

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL LABORATORIO NULAB S.A.S.

ANDREA VERGARA MENDOZA

SAMUEL ENRIQUE MANRIQUE LOPEZ.

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO

2021

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL LABORATORIO NULAB S.A.S.

ANDREA VERGARA MENDOZA

SAMUEL ENRIQUE MANRIQUE LOPEZ.

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
GERENTE DE MERCADEO ESTRATÉGICO

DIRECTOR DE TESIS: OSCAR ALFONSO ESPINEL CARMONA

Docente Seminario de investigación “Liderazgo 4.0 y Transformación Digital.

GINA ENCISO GRANADOS

Directora Programa Gerencia de Mercadeo Estratégico

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO

2021

Tabla de contenido

Resumen	5
Introducción.....	6
Planteamiento del Problema	7
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos	8
Construcción Lienzo del Modelo de Negocio	8
Segmentos de Mercado	8
Propuesta de Valor	11
Canales	13
Relaciones con los clientes	14
Fuentes de Ingresos.....	17
Recursos clave	18
Actividades clave.....	19
Aliados clave.....	20
Estructura de Costos:	20
Resultados y análisis.....	22
Conclusiones.....	24
Referencias	25

Índice de tablas

Tabla 1: Cuadro Arquetipo - laboratorio Nulab. (creación propia)	10
Tabla 2: Características y ventajas del producto o servicio (creación propia)	12
Tabla 3: Posicionamiento (crédito Unipiloto)	13
Tabla 4: Evaluación de la competencia (creación propia)	18
Tabla 5: Ejemplo Explicativo de Estructura de Costos (creación propia)	21

Resumen

Nulab S.A.S., es una empresa colombiana con más de 33 años de experiencia en el servicio de análisis microbiológico y fisicoquímico para alimentos de consumo humano y animal, en aguas y en el sector industrial: cosméticos y dispositivos médicos. Los análisis se realizan bajo la normatividad vigente definidas por diferentes organismos de control nacionales como ICONTEC e Invima entre otros.

De acuerdo con el contexto anterior se realizará un diagnóstico del modelo de negocio del laboratorio utilizando como herramienta el lienzo del modelo de negocio, lo que dará paso a establecer recomendaciones estratégicas que conlleven al mejoramiento del funcionamiento del negocio y su respectivo crecimiento.

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito, identificar mediante la construcción del Modelo De Canvas, aquellas oportunidades ocultas o que estando existentes aún no han sido debidamente identificadas por el área de mercadeo y ventas del laboratorio Nulab. Así mismo recomendar acciones para el desarrollo de nuevas estrategias de comercialización, relacionamiento con clientes y demás que procuren el crecimiento de ventas y mayor competitividad del laboratorio en el mercado.

Aunque el laboratorio Nulab se ha mantenido en el mercado de servicios a lo largo de estos años, y ha ganado prestigio por su amplia experiencia e idoneidad, también ha detectado la necesidad de buscar nuevos negocios, de mantener - retener a los actuales, sin descuidar la calidad del servicio que presta, el cual no solo se limita a emitir un resultado del análisis microbiológico y fisicoquímico realizado, sino que presta todo el soporte necesario para asegurar la inocuidad en los procesos de producción de sus clientes.

Una vez construido el lienzo de modelo de negocio e identificadas aquellas oportunidades de mejora, se darán aquellas recomendaciones que le sirvan de guía a las áreas de servicio al cliente y comercial para enfocar sus esfuerzos en estrategias - medibles - que permitan hacer un seguimiento más efectivo, y la obtención de resultados concretos.

