mediana a alta complejidad, los cuales en mayor grado sirven de apoyo a los servicios de urgencias, terapia intensiva, quirófano y hospitalización.

### **Líneas especializadas**

En el mercado ecuatoriano existen varias empresas que comercializan productos de laboratorio clínico, sobre todo aquellos que se utilizan en los exámenes de rutina por tanto la oferta de estos está compuesta por variedad de opciones que ofrecen desde calidad hasta una variedad de precios que dependen del origen del país de fabricación; sin embargo, pocas son las compañías que adicionalmente han incursionado en la venta de bienes y servicios enfocados en los análisis específicos.

Para VIBAG C.A. los productos que forman parte del portafolio de las líneas especializadas, constituyen la propuesta de valor que ofrece a sus clientes, pues están pensadas no solo en obtener beneficios sobre las ventas, sino en aportar al desarrollo y avance de la tecnología, de tal manera que incentiva a los compradores a mantenerse a la vanguardia en temas relacionados a la salud, dentro del área del diagnóstico clínico.

Las líneas especializadas requieren de un conocimiento más profundo y deben ser atendidas por profesionales con la preparación adecuada para dar soporte y asesoramiento a los usuarios dentro del laboratorio clínico que se encargarán no solo del procesamiento de las muestras, sino que en muchos casos incluye la interpretación de los resultados.

Para los países del tercer mundo el avance de la medicina y las nuevas tecnologías aplicadas, no tiene sincronía entre los nuevos descubrimientos y la academia local, tal es así, que mientras en los países desarrollados los profesionales formados en sus universidades son quienes realizan los descubrimientos, en el Ecuador todavía no forman parte de las carreras que dichos centros de formación ofrecen; por tanto, contar con el respaldo de los fabricantes de instrumentos y reactivos utilizados en el laboratorio clínico se vuelve indispensable para la comercialización de líneas de especialidad.

### **Capacitación en ventas**

La capacitación del personal que forma parte de una organización es el eje principal del conocimiento que se debe desarrollar para poder ejecutar las funciones asignadas; en el caso de VIBAG C.A. al ser una empresa que distribuye productos de especialidad en el área de la salud, se vuelve indispensable que el equipo comercial tome conciencia de que la formación es una herramienta fundamental para la gestión de ventas, más todavía cuando esta incluye la asesoría al cliente en el uso de los productos que ofertan.

Bajo este contexto se vuelve necesario que la empresa asuma el reto de incentivar a los asesores comerciales para que encuentren su propia motivación que los lleve a continuar desarrollando el conocimiento que su cargo lo requiere, pensando siempre que “nunca se termina de aprender, porque para construir una perspectiva de ventas con pensamiento estratégico, se requiere esfuerzo, continuidad y trabajo” (Serrano M., 2017, p. 5).

Los cronogramas de capacitación que el departamento de talento humano gestiona, tanto para las nuevas contrataciones de personal, como para los programas de formación continua, incluyen el adiestramiento directamente por parte del fabricante en sus localidades, en donde en algunos casos tienen la oportunidad de abarcar conocimientos técnicos y a la vez evidenciar la elaboración de los productos, lo cual les permite asimilar de mejor forma los conocimientos adquiridos, de tal manera, que estos puedan ser replicados al resto de integrantes de los equipos de aplicaciones, comercial o de ingeniería y soporte, según corresponda.

Esta formación es reforzada por las visitas que continuamente realizan los representantes comerciales de los fabricantes de los productos que se comercializan, en donde se transmiten las estrategias de ventas que permiten identificar los nichos de mercado ya establecidos, así como también los mecanismos para acompañar a los clientes en la implementación de nuevas áreas de laboratorio que les permitan hacer crecer sus negocios, convirtiendo a la empresa y al comprador en aliados estratégicos.

Sin embargo, es necesario reconocer que los avances tecnológicos no solo son aplicables en el ámbito de la salud, sino que la nueva modernidad exige que se complete la formación tradicional en ventas con el entrenamiento y preparación para desarrollar conocimientos, actitudes, habilidades y competencias digitales clave, que deben ir acorde a la estrategia de marketing empresarial, la cual incluye el concepto de social selling.

Este tipo de desarrollo que se fomenta en el personal del departamento comercial tiene también como propósito evitar que los vendedores se sumerjan en la trampa de la “zona de confort”, término generalmente utilizado en VIBAG C.A. para identificar cuando alguna persona se siente segura en el ámbito laboral que lo rodea, pues ha alcanzado su satisfacción personal al lograr que el trabajo que realiza cubra las necesidades con las cuales se siente satisfecho y se limite en su potencial de crecimiento en ventas.

### **Rotación del personal**

Debido a la alta complejidad de los productos que se ofertan y a la necesidad de contar con estrategias que permitan a los asesores comerciales captar el interés de los diferentes clientes con los que interactúan, el perfil laboral de estos es casi tan complejo como el portafolio de productos en sí mismo.

Encontrar profesionales en las carreras de laboratorio clínico, química farmacéutica, biotecnología o biología molecular y que aparte, cuenten con formación en ventas, más aún con enfoque en el marketing digital, se ha vuelto prácticamente una misión imposible de cumplir, tanto por lo complejo del perfil como por la aspiración salarial de los aplicantes.

Por este motivo, cuando la organización se ve inmersa en una rotación continua del personal, los clientes terminan siendo afectados directamente, pues cubrir esas vacantes

puede tomar largo tiempo, ya que fuera del proceso de selección habitual se debe tener en cuenta la curva de aprendizaje que conlleva la formación.

Durante el tiempo que a la empresa le conlleva encontrar el personal idóneo para el cargo de asesor comercial o aplicacionista, el cliente se siente desatendido e incluso cuando se trata de líneas de especialidad, abandonado. Estos son los principales factores que motivan a los compradores a buscar otras empresas que puedan satisfacer sus necesidades no solo de abastecimiento sino fundamentalmente de acompañamiento y soporte en el proceso de análisis de muestras de los pacientes.

### **Estrategia de marketing**

La estrategia de marketing está conformada por un conjunto de acciones que se implementan para posicionar a una empresa en la mente del consumidor e idealmente mantenerse vigente durante largo tiempo, convirtiendo los productos y servicios que oferta en alternativas atractivas para el mercado objetivo, alcanzando por tanto una ventaja competitiva sostenible, dependiendo del entorno, así como de las fortalezas y debilidades de la organización (Maqueda, 2012).

La estrategia comercial tiene como principio conectar con los clientes de una manera más cercana y personalizada, que permita mostrar la conciencia social de la empresa y su interés en brindar opciones que satisfagan las necesidades presentes y futuras de sus consumidores, creando de esta manera oportunidades de venta.

Desarrollar una adecuada estrategia de marketing requiere de un análisis profundo de la organización, en donde es necesario identificar en que etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa y sus productos, así como también determinar la posición que se quiere ocupar en el mercado, pues esta dependerá de la visión, misión y filosofía de la compañía.

Existen varias estrategias de marketing diseñadas para conseguir presencia y visibilidad en redes sociales, humanizar la marca y aumentar las ventas a mediano y largo plazo, entre otras, las cuales deben estar alineadas con los objetivos y resultados clave (OKR) que la organización desea alcanzar.

El marketing digital es una estrategia de ventas en la que VIBAG C.A. no ha incursionado anteriormente, sin embargo, en la actualidad ha reconocido que implementar una campaña enfocada en el uso de redes sociales y la web, le será de gran utilidad para ganar presencia en el mercado nacional y posicionar a la organización en la mente del comprador, como referente líder en proveer soluciones de laboratorio mediante una imagen sólida y confiable.

Este tipo de estrategia es fundamental no solo para llegar a una audiencia amplia y diversa, sino también porque su aplicación tiene más afinidad con el grupo generacional de los asesores comerciales, conformado en su gran mayoría por millennials cuyo dominio de las herramientas de internet será de gran aporte para el desarrollo de este plan de marketing.

La actualización de la identidad corporativa es también un cambio relevante dentro de la propuesta de marketing, la cual permitirá redefinir la personalidad de la marca, contando la historia de la organización y proporcionando contenido relevante que aporte el valor agregado que busca el sector interesado en adquirir los productos que VIBAG C.A. oferta.

La visibilidad en redes sociales constituye el mecanismo para generar el acercamiento de la empresa a los clientes, en donde se busca facilitar al comprador las etapas por las que atraviesa antes de decidir adquirir un producto o servicio.

La estrategia de marketing digital generalmente está concebida para romper los esquemas a los que las empresas están acostumbradas, los cuales no aportan para salir de la rutina y cambiar paradigmas que limita la expansión de las ventas hacia mercados que antes no fueron atendidos.

Incorporar estrategias de marketing digital reforzadas además con plataformas que permitan evaluar la efectividad de las visitas, así como el seguimiento y el cierre de las ventas, permite también obtener de manera fácil y dinámica indicadores indispensables para medir la gestión del equipo comercial, así como también el nivel de servicio que los



clientes perciben por parte de los departamentos de postventa con los que cuenta la organización: ingeniería y soporte, aplicación y TIC's.

### **Estrategia de reducción de precios**

Este tipo de estrategias se basa en el principio de que el precio es un factor clave para el comprador al momento de tomar la decisión de adquirir productos o servicios, sin embargo, es importante identificar en qué casos es posible aplicarla ya que dependerá mucho del tipo de bienes que se ofertan.

Para el sector farmacéutico, dentro del cual están considerados los productos y servicios relacionados con medicamentos, tests y dispositivos médicos, se vuelve complejo implementar este tipo de estrategias, pues si bien es cierto, las empresas que se dedican a esta actividad no arriesgarían la calidad de los resultados, lo cual conllevaría a asumir sanciones incluso penales por poner en riesgo la vida de los pacientes debido a un mal diagnóstico, es muy probable que el camino a seguir sea en cambio sacrificar las bondades que la tecnología aporta en el trabajo diario del laboratorio clínico, lo cual incide en el tiempo de procesamiento y por ende en la entrega de resultados al paciente.

Para las empresas que se dedican a la comercialización de productos de diagnóstico clínico, la reducción de precios no siempre es la opción más inteligente, pues sin contar con el hecho de que en ocasiones ser más barato implica sacrificar la calidad, el escenario adicional a considerar es que los equipos y reactivos utilizados para los análisis de rutina y de especialidad, no se fabrican en el país, por tanto deben ser importados desde diversos lugares en los cuales las condiciones de logística varían de acuerdo a las normas de producción.

Sin embargo, posterior a la pandemia ocasionada por el virus del SARS-CoV-2, varias empresas invirtieron significativos recursos para abastecerse de productos relacionados al diagnóstico de la enfermedad, por tanto, cuando la demanda de estos fue disminuyendo, los precios que inicialmente se habían establecido en cifras exorbitantes, fueron disminuyendo, al punto en que en un determinado momento llegaron a estar por debajo de la mitad de lo que se cobraba inicialmente.

Este efecto post pandemia ocasionó que varias empresas comercializadoras de productos para diagnóstico clínico se vieran obligadas a reducir al máximo su rentabilidad para ganar presencia en el mercado y generar ventas por volumen que les permita mantener la estructura de precios bajos, afectando así al mercado, sobre todo del sector público que por ley está obligado a realizar sus compras basados en los precios históricos de las últimas adquisiciones que realizan.

Para el sector salud la estrategia de reducción de precios tiene un alcance que llega hasta el paciente mismo, pues a pesar de que estos no se ven beneficiados de los descuentos al momento de pagar por los exámenes de laboratorio, si se ven perjudicados al asumir el intangible que representa el sacrificio que no siempre es tomado en cuenta, al momento de tener que esperar un tiempo mayor para obtener los resultados de los análisis que llevarán al médico al diagnóstico oportuno y prescripción del tratamiento.

Según CORELLA (1998), “De todas formas, bueno será advertir que precios bajos significa menos capital para invertir en otros elementos de la relación con el cliente, como – por ejemplo – calidad técnica y suministro de algunos servicios adicionales”.

## 1.6.2 Marco Conceptual.

### **Integralidad en salud:**

La integralidad se entiende como un conjunto articulado y continuo de acciones y servicios preventivos, curativos, individuales y colectivos, en los diferentes grados de complejidad del sistema (Alonso Da Costa, Itsuko Ciosak, Gejo Bartolomé, & Icart Isern, 2009).

### **Patógeno, na:**

Que origina y desarrolla una enfermedad (Real Academia Española, 2022).

### **Afección crónica:**

Enfermedad o afección que por lo general dura 3 meses o más, y es posible que empeore con el tiempo (Insituto Nacional del Cáncer, s.f.).

