Propuesta de creación de un Departamento de Marketing Comercial para mejorar la gestión de ventas y la experiencia del cliente en Med Health EC – Distribuidor GE Ecuador

Autor: GIOVANNY ANTONIO BERMEO GARCÍA[A] Y JOSÉ MANUEL DEL CIOPPO GALLARDO[B]

Tutor: LUIS ALBERTO DE LUCAS COLOMA[C]

a. Lcdo. en Administración de Empresas graduado en la Universidad internacional de la integración de América latina, Ecuador 2021 Managua, Nicaragua.
E-mail: giovanny.bermeo@uees.edu.ec

b. Ing. en Negocios Internacionales en la Escuela Superior Politécnica de Litoral, 2015. Guayaquil, Ecuador.
E-mail: jose.del@uees.edu.ec

Fecha: 25 de Junio de 2025

Palabras clave:
Marketing comercial
Fidelización de clientes
CRM
Gestión comercial
Posicionamiento institucional
KPIs
Transformación digital

Resumen:

Este proyecto propone la creación de un Departamento de Marketing Comercial en Med Health EC, distribuidor oficial de equipos de diagnóstico por imágenes General Electric en Ecuador. La propuesta surge ante una baja conversión de oportunidades (20 %), falta de trazabilidad en los procesos y débil fidelización de clientes luego de la etapa de garantía.

El objetivo es estructurar un modelo eficiente de gestión comercial, apoyado en herramientas tecnológicas como CRM, KPIs y procesos de transformación digital, que permitan mejorar la planificación, el seguimiento y la experiencia del cliente. Este nuevo departamento trabajará articuladamente con las áreas de ventas y postventa, promoviendo una visión estratégica y centrada en el usuario.

La propuesta incluye diagnóstico, justificación, análisis de alternativas, plan de implementación por fases y proyección financiera. Se consideran también estrategias de mitigación de riesgos.

Como referencia, se analizan casos exitosos como el Hospital Universitario de La Paz y Philips Healthcare, donde el posicionamiento institucional y la gestión del marketing fortalecieron la relación con los usuarios y generaron resultados sostenibles.

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Propuesta de creación de un Departamento de Marketing Comercial para mejorar la gestión de ventas y la experiencia del cliente en Med Health EC – Distribuidor GE Ecuador

Giovanny Antonio Bermeo García[a] y José Manuel del Cioppo Gallardo [b]

bajo la dirección de Luis Alberto De Lucas Coloma[c]

a Lcdo. en Administración de Empresas. E-mail giovanny.bermeo@uees.edu.ec
b Ing. en Negocios Internacionales. E-mail jose.del@uees.edu.ec
c Economista Magister en Dirección de Empresas con énfasis en gerencia estratégica.
E-mail luis.del@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	El proyecto plantea la creación de un Departamento de Marketing Comercial en Med Health EC para mejorar la conversión de ventas, fidelizar clientes y fortalecer la estrategia digital, frente a desafíos como baja trazabilidad comercial, débil postventa y alta competencia por precio.
DESCRIPCIÓN:	Med Health EC presenta una baja conversión de ventas, falta de seguimiento postventa y ausencia de indicadores que permitan tomar decisiones estratégicas. Además, no aprovecha su presencia digital ni cuenta con una estrategia clara para captar y fidelizar clientes.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	Existe una oportunidad clara de mejora mediante la implementación de un modelo comercial profesional que integre marketing, ventas y postventa, aprovechando herramientas digitales, análisis de datos y estrategias de fidelización.

OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Crear un Departamento de Marketing Comercial alineado con ventas, que permita aumentar la conversión de oportunidades, fortalecer la relación con los clientes y mejorar la planificación comercial basada en datos.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Se analizaron cuatro opciones: (1) fortalecer el equipo comercial, (2) contratar una agencia externa, (3) crear un Departamento de Marketing Comercial interno y (4) mantener el modelo actual. Se eligió la alternativa 3, por ser la única que permite una solución estructural e integral, alineando procesos, fortaleciendo la trazabilidad y generando valor comercial sostenible.

1. Planteamiento del Problema

Med Health EC, distribuidor oficial de GE Healthcare en Ecuador, enfrenta actualmente varios desafíos comerciales que están afectando directamente sus resultados en ventas. A nivel general, las estrategias comerciales que se vienen implementando no están generando el impacto esperado. A pesar de contar con productos de alta calidad, tecnologías reconocidas y promociones bastante agresivas, no se están alcanzando los niveles de cierre que necesitamos para sostener un crecimiento saludable.

Estamos recibiendo un buen número de prospectos interesados, pero no tenemos claridad sobre por qué no se concretan esas oportunidades. Tampoco sabemos en qué parte del proceso comercial se están perdiendo. Esto nos genera incertidumbre y hace que nuestros esfuerzos no tengan la efectividad que deberían tener.

Adicionalmente, nos falta una herramienta o una metodología que nos permita medir el impacto real de todas las acciones comerciales que ejecutamos. No estamos pudiendo evaluar con claridad cómo está siendo percibida la empresa por nuestros clientes o prospectos, lo cual hace más difícil tomar decisiones acertadas. Esta falta de trazabilidad también limita la capacidad para aprovechar mejor los recursos que invertimos en ferias, promociones o negociaciones especiales. Incluso hay promociones lanzadas con equipos adquiridos a buen precio que terminan sin concretarse y quedan como inventario costoso en bodega, generando gastos innecesarios de almacenamiento e impacto financiero negativo.

Si bien el mercado ecuatoriano ha tenido un crecimiento importante en la importación de equipos médicos, con un incremento del 20 % en tecnologías como tomografía y resonancia en los últimos años (Global Health Intelligence, 2019), esta dinámica también ha traído mayor competencia. En el contexto actual, muchos hospitales y clínicas están tomando decisiones de compra muy sensibles al precio, incluso optando por marcas económicas, principalmente de origen asiático, que pueden llegar a costar un 40 % menos, aunque no cuenten con respaldo técnico local ni servicio posventa de calidad.

Este fenómeno se debe, en parte, al entorno económico nacional. Actualmente, muchos prestadores de servicios de salud se ven afectados por las deudas que mantiene el Estado con clínicas y hospitales privados, lo que limita sus posibilidades reales de inversión. A esto se suma el hecho de que no todos los hospitales han logrado escalar al nivel técnico que requieren —por ejemplo, para ser considerados de nivel 3, deben contar con tomografía o ciertas tecnologías que aún no poseen—, lo cual puede representar una oportunidad si se hace un levantamiento estructurado de necesidades por zona.