Planteamiento del Problema

Tradicionalmente, las empresas se plantean sus modelos de negocios siguiendo sus instintos. Normalmente los problemas aparecen en la fase de ejecución la cual es la más complicada, debido a la falta de información. Algunas de las problemáticas surgen por el hecho de no considerar aspectos relacionados con los flujos de ingresos, las distintas formas de acercarse a los clientes o las barreras que se pueden presentar día a día, durante la operación del negocio. Por lo tanto, el modelo del negocio debe de diseñarse con fundamento en las necesidades que el proyecto empresarial satisfará. Existen diferentes metodologías para plasmar modelos de negocios, sin embargo, esto solo quedaría en teoría si no pudiera mostrarse de manera gráfica. (Aguilar & Ocampo, 2018)

Lo anterior nos lleva a hacer el siguiente planteamiento del problema:

¿Será posible identificar a partir de la aplicación del modelo de canvas, oportunidades de mejora del modelo de negocio del laboratorio y definir recomendaciones estratégicas que le permitan aumentar la productividad de la empresa?

Objetivos

Objetivo General

Realizar un diagnóstico detallado del modelo de Negocio actual del laboratorio Nulab S.A.S. mediante la aplicación de modelo de canvas para generar las recomendaciones más convenientes.

Objetivos específicos

- *Construir el modelo de canvas aplicado al modelo de negocio del laboratorio.
- *Identificar las oportunidades de mejora en cada uno de los aspectos que constituyen el lienzo del modelo de negocio.
- *Establecer recomendaciones estratégicas que permitan el mejoramiento del funcionamiento del negocio y su crecimiento.

Construcción Lienzo del Modelo de Negocio

De acuerdo con Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro *Generación de modelos de negocio*, se considera que la mejor manera para describir un modelo de negocio es dividirlo en 9 módulos básicos que cubren 4 áreas principales que sigue una empresa para la obtención de ingresos: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Este modelo sería un anteproyecto de una estrategia que se aplicaría en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Segmentos de Mercado:

¿Quién es Nuestro Mercado?

El mercado identificado son todas las empresas que requieran análisis microbiológico y fisicoquímico para garantizar la calidad e inocuidad en sus procesos de producción, manipulación y comercialización de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes finales.

¿Cuáles son Nuestros Segmentos de Mercado?

- *Alimentos para consumo humano: plantas de producción, restaurantes
- *Alimentos para consumo animal: Concentrados, materias primas - productos terminados.
- *Cosméticos: productos cuidado personal y belleza, productos absorbentes de higiene personal.
- *Dispositivos médicos: producción de jeringas, prótesis, catéteres, sistemas de administración de líquidos e instrumental.
- *Manipulación de alimentos.
- *Propiedad horizontal (residencial y oficinas).
- *Productos de aseo: Detergentes y desinfectantes.

¿Quién es Nuestro Target?

El target son las empresas que requieran la mayoría de los servicios del portafolio ofrecido por Laboratorio Nulab: Medianas (más de 10 empleados en adelante) y grandes empresas que tengan un amplio portafolio de productos.

Tipos de servicios de mayor demanda: análisis en producto terminado y materia prima, análisis de agua potable, monitoreo ambiental (frotis de superficies, ambientes, frotis de manos), análisis físico - químico (bromatológicos), análisis especiales (estudios de vida útil, Pruebas de estabilidad, pruebas de efectividad, Validación de POES), capacitación y asesorías: Curso de Manipulación de alimentos y asesorías en inocuidad alimentaria y sistemas de gestión.

¿Quién es Nuestro Arquetipo?