### **Tecnologías aplicadas a la salud:**

Son de gran relevancia para el progreso en la medicina, por lo cual a largo de los años se han implementado considerables fuentes de financiamiento con el fin de aportar en la investigación que generará oportunidades de negocio (Instituto de Investigación Sanitaria Aragón, s.f.).

### **Adiestramiento:**

Enseñanza de habilidades y destrezas para el mejor desempeño de su trabajo (Torres Ramírez, s.f.).

### **Social selling:**

Estrategia de marketing digital que utiliza las redes sociales para conectar con los clientes, generar presencia de la marca y atraer nuevos compradores para vender más (Porto, s.f.).

### **Zona de confort:**

Esta expresión hace referencia a un estado mental y, a la vez, de comportamiento, en el cual la persona se impone a sí misma límites o, simplemente, acepta un determinado estilo de vida para evitar presión, riesgo, miedo o ansiedad (Corrales, 2019).

### **Aplicacionista:**

Profesional en el área de laboratorio clínico, químico farmacéutico, biotecnólogo o biólogo molecular, que se encarga de la formación y acompañamiento a los usuarios de los equipos y reactivos que se utilizan en el laboratorio clínico.

**Humanizar la marca:**

Concepto que se orienta a generar una conexión con los clientes mediante la identificación de sus necesidades y metas para formular propuestas de valor que sean de utilidad para ayudar a cumplir sus expectativas (Da Silva, s.f.).

**OKR:**

Siglas en inglés de “objectives and key results” (objetivos y resultados clave) y representan una metodología para definir objetivos que ayuda a los equipos a establecer metas claras que se puedan medir (Martins, 2020).

**Millennials:**

Los millenials, nombre que deriva de milenio en inglés, son considerados una generación que creció con la tecnología y la cultura popular desarrollada entre los años 80 y 2000, por lo tanto, son personas familiarizadas con la tecnología (Significados, s.f.).

**Paradigma:**

Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento (Real Academia Española, 2022).

**TIC's:**

Conjuntos de herramientas y recursos que se utilizan para el almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos, por medio de equipos informáticos, aplicaciones y redes web (GOV.CO, s.f.).

**Marketing digital:**

Conjunto de actividades que una empresa (o persona) ejecuta en línea con el objetivo de atraer nuevos negocios, crear relaciones y desarrollar una identidad de marca (Pecanha, 2021).

## **Capítulo II: Propuesta comercial**

## **2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

### **2.1 Actividad.**

VIBAG C.A. es una empresa ecuatoriana, dedicada a la importación, distribución y comercialización de productos y equipos para diagnóstico in vitro, con presencia en el mercado nacional desde hace más de 21 años, con oficinas en las principales ciudades del país y un portafolio que abarca 40 marcas de representación.

### **2.2 Visión, Misión, Valores, Objetivos general y específicos, Modelo de negocios CANVAS.**

#### **2.2.1 Visión.**

En el 2028 ser la empresa líder a nivel nacional, en comercializar un portafolio completo de productos innovadores para los laboratorios clínicos.

#### **2.2.2 Misión.**

Brindar a nuestros clientes soluciones de laboratorio alineadas con los avances tecnológicos, aportando al aprendizaje de nuevas tecnologías y cumpliendo con las normas de calidad vigentes.

#### **2.2.3 Valores.**

Servicio: estamos orientados al servicio de nuestros clientes internos y externos, unimos esfuerzos para cosechar éxitos juntos.

Responsabilidad: cumplimos con nuestras tareas oportunamente y con calidad, respondiendo por nuestros actos con honestidad.

Ética: nos esforzamos por crecer junto a nuestros socios estratégicos, generando confianza entre los clientes.

Innovación: somos pioneros en la comercialización de sistemas de última tecnología para ayudar a detectar enfermedades que amenazan la vida del paciente.

Trabajo en equipo: fomentamos un ambiente laboral inclusivo en el que prima la comunicación y el compromiso hacia el objetivo en común.

#### **2.2.4 Objetivo general.**

Brindar soluciones de laboratorio que aportan al cuidado de la salud de los ecuatorianos.

#### **2.2.5 Objetivos específicos.**

- Crecer 12% en las ventas con relación al año anterior.
- Incrementar en el 10% la participación en el mercado de diagnóstico clínico con la oferta de líneas especializadas.
- Aumentar la rentabilidad de los proyectos de apoyo tecnológico en un 3%.
- Lograr que la participación de los clientes del sector privado represente el 45% de las ventas totales.
- Alcanzar el 50% del presupuesto anual de ventas entre las oficinas de Quito y Cuenca.

## 2.2.6 Modelo de negocios (CANVAS).

Figura 1.

Modelo de Negocios Canvas



Nota. Modelo de negocios de VIBAG C.A.



## **2.3 Estrategia genérica, Ventajas competitivas.**

### **2.3.1 Estrategia genérica.**

La estrategia de diferenciación es la que mejor se adapta al giro de negocios de VIBAG C.A., pues la empresa ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos y equipos de laboratorio, a través de la representación exclusiva de más de 40 marcas internacionales, brindando soluciones de laboratorio para todo tipo de empresas de diagnóstico clínico.

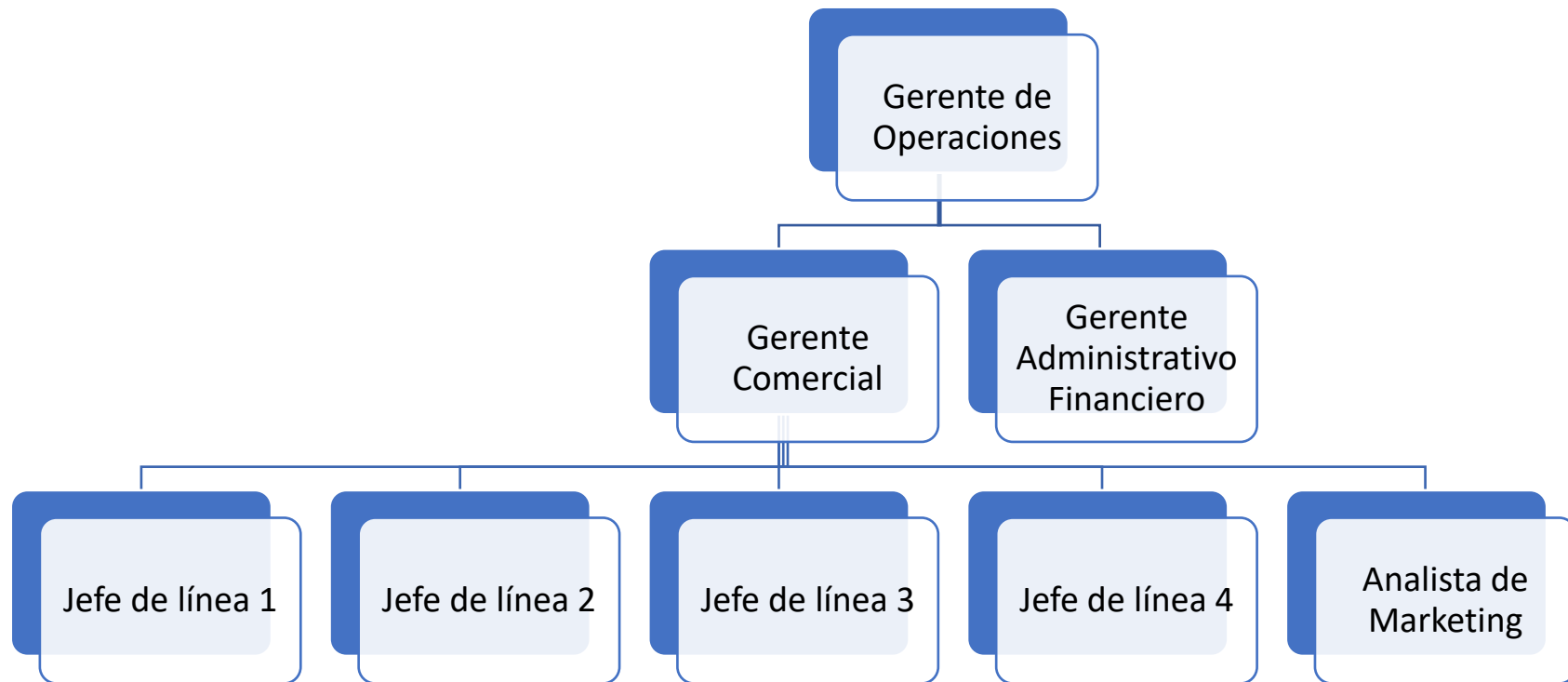
### **2.3.2 Ventajas competitivas.**

- Servicio técnico: contar con el apoyo y respaldo directo de los fabricantes, permite brindar un servicio de post venta especializado, con respuesta oportuna y eficiente, reduciendo el tiempo de ejecución de los eventos correctivos, lo cual evita que el laboratorio deba suspender la atención a los pacientes durante largos períodos de tiempo.
- Ubicación geográfica: la empresa cuenta con tres oficinas localizadas en las principales ciudades del país, que permiten brindar cobertura a los clientes a nivel nacional, a través de su fuerza de ventas altamente calificada.
- Innovación continua: las marcas que representamos son adquiridas directamente de los fabricantes de los productos y sobre todo de los equipos, lo que permite estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico, indispensable en la comercialización de bienes para el sector de la salud.

## 2.4 Estructura organizacional: Organigrama.

Figura 2.

*Organigrama*



*Nota.* En esta figura se observa la estructura organizacional del plan de marketing propuesto.

## **2.5 Plan de marketing.**

### **2.5.1 Contexto general del mercado.**

Los dispositivos de análisis clínico son productos considerados componentes fundamentales para garantizar la salud de la población, pues representan elementos esenciales para el diagnóstico de enfermedades que aquejan a los pacientes además de contribuir a una adecuada estrategia de prevención, tratamiento y rehabilitación; sin embargo, Ecuador no cuenta con industrias que se encarguen de la fabricación de estos bienes, por lo cual los laboratorios clínicos se ven en la necesidad de adquirir reactivos y equipos a proveedores que importan aquellos desde diferentes lugares del mundo.

Existen en el país alrededor de 20 compañías que representan diferentes marcas de dispositivos médicos, algunas con presencia y reconocimiento a nivel mundial, como ROCHE que es la líder en este campo. También se encuentran empresas que gozan de un respaldo financiero que les permite realizar inversiones de capital, con lo cual se sitúan entre las primeras con capacidad para atender las necesidades de los laboratorios de referencia y los de tercer nivel de atención dentro de la red pública de salud.

Sin embargo, pocas son las empresas que direccionan sus esfuerzos para aportar con soluciones integrales a los clientes, brindando un portafolio completo de dispositivos médicos que cumplen con las más estrictas normas de calidad, garantizando el respaldo directo de los fabricantes para la capacitación, aplicación, control de calidad y mantenimiento de los instrumentos necesarios para el procesamiento de las muestras de pacientes, a través de profesionales especializados en las diferentes áreas de laboratorio clínico y patológico.

Existen en el país alrededor de 960 establecimientos de salud que cuentan con laboratorios clínicos, de los cuales cerca del 60% pertenecen al sector público que, para el presente año cuenta con aproximadamente 735 millones de dólares para adquirir bienes del clasificador central de productos del SERCOP, relacionados con dispositivos médicos. Los avances científicos y tecnológicos aportan también para que los sistemas de salud

evolucione y se adapten a las nuevas metodologías que requieren los laboratorios de especialidad.

### **2.5.2 Perfil del cliente.**

En el mercado ecuatoriano abundan los laboratorios clínicos de atención básica, tanto en el sector privado como en el público, que son aquellos que se encargan de pruebas de rutina relacionadas con afecciones comunes, como resfriados, infecciones intestinales o de vías urinarias, entre otros, así como también de los perfiles de control médico que se utilizan en medicina ocupacional o para el monitoreo de la salud estudiantil al inicio de cada período académico.

En los sectores de mercado antes mencionados también se encuentran los laboratorios de diagnóstico de segundo nivel de atención, mismos que se encuentran preparados para servicios de hospitalización y atención de urgencias, los cuales requieren de un seguimiento y monitoreo continuo del estado del paciente, por lo que la frecuencia de los exámenes de laboratorio aumenta de acuerdo con la condición médica de aquellos.

Los hospitales de tercer nivel de atención se diferencian de los anteriores ya que cuentan con mayor capacidad resolutoria y personal especializado para atender procedimientos de alta complejidad; la mayoría de estas unidades de salud se encuentran en el sector público.