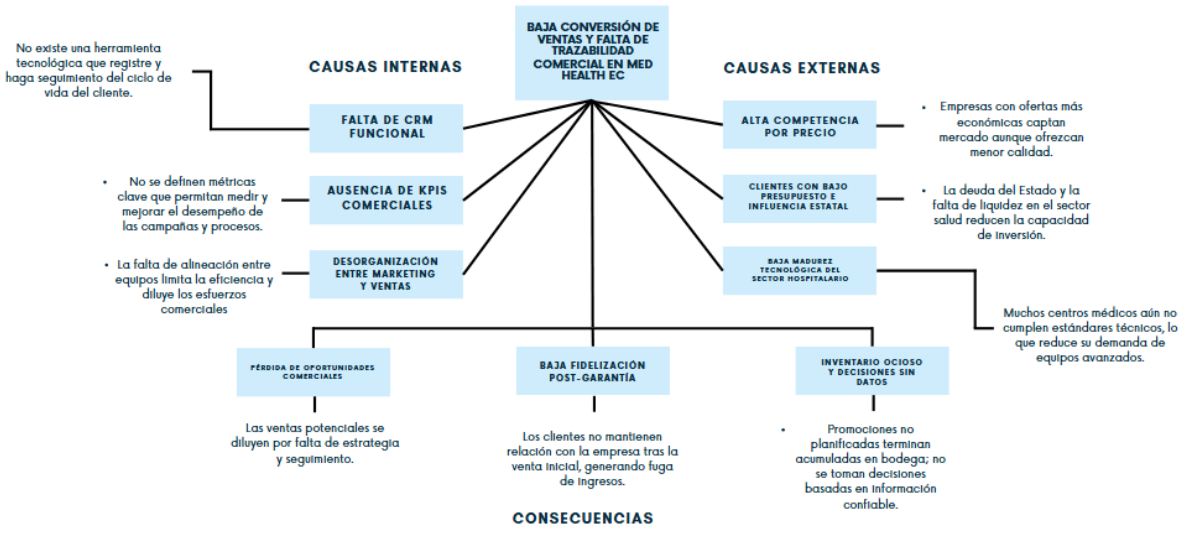
Por otro lado, también es importante mencionar que no estamos aprovechando de forma adecuada el canal digital. Nuestra presencia en redes y medios digitales existe, pero no la estamos utilizando de forma estratégica para captar nuevos clientes ni para generar ventas directas. No tenemos una estrategia digital consolidada, no se han establecido objetivos claros ni indicadores (KPI) para las campañas, y tampoco hay un seguimiento que permita medir el retorno de la inversión. Este es un punto crítico, considerando que la digitalización del sector salud en Ecuador ha crecido significativamente: hace una década, apenas 1 de cada 10 clínicas privadas tenía presencia activa en redes sociales; hoy, se estima que más del 85 % cuenta con perfiles institucionales en plataformas como Facebook, Instagram o LinkedIn, y que muchas de ellas realizan procesos de investigación de proveedores directamente desde estos canales. Esta tendencia deja en evidencia que no solo debemos estar presentes, sino también activos, coherentes y alineados con el perfil del cliente técnico o institucional.

En cuanto a la parte postventa, uno de los puntos más críticos es que muchos clientes que adquieren nuestros equipos, una vez finalizada la garantía, ya no continúan con nosotros para el mantenimiento o para la adquisición de repuestos. Esto representa una pérdida comercial enorme, porque se trata de una relación que ya estaba construida, sabiendo que retener a un cliente es entre 5 o 7 veces más barato que conseguir uno nuevo. Lamentablemente, no contamos con encuestas de satisfacción ni con una política clara de seguimiento al cliente que nos permita fidelizarlo y transformarlo en ingresos sostenibles a largo plazo.

En resumen, lo que estamos enfrentando no es únicamente un problema de ventas. Es un conjunto de factores internos (falta de trazabilidad, ausencia de métricas claras, escasa planificación digital, postventa débil) y factores externos (crisis del sector salud, competencia

basada en precio, baja capacidad de inversión del mercado) que están afectando el rendimiento comercial. Esto deja en evidencia la necesidad urgente de contar con un departamento de marketing con enfoque comercial, que trabaje alineado con la gerencia de ventas, que acompañe al equipo con análisis estratégicos, métricas claras, campañas bien dirigidas, evaluación de impacto, seguimiento postventa y generación de nuevas oportunidades.

Árbol de Problema



2. Justificación

Frente a este panorama, Med Health EC enfrenta una necesidad urgente: la creación de un Departamento de Marketing con enfoque netamente comercial, que trabaje en conjunto con el área técnica y comercial para producir impacto real en los resultados de ventas y rentabilidad de la empresa.

En este momento, estamos recibiendo un buen número de prospectos interesados, pero apenas estamos cerrando alrededor del 20 % de esas oportunidades. No tenemos claridad de en qué parte del proceso se pierden ni por qué. Con la implementación de un departamento de marketing estratégico, podremos analizar, medir y entender las causas de esta baja conversión. Al contar con un equipo dedicado a revisar estos puntos críticos y generar informes claros, esperamos mejorar nuestra tasa de cierre en al menos un 40 % a mediano plazo.

Diseñar campañas bien dirigidas también es fundamental. Hoy en día nuestras campañas digitales nos generan leads, pero con una conversión muy baja, cercana al 5 %. Esto ocurre porque no tenemos una planificación estructurada, ni una segmentación clara del cliente. Si trabajamos de forma ordenada, con un equipo que diseñe campañas enfocadas en resultados y en conjunto con el área comercial, estimamos que esta tasa podría elevarse a un 20 % en el primer año.

Además, la implementación de herramientas como un CRM nos permitirá hacer seguimiento adecuado a cada oportunidad comercial, reduciendo los tiempos de respuesta del equipo de ventas —que actualmente son muy lentos— en al menos un 40 %. Esto impactará directamente en la productividad comercial, sin necesidad de aumentar recursos humanos. El CRM también permitirá mantener un monitoreo constante del ciclo completo del cliente, desde que entra como prospecto hasta su posventa.

Otro tema que buscamos atacar con esta propuesta es la baja fidelización en etapa post-garantía. Hoy solo el 30 % de nuestros clientes continúan con nosotros luego de finalizar la garantía del equipo. Con este departamento de marketing podremos establecer encuestas de satisfacción,

estrategias de fidelización y seguimiento activo para duplicar ese porcentaje y transformarlo en ingresos sostenibles a largo plazo.

También tenemos una oportunidad concreta en cuanto a la visibilidad del mercado. Con herramientas como COSIR, podemos identificar que actualmente solo conocemos el 30 % de los negocios que se están realizando en el país. Si logramos implementar un plan de visitas estructurado —que será coordinado entre marketing y el área comercial— podremos levantar información clave por zona, por tipo de hospital, por nivel de atención y por equipamiento existente. Esto nos permitirá anticiparnos a futuras compras, priorizar clientes con potencial, y aumentar nuestra visibilidad comercial a un 80 %.

Por otro lado, no podemos ignorar la importancia creciente del entorno digital. En los últimos cinco años, el 90 % de las clínicas privadas en Ecuador ya cuentan con presencia activa en redes sociales, y muchas de sus decisiones de compra comienzan a partir de recomendaciones, publicaciones, o investigaciones hechas en internet. No tener una estrategia digital clara significa estar fuera del radar de muchos de nuestros potenciales clientes. Si dirigimos correctamente este canal, con contenido adecuado, segmentado y con objetivos claros, tenemos una gran oportunidad de posicionarnos y captar nuevos negocios.

En conclusión, este departamento de marketing no es simplemente un área de soporte; será un actor clave en la estrategia comercial. Nos permitirá tomar decisiones con base en datos, mejorar nuestros procesos, generar campañas eficaces, fidelizar clientes, anticiparnos al mercado y convertir cada inversión en un retorno tangible.