ARQUETIPO - LABORATORIO NULAB			
TRASFONDO NOMBRE: GLORIA PEREZ NOMBRE ARQUETIPO: METÓDICA "Mi prioridad es mantener el control de calidad de la empresa al día" EDAD: 30 AÑOS OCUPACION: ANALISTA DE GESTIÓN DE CALIDAD LOCACIÓN: BOGOTÁ PROFESIONAL GRADUADA EN INGENIERÍA DE ALIMENTOS PRINCIPAL OBJETIVO: TRABAJO RESPONSABLE Y DETALLADO. CARACTERÍSTICAS: * AMABLE PERO ESTRUCTA; * SE MANTIENE OCUPADA GRAN PARTE DEL TIEMPO.	EXPECTATIVAS (¿qué espera de nosotros?) * Le prestemos un servicio completo oportuno. *Espera recibir una orientación frente a los resultados recibidos. *Busca asesorías.	OBJETIVOS (Que papel juega la compañía y su propuesta de y propuesta de valor en su vida) * Ella quiere ser una analista de calidad, con todos sus procesos al día y también identificar y proponer acciones de mejora	CLAVES DE SEGMENTACIÓN (Variables para clasificar el arquetipo) * Cargo o rol en la empresa. * ubicación: Bogotá. * Poder de decisión.
	MOTIVACIONES (palancas de compra) * Disponibilidad para la recolección de muestras. *Rapidez en la entrega de resultados. *Los valores agregados son muy importantes para ella (servicios adicionales como inspecciones y capacitaciones - sin costo adicional-	INFLUENCIADORES *Cree en laboratorios acreditados. *Escucha recomendaciones de sus colegas. * Valora las experiencias con proveedores, en sus anteriores empresas.	CANALES * Correo electrónico. *Teléfono * Visita presencial

Tabla 1: Cuadro Arquetipo - laboratorio Nulab. (creación propia)

Cuantificación del Target en el Mercado:

** Mercado: total 888 empresas (Criterios de selección: ciudad: Bogotá; Sector: relacionado con la fabricación, preparación o manipulación de alimentos).

** Target: total 563 empresas; porcentaje de participación respecto al mercado: 63%

(Criterios de selección: Empresas que tenga ingresos operacionales iguales o superiores a

\$1,000'000,000, consideradas cómo empresas medianas y grandes).

(Superintendencia de sociedades, 2017)

Que Valora el Target

- * La confiabilidad en los resultados entregados - acreditación.
- * Las respuestas oportunas, para la prestación del servicio.
- * La rapidez en la entrega de resultados.
- * Acompañamiento.
- * Cobertura a nivel nacional.

Propuesta de Valor

Características y ventajas del producto o servicio:

CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DEL PRODUCTO - SERVICIO	
CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS
<p><u>ANÁLISIS MICROBIOLÓGICO Y FÍSICO-QUÍMICO</u> *Determina la presencia o ausencia de microorganismos patógenos e indicadores de calidad (recuento de microorganismos). * Determina las propiedades físicas y químicas del producto. * la prueba se toma con una muestra del producto, y se hace un análisis en el laboratorio, basándose en parámetros según la norma técnica vigente. *Lo análisis se hacen de manera automatizada o de forma tradicional (por observación). * La cantidad de muestra es determinada por quien hace el estudio, de acuerdo con el producto a analizar. * Los resultados se pueden entregar por E- mail o por la plataforma incluida en la página web: www.nulab.com.co o físico, este último a solicitud del cliente. * En la visita para recolección de muestras, toda la información que entrega el cliente se carga en un formato de recolección y dichos datos son incluidos en los resultados del estudio. *se hace control de calidad - de acuerdo con la norma técnica vigente- a todos los procesos relacionados con la producción de la muestra que se toma.</p>	<ul style="list-style-type: none">* Presenta todo el soporte y acompañamiento necesario para garantizar al cliente la inocuidad en sus procesos.* Garantiza la trazabilidad en la seguridad alimentaria.* Permite identificar la contaminación cruzada, causada por la manipulación de alimentos crudos o cuando estos muy cerca uno del otro.
<p><u>PRUEBAS ESPECIALES:</u> * el tiempo del procesamiento de las muestras y de entrega de resultado es mayor que la prueba ANÁLISIS MICROBIOLÓGICO Y FÍSICO-QUÍMICO *Determinan la vida útil (estudio de vida útil) *Determina la efectividad de un producto de aseo o desinfección (estudio de efectividad) La toma de muestras, análisis y entrega de resultados es igual a la de ANÁLISIS MICROBIOLÓGICO Y FÍSICO- QUÍMICO.</p>	<ul style="list-style-type: none">* Este tipo de pruebas, les permiten a los clientes poder presentar sus productos ante entidades regulatorias como el Invima.