Finalmente, los laboratorios de referencia se encuentran básicamente en el sector privado, pues requieren de tecnología de vanguardia, personal altamente capacitado y sobre todo de programas de gestión de calidad total, gestión de calidad total analítica y planificación del control de calidad; abarcan todo tipo de análisis de muestras, sin embargo su principal enfoque se encuentra en las áreas de especialidad, pues la baja demanda y altos costos los convierten en empresas a donde el resto de laboratorios derivan las pruebas y tercerizan los servicios que ofrecen a sus clientes.

Es importante considerar que, para los laboratorios clínicos del sector público y los privados de primer nivel de atención, su necesidad se centra en obtener productos de calidad a bajos precios, el primer grupo por cumplir con la normativa legal vigente y el

segundo porque su estrategia competitiva es de bajos costos, sin embargo, para el resto de laboratorios del sector privado, la prioridad es contar con productos de alta calidad comercializados por empresas que añadan un servicio completo que incluya capacitación a los usuarios por parte de personal especializado, acompañamiento de aplicaciones y servicio técnico profesionalizado con atención 24/7.

### **2.5.3 Estrategia de producto.**

VIBAG C.A. comercializa una gran variedad de productos y equipos para procesamiento de muestras biológicas dependiendo del área de especialidad, siendo las más importantes:

- Pruebas rápidas en cassette para la detección cualitativa de condiciones de salud tales como: hormonales, respiratorias, intestinales, infecciosas, cardiacas, entre otras.
- Insumos de laboratorio que se utilizan como complemento para la obtención y procesamiento de las muestras: agujas, guantes, tubos al vacío, jeringuillas, placas porta objeto, puntas, material de vidrio y de plástico.
- Reactivos de análisis clínico, listo para usar, para la detección cuantitativa de patologías, con control interno de calidad e insertos en idioma español que contienen las instrucciones de uso, compatibles con los analizadores de la marca.
- Analizadores semiautomáticos o automatizados, de piso o sobremesa, con tecnología abierta o cerrada, para la venta o en modalidad de apoyo tecnológico.
- Equipos complementarios en la gestión de laboratorio que se utilizan para el almacenamiento, centrifugación, esterilización, rotación, mezcla, estudio, entre otros, tanto de los reactivos como de las muestras de pacientes.
- Servicio de instalación, capacitación al usuario y mantenimiento tanto preventivo como correctivo, para la adecuada operación de los instrumentos.

#### 2.5.4 Estrategia de precio.

Los precios se establecen tomando como referencia la base estipulada por los fabricantes más la aplicación de la fórmula de rentabilidad determinada para cada área de laboratorio y la comparación con el promedio del mercado. El portafolio de productos es amplio y dependerá de la necesidad del segmento en el que se oferten.

**Tabla 2.**

*Precios de Productos de Mayor Rotación en VIBAG C.A.*

<b>Producto</b>	<b>Precio Promedio \$</b>	<b>Descuento</b>	<b>Crédito</b>
Pruebas rápidas	1,00	Hasta 10% < a \$100,00	N/A
Insumos	0,50	Hasta 10% < a \$100,00	N/A
Reactivos laboratorio de rutina	0,85	Hasta 10% < a \$100,00	N/A
Reactivos laboratorio de rutina en apoyo tecnológico	2,50	N/A	30 días
Reactivos laboratorio de especialidad	7,00	Hasta 10% < a \$500,00	N/A
Reactivos laboratorio de especialidad en apoyo tecnológico	13,50	N/A	30 días
Analizadores semiautomáticos	2.000 a 5.000	Hasta 10%	N/A
Analizadores semiautomáticos	2.000 a 5.000	N/A	90 días
Analizadores automatizados	10.000 a 150.000	Hasta 20%	N/A
Analizadores automatizados	10.000 a 150.000	N/A	12 meses cuota/mes
Equipos complementarios	3.000 a 50.000	Hasta 20%	N/A
Equipos complementarios	3.000 a 50.000	N/A	9 meses cuota/mes
Servicio de mantenimiento	240	N/A	N/A

*Nota.* Precios referenciales por la gran cantidad de productos del portafolio de VIBAG C.A.

La mayoría de los reactivos y equipos se comercializan bajo la modalidad de apoyo tecnológico, en donde el cliente se compromete a comprar durante un período establecido de tiempo, los analitos necesarios para el procesamiento de la mayor cantidad del panel que conforma una determinada área de laboratorio, recibiendo por un precio configurado a su necesidad, la dotación de equipos principales y complementarios, más los consumibles, calibradores, controles de calidad, servicio de capacitación, acompañamiento de aplicaciones, servicio de mantenimiento preventivo y correctivo, software de laboratorio.

Se aplican descuentos por compra por volumen en determinados productos, siempre que la forma de pago sea de contado. En caso tal que el cliente solicite crédito, se otorgan 30 días para el pago y no se considera descuento alguno.

Adicionalmente, de acuerdo con la rotación del inventario y a la vida útil del producto establecida por el fabricante, se aplican descuentos de hasta el 50% según la fecha de caducidad del reactivo.

Para el sector público se estudian los precios a ofertar en cada proceso de contratación en el que se ha decidido participar, pues dependerá si la venta se concreta mediante una subasta inversa a la baja entre proveedores del estado o en sesión de negociación con la entidad contratante, así como también del área de laboratorio y el volumen de productos que constituye el pliego.

#### **2.5.5 Estrategia de distribución (plaza).**

El canal de distribución más importante para VIBAG C.A. es la venta directa mediante su fuerza de ventas, debido al nivel de especialidad que tienen los productos que se comercializan, lo cual requiere que el personal técnico se encuentre en la capacidad de responder las inquietudes de los clientes, así como también dar soporte y asesoría para la implementación de nuevos laboratorios o para la opción de compra por apoyo tecnológico.

Adicionalmente VIBAG C.A. cuenta con oficinas ubicadas estratégicamente en las principales ciudades del país, tales como: Guayaquil, Quito y Cuenca, siendo la primera la oficina matriz desde dónde se atienden las provincias de la costa; la segunda realiza

cobertura en el norte del Ecuador, la sierra central y el oriente norte; por último, la tercera visita el austro y el oriente sur.

Sin embargo, para ciertos productos como insumos, pruebas rápidas e incluso equipos complementarios, la relación con los subdistribuidores constituye una alianza estratégica necesaria para complementar la cobertura de clientes a nivel país.

De igual manera es importante considerar los servicios logísticos calificados, para la entrega de los productos que requieren conservar la cadena de frío y cumplir con la normativa de la ARCSA respecto a las buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte.

Finalmente, la página web constituye también una plaza importante de distribución, mediante la cual los clientes que ya mantienen una relación comercial con VIBAG C.A., ingresan el pedido de los productos que adquieren frecuentemente, sobre todo aquellos vinculados con contratos de apoyo tecnológico; adicionalmente por esta vía se crean los tickets de atención para los servicios de post venta.

#### **2.5.6 Estrategia de promoción.**

Fomentar la actualización de conocimientos de los usuarios que operan los reactivos y analizadores, es una herramienta de promoción que genera la diferencia competitiva en el mercado de diagnóstico clínico, pues los fabricantes de las marcas que representa VIBAG C.A. otorgan sin costo alguno, charlas virtuales constantes en donde se exponen temas relacionados con la interpretación de casos clínicos, actualización de procedimientos relacionados con la etapa preanalítica así como también el mejoramiento de protocolos de control de calidad, que eleva el estatus del laboratorio clínico ante su competencia y a los ojos de los médicos tratantes, aportando a desarrollar una mayor confianza en los resultados de los análisis.

Las relaciones públicas constituyen un mecanismo para mantener presencia en el mercado, por tanto, participar como auspiciantes y mejor aún como expositores en los congresos y ferias que organizan las universidades, colegio de bioquímicos o asociación de laboratoristas clínicos, es fundamental para captar los nuevos clientes que recibirá el mercado



de diagnóstico e inclusive de investigación. En este tipo de eventos se entrega material publicitario en donde se resume el portafolio de VIBAG C.A. y a la vez, aporta al aprendizaje de las tecnologías de vanguardia en los recién graduados.

Cada año, en el mes de agosto por el aniversario de la empresa se lanzan promociones de ventas de productos, tales como: descuentos especiales, superiores a los detallados en la Tabla 1, adquisición de pruebas rápidas e insumos en oferta 2x1, reducción de porcentaje de entrada y extensión de plazo de crédito; los clientes pueden obtener premios por compras de un determinado monto o se generan rifas por volumen de facturación en donde se entregan equipos complementarios como centrífugas, mezcladores de tubos y microscopios. También se motiva a los clientes para que opten por bonificaciones en producto, en donde al adquirir ciertos bienes, pueden recibir otros que cubren su necesidad y constituyen para VIBAG C.A. nuevas oportunidades de comercialización una vez que el cliente ha comprobado su funcionamiento.

## 2.6 Plan de acción para el logro de objetivos.

**Tabla 3.**

*Plan de Acción para el Logro del Objetivo Específico No.1*

Crecer 12% en las ventas con relación al año anterior						
Medios ¿Cómo?	Resultado Esperado ¿Por qué o para qué?	Equipo	Fecha		Recursos	Indicador de gestión ¿Cómo vamos a medir?
			Inicio	Fin		
Capacitar al equipo comercial en técnicas de ventas	Crecer en las ventas	CR	08/01/2024	12/01/2024	\$, Gerente comercial (capacitador), sala de reuniones, equipos de cómputo, proyector, coffee break	% Incremento en las ventas
Participar en el congreso anual de la Sociedad Ecuatoriana de Bioquímica Clínica (SEBIOCLI)	Captar nuevos clientes	CR	14/10/2024	16/10/2024	\$, Stand, expositor, auspicio a clientes	# Nuevos clientes captados
Implementar estrategia de marketing digital	Impulsar ventas de productos y servicios	SD	15/01/2024	30/04/2024	\$, Productor de contenido, publicidad, promociones	\$ Ventas realizadas por mes

*Nota.* Se describen las acciones, recursos e indicadores de gestión para el objetivo 1.

**Tabla 4.**

*Plan de Acción para el Logro del Objetivo Específico No.2*

Incrementar en el 10% la participación en el mercado						
Medios ¿Cómo?	Resultado Esperado ¿Por qué o para qué?	Equipo	Fecha Inicio Fin		Recursos	Indicador de gestión ¿Cómo vamos a medir?
Establecer descuentos para los productos de las líneas de especialidad	Mejorar la participación mercado	CR	01/01/2024	31/03/2024	\$, Publicidad, internet	% Incremento en la participación de mercado
Intensificar las visitas a los clientes de provincia	Incrementar la cobertura	CV / NB	01/01/2024	31/12/2024	\$, Viáticos, planes de seguro	% Incremento de la cobertura
Implementar nueva tabla de comisiones para el equipo comercial	Mejorar la participación mercado	CR / CB	01/01/2024	31/12/2024	\$, Comisiones mensuales	% Incremento en la participación de mercado

*Nota.* Se describen las acciones, recursos e indicadores de gestión para el objetivo 2.

**Tabla 5.**

*Plan de Acción para el Logro del Objetivo Específico No.3*

<b>Aumentar la rentabilidad de los proyectos de apoyo tecnológico en un 3%.</b>						
<b>Medios</b> <b>¿Cómo?</b>	<b>Resultado Esperado</b> <b>¿Por qué o para qué?</b>	<b>Equipo</b>	<b>Fecha</b>		<b>Recursos</b>	<b>Indicador de gestión</b> <b>¿Cómo vamos a medir?</b>
			<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>		
Implementar soluciones tecnológicas como automatización de tareas repetitivas	Aumentar la rentabilidad	CB	01/01/2024	31/08/2024	\$, Programador, equipos de computación, código fuente del sistema	% Incremento en la rentabilidad de los apoyos tecnológicos
Establecer procedimientos ágiles para la configuración de proyectos	Atender más solicitudes de cotización	CR / JF	01/01/2024	15/01/2024	\$, Sala de juntas, equipos de cómputo, proyector, coffee break	# Cotizaciones emitidas en el mes
Desarrollar una estrategia de marketing enfocada en las áreas de laboratorio que requieren apoyo tecnológico	Atraer más clientes	CR / SD	01/01/2024	31/03/2024	\$, Publicidad, productor de contenido, internet	# Nuevos clientes captados

*Nota.* Se describen las acciones, recursos e indicadores de gestión para el objetivo 4.