Para fortalecer la justificación del proyecto como para también, poder evidenciar su pertinencia en el contexto ecuatoriano, se han identificado estudios de caso, aquellos análisis sectoriales que respaldan la implementación de estrategias de marketing comercial en instituciones del sector salud, es así que, estos antecedentes muestran cómo hospitales o en general, como los centros médicos en Ecuador han logrado mejorar su posicionamiento, fidelización y resultados comerciales mediante acciones similares a las propuestas.

Hospital del Río (Cuenca)

Un estudio realizado en el Hospital del Río, uno de los centros médicos privados más representativos de la ciudad de Cuenca, evidenció que la aplicación de un plan de marketing estratégico incrementó tanto la captación de pacientes como la facturación mensual en más del 20 %, esto se logró mediante campañas dirigidas, mejoras en la atención postventa y segmentación digital efectiva (Mogrojevo, et. al, 2019)

Hospital Católico (Cuenca)

En una investigación publicada por la Universidad del Azuay, se concluyó que la incorporación de contenido digital educativo y campañas en redes sociales mejoró significativamente la visibilidad institucional como fortaleció la relación con los pacientes, esto mediante el estudio con el hospital Católico de Cuenca, este caso refleja cómo un manejo activo del entorno digital en salud genera confianza y engagement (Reyes et al., 2025).

Estrategias E-MARKETING (Guayaquil)

A pesar de la alta calidad de los productos que distribuye Med Health EC, la ausencia de un departamento de marketing comercial limita su alcance y conexión con los clientes potenciales,

por ello, un estudio realizado en centros de salud privados de Guayaquil evidenció que más del 50 % de los pacientes nunca ha recibido promociones médicas por medios digitales, a pesar de que más del 40 % estaría dispuesto a recibirlas de forma regular, además, se comprobó que el e-marketing no solo permite difundir servicios médicos con mayor efectividad, sino que también fortalece la fidelización, mejora la imagen institucional y aumenta la rentabilidad mediante estrategias digitales personalizadas. Estos hallazgos reflejan claramente que implementar un departamento especializado en marketing comercial dentro de Med Health EC no es solo pertinente, sino una necesidad estratégica en el contexto competitivo del sector salud en Ecuador. (Soto, 2023)

3. Objetivo General

Proponer la creación de un Departamento de Marketing con enfoque netamente comercial en Med Health EC, con el objetivo de trabajar de manera articulada con el área comercial y otras áreas estratégicas para diseñar planes de acción orientados al cumplimiento de metas de ventas, la fidelización de clientes y la optimización del relacionamiento con los prospectos y clientes actuales. Este departamento será responsable de generar análisis de mercado, medir el impacto de las acciones comerciales, establecer presupuestos de ventas más aterrizados, implementar campañas que respondan a la demanda real del sector salud y convertir las ventas en relaciones de largo plazo que se traduzcan en ingresos sostenibles para la empresa. Además, se encargará de acompañar el proceso de capacitación del personal comercial y técnico en función de mejorar el cierre de ventas, fortalecer la imagen de marca y profesionalizar todos los puntos de contacto con el cliente.

4. Objetivos específicos

4.1. Desarrollo de capacidades internas

Uno de nuestros principales objetivos será diseñar y ejecutar un plan estratégico comercial alineado entre el nuevo departamento de marketing y el equipo comercial, que nos permita organizar un presupuesto de ventas realista, estructurado por metas alcanzables, campañas dirigidas, y un análisis profundo del comportamiento del cliente. Esto implica dejar de improvisar y pasar a un modelo de planificación con indicadores claros y medibles.

A la par, trabajaremos en el desarrollo de programas de capacitación continua para nuestros equipos, tanto técnico como comercial. Estas capacitaciones no solo abordarán el conocimiento completo del portafolio de equipos médicos de GE Healthcare, sino también habilidades blandas indispensables como técnicas de cierre, manejo de objeciones, negociación y relacionamiento con tomadores de decisión en centros médicos.

Este eje debe permitirnos mejorar la tasa actual de conversión de oportunidades comerciales, que hoy está en torno al 20 %, con una meta de elevarla progresivamente hasta al menos un 40 % en el primer año, mediante un equipo más preparado y una planificación orientada a resultados.

4.2. Optimización de procesos comerciales

Otro eje fundamental será estructurar procesos más inteligentes y medibles. Para eso, estableceremos un sistema robusto de medición comercial, incorporando herramientas como un CRM funcional, análisis de tasa de conversión por canal, encuestas de satisfacción, e indicadores como el Net Promoter Score (NPS). Estas herramientas nos permitirán tener trazabilidad real del ciclo de vida del cliente y detectar puntos críticos donde hoy se están perdiendo oportunidades.

Además, diseñaremos un modelo de visitas comerciales planificadas a centros médicos y hospitales, donde cada vendedor podrá recolectar información clave (nivel institucional, tecnologías que poseen, necesidades futuras, presupuesto estimado y tiempos de decisión). Esto lo haremos en conjunto con el área de marketing para priorizar visitas, segmentar clientes estratégicos y optimizar recursos.

Actualmente, nuestra capacidad de visibilidad de mercado a través de herramientas como COSIR es del 30 %, y nuestro objetivo con esta metodología es llevarla a un 80 % de cobertura y trazabilidad en el corto plazo. También aspiramos a mejorar la tasa de conversión digital, que actualmente se ubica en un 5 %, elevándola al menos al 20 %, mediante campañas más inteligentes y dirigidas al perfil técnico de los compradores institucionales.

4.3. Fidelización y relación postventa

Por último, queremos consolidar una cultura fuerte de relacionamiento con el cliente en todas las etapas: preventa, venta y postventa. Nuestro objetivo es que cada interacción, ya sea del equipo de ventas, técnico, administrativo o gerencial, proyecte los valores de profesionalismo, confiabilidad y compromiso que queremos que represente Med Health EC.

En la actualidad, solo alrededor del 30 % de nuestros clientes permanece con nosotros una vez finalizada la garantía del equipo adquirido. Esta cifra representa una gran pérdida de valor. Por eso, vamos a desarrollar estrategias de fidelización como: seguimiento personalizado, campañas de postventa, contratos de mantenimiento, ofertas de repuestos y servicios adicionales. Todo esto, acompañado de campañas digitales y presenciales que consoliden la imagen de la empresa

como un socio estratégico confiable, no solo en la venta de equipos, sino también en su acompañamiento posterior.

Con esto, buscamos elevar la tasa de retención post-garantía al menos al 60 % en el mediano plazo, y a la vez generar una fuente sostenible de ingresos complementarios.