CAPACITACIONES Y ASESORIAS: * se realizan de forma presencial o virtual, de acuerdo con lo establecido en la resolución 2674 de 2013. * Se entrega un certificado de participación al curso cuya intensidad horaria puede abreviada (5 horas) o extendida (10 horas). * Se evalúa el conocimiento Transmitido a los participantes. las asesorías se dan, basándose en los históricos de resultados de análisis.	* Permite al cliente contar con personal idóneo para el manejo de alimentos. * El cliente tendrá el conocimiento pertinente para poder realizar adecuadamente las labores diarias. * El cliente estará al día en la normatividad que regula su actividad productiva y el conocimiento, le permitirá al cliente implementar buenas prácticas.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 2: Características y ventajas del producto o servicio (creación propia)

“Prestamos servicios de análisis microbiológicos y físico – químicos confiables y oportunos, con métodos validados que garantizan la inocuidad y aseguran la trazabilidad de los procesos de producción de nuestros clientes”.

Posicionamiento:

	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Evalúese Ud.	
	Biotrends Laboratorios S.A.S.	Calidad Microbiológica	Biopolab	Nulab	Promedio
Necesidades o aspectos más valorados por los clientes					
confiabilidad en los resultados - acreditación	3	3	3	4	3,3
Respuestas oportunas	4	3	3	2	3,0
Tiempos de entrega resultados	3	3	2	3	2,8
Acompañamiento	3	4	2	2	2,8
Cobertura a nivel nacional	4	3	3	3	3,3

Qué hacemos mejor	Qué hacemos igual	Que podemos mejorar
confiabilidad en los resultados - acreditación	Cobertura a nivel nacional	Respuestas oportunas
Tiempos de entrega resultados		Acompañamiento

Plan de Acción			
Producto	Precio	Comunicación	Canales de Distribución
*Incluir combos en las nuevas negociaciones.	* Manejar una única tarifa por servicios nacionales que incluya el costo del operador y no desagregarlo como ocurre actualmente.	* Tener otro canal de comunicación como un chat en línea. * Crear un protocolo de servicio que mejore las respuestas a los clientes. Ejemplo respuestas en correos electrónicos. * identificación de clientes claves mediante Pareto - por nivel de facturación-, para un seguimiento en cuanto servicio y resultados de servicios entregados. * Implementación de un sistema para la programación de citas para asesoría técnica.	* convertir a los operadores en una fuerza de ventas para ampliar la cobertura de empresas en las diferentes ciudades. *Buscar alianzas con Courier que garanticen un menor valor que el pagado actualmente para el envío de las muestras.
Posicionamiento			
Declaración de Posicionamiento - Como queremos ser reconocidos			
Queremos ser reconocidos por tener relaciones duraderas con los clientes, debido a nuestro excelente servicio al cliente			

Tabla 3: Posicionamiento (crédito Unipiloto)

Canales

Canales de Comunicación:

- Pagina web <https://www.nulab.com.co> – secciones servicios, quiénes somos, valores agregados y análisis.
- Telefónicamente en las líneas de servicio al cliente tel.: (+57 1) 745-2053 | 345-8762 | CEL: 3124575322
- Correos electrónicos info@nulab.com.co, servicioalcliente@nulab.com.co.
- Visita del ejecutivo comercial – atención personalizada.

Canales de Venta:

- Formulario Página web
- Telefónicamente a las extensiones de servicio al cliente y comercial
- En el laboratorio, atendido directamente en la recepción.
- Envío de cotizaciones al correo electrónico a los clientes.
- Visita del ejecutivo comercial.