**Tabla 6.**

*Plan de Acción para el Logro del Objetivo Específico No.4*

Lograr que la participación de los clientes del sector privado represente el 45% de las ventas totales.						
Medios ¿Cómo?	Resultado Esperado ¿Por qué o para qué?	Equipo	Fecha		Recursos	Indicador de gestión ¿Cómo vamos a medir?
			Inicio	Fin		
Desarrollar un procedimiento de servicio al cliente para fomentar la confianza y establecer relaciones cercanas con los clientes	Retener a los clientes privados existentes	CR / RQ	01/01/2024	31/12/2024	\$, Sala de juntas, equipos de cómputo, proyector, coffee break	% Clientes privados fidelizados
Establecer alianzas estratégicas con empresas que tengan acceso a bases de datos de laboratorios privados	Identificar potenciales clientes privados	CR / JF	01/01/2024	15/01/2024	\$, Base de datos, analista de información, equipos de cómputo	# Clientes potenciales identificados
Implantar contratos de demostración sin costo por un mes para que el cliente pruebe los reactivos y equipos	Invertir en captación de nuevos clientes	CR / SD	01/01/2024	31/03/2024	\$, Abogados para redacción de contratos, presupuesto de demos	# Nuevos clientes captados

*Nota.* Se describen las acciones, recursos e indicadores de gestión para el objetivo 5.

**Tabla 7.**

*Plan de Acción para el Logro del Objetivo Específico No.5*

**Alcanzar el 50% del presupuesto anual de ventas entre las oficinas de Quito y Cuenca.**

Medios ¿Cómo?	Resultado Esperado ¿Por qué o para qué?	Equipo	Fecha		Recursos	Indicador de gestión ¿Cómo vamos a medir?
			Inicio	Fin		
Implementar visitas periódicas a las sucursales para revisar el progreso de cada oficina	Incrementar las ventas en las sucursales	CR	01/01/2024	31/12/2024	\$, Viáticos, planes de seguro	% Incremento de ventas en las sucursales
Ejecutar reuniones mensuales para promover el intercambio de conocimientos entre las oficinas	Mejorar el servicio al cliente	CR / NB / CV	01/01/2024	31/12/2024	\$, Internet, equipos de cómputo, proyector, coffee break	# Clientes satisfechos
Implementar bonificación del 1% sobre las ventas, por cumplimiento de metas	Incrementar ventas en las sucursales	CR / JH / DM / EB / RA / JO	01/01/2024	31/12/2024	\$, Sala de juntas, equipos de cómputo, analista de datos	% Incremento de ventas en las sucursales

*Nota.* Se describen las acciones, recursos e indicadores de gestión para el objetivo 6.

## **Capítulo III: Análisis financiero del proyecto**

### 3 ANÁLISIS FINANCIERO.

#### 3.1 Principales supuestos financieros.

En el presente trabajo se han considerado variables claves que incidirán en los resultados del proyecto, las mismas que servirán para evaluar la viabilidad y rentabilidad esperada del mismo, en un lapso de 3 años.

Los supuestos financieros para tomar en cuenta para esta proyección se enfocan en el incremento deseado en las ventas y en el comportamiento de los gastos; si bien es cierto, los escenarios planteados pueden variar en el transcurrir del tiempo, sin embargo, contar con estas premisas permite construir un modelo financiero cercano a la realidad.

##### 3.1.1 Incremento de las ventas.

El crecimiento de las ventas constituye el pilar fundamental dentro del plan estratégico de VIBAG C.A., sin embargo, este incremento ha venido comportándose de forma irregular durante los años de pandemia, ocasionando primero un aumento representativo para las empresas relacionadas al sector salud y posteriormente un decrecimiento igual de acelerado a medida que se encontraron mecanismos para combatirla.

Por este motivo la organización se ha planteado como meta, establecer un porcentaje de crecimiento relacionado con el comportamiento que venía generándose en los años previos al COVID-19, considerando que en la actualidad los esfuerzos económicos de la cartera de estado enfocada en la salud se han vuelto a dirigir hacia las patologías comunes que afectan a la población.

**Tabla 8.**

*Proyección de Incremento en Ventas*

	2024	2025	2026
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Incremento anual de ventas</b>		12,00%	12,00%

*Nota.* Incremento proyectado según plan estratégico de VIBAG C.A.



### 3.1.2 Comportamiento de los gastos.

Los gastos para este proyecto están centralizados mayormente en la estrategia publicitaria que VIBAG C.A. implementará a partir del 2024, por lo cual se ha previsto un incremento anual relacionado con las proyecciones de crecimiento mundial en este concepto.

**Tabla 9.**

*Proyección de Incremento en Gastos de Publicidad*

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Comportamiento de los gastos de publicidad</b>		7,60%	7,60%

*Nota.* Incremento proyectado según plan estratégico de VIBAG C.A.

### 3.2 Financiamiento del proyecto.

#### 3.2.1 Necesidades de inversión.

Para la implementación del plan de marketing se ha considerado realizar una inversión de \$458.550,00 que serán destinados al capital de trabajo, así como también a la adquisición tanto de equipos de cómputo y oficina, como de muebles y enseres necesarios para su ejecución.

**Tabla 10.**

*Inversión Requerida para el Proyecto*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$450.000,00
<b>EQUIPOS DE COMPUTO</b>	\$3.750,00
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	\$2.400,00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	\$2.400,00
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>\$458.550,00</b>

*Nota.* Detalle de la inversión a realizar para la implementación del plan de marketing.

El capital de trabajo estará destinado a cubrir los primeros nueve meses de los costos y gastos estimados, de tal manera que se pueda garantizar la continuidad del proyecto al mantener controladas las fluctuaciones que se puedan presentar por factores

estacionales, ciclos económicos y variaciones en el mercado. En el Anexo No.1 se puede visualizar el detalle de cada rubro, así como también el impacto de la depreciación de los bienes.

La principal fuente de inversión estará representada por los recursos propios de la empresa en un 75%, mientras que el 25% restante se obtendrá mediante el financiamiento a través del Banco Pichincha a una tasa de interés anual del 16% que serán cancelados en cuotas mensuales durante tres años.

**Tabla 11.**

*Financiamiento Requerido*

<b>Financiamiento</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Recursos propios de la empresa	\$343.912,50	75%
Aportes de terceros (Bancos)	\$114.637,50	25%
<b>Total financiamiento</b>	<b>\$458.550,00</b>	
Tasa a pagar	16,00%	
Plazo de deuda (años)	3	

*Nota.* Detalle de las fuentes de financiamiento del proyecto.

Se ha optado por financiar un porcentaje del proyecto en vista de que a raíz de la pandemia de COVID-19 la empresa cuenta con un inventario considerable en bodega cuya rotación ha disminuido de forma representativa; adicionalmente por la situación actual de mercado se ha visto en la necesidad de ampliar el plazo de crédito de 30 a 60 días; de esta manera se pretende afectar lo menos posible al flujo de caja de las operaciones habituales de la empresa.

**Tabla 12.**

*Condiciones del Crédito Bancario*

<b>Préstamo</b>	\$114.637,50
<b>Tasa anual</b>	16,00%
<b>Pagos por año</b>	12
<b>Tasa por período</b>	1,33%
<b>Plazo Deuda (años)</b>	3
<b>Cuotas (número)</b>	36
<b>Dividendo</b>	\$4.030,31

*Nota.* Se describen las condiciones del crédito para el cálculo del dividendo.

A continuación, se detallan los valores a cancelar anualmente por concepto del financiamiento bancario, durante el período establecido.

**Tabla 13.**

*Desglose de Valores de Financiamiento por Año.*

<b>Periodos anuales</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Interés</b>		\$16.039,56	\$10.471,04	\$3.943,23
<b>Capital Pagado</b>		\$32.324,22	\$37.892,74	\$44.420,55
<b>Dividendos</b>		\$48.363,77	\$48.363,77	\$48.363,77
<b>Saldo</b>	\$114.637,50	\$82.313,28	\$44.420,55	\$0,00

*Nota.* Se describen los valores destiandos anualmente para cancelar capital e intereses.

### **3.2.2 Necesidades de nómina.**

El presente plan de marketing no contempla la contratación directa de personal, pues será ejecutado por el talento humano que se encuentra laborando actualmente en la organización.

Este proyecto se enfoca en implementar la estrategia, publicidad y marketing digital, para lo cual se requiere personal con experiencia en este ámbito, por tanto, las contrataciones se realizarán por servicios prestados a través de una empresa publicitaria en coordinación con el analista de marketing que forma parte de la nómina de VIBAG C.A. desde hace un año.

### **3.2.3 Proyección de la demanda.**

VIBAG C.A. comercializa un portafolio compuesto por 40 marcas de representación, mismas que cuentan con un número indeterminado de productos por cada una, lo cual dificulta realizar una proyección de la demanda cercana a la realidad, por tanto, se ha decidido trabajar con el principio de Pareto y evaluar el comportamiento del 20% de las marcas que generan aproximadamente el 80% de las ventas totales de la empresa.

A continuación, se describen las marcas que serán analizadas las cuales abarcan tanto el diagnóstico de rutina como el específico o de especialidad.

**Tabla 14.**

*Detalle de las Marcas Objeto de Análisis.*

MARCAS DE REPRESENTACION	CLASIFICACION	AREA DE DIAGNOSTICO
LINEAR CHEMICALS, S.L.U.	Rutina	Química clínica
TOSOH BIOSCIENCE, Inc.	Rutina	Inmunología
DIATRON MI ZRT	Rutina	Hematología
AESKU DIAGNOSTICS GmbH & Co. KG	Especialidad	Autoinmunidad
CERTEST BIOTEC	Especialidad	Biología molecular
RADIOMETER MEDICAL ApS.	Especialidad	Gasometría
YD DIAGNOSTICS CORP.	Rutina	Uroanálisis
AB MEDICAL, Inc.	Rutina	Preanalítica

*Nota.* Se describen las marcas que representan la regla del 80-20.

### 3.2.4 Proyección de ventas.

Se describe a continuación la proyección de ventas estimando el crecimiento del 12% anual de acuerdo con los supuestos financieros establecidos para este proyecto; se ha tomado como referencia las cifras de ventas de VIBAG C.A. para el año 2023, a partir de lo cual se calcula el incremento esperado fruto de la implementación del plan de marketing propuesto.

**Tabla 15.**

*Proyección de Crecimiento en las Ventas.*

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
LINEAR CHEMICALS, S.L.U.	\$302.418,48	\$338.708,70	\$379.353,74
TOSOH BIOSCIENCE, Inc.	\$159.279,72	\$178.393,29	\$199.800,48
DIATRON MI ZRT	\$124.679,52	\$139.641,06	\$156.397,99
AESKU DIAGNOSTICS GmbH & Co. KG	\$107.380,68	\$120.266,36	\$134.698,32
CERTEST BIOTEC	\$85.513,68	\$95.775,32	\$107.268,36
RADIOMETER MEDICAL ApS.	\$60.451,32	\$67.705,48	\$75.830,14
YD DIAGNOSTICS CORP.	\$58.748,04	\$65.797,80	\$73.693,54
AB MEDICAL, Inc.	\$45.198,48	\$50.622,30	\$56.696,97
<b>TOTAL</b>	<b>\$943.669,92</b>	<b>\$1.056.910,31</b>	<b>\$1.183.739,55</b>

*Nota.* Los datos se basan en la información proporcionada por VIBAG C.A.

En el [Anexo No.2](#) se visualiza el incremento de las ventas mensuales del primer al tercer año.

### 3.2.5 Proyección de costos.

El análisis del costo de ventas se ha realizado tomando como referencia el porcentaje del costo promedio histórico de cada marca, una vez que los productos han llegado a la bodega de abastecimiento de VIBAG C.A.

Se ha optado por aplicar esta fórmula considerando que durante el año 2023 los costos de importación se han vuelto a estabilizar toda vez que, se han superado crisis como la de escases de los contenedores y la guerra entre Rusia y Ucrania.

**Tabla 16.**

*Porcentaje Histórico de Costos por Marca.*

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	PORCENTAJE
LINEAR CHEMICALS, S.L.U.	30%
TOSOH BIOSCIENCE, Inc.	42%
DIATRON MI ZRT	32%
AESKU DIAGNOSTICS GmbH & Co. KG	34%
CERTEST BIOTEC	50%
RADIOMETER MEDICAL ApS.	66%
YD DIAGNOSTICS CORP.	30%
AB MEDICAL, Inc.	30%

*Nota.* El porcentaje de costos varía de acuerdo con la procedencia de cada marca.

A continuación, se describen los costos proyectados por año de cada una de las marcas analizadas, de igual manera en el [Anexo No.3](#) se desglosa el incremento mensual de los costos desde el primer al tercer año.