Objetivo	Indicador de cumplimiento	Responsable	Plazo estimado
General: Crear un Departamento de Marketing Comercial articulado con ventas y postventa	Departamento implementado y funcionando con KPIs activos	Gerente General / Coordinador del Proyecto	Mes 6
Diseñar plan estratégico comercial conjunto	Documento validado y en ejecución	Jefe de Marketing / Ventas	Mes 6
Capacitar al equipo técnico-comercial en portafolio y ventas	80 % del equipo capacitado y evaluado positivamente	Área de RRHH / Coordinador de capacitación	Mes 9
Implementar CRM y encuestas de satisfacción	CRM operativo con ≥80 % de clientes registrados	Analista CRM / IT	Mes 6
Mejorar conversión de oportunidades (20 %) y fidelización postventa (60 %)	KPI de conversión ≥20 %; retención post-garantía ≥60 %	Marketing / Postventa	Mes 9–12
Ampliar visibilidad de mercado (de 30 % a 80 %)	Centros médicos georreferenciados y priorizados en CRM	Inteligencia Comercial	Mes 9

Matriz de Eisenhower

Propuesta Estratégica Comercial para Med Health EC

CUADRANTE	CARACTERÍSTICAS	ACCIONES AJUSTADAS
▧ **Urgente e Importante**	Tareas críticas que deben ejecutarse de inmediato para evitar pérdidas y potenciar las ventas actuales.	- Implementar y configurar el CRM funcional (con urgencia para trazabilidad comercial). - Analizar causas del no cierre en oportunidades actuales y corregir. - Establecer y monitorear KPIs de desempeño comercial (ventas, conversión, NPS). - Lanzar encuestas de satisfacción para captar feedback inmediato de clientes clave.
▨ **No Urgente pero Importante**	Actividades estratégicas con impacto a mediano y largo plazo. Planificables y fundamentales para el crecimiento.	- Diseñar y alinear el **plan comercial estructurado** con marketing y ventas (presupuesto, metas e indicadores). - Desarrollar programas de capacitación continua (portafolio GE, técnicas de cierre, negociación, habilidades blandas). - Planificar estrategia de visitas comerciales con recolección de datos. - Fortalecer la cultura de **relacionamiento cliente - empresa**. - Crear campañas y acciones para **fidelización post-garantía**. - Mejorar imagen de marca como socio estratégico (presencial y digital).
▨ **Urgente pero No Importante**	Acciones necesarias en el corto plazo, pero delegables o de menor impacto estratégico.	- Organizar campañas digitales o presenciales para presentación técnica (puede delegarse a marketing). - Diseñar publicaciones para redes sociales con apoyo del equipo creativo. - Coordinar logística para visitas o ferias sin perder el foco en la planificación.
☐ **No Urgente y No Importante**	Actividades que no suman valor o que pueden generar distracciones. Deben minimizarse.	- Publicaciones o campañas no dirigidas ni medidas (sin segmentación o análisis de impacto). - Acciones improvisadas o reactivas que no estén alineadas al plan comercial. - Reuniones sin objetivo

Matriz de Impacto - Esfuerzo de Med Health EC

TAREA	IMPACTO	ESFUERZO	UBICACIÓN EN LA MATRIZ
Implementar CRM funcional	Alto	Alto	Inversión Estratégica
Analizar causas de no cierre de ventas	Alto	Medio	Rápida Victoria
Establecer KPIs comerciales	Alto	Medio	Rápida Victoria
Lanzar encuestas de satisfacción	Medio	Bajo	Baja Prioridad
Diseñar plan comercial estructurado	Alto	Alto	Inversión Estratégica
Capacitación continua a equipos	Alto	Alto	Inversión Estratégica
Planificación de visitas comerciales	Alto	Medio	Rápida Victoria
Fortalecer cultura de relacionamiento	Medio	Alto	Apostar Selectivamente
Estrategias de fidelización post-garantía	Alto	Medio	Rápida Victoria
Mejorar imagen de marca	Medio	Medio	Apostar Selectivamente
Organizar campañas técnicas	Medio	Bajo	Baja Prioridad
Diseñar publicaciones redes sociales	Bajo	Bajo	Eliminar / Minimizar
Coordinar logística de ferias	Medio	Bajo	Baja Prioridad
Campañas sin segmentación	Bajo	Medio	Eliminar / Minimizar
Acciones reactivas no planificadas	Bajo	Bajo	Eliminar / Minimizar
Reuniones sin objetivos claros	Bajo	Bajo	Eliminar / Minimizar

5. Indicadores de Seguimiento y Control

Para garantizar que el nuevo Departamento de Marketing con enfoque comercial cumpla con los objetivos propuestos y genere resultados medibles, se han definido una serie de indicadores de seguimiento y control, priorizados con base en su urgencia e importancia, siguiendo la matriz de Eisenhower. A continuación, se detallan los principales:

5.1. Actividades urgentes e importantes – Ejecución inmediata (0 a 6 meses)

5.1.1. Implementar un CRM para seguimiento postventa

Indicador: Porcentaje de clientes con seguimiento postventa registrado en el CRM

Meta esperada: Alcanzar el 80% de los clientes con seguimiento registrado en CRM en un plazo de 12 meses.

Justificación: Permite medir cómo se está gestionando la experiencia del cliente y qué tan bien se está haciendo el seguimiento comercial una vez realizada la venta.

Herramienta: Plataforma CRM (Hubspot, Salesforce, etc.).

Tipo de indicador: KPI de fidelización.

Resultado esperado: Se lograrán relaciones más sólidas con los clientes, aumento en los contratos de mantenimiento y mayor recompra.

Tiempo de ejecución: Iniciar en el primer mes, resultados visibles desde el mes 6 en adelante.

5.1.2. Medir la satisfacción del cliente post-garantía

Indicador: Net Promoter Score (NPS).

Meta esperada: Obtener un NPS mayor a 50 durante los primeros 12 meses.

Justificación: Conocer el nivel de satisfacción ayuda a saber si el cliente confiará nuevamente en nosotros o buscará otras opciones.

Herramienta: Encuestas NPS integradas al CRM.

Tipo de indicador: KPI de satisfacción.

Resultado esperado: Aumento en la fidelización y ventas post-garantía.

Tiempo de ejecución: Aplicar desde el mes 2. Primeros resultados en el mes 6.

5.1.3. **Evaluar el impacto de las campañas digitales**

Indicador: CTR (Click Through Rate).

Meta esperada: Lograr un CTR promedio del 3% en campañas dentro de los primeros 6 meses.

Justificación: Nos dice si las campañas están funcionando o no, y si estamos atrayendo el interés correcto.

Herramienta: Métricas de Meta Ads, Google Ads.

Tipo de indicador: KPI de engagement digital.

Resultado esperado: Mejor segmentación, mayor atracción de leads, y más tráfico cualificado para ventas.

Tiempo de ejecución: Inmediato, desde el primer mes. Resultados desde el mes 4.

5.1.4. **Aumentar la conversión de leads a oportunidades reales**

Indicador: Tasa de conversión de leads a oportunidades.

Meta esperada: Incrementar al 20% en 9 meses.

Justificación: Nos permite ver si las campañas y acciones están trayendo clientes que realmente puedan cerrar.

Herramienta: CRM con pipeline y fases de conversión.

Tipo de indicador: KPI comercial.

Resultado esperado: Más oportunidades reales, con más posibilidades de cerrar ventas efectivas.

Tiempo de ejecución: Arrancar en el mes 1, medir progresivamente hasta el mes 9.

5.2. Actividades importantes pero no urgentes – Ejecución mediana (6 a 12 meses)

5.2.1. Establecer plan y frecuencia de visitas comerciales a centros médicos

Indicador: Porcentaje de centros visitados según planificación.

Meta esperada: Visitar el 90% de los centros médicos definidos en el plan en 6 meses.

Justificación: Permite conocer mejor al cliente, detectar oportunidades y reforzar el vínculo comercial.

