



ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LABORATORIOS MUÑOZ E.I.R.LTDA - AREQUIPA- PERÚ, PARA EL PERIODO 2020-2023

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

JOHANA JEANETT RETAMOZO RODRIGUEZ
Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA

GUSTAVO FLORES MENDIVIL
Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA

Asesor:

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2021

Agradecemos a Dios por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de
dificultad y de debilidad.

A nuestros padres, familiares y amigos por ser los principales promotores de
nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas.

A nuestros docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola
por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra maestría.

RESUMEN EJECUTIVO

Laboratorio Muñoz es una empresa dedicada a realizar análisis clínicos en la ciudad de Arequipa. Mediante un diagnóstico de la organización, se encontró que hay fallas en la atención a los clientes, especialmente en el proceso de registro o demoras en la entrega de resultados; así como también se registran errores en el área de procesamiento, ocasionado por fallas en la identificación de muestras. Esto a pesar de que se cuenta con equipos de última generación, una buena infraestructura y precios competitivos. En general, los expertos consultados consideran que la empresa ofrece resultados confiables, pero a través de auditorías internas se ha encontrado que se registran errores y si esto no se corrige, se puede perder la ventaja que actualmente se tiene en el mercado.

Ante la situación descrita, se fijaron los siguientes objetivos estratégicos para Laboratorio Muñoz, cubriendo un período de tres años, a partir de 2020: (a) aumentar el número de servicios realizados anualmente, (b) ampliar el portafolio de servicios que se brindan, (c) incrementar la participación de mercado en Arequipa, y (d) elevar la utilidad neta. Para lograr esto, se implementarán estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado y desarrollo de productos; por ejemplo, implementar nuevos servicios de exámenes como tamizaje neonatal y hemoglobímetro; lo cual se complementará con la elaboración e implementación de un plan de marketing y la certificación ISO 15189, entre otros.

Luego de definir los objetivos estratégicos y las estrategias generales, se establecieron objetivos específicos, con sus indicadores; lo cual dio pasos a fijar iniciativas y actividades específicas. Entre ellas se encuentran la creación de un perfil en las distintas redes sociales, la contratación de un gerente administrativo para cada sede y la automatización de auditorías a los registros y de entregas de resultados en el sistema, entre

muchas otras. Llegar al nivel de detalle de actividades permitió calcular la inversión inicial requerida para implementar este plan estratégico, la cual asciende a S/ 784,800; pero que podrá ser recuperada ya que se proyecta generar una Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) igual a 25.9% y una Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) de 54.6%.

INDICE

LISTA DE TABLAS	12
LISTA DE FIGURAS	14
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPITULO I	19
1. GENERALIDADES	19
1.1. Antecedentes	19
1.1.1. Antecedentes internacionales	20
1.1.2. Antecedentes nacionales.....	21
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad.....	23
1.2.1. Problema principal.....	23
1.3. Justificación del Proyecto	24
1.4. Objetivos Generales y Específicos.....	25
1.4.1. Objetivo general del proyecto.....	25
1.4.2. Objetivos específicos del proyecto (comerciales, financieros, administrativos, entre otros).....	25
1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación	26
1.5.1. Alcance de la investigación	26
1.5.2. Limitaciones de la investigación	26
CAPITULO II.....	27
2. LA EMPRESA	27
2.1. Antecedentes de la Empresa.....	27
2.2. Descripción del Negocio	28
2.3. Ciclo de Vida del Producto	32
2.4. Estructura Organizacional Actual de la Empresa.....	35
2.5. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria	40
CAPÍTULO III	42
3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	42
3.1. Visión	42
3.1.1. Visión actual de la empresa	42
3.1.2. Análisis de la visión actual	42

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa	43
3.1.4. Visión propuesta	44
3.2. Misión.....	44
3.2.1. Misión actual de la empresa	44
3.2.2. Análisis de la misión actual	44
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	45
3.2.4. Misión propuesta	45
3.3. Valores	45
3.3.1. Valores actuales de la empresa.....	45
3.3.2. Análisis de los valores actuales	45
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa	46
3.3.4. Valores propuestos	46
3.4. Alineamientos Estratégicos de la Visión, Misión y Valores.....	47
CAPITULO IV	48
4. ANÁLISIS EXTERNO	48
4.1. Tendencias de las variables del entorno	48
4.1.1. Análisis político gubernamental	48
4.1.2. Análisis económico	50
4.1.3. Análisis legal	54
4.1.4. Análisis social cultural.....	57
4.1.5. Análisis tecnológico	61
4.1.6. Análisis ecológico	71
4.2. Impacto en Clientes / Proveedores de Cada Una de las Variables del Entorno	73
4.3. Efecto en la Empresa de Cada Una de las Variables del Entorno.....	74
4.4. Oportunidades y Amenazas.....	74
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	75
CAPÍTULO V	77
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	77
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)	77
5.2. Descripción de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria	80
5.2.1. Amenaza de sustitutos	80