**Tabla 17.**

*Proyección de Incremento de los Costos.*

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
LINEAR CHEMICALS, S.L.U.	\$90.725,54	\$101.612,61	\$113.806,12
TOSOH BIOSCIENCE, Inc.	\$66.766,20	\$74.778,14	\$83.751,52
DIATRON MI ZRT	\$39.987,60	\$44.786,11	\$50.160,45
AESKU DIAGNOSTICS GmbH & Co. KG	\$37.030,84	\$41.474,54	\$46.451,49
CERTEST BIOTEC	\$42.696,84	\$47.820,46	\$53.558,92
RADIOMETER MEDICAL ApS.	\$39.973,64	\$44.770,48	\$50.142,93
YD DIAGNOSTICS CORP.	\$17.624,41	\$19.739,34	\$22.108,06

<b>AB MEDICAL, Inc.</b>	\$13.345,36	\$14.946,80	\$16.740,41
<b>TOTAL</b>	<b>\$348.150,43</b>	<b>\$389.928,48</b>	<b>\$436.719,90</b>

*Nota.* Los datos se basan en la información proporcionada por VIBAG C.A.

### 3.2.6 Proyección de gastos.

Los gastos estimados para este proyecto se calcularon con relación a los planes de acción que VIBAG C.A. ha previsto ejecutar en el presente plan de marketing. El rubro al cual se destinará la mayor parte de los recursos corresponde a la publicidad digital con un promedio del 47%, seguido del incentivo por cumplimiento del presupuesto de ventas trimestral que representa en promedio el 36%, el restante 17% se encuentra repartido entre el mantenimiento de la página web, capacitaciones y eventos promocionales.

**Tabla 18.**

*Proyección de Gastos del Proyecto.*

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>PUBLICIDAD DIGITAL</b>	\$120.000,00	\$129.120,00	\$138.933,12
<b>MANTENIMIENTO PAGINA WEB</b>	\$6.000,00	\$6.456,00	\$6.946,66
<b>EVENTOS</b>	\$30.000,00	\$32.280,00	\$34.733,28
<b>CAPACITACIÓN</b>	\$7.800,00	\$8.392,80	\$9.030,65
<b>BONIFICACION POR VENTAS</b>	\$88.075,86	\$98.644,96	\$110.482,36
<b>TOTAL</b>	<b>\$251.875,86</b>	<b>\$274.893,76</b>	<b>\$300.126,07</b>

*Nota.* Los gastos operacionales se relacionan con los planes de acción del proyecto.

En el [Anexo No.4](#) se desglosa el incremento de los gastos mensuales del primer al tercer año de implementación del plan de marketing digital.

#### 3.2.6.1 Publicidad digital.

Esta propuesta considera realizar una inversión sostenida durante tres años, la cual aproximadamente representa el 4% de la utilidad operativa, para posicionar a la organización dentro de las primeras cinco empresas que lideran el sector salud y aumentar su participación en este mercado, para lo cual es necesario desarrollar una estrategia global que abarca un equipo de trabajo, herramientas de medición e inversión en publicidad.

Siendo que se iniciará desde cero, se ha decidió contratar una agencia de marketing digital que cuenta con personal experimentado en el área, tales como:

- Diseñador gráfico / multimedia.
- Content manager.
- Project manager.
- Programador web.
- Community manager.

En el caso de las herramientas, el proyecto incluye las que se detallan a continuación, las cuales servirán para entender a la audiencia, así como también analizar a la competencia.

- Hosting servidor.
- Herramienta de e-mail marketing.
- Gestión de Posicionamiento SEO (optimización para motores de búsqueda).
- Chat Bot.
- SSL (conexión segura).

La publicidad on line también forma parte de este proyecto, por tanto, se deben considerar los costos por click y el porcentaje de conversión para atraer a clientes al modelo de empresa B2B.

De igual manera se deben tener en cuenta los gastos de las campañas en redes sociales empresariales: Meta Ads (Facebook e Instagram) y Tiktok Ads, para lo cual se ha establecido un tono de conversación personalizado, informativo y educativo como propuesta de valor, con el fin de lograr el reconocimiento del público objetivo (awareness de marca).

### **3.2.6.2 Mantenimiento de la página web.**

Mantener a la empresa con presencia en línea es fundamental para el éxito del proyecto; en esta era digital el cuidado de este espacio virtual se vuelve necesario para que los clientes encuentren información relevante sobre los productos, servicios, horarios de

atención y canales de contacto. A través de esta vitrina disponible 24 horas al día, los 7 días de la semana se logrará atraer nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.

### **3.2.6.3 Eventos.**

Los eventos promocionales son de gran valor para la empresa, pues permiten la interacción con los clientes para establecer relaciones más sólidas, comprendiendo las necesidades reales del mercado. En este proyecto se ha considerado la participación en uno de los eventos más grandes del sector de diagnóstico clínico, en el cual no solo se participará como expositores con el stand publicitario sino también se aportará con ponentes internacionales para presentar y compartir información relevante al público asistente. Estos expertos aportarán con contenido informativo y educativo de los nuevos desarrollos en las diferentes áreas de laboratorio, relacionadas con los productos que VIBAG C.A. comercializa.

Adicionalmente, la empresa otorgará auspicios a los clientes de mayor facturación o con alto potencial para desarrollar relaciones comerciales a largo plazo, para que asistan a este congreso que se desarrolla una vez al año y que, aporta conocimiento valioso en su formación profesional ayudando así al crecimiento del sector.

### **3.2.6.4 Capacitación.**

La formación del personal de ventas en uno de los componentes más importantes de la estrategia que se implementará, ya que al atender un sector especializado los clientes requieren no solo una solución oportuna a sus necesidades sino también asesoría profesionalizada que les aporte en la implementación de nuevas tecnologías y al crecimiento de su propio portafolio de servicios.

Se ha establecido dentro de este rubro el valor proporcional del sueldo de los asesores comerciales, que asistirán dos horas cada viernes al denominado programa de “Viernes Científico”; no se ha tomado en cuenta un proporcional del salario de los jefes de línea, en vista de que la formación del equipo de ventas forma parte de sus funciones. En esta cifra también se han considerado los gastos por atención al personal (coffee break).



### 3.2.6.5 Bonificación por ventas.

Incentivar a la fuerza de ventas para el cumplimiento de la meta presupuestaria, está dentro de los planes de acción del proyecto; si bien es cierto, los asesores comerciales perciben comisiones, el porcentaje de las mismas se encuentra repartido entre la facturación y la recuperación de la cartera. Esta bonificación se implementará como un motivante para evaluar el desempeño de los vendedores dentro de un trimestre, de tal manera que, si en algún mes no pudo cumplir su cupo, tenga la oportunidad de recuperarse en los otros.

El porcentaje establecido es del 1% sobre las ventas trimestrales, del cual se retendrán las prestaciones de ley y lo aportes patronales a la Seguridad Social.

### 3.3 Análisis de estados financieros.

Para la implementación del plan de marketing propuesto se ha realizado un presupuesto que permitirá analizar el comportamiento de los costos y gastos en relación con las ventas proyectadas, de tal manera que se pueda determinar la factibilidad de realizar esta inversión.

#### 3.3.1 Balance general de la inversión del proyecto.

Se consideró una inversión inicial con respecto a los activos necesarios para incrementar las ventas de la empresa mediante la ejecución de los planes de acción propuestos en este proyecto.

Dentro de estos activos se encuentra el capital de trabajo, con el cual se espera cubrir los costos y gastos de los primeros nueve meses; de igual forma se identificó la necesidad de buscar financiamiento externo para no afectar las operaciones normales de la empresa.

**Tabla 19.**

*Balance General del Proyecto.*

		<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
EFFECTIVO	\$450.000,00	\$745.279,86	\$970.874,80	\$1.231.695,56
A/F NETOS	\$8.550,00	\$6.820,00	\$5.090,00	\$3.360,00
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$458.550,00</b>	<b>\$752.099,86</b>	<b>\$975.964,80</b>	<b>\$1.235.055,56</b>
CTAS.DOC. X PAGAR		\$118.129,35	\$137.709,05	\$159.942,38

“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA VIBAG C.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024”

PRÉSTAMO BANCARIO	\$114.637,50	\$82.313,28	\$44.420,55	\$0,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$114.637,50</b>	<b>\$200.442,63</b>	<b>\$182.129,59</b>	<b>\$159.942,38</b>
CAPITAL SOCIAL	\$343.912,50	\$343.912,50	\$343.912,50	\$343.912,50
RESERVA LEGAL		\$20.774,47	\$44.992,27	\$73.120,07
UTILIDADES RETENIDAS		\$186.970,25	\$404.930,43	\$658.080,61
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$343.912,50</b>	<b>\$551.657,22</b>	<b>\$793.835,20</b>	<b>\$1.075.113,18</b>
<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$458.550,00</b>	<b>\$752.099,86</b>	<b>\$975.964,80</b>	<b>\$1.235.055,56</b>

*Nota.* Se presenta el Balance General proyectado a los tres años del proyecto.

### 3.3.2 Estado de resultados.

Conocido también como estado de pérdidas y ganancias, permite visualizar de forma organizada la utilidad esperada en este proyecto, en donde se identifica que desde el primer año VIBAG C.A. obtendría una utilidad neta positiva y en el transcurrir del tiempo la misma presenta un crecimiento del 17% en el período y 16% para el tercero, lo cual respalda la viabilidad del plan de marketing propuesto.

**Tabla 20.**

*Detalle del Estado de Resultados del Proyecto.*

		<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Ventas</b>		\$943.669,92	\$1.056.910,31	\$1.183.739,55
<b>- Costo de Ventas</b>		\$348.150,43	\$389.928,48	\$436.719,90
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>\$595.519,49</b>	<b>\$666.981,83</b>	<b>\$747.019,65</b>
<b>- Gastos desembolsables</b>		\$251.875,86	\$274.893,76	\$300.126,07
<b>- Gastos no desembolsables</b>		\$1.730,00	\$1.730,00	\$1.730,00
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$341.913,63</b>	<b>\$390.358,06</b>	<b>\$445.163,58</b>
<b>- Gastos financiamiento</b>		\$16.039,56	\$10.471,04	\$3.943,23
<b>+/- Ing/Eg. No operacionales</b>		\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Utilidad antes de Reparto a Trabajadores</b>		<b>\$325.874,07</b>	<b>\$379.887,03</b>	<b>\$441.220,35</b>
<b>- 15% Reparto Ut. Trabajadores</b>		\$48.881,11	\$56.983,05	\$66.183,05
<b>Utilidad antes de Impuesto Renta</b>		<b>\$276.992,96</b>	<b>\$322.903,97</b>	<b>\$375.037,30</b>
<b>- 25% Impuesto Renta</b>		\$69.248,24	\$80.725,99	\$93.759,33

<b>Utilidad antes de Reserva Legal</b>		<b>\$207.744,72</b>	<b>\$242.177,98</b>	<b>\$281.277,98</b>
<b>- 10% Reserva Legal</b>		\$20.774,47	\$24.217,80	\$28.127,80
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$186.970,25</b>	<b>\$217.960,18</b>	<b>\$253.150,18</b>
<b>+ Gastos no desembolsables</b>		\$1.730,00	\$1.730,00	\$1.730,00
<b>+ Reserva Legal</b>		\$20.774,47	\$24.217,80	\$28.127,80
<b>+ Deudas no pagadas en el periodo</b>		\$118.129,35	\$137.709,05	\$159.942,38
<b>- Deudas pagadas</b>			-\$118.129,35	-\$137.709,05
<b>- Amortización (cap. pagado)</b>		-\$32.324,22	-\$37.892,74	-\$44.420,55
<b>+ Valor en Libros (si se vende)</b>		\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Inversión</b>	-\$458.550,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Préstamo a largo plazo</b>	\$114.637,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-\$343.912,50</b>	<b>\$295.279,86</b>	<b>\$225.594,94</b>	<b>\$260.820,76</b>

*Nota.* Se presenta el Estado de resultados y el Flujo de caja proyectado.

### 3.3.3 Flujo de caja.

En la tabla anterior se puede observar que también el flujo de caja es positivo desde el primer año y que, a pesar de que en el segundo experimenta un decremento por la cancelación de las deudas no pagadas en el período anterior, se mantiene con saldo a favor y para el tercer año va en ascenso.

### 3.4 Evaluación del proyecto.

Al analizar los índices que permiten evaluar el proyecto, se evidencia su viabilidad con una VAN positiva de \$119.253,71.