Canales de Distribución:

- Página web sección área de clientes.
- En el laboratorio, cuando el cliente lleva la muestra, solicita le impriman el resultado del estudio de las muestras o asiste a capacitaciones.

- Por correo electrónico cuando se envían los resultados a los clientes.
- Visita del operador (Principales ciudades) para recolección de muestras

Relaciones con los clientes

Marca (Como producto, como organización, como persona, como símbolo):

Como Producto.

Alcance. Es un laboratorio que presta servicios de análisis microbiológico y fisicoquímico para alimentos de consumo humano y animal.

Atributos. Acceso en tiempo real para la visualización de resultados de análisis
Presta soporte en todo lo que el cliente necesita, para garantizar la inocuidad de sus procesos. Cuenta con todas las acreditaciones de los organismos nacionales para la realización de las diferentes pruebas.

Valor /Calidad. El laboratorio tiene precios que están en el promedio de mercado, nuestra diferencial es la acreditación y los años de experiencia en el mercado: servicio con calidad y experiencia.

Usos. Nulab en la prestación de los servicios, puede ser percibido como un ente de control (del tipo secretaría de salud), esto debido a idoneidad en el abordaje a clientes para la toma de muestras, en la identificación constante de factores de riesgo que los clientes pueden mejorar de cara una visita de un ente de control y los resultados de los análisis son determinantes para que los clientes evalúen si están haciendo bien o mal sus procesos de producción.

Usuarios: Nuestros clientes son aquellos que manejan altos estándares de calidad y por su compromiso en la inocuidad en sus procesos de producción de alimentos y bebidas.

País de Origen. Colombia. “Teniendo en cuenta la experiencia de la Fundadora y actual gerente, acepta el reto de organizar un laboratorio capaz de satisfacer las necesidades del sector alimentario y agropecuario. En sus orígenes comienza ofreciendo los servicios de análisis microbiológico. En sus inicios no existían organismos ni muchos laboratorios que vigilaran y reglamentaran el control de calidad en el sector alimenticio. En aquel momento Nulab y otros dos laboratorios surgen como pioneros en el análisis y control de calidad.”
(Departamento de Calidad - Laboratorio Nulab, 2019)

Como Organización.

Atributos. Preocupación por el cliente: al hacer seguimiento constante a nuestros clientes para que estos logren la inocuidad en sus productos.

Calidad Percibida. Métodos validados, aplicación de normas técnicas y acreditación.

Innovación. A raíz de la pandemia se crearon nuevos servicios (verificación Nulab BiosafeCovid19)

Presencia. Somos fuertes y con gran presencia en Bogotá. A nivel nacional hacemos recolección, gracias a operadores regionales contratados.

Local Vrs. Global. Nulab tiene identificada a su competencia extranjera (se trata de ALS Laboratorio de origen australiano que adquirió varios laboratorios en Colombia para diversificar su portafolio). Con la trayectoria, experiencia y conocimiento de clientes

acumulados durante todos estos 30 años, se busca continuar afianzando y manteniendo relaciones con los clientes.

Como Persona.

Personalidad. Es una mujer, profesional con una edad superior a los treinta años, bacterióloga.

Relaciones Marca / Persona. Es seria, responsable y estricta.

Como Símbolo.

Imaginería Visual: Logo = NULAB S.A.S. LABORATORIO - “Somos Su Soporte Competitivo”.

Soporta o ayuda a las empresas mantener la idoneidad e inocuidad de sus productos y procesos cuando un ente de control hace regulaciones.

Herencia de Marca. Los clientes más antiguos de Nulab dicen:

*“confiabilidad” (métodos validados)

*“Rapidez” (entrega de resultados de manera oportuna)

Modelo de Servicio

Promesa. Confiabilidad, confidencialidad e imparcialidad.