5.2.2. Nuevos competidores	81
5.2.3. Poder de negociación de clientes.....	81
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	82
5.2.5. Rivalidad entre competidores	84
5.3. Matriz de Atractividad de Cada Una de las Cinco Fuerzas.....	84
5.4. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria	87
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC	87
CAPÍTULO VI	94
6. ANÁLISIS INTERNO	94
6.1 Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa	94
6.1.1. Actividades de apoyo.....	95
6.1.1.1 Gerencia general	95
6.1.1.2. Coordinación de laboratorio	95
6.1.1.3 Recursos humanos y contabilidad.....	96
6.1.1.4. Logística, tecnología y mantenimiento	96
6.1.2. Actividades primarias	97
6.1.2.1. Encargados procesos pre-analítico, analítico, y post-analítico	97
6.1.3. Actividades secundarias	99
6.1.3.1. Atención de clientes.....	99
6.1.3.2. Calidad y auditores	100
6.2. Indicadores de Cada Una de las Actividades de la Cadena de Valor.....	100
6.3 Benchmarking con los Líderes de la Industria en las Actividades de la Cadena de Valor	102
6.4. Determinar las Competencias de la Empresa.....	102
6.5. Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa.....	104
6.5.1 Eficiencia	105
6.5.2. Calidad.....	105
6.5.3. Innovación	105
6.5.4. Servicio.....	106
6.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	107
CAPÍTULO VII.....	112

7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	112
7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos	112
7.1.1. Objetivos estratégicos.....	112
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos	113
7.1.2.1. Aumentar el número de servicios realizados anualmente a más de 680,000 durante el año 2022	113
7.1.2.2. Al 2022, se habrá ampliado en 10% el portafolio de servicios brindados por Laboratorios Muñoz.....	113
7.1.2.3. Incrementar la participación de mercado en Arequipa al 40% para el año 2022.....	113
7.1.2.4. Elevar la utilidad neta de la empresa en 40% para el año 2022, con respecto a 2019.....	114
7.2. Diseño y Formulación de Estrategia	115
7.2.1. Modelo Océano Azul.....	115
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	117
7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.....	117
7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)	119
7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	119
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias	122
7.2.2.1. Matriz FODA.....	122
7.2.2.2. Matriz PEYEA.....	124
7.2.2.3. Matriz Interna Externa	125
7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.....	125
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia	126
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas	127
CAPÍTULO VIII	128
8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	128
8.1. Método Factores Estratégicos Claves	128
8.1.1. Criterios de selección.....	128
8.1.2. Matriz de selección.....	129
8.2. Método de Escenarios	129

8.2.1. Descripción de escenarios considerados.....	129
8.2.1.1. Escenario 1: Optimista.....	129
8.2.1.2. Escenario 2: Conservador	130
8.2.1.3. Escenario 3: Pesimista	130
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.....	130
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	131
8.4. Descripción de la Estrategia Seleccionada.....	133
8.4.1. Desarrollo de productos.....	133
8.5. Descripción de la Estrategia Contingente	134
CAPÍTULO IX	135
9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	135
9.1. Estructura Organizacional Propuesta	135
9.2. Mapa de la Estrategia	137
9.3. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia	138
9.3.1 Perspectiva financiera.....	138
9.3.2. Perspectiva de los clientes	140
9.3.3 Perspectiva de los procesos internos	141
9.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	143
9.4. Indicadores para Cada Uno de los Objetivos Específicos.....	144
9.5. Metas para Cada Uno de los Objetivos Específicos.....	145
9.6. Iniciativas	145
9.7. Responsable de Cada Una de las Iniciativas	145
9.8. Presupuesto de Cada Una de las Iniciativas	150
9.9. Cronograma de Implementación de Iniciativas.....	150
CAPÍTULO X	152
10. EVALUACIÓN	152
10.1. Evaluación Cualitativa	152
10.1.1. Criterios de evaluación	152
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios	152
10.1.2.1. Consistencia	153
10.1.2.2. Factibilidad	153