Por otro lado, la TIR obtenida es del 57,85% que supera la tasa de descuento del 33%, evidenciando por tanto que, el proyecto resulta más atractivo que invertir el capital en una entidad financiera, la bolsa o por supuesto que, no invertir.

El período de recuperación financiera (payback) se muestra también conveniente al recuperar el capital en aproximadamente 1 año y 11 meses.

Un factor por destacar es que desde el primer año la utilidad del proyecto, así como el flujo de caja son positivos, dato relevante y de interés para los accionistas de la empresa.

**Tabla 21.**

*Detalle de la Evaluación del Proyecto.*

<b>EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO</b>	
VAN	\$119.253,71
TIR	57,85%
PAYBACK	1 año y 11 meses
WACC	33%

*Nota.* Se presenta el resumen de los indicadores financieros.

La evaluación refleja que el punto de equilibrio durante los tres años del proyecto se encuentra en el 45%, 43% y 41% respectivamente, lo cual evidencia que los ingresos necesarios para cubrir los costos operativos son considerablemente inferiores a las ventas totales, otorgando un margen de seguridad importante al contar con un colchón financiero antes de que se produjeran pérdidas en caso de una disminución en las ventas.

**Tabla 22.**

*Punto de Equilibrio.*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
COSTO FIJO	\$ 269.645,41	\$ 287.094,80	\$ 305.799,29
VENTAS - COSTO VARIABLE	\$ 595.519,49	\$ 666.981,83	\$ 747.019,65
<b>% Equilibrio</b>	<b>45%</b>	<b>43%</b>	<b>41%</b>
VENTAS	\$ 943.669,92	\$ 1.056.910,31	\$ 1.183.739,55
COSTOS VARIABLES	\$ 348.150,43	\$ 389.928,48	\$ 436.719,90
COSTOS FIJOS	\$ 269.645,41	\$ 287.094,80	\$ 305.799,29
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 325.874,07</b>	<b>\$ 379.887,03</b>	<b>\$ 441.220,35</b>
<b>VERIFICACIÓN</b>			
VENTAS	\$ 427.284,53	\$ 454.935,11	\$ 484.574,56
COSTOS VARIABLES	\$ 157.639,12	\$ 167.840,31	\$ 178.775,27
COSTOS FIJOS	\$ 269.645,41	\$ 287.094,80	\$ 305.799,29
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

*Nota.* Se presenta el cálculo del punto de equilibrio con su respectiva verificación.

### 3.5 Ratios financieros.

En la implementación de cualquier proyecto es de suma relevancia comprender la salud financiera de la empresa antes de la toma de decisiones.

#### 3.5.1 Indicadores de liquidez.

Los principales indicadores de liquidez son la razón corriente y el capital de trabajo, los cuales reflejan la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes del proyecto.

Adicionalmente se han analizado los indicadores de cobertura del pasivo financiero y cobertura del gasto financiero, donde se refleja la relación entre el pasivo financiero y las ventas para el primero, así como también la relación entre la utilidad operativa y el gasto financiero para el segundo.

**Tabla 23.**

*Cálculo de los Indicadores de Liquidez.*

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RAZÓN CORRIENTE	ACT. C. / PAS. C.	\$ 6,31	\$ 7,05	\$ 7,70
CAPITAL DE TRABAJO	ACT. C - PAS. C.	\$ 627.150,50	\$ 833.165,75	\$ 1.071.753,18
COBERTURA PASIVO FINANCIERO	PAS. FIN. / VENTAS	\$ 0,09	\$ 0,04	\$ 0,00
COBERTURA GASTO FINANCIERO	UT. OP. / GTO. FIN.	\$ 21,32	\$ 37,28	\$ 112,89

*Nota.* Se presenta el cálculo de los indicadores proyectados para los tres años del proyecto.

El índice de razón corriente indica que en el primer año, para cada dólar de deuda que tenemos en el corto plazo, disponemos de un activo corriente de \$6,31 y en los siguientes períodos va en crecimiento llegando a \$7,05 en el segundo y \$7,70 para el tercero.

El capital de trabajo refleja que la empresa en todos los períodos puede pagar las deudas y mantener un excedente para seguir operando.

El indicador de cobertura del pasivo financiero determina que, por cada dólar de ventas, la empresa tiene un pasivo de \$0,09 en el primer año, el cual va decreciendo tanto que en el segundo período baja a \$0,04 hasta que en el tercero llega a cero.

La cobertura del gasto financiero indica que, por cada dólar de gastos financieros, se obtiene una utilidad operacional de \$21,32 la misma que va es ascenso en los siguientes años, alcanzando \$37,28 y \$112,89 en los periodos subsiguientes.

### 3.5.2 Indicadores de rotación.

En este proyecto se ha evaluado la rotación del activo total y se ha determinado que por cada dólar de activo con el que cuenta la empresa, genera una venta de \$1,25 en el primer año, si bien es cierto en el segundo año baja a \$1,08 y en el tercero llega a \$0,96 aun así se puede concluir que los activos son productivos.

**Tabla 24.**

*Cálculo de los Indicadores de Rotación.*

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	VENTAS/ ACTIVOS	\$ 1,25	\$ 1,08	\$ 0,96

*Nota.* Se presenta el cálculo de los indicadores de rotación para los tres años del proyecto.

### 3.5.3 Indicadores de endeudamiento.

Se ha realizado el cálculo del índice de endeudamiento que muestra la relación entre los pasivos y activos de la empresa, así como también el leverage que relaciona el pasivo y el patrimonio.

**Tabla 25.**

*Cálculo de los Indicadores de Endeudamiento.*

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ENDEUDAMIENTO	PASIVOS /ACTIVOS	\$ 0,27	\$ 0,19	\$ 0,13
LEVERAGE TOTAL	PASIVO/ PATRIMONIO	\$ 0,36	\$ 0,23	\$ 0,15

*Nota.* Se presenta el cálculo de los indicadores de endeudamiento para los tres años del proyecto.

El índice de endeudamiento refleja que por cada dólar de activo que tiene la empresa, debe cubrir una deuda de \$0,27 en el primer año y en el transcurrir del proyecto decrece a \$0,19 en el segundo período y \$0,13 en el tercero.

Un comportamiento similar presenta el leverage, el cual indica que por cada dólar de patrimonio que tiene la empresa, debe cubrir \$0,36 de deuda, disminuyendo en los años subsiguientes a \$0,23 y \$0,15 para el segundo y tercer período.

### **3.5.4 Indicadores de rentabilidad.**

Se ha evaluado los principales indicadores de rentabilidad, entre ellos el ROA y ROE que muestran la relación entre la utilidad neta tanto con los activos para el primero como con el patrimonio para el segundo.

De igual manera se ha calculado los márgenes bruto, operativo y neto que reflejan la relación entre las utilidades relacionadas que forman parte del estado de resultados versus las ventas proyectadas.

**Tabla 26.**

*Cálculo de los Indicadores de Rentabilidad.*

<b>RATIOS FINANCIEROS</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	UT. BR/ VENTAS	63%	63%	63%
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	UT. OP. /VENTAS	36%	37%	38%
<b>MARGEN NETO</b>	UT. NE. /VENTAS	20%	21%	21%
<b>ROA</b>	UT NE/ ACTIVOS	\$ 0,25	\$ 0,22	\$ 0,20
<b>ROE</b>	UT NE. /PATRIMONIO	\$ 0,34	\$ 0,27	\$ 0,24

*Nota.* Se presenta el cálculo de los indicadores de rentabilidad para los tres años del proyecto.

El margen bruto permite identificar que del 100% de las ventas, se obtiene un 63% de utilidad bruta en el primer año, la misma que se mantiene para los otros dos períodos, principalmente porque se ha trabajado con el supuesto de que no habrá variación en los costos principalmente por los acuerdos con las diferentes marcas de mantener los precios durante la implementación de este proyecto y también por la estabilidad que ha alcanzado el mercado en cuanto a los gastos de importación tales como flete y seguro.

El margen operativo indica que del 100% de las ventas, se obtiene un 36% de utilidad operativa, la cual incrementa ligeramente en el segundo año con un 37% y un comportamiento similar para el tercer año alcanzando el 38%.

El margen neto refleja que del 100% de las ventas, se obtiene un 20% de utilidad neta para el primer período y en los siguientes se eleva discretamente al 21%.

El ROA permite identificar que por cada dólar que tiene la empresa en el activo, genera \$0,25 de utilidad neta en el primer año y en los subsiguientes decrece levemente a \$0,22 en el segundo año y \$0,20 en el tercero. Si bien es cierto puede desconcertar este resultado, se debe considerar que los activos del proyecto prácticamente en su totalidad están constituidos por el capital de trabajo, por tanto, no cuenta con otros activos de calidad que permitan mejorar la generación de ingresos.

El ROE evidencia que por cada dólar que la empresa tiene en el patrimonio, genera \$0,34 de utilidad neta y al igual que sucede en el indicador anterior, experimenta una ligera reducción a \$0,27 y \$0,24 en el segundo y tercer año respectivamente. En este caso el efecto se debe principalmente al porcentaje de financiamiento del proyecto.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### Conclusiones.

- El estancamiento en la generación de ventas de productos que no tengan relación con el SARS-CoV-2 que ha experimentado VIBAG C.A. a raíz de la pandemia de COVID-19, ha ocasionado que pierda posicionamiento en el mercado de diagnóstico clínico a pesar de contar con un amplio portafolio.
- Durante los años de pandemia, la exorbitante demanda de productos para diagnosticar la enfermedad cambió el ritmo de comercialización de las empresas del sector, ocasionando que los asesores comerciales no vieran la necesidad de buscar nuevos negocios, pues sus ingresos por comisiones se dispararon a niveles nunca antes vistos, por tanto, descuidaron su formación en el resto de las áreas de laboratorio clínico, tanto de rutina como de especialidad.
- La disminución en la apertura de nuevos clientes ha llevado a la empresa a perder presencia y reconocimiento a nivel nacional, por lo que se ve en la necesidad de recuperar su imagen sólida y confiable en la mente de los clientes.
- Las empresas competidoras han implementado estrategias agresivas de reducción de precios, principalmente en las entidades del sector público, con las cuales intentan posicionarse en los clientes sacrificando la rentabilidad de la organización.
- Para que VIBAG C.A. pueda cumplir los objetivos propuestos en su plan estratégico, requiere incursionar en el campo del marketing digital, publicitando su imagen y productos de manera diferente a la tradicional, pues la apertura de nuevos mercados así lo requiere, considerando que lo que se busca es cobertura nacional.

- El plan de marketing digital busca implementar una estrategia para humanizar la marca y conectar con la audiencia de forma más cercana y personalizada, aplicando el modelo AIDA, es decir, llamando la atención de los potenciales clientes, despertando el interés hacia el portafolio de productos y el deseo de satisfacción de las necesidades particulares de cada laboratorio mediante la acción directa de la fuerza de ventas, que retomará el concepto de asesoría y servicio que constituye el valor agregado de la empresa.
- La evaluación financiera del proyecto permite establecer la viabilidad de este, considerando que se cuenta con una VAN positiva, una TIR superior al WACC y un payback óptimo. Este análisis permite concluir que el plan de marketing propuesto puede desarrollarse exitosamente, generando ganancias para los accionistas y crecimiento para la empresa.

#### **Recomendaciones.**

- VIBAG C.A. durante su trayectoria ha sido reconocida por el amplio portafolio de productos que aportan soluciones a los clientes, por tanto, es necesario retomar la comercialización de aquellos, pasando de la manera tradicional de promoción a otra de gran escala.
- Este proyecto ha permitido identificar la imperiosa necesidad de que los asesores comerciales dejen de ser “tomadores de pedidos” y vuelvan a convertirse en la fuerza de ventas que requiere la organización, para lo cual deben prepararse y abarcar el conocimiento necesario para brindar una atención de calidad a los clientes.
- Para recuperar presencia en el mercado de diagnóstico clínico, será insuficiente continuar únicamente con las visitas de puerta a puerta, pues el tiempo a invertir se incrementaría y no sería proporcional a la inversión que se realice, por tanto, se recomienda adoptar una estrategia que posicione a

VIBAG C.A. como referente en el sector de la salud, en el corto y mediano plazo.