Personas. Apadrinamiento a los operadores a cargo del coordinador de operación externa, quien los capacita en todo lo relacionado con recolección de muestras; capacitación

y evaluación a todo el personal sobre el manual de calidad. El personal es motivado con actividades de bienestar.

Procesos Claves.

*Continuas auditorías internas y externas.

*Plan de control de equipos (actividades de calibración verificación y mantenimiento de equipos).

*Sistema que garantiza la información confidencial de nuestros clientes e imparcialidad, todo de acuerdo con lo estipulado en al manual de seguridad de la información.

Fuentes de Ingresos.

¿Por Qué Cobramos?

- Cobro por análisis microbiológico según el número de microorganismos que exige la normatividad específico por el tipo de alimento o producto.

- Recolección de muestras en Bogotá y ciudades capitales
- Cobro por capacitaciones.
- Tercerización de análisis que no realiza directamente el laboratorio.

Objetivo del Precio.

Supervivencia (sostenimiento de la empresa – ej. Pago nóminas empleados) y participación del mercado.

Evaluación por Parte del Target.

Nuestro target maneja un presupuesto mensual o anual y de acuerdo con esto se organizan los diferentes análisis en un cronograma de recolección de muestras, ajustándose de esta manera a dicho presupuesto y las necesidades de sus controles de calidad.

De acuerdo con nuestro Pareto, el 80% de los clientes que soportan nuestras ventas, la mayoría invierte en promedio entre \$200,000 y \$400,000 al mes.

Evaluación de la Competencia.

ITEM	LABORATORIO NULAB	COMPETIDORES		
		BIOPOLAB	BIOTRENDS LABORATORIO	CALIDAD MICROBIOLÓGICA
PRECIO	Ejemplo: Análisis microbiológico: entre \$20,000 y \$108,000	Ejemplo: Análisis microbiológico: entre \$20,000 y \$108,000	Ejemplo: Análisis microbiológico: entre \$30,000 y \$120,000	Ejemplo: Análisis microbiológico: entre \$10,000 y \$98,000
CONDICIONES COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> * Formas de pago: Pago de contado 100% (si es nuevo cliente); financiación -crédito - (si ya es cliente). * tiempo de análisis: 8 días. * Entrega de resultados: Por E-mail o plataforma web. 	<ul style="list-style-type: none"> * Formas de pago: Según el contrato; por pedidos superiores a \$500,000, se paga anticipo al 100%. * tiempo de análisis: 5 días. * Entrega de resultados: Por E-mail, plataforma web o en físico. 	<ul style="list-style-type: none"> * Formas de pago: Pago de contado 100% (si es nuevo cliente); financiación -crédito - (si ya es cliente). * tiempo de análisis: 7 días. * Entrega de resultados: Por E-mail o plataforma web. 	<ul style="list-style-type: none"> * Formas de pago: Pago de 100% en el momento de prestar el servicio. * tiempo de análisis: 8 días. * Entrega de resultados: Por E-mail o plataforma web.
ACREDITACION	* Con Acreditación	* Con Acreditación	* Con Acreditación	* Con Acreditación
COMUNICACIÓN EN PAGINA WEB	<ul style="list-style-type: none"> * Sección de noticias. * Plataforma de descarga de resultados. *Formulario de contacto - completo- 	<ul style="list-style-type: none"> * Chat en línea * Plataforma de descarga de resultados. * PQR's *Formulario de contacto 	<ul style="list-style-type: none"> * Blog * Chat en línea * Plataforma de descarga de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> * Blog * Asesorías Virtuales. *Cursos virtuales. * Chat en línea * Plataforma de descarga de resultados
VIGENCIA COTIZACION	90 días	60 días	N/D	90 días

Tabla 4: Evaluación de la competencia (creación propia)

Recursos clave.

¿Qué Recursos Clave Requiere Nuestra Propuesta de Valor?

Recursos Físicos. Equipos para análisis e insumos de laboratorio, Equipos tecnológicos (pc y portátiles).