Herramienta: Calendario compartido, CRM con geolocalización, hoja de ruta comercial.

Tipo de indicador: KPI de cobertura comercial.

Resultado esperado: Mayor control territorial, leads calificados, mejor planeación de stock.

Tiempo de ejecución: Arrancar en mes 3. Resultados progresivos desde mes 6.

5.2.2. Establecer un plan estratégico comercial conjunto con el área de ventas

Indicador: Nivel de cumplimiento del presupuesto mensual de ventas.

Meta esperada: Alcanzar un cumplimiento del 90% del presupuesto mensual dentro

del primer año.

Justificación: Un plan claro, con metas realistas y acciones coordinadas ayuda a que el equipo comercial esté mejor enfocado.

Herramienta: Tablero de control con metas, CRM, reuniones de alineación.

Tipo de indicador: KPI de rendimiento comercial.

Resultado esperado: Mejores cierres, aumento en ventas y cumplimiento de metas.

Tiempo de ejecución: Construcción desde mes 4, implementación desde mes 6.

5.2.3. **Diseñar una matriz de prospectos por prioridad de visita y estrategia comercial**

Indicador: Tasa de conversión de prospectos priorizados.

Meta esperada: Generar un 30% de oportunidades reales en los prospectos clasificados como prioridad alta.

Justificación: Nos permite invertir tiempo y recursos donde hay más probabilidad de éxito.

Herramienta: CRM, dashboard de clasificación por potencial.

Tipo de indicador: KPI de efectividad en segmentación.

Resultado esperado: Más cierres con menos desgaste comercial.

Tiempo de ejecución: Desde el mes 5. Resultados desde el mes 9.

5.2.4. **Realizar mediciones de relacionamiento y servicio al cliente en todos los puntos de contacto**

Indicador: Índice de satisfacción general del cliente (CSAT).

Meta esperada: Alcanzar una valoración promedio mayor al 80% en encuestas de

servicio al cliente.

Justificación: La experiencia que vive el cliente con técnicos, vendedores y administrativos impacta directamente en la recompra.

Herramienta: Encuestas CSAT periódicas.

Tipo de indicador: KPI de experiencia de cliente.

Resultado esperado: Identificar fallas en la atención, fortalecer la marca y la fidelidad del cliente.

Tiempo de ejecución: Implementar desde mes 6. Evaluación semestral.

5.3. Actividades urgentes pero no importantes – Ejecución según disponibilidad (6 a 9 meses)

5.3.1. Fortalecer el contenido de las campañas digitales a nivel técnico y comercial

Indicador: Tasa de interacción con publicaciones y campañas (engagement rate).

Meta esperada: Lograr una tasa de interacción mayor al 4% en publicaciones de contenido técnico-comercial en los próximos 6 meses.

Justificación: El contenido tiene que estar bien enfocado y alineado con el lenguaje técnico de los médicos, para generar confianza y que se entienda el valor del producto.

Herramienta: Meta Business Suite, LinkedIn Campaign Manager.

Tipo de indicador: KPI de engagement.

Resultado esperado: Mayor visibilidad, interacción de calidad, generación de leads más calificados.

Tiempo de ejecución: Desarrollo desde mes 4, publicación constante desde mes 6.

5.3.2. **Establecer un banco de datos comerciales del mercado (quién tiene qué equipos, qué necesita, qué presupuesto proyecta)**

Indicador: Número de registros validados con información técnica y comercial útil.

Meta esperada: Tener al menos 200 fichas actualizadas de centros médicos en 6 meses.

Justificación: Conocer al detalle el mercado mejora la toma de decisiones sobre dónde invertir, qué producto impulsar, y qué estrategia usar.

Herramienta: Base de datos Excel compartida, CRM.

Tipo de indicador: KPI de inteligencia de mercado.

Resultado esperado: Mejores campañas, menos errores en propuestas y mayor tasa de conversión.

Tiempo de ejecución: Levantamiento desde mes 5, primera validación en mes 9.

5.3.3. **Apoyar con la estructuración de presupuestos comerciales por zona y línea de producto**

Indicador: Presupuestos comerciales mensuales aprobados y ejecutados.

Meta esperada: Tener el 100% de zonas con presupuestos definidos y en ejecución antes del mes 8.

Justificación: Si no hay metas claras por zona, el equipo comercial navega sin rumbo.

Herramienta: Plantillas de Excel + revisión conjunta con jefaturas.

Tipo de indicador: KPI de planificación comercial.

Resultado esperado: Ventas más equilibradas entre zonas, optimización de esfuerzos

y mejora de metas globales.

Tiempo de ejecución: Estructuración entre mes 6 y 8.

5.4. Actividades no urgentes y no importantes – Ejecución a largo plazo (12 meses en adelante)

5.4.1. Crear un programa interno de capacitaciones en relacionamiento comercial y atención al cliente

Indicador: Número de colaboradores capacitados y evaluaciones posteriores a la formación.

Meta esperada: Capacitar al 90% del equipo técnico y comercial en relacionamiento y manejo con clientes en el primer año.

Justificación: La forma como el equipo trata al cliente define si vuelve o no vuelve.

Herramienta: Talleres presenciales, e-learning, encuestas de satisfacción post-capacitación.

Tipo de indicador: KPI de cultura organizacional.

Resultado esperado: Mejora en el trato, mayor retención y mejor imagen de marca.

Tiempo de ejecución: gPlanificación desde mes 9, implementación a partir de mes 12.

5.4.2. Medir el impacto de marca percibido por el cliente (imagen de marca, confianza, posicionamiento)

Indicador: Encuesta de percepción de marca.

Meta esperada: Alcanzar una percepción positiva mayor al 85% en los principales

clientes encuestados.

Justificación: Si la marca no transmite confianza, la venta se complica. Hay que saber cómo nos ven.

Herramienta: Encuesta online y telefónica, panel de clientes clave.

Tipo de indicador: KPI de percepción de marca.

Resultado esperado: Reforzar atributos positivos, corregir errores de imagen, y reposicionar si hace falta.

Tiempo de ejecución: Diseño desde mes 10, ejecución en mes 12, resultados al mes 14.

5.4.3. **Evaluar satisfacción interna del equipo comercial respecto a las herramientas brindadas por marketing**

Indicador: Encuesta interna de colaboración y utilidad de recursos.

Meta esperada: Alcanzar una valoración promedio mayor a 80% sobre la utilidad de materiales, herramientas y apoyo brindado.

Justificación: El equipo de ventas debe sentir que marketing le aporta, no que lo complica.

Herramienta: Formulario Google, focus group.

Tipo de indicador: KPI de eficiencia organizacional.

Resultado esperado: Alinear esfuerzos, mejorar relación entre departamentos, e identificar brechas internas.

Tiempo de ejecución: Mes 12 en adelante, revisión anual.