- No es recomendable para VIBAG C.A. replicar las estrategias de reducción de precios de sus competidores, pues velar por la calidad de los productos que se comercializan al sector salud ha sido lo que ha mantenido la imagen de seriedad y confianza en la organización.
- VIBAG C.A. durante su trayectoria no ha desarrollado una estrategia de marketing estable y eficiente, tal es el caso que hasta hace poco más de un año no contaba tan siquiera con un analista de marketing, por tanto, se recomienda implementar un plan que consiga los objetivos deseados, dejando en manos de expertos en este ámbito el desarrollo del mismo.
- VIBAG C.A. debe aceptar que de la misma forma que se generan avances en el área de la salud, en la actualidad las estrategias diferenciadoras del marketing digital son la mejor opción para llegar a todo tipo de público, concentrando los esfuerzos en satisfacer la necesidad del cliente y convertir a la organización realmente en un aportante a la solución del problema.
- Siendo favorable la evaluación financiera del proyecto se recomienda aprobar la implementación de un plan de marketing sólido e integral, para capitalizar la fortaleza financiera proyectada y así obtener resultados que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alonso Da Costa, M., Itsuko Ciosak, S., Gejo Bartolomé, A., & Icart Isern, M. (2009). *National Library of Medicine*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7021919/#:~:text=La%20integralidad%20se%20entiende%20como,grados%20de%20complejidad%20del%20sistema.>
- CORELLA, J. (1998). *Introducción a la gestión de marketing en los servicios de Salud*. Obtenido de navarra.es: <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/B31A650F-3952-4E42-A4C2-1439ED42F72D/147806/marketing1.pdf>
- Corrales, J. (26 de 06 de 2019). *Rock Content*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/zona-de-confort/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20zona%20de%20confort%3F,%20riesgo%20miedo%20o%20ansiedad.>
- Da Silva, D. (s.f.). *Blog de Zendesk*. Recuperado el 24 de 05 de 2023, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/humanizar-marca-que-es/>
- GOV.CO. (s.f.). GOV.CO. Recuperado el 24 de 05 de 2023, de [https://mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/T/5755:Tecnologias-de-la-Informacion-y-las-Comunicaciones-TIC#:~:text=Las%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20Informaci%C3%B3n,%20video%20e%20im%C3%A1genes%20\(Art.](https://mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/T/5755:Tecnologias-de-la-Informacion-y-las-Comunicaciones-TIC#:~:text=Las%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20Informaci%C3%B3n,%20video%20e%20im%C3%A1genes%20(Art.)
- Hernández, S. (2020). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional del Cáncer. (s.f.). *Instituto Nacional del Cáncer*. Recuperado el 24 de 05 de 2023, de <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/enfermedad-cronica>
- Instituto de Investigación Sanitaria Aragón. (s.f.). *Instituto de Investigación Sanitaria Aragón*. Recuperado el 24 de 05 de 2023, de <https://www.iisaragon.es/grupos-de-investigacion/tecnologias-e-innovacion-aplicada-a-la->



**ANEXOS.**

ANEXO 1: Detalle de la Inversión Requerida para el Proyecto.

DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVO	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	ACTIVO CORRIENTE	1	\$450.000,00	\$450.000,00		
<b>PROYECTOR</b>	EQUIPOS DE CÓMPUTO	3	\$1.250,00	\$3.750,00	3	\$1.250,00
<b>SILLAS</b>	MUEBLES & ENSERES	9	\$100,00	\$900,00	10	\$90,00
<b>ANAQUELES</b>	MUEBLES & ENSERES	3	\$500,00	\$1.500,00	10	\$150,00
<b>ACONDICIONADOR DE AIRE</b>	EQUIPOS DE OFICINA	3	\$800,00	\$2.400,00	10	\$240,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>				<b>\$458.550,00</b>		<b>\$1.730,00</b>

ANEXO 2: Proyección Mensual de Ventas.

Año 1

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 1
LINEAR CHEMICALS, S.L.U.	\$2.075,40	\$30.612,96	\$24.030,60	\$52.663,68	\$35.622,60	\$9.040,80	\$23.684,28	\$8.645,04	\$11.052,72	\$28.222,80	\$9.659,76	\$67.107,84	\$302.418,48
TOSOH BIOSCIENCE, Inc.	\$8.265,48	\$3.913,92	\$19.404,84	\$26.336,04	\$13.362,96	\$5.675,04	\$8.093,64	\$14.046,72	\$7.316,16	\$24.932,16	\$6.558,96	\$21.373,80	\$159.279,72
DIATRON MI ZRT	\$356,40	\$16.396,68	\$11.193,12	\$17.256,12	\$15.482,04	\$3.652,92	\$20.721,24	\$3.650,28	\$5.398,80	\$9.235,68	\$5.800,20	\$15.536,04	\$124.679,52
AESKU DIAGNOSTICS GmbH & Co. KG	\$8.490,84	\$4.025,52	\$4.619,16	\$6.610,44	\$17.804,40	\$16.186,44	\$8.568,48	\$12.643,20	\$8.256,72	\$5.275,68	\$6.183,36	\$8.716,44	\$107.380,68
CERTEST BIOTEC	\$21.735,60	\$10.401,36	\$11.091,72	\$2.023,08	\$4.337,16	\$4.340,04	\$4.525,56	\$5.335,56	\$3.673,56	\$4.041,72	\$5.679,60	\$8.328,72	\$85.513,68
RADIOMETER MEDICAL ApS.	\$1.424,52	\$12.989,76	\$1.313,28	\$1.495,08	\$11.892,60	\$709,44	\$12.249,72	\$767,88	\$5.492,28	\$1.602,48	\$3.997,68	\$6.516,60	\$60.451,32
YD DIAGNOSTICS CORP.	\$108,12	\$12.195,72	\$1.092,12	\$12.868,80	\$1.884,96	\$1.193,52	\$12.706,08	\$319,56	\$2.688,00	\$929,88	\$557,16	\$12.204,12	\$58.748,04
AB MEDICAL, Inc.	\$1.031,04	\$4.595,40	\$5.178,48	\$4.382,64	\$3.799,56	\$1.971,24	\$5.475,60	\$1.254,00	\$923,76	\$4.070,16	\$2.266,56	\$10.250,04	\$45.198,48
<b>TOTAL</b>	<b>\$43.487,40</b>	<b>\$95.131,32</b>	<b>\$77.923,32</b>	<b>\$123.635,88</b>	<b>\$104.186,28</b>	<b>\$42.769,44</b>	<b>\$96.024,60</b>	<b>\$46.662,24</b>	<b>\$44.802,00</b>	<b>\$78.310,56</b>	<b>\$40.703,28</b>	<b>\$150.033,60</b>	<b>\$943.669,92</b>

Año 2

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 2
LINEAR CHEMICALS, S.L.U.	\$2.324,45	\$34.286,52	\$26.914,27	\$58.983,32	\$39.897,31	\$10.125,70	\$26.526,39	\$9.682,44	\$12.379,05	\$31.609,54	\$10.818,93	\$75.160,78	\$338.708,70
TOSOH BIOSCIENCE, Inc.	\$9.257,34	\$4.383,59	\$21.733,42	\$29.496,36	\$14.966,52	\$6.356,04	\$9.064,88	\$15.732,33	\$8.194,10	\$27.924,02	\$7.346,04	\$23.938,66	\$178.393,29
DIATRON MI ZRT	\$399,17	\$18.364,28	\$12.536,29	\$19.326,85	\$17.339,88	\$4.091,27	\$23.207,79	\$4.088,31	\$6.046,66	\$10.343,96	\$6.496,22	\$17.400,36	\$139.641,06
AESKU DIAGNOSTICS GmbH & Co. KG	\$9.509,74	\$4.508,58	\$5.173,46	\$7.403,69	\$19.940,93	\$18.128,81	\$9.596,70	\$14.160,38	\$9.247,53	\$5.908,76	\$6.925,36	\$9.762,41	\$120.266,36

**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA VIBAG C.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024”**

<b>CERTEST BIOTEC</b>	\$24.343,87	\$11.649,52	\$12.422,73	\$2.265,85	\$4.857,62	\$4.860,84	\$5.068,63	\$5.975,83	\$4.114,39	\$4.526,73	\$6.361,15	\$9.328,17	\$95.775,32
<b>RADIOMETER MEDICAL ApS.</b>	\$1.595,46	\$14.548,53	\$1.470,87	\$1.674,49	\$13.319,71	\$794,57	\$13.719,69	\$860,03	\$6.151,35	\$1.794,78	\$4.477,40	\$7.298,59	\$67.705,48
<b>YD DIAGNOSTICS CORP.</b>	\$121,09	\$13.659,21	\$1.223,17	\$14.413,06	\$2.111,16	\$1.336,74	\$14.230,81	\$357,91	\$3.010,56	\$1.041,47	\$624,02	\$13.668,61	\$65.797,80
<b>AB MEDICAL, Inc.</b>	\$1.154,76	\$5.146,85	\$5.799,90	\$4.908,56	\$4.255,51	\$2.207,79	\$6.132,67	\$1.404,48	\$1.034,61	\$4.558,58	\$2.538,55	\$11.480,04	\$50.622,30
<b>TOTAL</b>	<b>\$48.705,89</b>	<b>\$106.547,08</b>	<b>\$87.274,12</b>	<b>\$138.472,19</b>	<b>\$116.688,63</b>	<b>\$47.901,77</b>	<b>\$107.547,55</b>	<b>\$52.261,71</b>	<b>\$50.178,24</b>	<b>\$87.707,83</b>	<b>\$45.587,67</b>	<b>\$168.037,63</b>	<b>\$1.056.910,31</b>

Año 3

<b>OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>TOTAL AÑO 3</b>
<b>LINEAR CHEMICALS, S.L.U.</b>	\$2.603,38	\$38.400,90	\$30.143,98	\$66.061,32	\$44.684,99	\$11.340,78	\$29.709,56	\$10.844,34	\$13.864,53	\$35.402,68	\$12.117,20	\$84.180,07	\$379.353,74
<b>TOSOH BIOSCIENCE, Inc.</b>	\$10.368,22	\$4.909,62	\$24.341,43	\$33.035,93	\$16.762,50	\$7.118,77	\$10.152,66	\$17.620,21	\$9.177,39	\$31.274,90	\$8.227,56	\$26.811,29	\$199.800,48
<b>DIATRON MI ZRT</b>	\$447,07	\$20.568,00	\$14.040,65	\$21.646,08	\$19.420,67	\$4.582,22	\$25.992,72	\$4.578,91	\$6.772,25	\$11.585,24	\$7.275,77	\$19.488,41	\$156.397,99
<b>AESKU DIAGNOSTICS GmbH &amp; Co. KG</b>	\$10.650,91	\$5.049,61	\$5.794,27	\$8.292,14	\$22.333,84	\$20.304,27	\$10.748,30	\$15.859,63	\$10.357,23	\$6.617,81	\$7.756,41	\$10.933,90	\$134.698,32
<b>CERTEST BIOTEC</b>	\$27.265,14	\$13.047,47	\$13.913,45	\$2.537,75	\$5.440,53	\$5.444,15	\$5.676,86	\$6.692,93	\$4.608,11	\$5.069,93	\$7.124,49	\$10.447,55	\$107.268,36
<b>RADIOMETER MEDICAL ApS.</b>	\$1.786,92	\$16.294,35	\$1.647,38	\$1.875,43	\$14.918,08	\$889,92	\$15.366,05	\$963,23	\$6.889,52	\$2.010,15	\$5.014,69	\$8.174,42	\$75.830,14
<b>YD DIAGNOSTICS CORP.</b>	\$135,63	\$15.298,31	\$1.369,96	\$16.142,62	\$2.364,49	\$1.497,15	\$15.938,51	\$400,86	\$3.371,83	\$1.166,44	\$698,90	\$15.308,85	\$73.693,54
<b>AB MEDICAL, Inc.</b>	\$1.293,34	\$5.764,47	\$6.495,89	\$5.497,58	\$4.766,17	\$2.472,72	\$6.868,59	\$1.573,02	\$1.158,76	\$5.105,61	\$2.843,17	\$12.857,65	\$56.696,97
<b>TOTAL</b>	<b>\$54.550,59</b>	<b>\$119.332,73</b>	<b>\$97.747,01</b>	<b>\$155.088,85</b>	<b>\$130.691,27</b>	<b>\$53.649,99</b>	<b>\$120.453,26</b>	<b>\$58.533,11</b>	<b>\$56.199,63</b>	<b>\$98.232,77</b>	<b>\$51.058,19</b>	<b>\$188.202,15</b>	<b>\$1.183.739,55</b>



ANEXO 3: Proyección Mensual de Costos.