10.1.2.3. Consonancia.....	154
10.1.2.4. Ventaja.....	154
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia	154
10.2.1. Proyección de estados financieros.....	158
10.2.1.1. Estado de resultados.....	158
10.2.1.2. Estado de la Situación Financiera	161
10.2.1.3. Flujo de Efectivo.....	165
10.2.2. Rendimiento requerido por los accionistas	167
10.2.2.1. Costo de fondos propios	167
10.2.2.2. Costo de capital promedio ponderado.....	170
10.2.3. Evaluación financiera	171
10.2.4. Razones financieras	173
CAPÍTULO XI	174
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	174
11.1. Conclusiones	174
11.2. Recomendaciones.....	176
REFERENCIAS	178
Apéndice 1: Compromiso de los Empleados de Laboratorio Muñoz.....	188
Apéndice 2: Validación de Factores Críticos de Éxito.....	189
Apéndice 3: Entrevista al Dr. Mario León	195
Apéndice 4: Entrevista al Dr. Julio Farfán Aspilcueta	198
Apéndice 5: Entrevista a colaboradora Karen Martínez (administrativo).....	199
Apéndice 6: Entrevista a colaboradora Rosa Quispe (tecnólogo médico)	201
Apéndice 7: Encuesta a la paciente Sra. Jacqueline Arenas.....	203
Apéndice 8: Encuesta a paciente Sra. Haydee Callenueva.....	204
Apéndice 9: Encuesta al Representante de Laboratorio Llerena.....	205
Apéndice 10: Cuadro de Amortización de Préstamo Bancario	207

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Comparativo de Estados Financieros Laboratorios Muñoz (Resumen)</i>	33
Tabla 2. <i>Variaciones Porcentuales del PBI por Sectores Económicos, 2016 a 2018</i>	39
Tabla 3. <i>Matriz de la Visión</i>	42
Tabla 4. <i>Alineamiento de la Visión, Misión y Valores</i>	46
Tabla 5. <i>Expectativa de Vida en América Latina</i>	57
Tabla 6. <i>Población por Sexo, según Departamentos del Perú al 2019</i>	59
Tabla 7. <i>Suscriptores con Conexión al Servicio de Internet Móvil</i>	60
Tabla 8. <i>Impacto de las Variables del Entorno sobre los Clientes y/o Proveedores</i>	72
Tabla 9. <i>Efecto de las Variables del Entorno en la Empresa</i>	73
Tabla 10. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)</i>	75
Tabla 11. <i>Número de Asegurados en Perú, al 2017 y 2018, según Financiador</i>	81
Tabla 12. <i>Matriz de Atractividad de Cada Una de las Cinco Fuerzas</i>	84
Tabla 13. <i>Matriz Perfil Competitivo</i>	88
Tabla 14. <i>Indicadores de Cada Una de las Actividades de la Cadena de Valor</i>	100
Tabla 15. <i>Actividad de la Cadena de Valor</i>	102
Tabla 16. <i>Cuadro de Ventajas Competitivas de Laboratorios Muñoz (Matriz VRIO)</i>	103
Tabla 17. <i>Total de Muestras Analizadas en Laboratorios Muñoz</i>	106
Tabla 18. <i>Matriz de los Factores Internos (EFI)</i>	110
Tabla 19. <i>Medición de Objetivos según Modelo SMART</i>	113
Tabla 20. <i>Objetivos Específicos y Operacionales</i>	114
Tabla 21. <i>Análisis Bajo Modelo Océanos Rojo y Azul</i>	115
Tabla 22. <i>Matriz FODA</i>	122

Tabla 23. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	126
Tabla 24. <i>Criterios de Selección para Estrategias</i>	127
Tabla 25. <i>Matriz de Ponderación para la Selección de Estrategias</i>	128
Tabla 26. <i>Comparación de Estrategias con Escenarios</i>	130
Tabla 27. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	131
Tabla 28. <i>Balance Scorecard</i>	136
Tabla 29. <i>Indicadores para los Objetivos Específicos</i>	144
Tabla 30. <i>Metas para los Indicadores de los Objetivos Específicos</i>	145
Tabla 31. <i>Iniciativas para Alcanzar los Objetivos Específicos</i>	146
Tabla 32. <i>Responsable de Implementar Cada Iniciativa Planteada</i>	147
Tabla 33. <i>Presupuesto para Iniciativas Propuestas</i>	150
Tabla 34. <i>Contraste de Estrategia con Criterios</i>	153
Tabla 35. <i>Análisis Vertical del Estado de Resultados Actual</i>	155
Tabla 36. <i>Análisis Vertical del Estado de la Situación Financiera Actual</i>	156
Tabla 37. <i>Proyección de Estado de Resultados sin Implementación de Estrategia, en</i> <i>Soles</i>	158
Tabla 38. <i>Proyección de Estado de Resultados con Implementación de Estrategia, en</i> <i>Soles</i>	160
Tabla 39. <i>Proyección del Estado de la Situación Financiera Sin Estrategias, en</i> <i>Soles</i>	162
Tabla 40. <i>Proyección del Estado de la Situación Financiera Con Estrategias, en</i> <i>Soles</i>	163
Tabla 41. <i>Flujo de Efectivo Económico Sin Estrategia, en Soles</i>	164
Tabla 42. <i>Flujo de Efectivo Económico Con Estrategia, en Soles</i>	165