Intelectual. Actualización de la Acreditación y Auditorías.

Recurso Humano. Analistas de muestras (microbiólogos y químicos, ingenieros y/o tecnólogos en alimentos); operadores toma de muestras (Ingenieros o tecnólogos en alimentos); área comercial (profesional a fin a la actividad económica del laboratorio; profesional con experiencia en servicio al cliente).

Recursos financieros. Ingresos generados por la misma comercialización de los servicios ofrecidos por Laboratorio Nulab.

Actividades clave.

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

Comercial (Mercadeo y ventas). Importancia de la comunicación con el cliente externo (negociaciones claras y precisas; efectividad en los cierres comerciales). en cuanto al cliente interno, mantener una comunicación constante y clara para lograr el cumplimiento de los acuerdos comerciales y técnicos con el cliente externo.

Recolección oportuna de muestras. Hace parte de la propuesta de valor del Laboratorio Nulab. Es consiguiente es importante mantener esta propuesta ya que es uno de los elementos para la fidelización de clientes.

Procesamiento de Muestras y Entrega de Resultados. Actividad clave en la prestación de los servicios del laboratorio y que le dan razón de ser al negocio.

Mantenimiento y calibración de Equipos. Actividad continua que le garantiza al cliente recibir siempre resultados con un alto grado de precisión y confiabilidad.

Seguimiento continuo al Sistema de Gestión de Calidad del Laboratorio.

Garantiza que todos los procesos que realiza el laboratorio son válidos y se acogen a la norma. La ausencia de esta actividad haría que el laboratorio pierda credibilidad y hasta se exponga a perder la acreditación.

Aliados clave.

¿Quiénes son nuestros aliados clave?

Clientes Externos. Todos Aquellos que requieren nuestros servicios.

Proveedores de insumos y reactivos para recolección y procesamiento de las muestras. Proveen la materia prima para la ejecución de nuestro negocio.

Empleados. Comercial (hace el primer contacto con el cliente y logra comercialización de los servicios del laboratorio), servicio al cliente (hace mantenimiento al cliente y recibe y da trámite) y Operadores y analistas de muestras (quienes garantizan calidad y efectividad en la prestación del servicio).

Laboratorios Donde se Tercerizan Algunos Servicios. A través de ellos, podemos ofrecer a nuestros clientes, ciertos análisis que directamente no puede realizar el laboratorio y que por ellos recibimos tarifas especiales.

Estructura de Costos:

¿Cuáles Son Los Costos Más Importantes, Relacionados Con Nuestro Modelo de Negocio?

- Mano de obra (representa el 10% del costo de operación)
- Maquinaria (representa al 1% del costo de operación)
- Mantenimiento y calibración de equipos (representa al 5% del costo de operación)
- Materiales (representa al 30% del costo de operación)
- Costos administrativos (representa al 54% del costo de operación)

PRECIO DE UN SERVICIO PROMEDIO (VALOR POR MUESTRA)

VALOR DEL SERVICIO (RECOLECCIÓN + ANÁLISIS)		\$ 110.000
GANANCIA	30%	\$ 33.000
COSTOS	70%	\$ 77.000

100%

DESGLOSE DE COSTOS	MANO DE OBRA	10%	\$ 7.700
	MAQUINARIA	1%	\$ 770
	MANTENIMIENTO Y CALIBRACION DE EQUIPOS	5%	\$ 3.850
	MATERIALES	30%	\$ 23.100
	COSTOS ADMINISTRATIVOS	54%	\$ 41.580
TOTAL	100%	\$ 77.000	

Tabla 5: Ejemplo Explicativo de Estructura de Costos (creación propia)

Resultados y análisis

Oportunidades de Mejora.

Canales.