Año 1

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 1
LINEAR CHEMICALS, S.L.U.	\$622,62	\$9.183,89	\$7.209,18	\$15.799,10	\$10.686,78	\$2.712,24	\$7.105,28	\$2.593,51	\$3.315,82	\$8.466,84	\$2.897,93	\$20.132,35	\$90.725,54
TOSOH BIOSCIENCE, Inc.	\$3.464,69	\$1.640,62	\$8.134,04	\$11.039,43	\$5.601,43	\$2.378,84	\$3.392,66	\$5.888,04	\$3.066,76	\$10.450,96	\$2.749,36	\$8.959,38	\$66.766,20
DIATRON MI ZRT	\$114,31	\$5.258,79	\$3.589,89	\$5.534,44	\$4.965,45	\$1.171,58	\$6.645,78	\$1.170,73	\$1.731,52	\$2.962,10	\$1.860,26	\$4.982,77	\$39.987,60
AESKU DIAGNOSTICS GmbH & Co. KG	\$2.928,11	\$1.388,22	\$1.592,94	\$2.279,65	\$6.139,95	\$5.581,99	\$2.954,89	\$4.360,08	\$2.847,38	\$1.819,35	\$2.132,37	\$3.005,91	\$37.030,84
CERTEST BIOTEC	\$10.852,55	\$5.193,38	\$5.538,08	\$1.010,12	\$2.165,54	\$2.166,97	\$2.259,60	\$2.664,04	\$1.834,20	\$2.018,02	\$2.835,81	\$4.158,52	\$42.696,84
RADIOMETER MEDICAL ApS.	\$941,97	\$8.589,52	\$868,41	\$988,63	\$7.864,02	\$469,12	\$8.100,17	\$507,76	\$3.631,79	\$1.059,65	\$2.643,48	\$4.309,12	\$39.973,64
YD DIAGNOSTICS CORP.	\$32,44	\$3.658,72	\$327,64	\$3.860,64	\$565,49	\$358,06	\$3.811,82	\$95,87	\$806,40	\$278,96	\$167,15	\$3.661,24	\$17.624,41
AB MEDICAL, Inc.	\$304,43	\$1.356,84	\$1.529,00	\$1.294,02	\$1.121,86	\$582,03	\$1.616,73	\$370,26	\$272,75	\$1.201,76	\$669,23	\$3.026,44	\$13.345,36
<b>TOTAL</b>	<b>\$19.261,11</b>	<b>\$36.269,99</b>	<b>28.789,18</b>	<b>41.806,03</b>	<b>\$39.110,52</b>	<b>\$15.420,82</b>	<b>\$35.886,94</b>	<b>\$17.650,29</b>	<b>\$17.506,61</b>	<b>\$28.257,64</b>	<b>\$15.955,58</b>	<b>\$52.235,73</b>	<b>\$348.150,43</b>

Año 2

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 2
LINEAR CHEMICALS, S.L.U.	\$697,33	\$10.285,95	\$8.074,28	\$17.695,00	\$11.969,19	\$3.037,71	\$7.957,92	\$2.904,73	\$3.713,71	\$9.482,86	\$3.245,68	\$22.548,23	\$101.612,61
TOSOH BIOSCIENCE, Inc.	\$3.880,45	\$1.837,49	\$9.110,12	\$12.364,16	\$6.273,60	\$2.664,30	\$3.799,78	\$6.594,61	\$3.434,77	\$11.705,07	\$3.079,28	\$10.034,50	\$74.778,14
DIATRON MI ZRT	\$128,02	\$5.889,85	\$4.020,68	\$6.198,57	\$5.561,30	\$1.312,16	\$7.443,27	\$1.311,22	\$1.939,30	\$3.317,55	\$2.083,49	\$5.580,70	\$44.786,11
AESKU DIAGNOSTICS GmbH & Co. KG	\$3.279,49	\$1.554,81	\$1.784,10	\$2.553,21	\$6.876,74	\$6.251,82	\$3.309,48	\$4.883,29	\$3.189,06	\$2.037,67	\$2.388,25	\$3.366,62	\$41.474,54
CERTEST BIOTEC	\$12.154,86	\$5.816,59	\$6.202,65	\$1.131,33	\$2.425,40	\$2.427,01	\$2.530,76	\$2.983,72	\$2.054,31	\$2.260,19	\$3.176,11	\$4.657,54	\$47.820,46

**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA VIBAG C.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024”**

<b>RADIOMETER MEDICAL ApS.</b>	\$1.055,00	\$9.620,27	\$972,62	\$1.107,26	\$8.807,70	\$525,41	\$9.072,19	\$568,69	\$4.067,60	\$1.186,80	\$2.960,70	\$4.826,22	\$44.770,48
<b>YD DIAGNOSTICS CORP.</b>	\$36,33	\$4.097,76	\$366,95	\$4.323,92	\$633,35	\$401,02	\$4.269,24	\$107,37	\$903,17	\$312,44	\$187,21	\$4.100,58	\$19.739,34
<b>AB MEDICAL, Inc.</b>	\$340,96	\$1.519,66	\$1.712,48	\$1.449,31	\$1.256,49	\$651,87	\$1.810,74	\$414,69	\$305,48	\$1.345,97	\$749,53	\$3.389,61	\$14.946,80
<b>TOTAL</b>	<b>\$21.572,44</b>	<b>\$40.622,39</b>	<b>\$32.243,88</b>	<b>\$46.822,75</b>	<b>\$43.803,78</b>	<b>\$17.271,32</b>	<b>\$40.193,37</b>	<b>\$19.768,33</b>	<b>\$19.607,40</b>	<b>\$31.648,55</b>	<b>\$17.870,25</b>	<b>\$58.504,01</b>	<b>\$389.928,48</b>

Año 3

<b>OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>TOTAL AÑO 3</b>
<b>LINEAR CHEMICALS, S.L.U.</b>	\$781,01	\$11.520,27	\$9.043,20	\$19.818,40	\$13.405,50	\$3.402,23	\$8.912,87	\$3.253,30	\$4.159,36	\$10.620,80	\$3.635,16	\$25.254,02	\$113.806,12
<b>TOSOH BIOSCIENCE, Inc.</b>	\$4.346,11	\$2.057,99	\$10.203,34	\$13.847,86	\$7.026,43	\$2.984,02	\$4.255,75	\$7.385,96	\$3.846,94	\$13.109,68	\$3.448,79	\$11.238,65	\$83.751,52
<b>DIATRON MI ZRT</b>	\$143,39	\$6.596,63	\$4.503,16	\$6.942,40	\$6.228,66	\$1.469,62	\$8.336,47	\$1.468,56	\$2.172,02	\$3.715,65	\$2.333,51	\$6.250,38	\$50.160,45
<b>AESKU DIAGNOSTICS GmbH &amp; Co. KG</b>	\$3.673,03	\$1.741,39	\$1.998,19	\$2.859,59	\$7.701,95	\$7.002,04	\$3.706,61	\$5.469,28	\$3.571,75	\$2.282,19	\$2.674,84	\$3.770,62	\$46.451,49
<b>CERTEST BIOTEC</b>	\$13.613,44	\$6.514,58	\$6.946,96	\$1.267,10	\$2.716,45	\$2.718,25	\$2.834,45	\$3.341,77	\$2.300,82	\$2.531,41	\$3.557,25	\$5.216,44	\$53.558,92
<b>RADIOMETER MEDICAL ApS.</b>	\$1.181,61	\$10.774,70	\$1.089,33	\$1.240,13	\$9.864,63	\$588,46	\$10.160,85	\$636,94	\$4.555,72	\$1.329,22	\$3.315,98	\$5.405,36	\$50.142,93
<b>YD DIAGNOSTICS CORP.</b>	\$40,69	\$4.589,49	\$410,99	\$4.842,79	\$709,35	\$449,15	\$4.781,55	\$120,26	\$1.011,55	\$349,93	\$209,67	\$4.592,65	\$22.108,06
<b>AB MEDICAL, Inc.</b>	\$381,87	\$1.702,02	\$1.917,98	\$1.623,22	\$1.407,26	\$730,10	\$2.028,03	\$464,45	\$342,14	\$1.507,49	\$839,48	\$3.796,36	\$16.740,41
<b>TOTAL</b>	<b>\$24.161,14</b>	<b>\$45.497,07</b>	<b>\$36.113,15</b>	<b>\$52.441,48</b>	<b>\$49.060,23</b>	<b>\$19.343,88</b>	<b>\$45.016,58</b>	<b>\$22.140,52</b>	<b>\$21.960,29</b>	<b>\$35.446,38</b>	<b>\$20.014,68</b>	<b>\$65.524,50</b>	<b>\$436.719,90</b>

ANEXO 4: Proyección Mensual de Gastos Operacionales.

Año 1

GASTOS OPERACIONALES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 1
PUBLICIDAD DIGITAL	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$120.000,00
MANTENIMIENTO PAGINA WEB	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$6.000,00
EVENTOS										\$30.000,00			\$30.000,00
CAPACITACIÓN	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$7.800,00
BONIFICACION POR VENTAS			\$20.210,59			\$25.255,22			\$17.498,96			\$25.111,09	\$88.075,86
<b>TOTAL</b>	<b>\$11.150,00</b>	<b>\$11.150,00</b>	<b>\$31.360,59</b>	<b>\$11.150,00</b>	<b>\$11.150,00</b>	<b>\$36.405,22</b>	<b>\$11.150,00</b>	<b>\$11.150,00</b>	<b>\$28.648,96</b>	<b>\$41.150,00</b>	<b>\$11.150,00</b>	<b>\$36.261,09</b>	<b>\$251.875,86</b>

Año 2

GASTOS OPERACIONALES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 2
PUBLICIDAD DIGITAL	\$10.760,00	\$10.760,00	\$10.760,00	\$10.760,00	\$10.760,00	\$10.760,00	\$10.760,00	\$10.760,00	\$10.760,00	\$10.760,00	\$10.760,00	\$10.760,00	\$129.120,00
MANTENIMIENTO PAGINA WEB	\$538,00	\$538,00	\$538,00	\$538,00	\$538,00	\$538,00	\$538,00	\$538,00	\$538,00	\$538,00	\$538,00	\$538,00	\$6.456,00
EVENTOS	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$32.280,00	\$0,00	\$0,00	\$32.280,00
CAPACITACIÓN	\$699,40	\$699,40	\$699,40	\$699,40	\$699,40	\$699,40	\$699,40	\$699,40	\$699,40	\$699,40	\$699,40	\$699,40	\$8.392,80
BONIFICACION POR VENTAS			\$22.635,86			\$28.285,84			\$19.598,83			\$28.124,43	\$98.644,96
<b>TOTAL</b>	<b>\$11.997,40</b>	<b>\$11.997,40</b>	<b>\$34.633,26</b>	<b>\$11.997,40</b>	<b>\$11.997,40</b>	<b>\$40.283,24</b>	<b>\$11.997,40</b>	<b>\$11.997,40</b>	<b>\$31.596,23</b>	<b>\$44.277,40</b>	<b>\$11.997,40</b>	<b>\$40.121,83</b>	<b>\$274.893,76</b>

**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA VIBAG C.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024”**

Año 3

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>TOTAL AÑO 3</b>
<b>PUBLICIDAD DIGITAL</b>	\$11.577,76	\$11.577,76	\$11.577,76	\$11.577,76	\$11.577,76	\$11.577,76	\$11.577,76	\$11.577,76	\$11.577,76	\$11.577,76	\$11.577,76	\$11.577,76	\$138.933,12
<b>MANTENIMIENTO PAGINA WEB</b>	\$578,89	\$578,89	\$578,89	\$578,89	\$578,89	\$578,89	\$578,89	\$578,89	\$578,89	\$578,89	\$578,89	\$578,89	\$6.946,66
<b>EVENTOS</b>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$34.733,28	\$0,00	\$0,00	\$34.733,28
<b>CAPACITACIÓN</b>	\$752,55	\$752,55	\$752,55	\$752,55	\$752,55	\$752,55	\$752,55	\$752,55	\$752,55	\$752,55	\$752,55	\$752,55	\$9.030,65
<b>BONIFICACION POR VENTAS</b>			\$25.352,16			\$31.680,14			\$21.950,69			\$31.499,36	\$110.482,36
<b>TOTAL</b>	<b>\$12.909,20</b>	<b>\$12.909,20</b>	<b>\$38.261,37</b>	<b>\$12.909,20</b>	<b>\$12.909,20</b>	<b>\$44.589,35</b>	<b>\$12.909,20</b>	<b>\$12.909,20</b>	<b>\$34.859,90</b>	<b>\$47.642,48</b>	<b>\$12.909,20</b>	<b>\$44.408,56</b>	<b>\$300.126,07</b>