Resumen y Propuesta de Indicadores de Seguimiento y Control para Med Health EC

Actividad	Diagnóstico Actual	Indicador	Meta Esperada	Resultado Esperado	Justificación	Herramienta	Tipo de Indicador	Tiempo de Ejecución
Implementar un CRM para seguimiento postventa	Actualmente no se cuenta con un CRM implementado y el seguimiento postventa es manual y no sistematizado, lo que limita el control y la trazabilidad.	Porcentaje de clientes con seguimiento postventa registrado en el CRM	80% de los clientes con seguimiento registrado en CRM en 12 meses	Relaciones más sólidas con los clientes, aumento en contratos de mantenimiento y recompra	Permite medir cómo se está gestionando la experiencia del cliente tras la venta	CRM (Hubspot, Salesforce)	KPI de fidelización	Iniciar mes 1, resultados desde mes 6
Medir la satisfacción del cliente post-garantía	Actualmente no se realizan encuestas sistemáticas ni se mide el NPS. No hay una medición objetiva de la satisfacc	Net Promoter Score (NPS)	Obtener un NPS mayor a 50 en 12 meses	Aumento en fidelización y ventas post-garantía	Conocer el nivel de satisfacción para asegurar recompra	Encuestas NPS integradas al CRM	KPI de satisfacción	Aplicar desde mes 2, resultados desde mes 6

	ión post-garantía.							
Evaluar el impacto de las campañas digitales	Las campañas actuales tienen un CTR menor al 1.5%, lo que indica baja efectividad en la atracción de prospectos calificados.	CTR (Click Through Rate)	CTR promedio del 3% en 6 meses	Mejor segmentación, mayor atracción de leads calificados	Nos dice si las campañas están generando interés adecuado	Meta Ads, Google Ads	KPI de engagement digital	Inmediato desde mes 1, resultados desde mes 4
Aumentar la conversión de leads a oportunidades reales	Actualmente la tasa de conversión es del 5%, lo cual es muy bajo frente al número de leads generados.	Tasa de conversión de leads a oportunidades	Incrementar al 20% en 9 meses	Más oportunidades reales y mayor probabilidad de cierre	Permite ver si los leads generados tienen potencial real	CRM con pipeline comercial	KPI comercial	Mes 1 a 9

6. Evaluación estratégica de alternativas

6.1. Análisis de alternativas

Para abordar la problemática detectada en Med Health EC, es decir, aquella relacionada a la baja conversión de ventas o, falta de una trazabilidad comercial, se han considerado diferentes alternativas estratégicas, ¿con que fin? Con el de mejorar el desempeño comercial mediante un enfoque que combine herramientas tecnológicas, metodologías modernas de relacionamiento con clientes y, en general, un fortalecimiento de los procesos, por ello, la selección de alternativas se basó en criterios de pertinencia, viabilidad económica, alineación con los objetivos del proyecto e incluso, un potencial impacto en la organización. Pero, hablando estrictamente en materia, hay que separar alternativas, por ello, las tenidas en consideración son: como primera, el fortalecimiento del equipo comercial actual, como segunda, la contratación de una agencia externa especializada en marketing, como tercera, la creación de un Departamento de Marketing Comercial interno y como cuarta, el mantener el modelo actual (status quo).

Esta evaluación de las diferentes alternativas y sus elementos integradores, tiene como finalidad proporcionar una base objetiva que facilite la toma de decisiones estratégicas en Med Health EC, considerando no solo la inversión requerida, sino también la capacidad de cada opción para resolver los problemas estructurales identificados, generar valor sostenible además de poder apoyar la transformación digital de la empresa, por ello, a continuación, se presenta la tabla comparativa con el análisis de cada una de las alternativas:

Tabla 1. Comparación de alternativas estratégicas

Criterio	Alternativa 1 <Fortalecimiento comercial interno	Alternativa 2 Agencia de marketing externa	Alternativa 3 Departamento de marketing comercial (opción elegida)	Alternativa 4 Status Quo
Características	Reentrenamiento del personal comercial y ajustes de metas	Subcontratación de servicios de marketing digital, diseño de campañas y redes sociales	Creación de un equipo interno de marketing con enfoque comercial y tecnológico	Mantener la estructura operativa actual sin cambios significativos
Comportamiento ante la demanda	Reactivo, dependiente del desempeño individual del vendedor	Parcialmente proactivo, sujeto al alcance del contrato con la agencia	Altamente proactivo y orientado a la generación y seguimiento de la demanda	Reactivo, sin control estructurado del proceso comercial
Aplicación	Capacitación, nuevos incentivos, ajustes en procesos de ventas	Diseño y ejecución externa de campañas; análisis de resultados con el proveedor	Contratación de personal especializado, implementación de CRM y coordinación interdepartamental	Sin cambios; continuidad del modelo operativo actual
Ventajas	Bajo costo, aplicación inmediata, mejora motivacional	Rapidez de implementación, acceso a experiencia externa, menor curva de aprendizaje	Gestión integral del ciclo comercial, alineación estratégica, generación de indicadores (KPI), fortalecimiento institucional	No requiere inversión adicional, continuidad operativa

Desventajas	No resuelve problemas de fondo (falta de análisis, CRM, fidelización)	Riesgo de desalineación con cultura organizacional y objetivos internos, dependencia externa	Mayor inversión inicial, necesidad de liderar procesos de cambio y capacitación	Persistencia de los problemas actuales: baja conversión, falta de trazabilidad y poca fidelización
Riesgo de implementación	Bajo (intervención acotada)	Medio (riesgo de bajo alineamiento y dependencia externa)	Medio-alto (requiere liderazgo interno, inversión, gestión del cambio)	Nulo en ejecución, pero alto en términos de costo de oportunidad
Costos de implementación estimados	$5.000 – $8.000 (aprox.)	$20.000 – $25.000 por año según contrato	$90.500 (SAP) / $79.140 (Dynamics), inversión inicial con retorno esperado	$12.000 actuales (sin mejoras)
Tiempo de implementación	1 mes	2 meses	4 a 6 meses (dependiendo de la plataforma y plan de ejecución)	No requiere implementación
Compatibilidad tecnológica	No requiere herramientas nuevas	Depende del proveedor	Compatible con ERP, CRM y herramientas digitales	No se incorporan tecnologías nuevas

Es entonces que, gracias al analisis de esta evidencia determinamos que, si bien todas las alternativas presentan ventajas específicas, solo la **Alternativa 3** aborda de manera estructural e integral las necesidades de Med Health EC, por ende, en el siguiente apartado se procederá con

una valoración cuantitativa como también cualitativa de cada alternativa para seleccionar la más viable desde una perspectiva estratégica, económica y operativa.

Riesgo identificado	Nivel	Medida de mitigación
Resistencia al cambio	Alto	Realizar talleres introductorios y mantener una comunicación interna clara que motive la participación desde el inicio.
Falta de coordinación interna	Medio	Establecer protocolos conjuntos entre áreas, reuniones de alineación mensuales y asignar un coordinador integrador.
Retrasos en implementación del CRM	Medio	Trabajar con un proveedor experimentado, aplicar una fase piloto y definir responsables con cronograma realista.
Dificultad para medir resultados al inicio	Medio	Establecer KPIs claros desde el mes 1 y realizar reportes mensuales de avance cualitativo y cuantitativo.
Solapamiento de funciones	Bajo	Reasignar funciones, clarificar roles desde organigrama y reforzar el trabajo colaborativo desde el liderazgo.

La implementación del Departamento de Marketing Comercial, si bien representa una solución estratégica sólida, también implica ciertos riesgos operativos que deben ser gestionados desde el inicio, por ello, a continuación, se presentan los principales riesgos identificados junto con sus medidas de mitigación, con el objetivo de asegurar una ejecución ordenada, colaborativa y efectiva.