Tabla 43. <i>Flujo de Efectivo Financiero Con Estrategia, en Soles</i>	165
Tabla 44. <i>Tasa de Fondos Propios (CAPM)</i>	167
Tabla 45. <i>Costo de Fondos Propios en Soles: Metodología de Variación en Precios de Importaciones</i>	168
Tabla 46. <i>Costo de Fondos Propios en Soles: Metodología de Diferencias en Tasas de Inflación</i>	169
Tabla 47. <i>Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC)</i>	169
Tabla 48. <i>Evaluación Económica de la Implementación Estratégica, en Soles</i>	171
Tabla 49. <i>Evaluación Financiera de la Implementación Estratégica, en Soles</i>	171
Tabla 50. <i>Razones Financieras</i>	172

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Detalle del PBI 2018 por sectores</i>	28
<i>Figura 2. Gasto en salud per cápita, en US\$</i>	29
<i>Figura 3. Esquema actividad de la empresa</i>	30
<i>Figura 4. Ciclo de vida de Laboratorio Muñoz</i>	31
<i>Figura 5. Posicionamiento de Laboratorios Muñoz en la ciudad de Arequipa</i>	32
<i>Figura 6. Entrevista con Gerente General, doctor Edgard Muñoz</i>	33
<i>Figura 7. Comparativo de los estados financieros de Laboratorios Muñoz</i>	33
<i>Figura 8. Organigrama de Laboratorio Muñoz</i>	35
<i>Figura 9. Evolución anual del PBI nacional, en porcentaje</i>	49
<i>Figura 10. Inflación anual, en porcentaje</i>	50
<i>Figura 11. Tipo de cambio promedio en soles y devaluación anual en porcentaje</i>	51

<i>Figura 12.</i> Tasa de interés activa y pasiva para operaciones en moneda nacional, en porcentaje.....	51
<i>Figura 13.</i> Gasto público en salud, en millones de soles.....	52
<i>Figura 14.</i> Imagen de estufa de cultivo.....	62
<i>Figura 15.</i> Imagen de centrífuga para tubos de ensayos.....	62
<i>Figura 16.</i> Imagen de lector de microplacas.....	63
<i>Figura 17.</i> Imagen de microcentrifuga.....	64
<i>Figura 18.</i> Imagen de autoclaves a vapor.....	65
<i>Figura 19.</i> Imagen de analizador químico de sangre.....	65
<i>Figura 20.</i> Imagen de microscopio.....	66
<i>Figura 21.</i> Imagen de baños termorregulados.....	67
<i>Figura 22.</i> Imagen de estufa de secado y esterilización.....	67
<i>Figura 23.</i> Imagen de analizador de electrolitos.....	68
<i>Figura 24.</i> Imagen de analizador químico Rayto.....	69
<i>Figura 25.</i> Imagen de equipo mezclador de sangre.....	69
<i>Figura 26.</i> Población censada y tasa de crecimiento, por provincia al 2017.....	77
<i>Figura 27.</i> Conformación de la población de Arequipa al 2017, según edades.....	77
<i>Figura 28.</i> Porcentaje de clientes de servicios de salud, según edades.....	78
<i>Figura 29.</i> Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	79
<i>Figura 30.</i> Análisis de las cinco fuerzas de Porter para el Laboratorio Muñoz.....	85
<i>Figura 31.</i> Cadena de valor Laboratorio Muñoz.....	93
<i>Figura 32.</i> Entrevista al doctor Mario León.....	107
<i>Figura 33.</i> Entrevista al doctor Julio Farfan Aspilcueta.....	107
<i>Figura 34.</i> Entrevista a colaboradora Srta. Karen Martínez.....	108

<i>Figura 35. Entrevista a tecnóloga Sra. Rosa Quispe.....</i>	108
<i>Figura 36. Encuesta a paciente Sra. Jackeline Arenas.....</i>	109
<i>Figura 37. Encuesta a paciente Sra. Aydee Callenueva.....</i>	109
<i>Figura 38. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....</i>	116
<i>Figura 39. Lienzo de la estrategia de la industria vs. Laboratorio Muñoz.....</i>	117
<i>Figura 40. Matriz eliminar, incrementar, reducir y crear.....</i>	118
<i>Figura 41. Lienzo de la nueva estrategia considerada.....</i>	119
<i>Figura 42. Matriz PEYEA.....</i>	123
<i>Figura 43. Matriz Interna Externa.....</i>	124
<i>Figura 44. Participación relativa de mercado de los laboratorios en la región</i>	
<i>Arequipa.....</i>	125
<i>Figura 45. Matriz de la gran estrategia.....</i>	126
<i>Figura 46. Estructura organizacional propuesta.....</i>	135
<i>Figura 47. Mapa de la estrategia.....</i>	137
<i>Figura 48. Cronograma de implementación de iniciativas.....</i>	149