1. Presencia en redes sociales: LinkedIn, Twitter, Instagram y Facebook.
2. Implementación de WhatsApp empresarial en la página web.
3. Formar a los especialistas u operadores externos para que puedan identificar en campo, oportunidades de negocio
4. Realizar listas de chequeo de las industrias y los requerimientos mínimos con los que deben operar y de los cuales el laboratorio puede prestar servicios y asesorías.
5. Incluir en la página web, un botón de pagos en línea PSE.

Relación con Los Clientes - Modelo de Servicio.

1. Lograr que todos clientes tengan un cronograma completo de recolección de muestras - posibilidad de recompra-.
2. Fortalecer métricas de efectividad gestión comercial con clientes.
3. Estrategia de fidelización y seguimiento a cliente.
4. Elaboración de protocolos de servicio
5. Oferta Personalizada e integral: Conocimiento de las necesidades del cliente y sus planes de recolección de muestras.

Fuentes de ingresos.

1. Ofrecer una propuesta comercial que incluya la realización de varios servicios (incluidos las tomas de muestras y capacitaciones) y dependiendo del cliente y la necesidad,

puedan estar integrados en una sola propuesta que en síntesis se más económico para el cliente, que cotizarlo por servicios por separado.

Recursos Clave.

1. Invertir en bases datos de clientes.
2. Invertir en un CRM, que permita hacer una eficiente gestión de clientes (identificación de tipos de cliente – potencial – prospecto y -cliente comprador-; venta cruzada, categorización de clientes por monto facturado y fechas en que ha realizado compras, tipos de productos que más compra, efectividad en las propuestas enviadas, agendamiento de citas, seguimiento de tareas con clientes, etc.)
3. Invertir en recursos físicos – tecnológicos- tabletas.
4. Invertir en actividades de merchandising y /o material POP con logo del laboratorio.

Aliados clave.

1. Fortalecer alianzas con otros laboratorios, proveedores o demás empresas a fin los servicios prestados por Nulab, para complementar la oferta, e incluir dichos servicios dentro del actual portafolio comercial del laboratorio.

Conclusiones

Se logró realizar un diagnóstico detallado del modelo de Negocio del laboratorio a través del modelo de canvas involucrando los 9 módulos propuestos por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, lo cual permitió identificar con mayor precisión el mercado, el segmento y el público.

Se entendió cuál es la propuesta de valor, qué canales se están usando para comunicar, comercializar y llevar a cada cliente, el portafolio de servicios. Así mismo permitió identificar cuáles son nuestras relaciones con los clientes, pasando por la definición de marca en todas sus dimensiones.

Se identificó el razonal detrás de la definición de precio. Y finalmente se concretó con claridad con qué recursos se dispone para poder desarrollar el plan de negocio, para concretar la estructura de costos.

Finalmente, en el desarrollo de este modelo se permitió plantear una serie de oportunidades de mejora enfocadas en los canales, en la relación con los clientes y en los recursos clave. De poderse concretar en la realidad permitirán mejorar el servicio al cliente, mantener relaciones estables y duraderas con los mismo y en consecuencia mejorar el correcto funcionamiento del negocio y su crecimiento a mediano plazo.

Referencias

- Aguilar, & Ocampo. (2018). De Emprendedor a Empresario: Haga que su negocio ¡sea negocio! En A. Silvia, & O. L. Arturo, *De Emprendedor a Empresario: Haga que su negocio ¡sea negocio!* (pág. 60). Ciudad de México: Grupo Editorial Patria S.A. DE C.V.
- Departamento de Calidad - Laboratorio Nulab. (2019). *Manual de Calidad ML-006 Versión 11*. Bogotá: Edición institucional.
- Osterwalder, & Pigneur. (2011). Generación de Modelos de Negocio, un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de Modelos de Negocio, un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (pág. 15). Barcelona, España: Deusto.
- Superintendencia de sociedades, E. (10 de julio de 2017). *consulta de estados financieros históricos a 31 de diciembre de 2015*. Obtenido de supersociedades.gov.co: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/sirem/forms/allitems.aspx