6.2 Valoración de alternativas

La evaluación de las alternativas propuestas en el punto anterior no puede limitarse a su descripción estructural como tal, por el contrario, estamos conscientes que debe incorporar una valoración integral que permita justificar, con criterios técnicos (económicos también), cuál de ellas representa una verdadera solución a los problemas estratégicos de Med Health EC, recordemos como, esta empresa, como distribuidora de tecnología médica, requiere una capacidad operativa que no solo reactive la fuerza de ventas, sino que modernice sus procesos, que pueda optimizar recursos además de que a su vez, todo esto permita construir relaciones duraderas con los clientes, por tanto, el presente análisis incorpora dos enfoques esenciales: la valoración económica de cada alternativa y una comparación cualitativa de los beneficios esperados, tanto a nivel funcional como de impacto organizacional.

6.2.1 Valoración económica

El primer aspecto a considerar son los costos de implementar cada alternativa, sobre todo si incluyen tecnologías tales como el SAP o Microsoft Dynamics, ya que estas permiten gestionar mejor las ventas, los indicadores entre otros elementos importantísimos, como los clientes, para ello, se analizarán en diversos puntos a continuación.

Tabla 1. Valoración económica con plataforma SAP

En este escenario, los costos asociados al uso de SAP son altos, pero ofrecen una solución robusta y escalable, no obstante, la inversión total supera los $50.000 en cualquiera de las alternativas que contemplan cambio estructural, lo que puede representar una barrera para empresas medianas que buscan eficiencia sin sobrecargar su estructura de costos.

Tabla 2. Valoración económica con plataforma Dynamics

Detalle	**Alternativa 1**	**Alternativa 2**	**Alternativa 3**	**Alternativa 4**
Licencia Dynamics (80 usuarios)	$32.500	$32.500	$32.500	$0
Consultoría de implementación	$12.000	$9.000	$11.000	$0
Capacitación y formación	$5.000	$4.000	$6.000	$0
Equipos y sistema en la nube	$6.000	$5.000	$6.500	$0
Total estimado	**$55.500**	**$50.500**	**$56.000**	**$0**
Tiempo de implementación	5 meses	3 meses	4 meses	Operativo

La plataforma Microsoft Dynamics representa una opción más accesible, con un costo aproximado de $56.000., ya que, ofrece funcionalidades clave como seguimiento de clientes, trazabilidad de campañas y medición de indicadores, adaptándose mejor a la realidad operativa y financiera de una empresa mediana como Med Health EC.

6.2.2 Valoración de beneficios

Más allá del análisis económico, una valoración integral de las alternativas debe contemplar los beneficios estratégicos que estas pueden aportar a Med Health EC en términos de transformación organizacional, eficacia operativa o incluso, de sostenibilidad, por otro laod, si bien estos beneficios no siempre generan rentabilidad inmediata, su impacto se refleja en la mejora del posicionamiento competitivo o la eficiencia del ciclo comercial, por ello, en este sentido, los

elementos como la trazabilidad, la integración tecnológica además de la alineación interdepartamental son claves para el éxito a largo plazo.

Tabla 3. Beneficios clave por alternativa

Alternativa	Beneficios clave
Alternativa 1: Fortalecimiento comercial	Con esta alternativa existiría una mejora inmediata en técnicas de venta además de una mayor motivación del equipo, no obstante, al no integrar herramientas de trazabilidad ni análisis, su impacto es limitado, resultando en que es una medida de apoyo, no de transformación.
Alternativa 2: Agencia externa	Acelera la ejecución de campañas para la mejora de la presencia digital, sin embargo, presenta baja integración con la cultura interna además de una una alta dependencia de un proveedor externo, con limitado conocimiento del sector salud.
Alternativa 3: Departamento interno	Aporta una solución integral, es cierto, pero articulando las áreas comercial, técnica y de postventa, puesto que, la implementación de CRM permite tomar decisiones basadas en datos reales, por otro lado, los indicadores como NPS, tasa de conversión o el seguimiento posventa garantizan un relacionamiento duradero con el cliente.
Alternativa 4: Status quo	Es la opción más económica en el corto plazo, pero genera un alto costo de oportunidad, siendo realistas, no permite identificar por qué se pierden las ventas, no gestiona el ciclo del cliente además que condena a la empresa a repetir errores estructurales sin posibilidad de mejora o aprendizaje.

6.3 Formalización de la alternativa seleccionada

Una vez evaluadas las alternativas estratégicas y, habiéndo identificado a la Alternativa 3 como la más viable para Med Health EC, ya que corresponde establecer su formalización a nivel

operativo, por ende, esta formalización implica definir acciones concretas, recursos necesarios además de establecer etapas de ejecución que garanticen una implementación ordenada.

6.3.1 Aprobación institucional y planificación presupuestaria

El primer paso consiste en presentar el proyecto ante la alta dirección para su aprobación formal, como tal, esta fase requiere un análisis detallado del retorno esperado de la inversión, así como un desglose del presupuesto necesario para licencias de software (Dynamics), una buena contratación de personal, capacitación e incluso, una consultoría tecnológica, por ende, una vez aprobado, se deben establecer cronogramas para cada etapa de implementación, garantizando el compromiso institucional con el cambio estructural.

6.3.2 Estructuración del nuevo departamento y selección de talento

Se debe diseñar el esquema funcional del nuevo Departamento de Marketing Comercial, definiendo roles, responsabilidades y canales de reporte, por ello, entre los perfiles clave a incorporar están: un coordinador de marketing estratégico, un analista de CRM, y un especialista en campañas digitales, este proceso de selección debe priorizar perfiles con experiencia en herramientas digitales, conocimientos del sector salud como también una capacidad para adaptarse a entornos dinámicos.

6.3.3 Implementación tecnológica y capacitación

Con el equipo conformado, se procederá a la implementación de la plataforma Microsoft Dynamics como núcleo del ecosistema comercial, no obstante, hay que tener en claro que esto incluye la contratación de un servicio de consultoría para configurar la herramienta según las

necesidades específicas de la empresa, así como el entrenamiento intensivo del personal en su uso. Ejecución operativa, seguimiento y mejora continua

Finalmente, se pondrá en marcha el funcionamiento operativo del nuevo departamento, integrándose con las áreas de ventas, postventa o también, en menor medida, con el servicio técnico, por ello, se establecerán indicadores de rendimiento para medir la efectividad de las acciones, tales como la tasa de conversión, fidelización de clientes, satisfacción postventa y retorno de campañas.

7. Evaluación de riesgos de la opción elegida

La creación de un Departamento de Marketing Comercial interno representa, en principio, una de las soluciones más completas como sostenibles para Med Health EC, no obstante, ¿Significa esto que está libre de riesgos? En absoluto, esto debido a que cualquier implementación de este tipo requiere no solo de visión estratégica, sino también de una planificación cuidadosa que permita anticipar posibles complicaciones, asignar responsabilidades con claridad y diseñar acciones concretas para mitigar impactos negativos.

7.1. **Resistencia al cambio organizacional**: La incorporación de nuevas tecnologías como de nuevos procesos en general, puede generar incertidumbre entre los colaboradores, especialmente si se percibe como una amenaza a los roles actuales, por ello, es necesario implementar una estrategia clara de comunicación interna, acompañada de formación continua, para una correcta implementación del modelo.

7.2. **Descoordinación entre áreas:** Dado que el nuevo departamento trabajará de forma transversal con las áreas como la comercial, podría surgir desalineación en objetivos,

responsabilidades, entre otros, por ello, este riesgo puede evitarse si se establecen protocolos claros de trabajo colaborativo, reuniones interdepartamentales periódicas y metas compartidas con indicadores integrados.

7.3. **Retrasos en la implementación tecnológica (CRM):** La adopción de herramientas como Microsoft Dynamics implica procesos tanto técnicos, integraciones y capacitación., por ello, existe el riesgo de que la implementación sufra retrasos por falta de experiencia técnica o problemas logísticos, en consecuencia, además de, para poder controlarlo como es debido, se recomienda trabajar con un proveedor confiable, aplicar una fase piloto antes del despliegue completo para así seguir un cronograma bien estructurado con responsables designados.

7.4. **Dificultad para medir el retorno sobre la inversión (ROI):** En los primeros meses puede ser complejo cuantificar con precisión el impacto económico del nuevo departamento, especialmente si los resultados son más cualitativos (mejora de imagen, fidelización, eficiencia interna), por ello, es fundamental definir desde el inicio indicadores clave de rendimiento (KPI) medibles, además de llevar un seguimiento mensual que permita demostrar avances,

8. Desarrollo del plan de implementación

La implementación del Departamento de Marketing Comercial en Med Health EC representa una respuesta estratégica a los desafíos identificados en los procesos de venta, fidelización como también, de la trazabilidad comercial, es asi que, esta unidad estará orientada a integrar acciones de marketing y análisis de datos con el área comercial, permitiendo convertir oportunidades en

ventas efectivas además de sostenibles (lo cuál es muy importante) mediante la profesionalización del relacionamiento con clientes junto a una correcta gestión eficiente de herramientas digitales.

El plan contempla una ejecución por fases, iniciando con la aprobación institucional, de la planificación operativa, seguida del diseño del nuevo departamento y la selección del talento humano clave, posteriormente, se desarrollará la adquisición e implementación de un CRM especializado, acompañado de procesos de capacitación, pruebas piloto como también en algún momento ajustes, finalmente, se realizará el lanzamiento oficial del departamento, el monitoreo de resultados y la evaluación continua de impacto, para garantizar el cumplimiento de cada etapa, se ha estructurado un cronograma detallado con sus respectivos responsables, plazos y niveles de prioridad, además de un análisis económico que distribuye los costos por fase de ejecución**.**

8.1. Cronograma de implementación

Fase	Nombre	Descripción resumida	Duración estimada	Responsable principal
1	Aprobación y planificación	Validación institucional del proyecto, aprobación del presupuesto y elaboración del plan de ejecución.	2 semanas	Dirección General / Coordinador
2	Diseño y contratación	Definición del organigrama, selección de perfiles clave y vinculación de talento humano especializado.	4 semanas	RRHH / Coordinador

Fase	Nombre	Descripción resumida	Duración estimada	Responsable principal
3	Implementación del CRM	Adquisición, instalación y configuración del software de gestión comercial con apoyo de proveedor externo.	3 semanas	Área de Tecnología / Consultoría
4	Capacitación y puesta en marcha	Entrenamiento del equipo, diseño de campañas piloto y activación operativa del nuevo departamento.	4 semanas	Coordinador / Marketing / Comercial
5	Evaluación y mejora continua	Seguimiento de indicadores, aplicación de encuestas y ajuste de estrategias iniciales.	2 semanas	Dirección Ejecutiva / Coordinación

El cronograma de implementación del Departamento de Marketing Comercial en Med Health EC se divide en cinco fases progresivas, la primera corresponde a la aprobación institucional como también de la planificación inicial, en la que se valida el proyecto, se asigna el presupuesto y se define el equipo responsable, siguiendo, en la segunda fase contempla el diseño estructural del departamento además de la contratación del personal clave, garantizando un equipo humano alineado con los objetivos estratégicos, por otro lado, la tercera fase abarca la adquisición, instalación y configuración del sistema CRM, herramienta central para el seguimiento comercial, apoyada por una consultoría especializada, llegando ya a partes más desarrollada, en la cuarta fase se lleva a cabo la capacitación del personal en el uso del CRM, como también se realiza el lanzamiento operativo con campañas piloto dirigidas a públicos segmentados. Finalmente, la quinta fase corresponde a la evaluación de los primeros resultados y la aplicación de mejoras estratégicas con base en indicadores reales de desempeño.

DIAGRAMA DE GANTT

Fase / Actividad principal	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Descripción resumida
Fase 1: Aprobación y planificación	▣▣					Se realiza la presentación formal del proyecto, la aprobación institucional y la definición del cronograma general y responsables principales.
Fase 2: Diseño del departamento y contratación		▣▣▣▣				Se estructura el nuevo departamento, se definen funciones clave y se ejecuta el proceso de selección y vinculación del equipo humano especializado.
Fase 3: Implementación tecnológica (CRM)			▣▣▣			Se adquiere y configura el CRM con apoyo de consultores externos. Se realizan pruebas técnicas y se integran los módulos necesarios para operatividad.
Fase 4: Capacitación y puesta en marcha operativa				▣▣▣▣		Se capacita al nuevo equipo en el uso del CRM y herramientas digitales. Se diseñan campañas piloto y se inicia la operación comercial del nuevo modelo.
Fase 5: Evaluación de resultados y mejora continua					▣▣	Se recopilan indicadores clave (KPI), se aplican encuestas de satisfacción y se ajustan estrategias según los primeros resultados obtenidos.

8.2. Costos de implementación

La implementación del Departamento de Marketing Comercial en Med Health EC implica una inversión estratégica que ha sido estructurada por fases, en correspondencia con el cronograma

general del proyecto, por ello, podemos decir como esta planificación permite distribuir los recursos de forma eficiente y controlar el avance de cada etapa con base en indicadores claros, es cierto que los rubros considerados incluyen la adquisición de tecnología (como el CRM), pero también se centra mucho en lo que es el diseño organizacional del nuevo departamento, la contratación de talento humano especializado, la capacitación del equipo, además de en general, el desarrollo inicial de campañas dirigidas a segmentos clave del mercado médico.

Cada uno de estos elementos ha sido evaluado bajo criterios de pertinencia, impacto operativo y retorno potencial, podemos afirmar como la inversión no solo busca optimizar los procesos comerciales actuales, sino también posicionar a la empresa frente a sus competidores mediante una gestión aún más profesionalizada, con todos estos elementos en conjunto, los costos proyectados garantizan una implementación técnica sólida y una transición efectiva hacia un modelo comercial más eficiente.

Tabla de costos

Fase	Actividad principal	Detalle del gasto	Costo estimado (USD)
Fase 1	Aprobación institucional y planificación	Asesoría en planificación, elaboración de documentos técnicos y reuniones de validación	$2.500
Fase 2	Diseño del departamento y contratación de personal	Diseño organizativo y contratación de tres perfiles clave (coordinador, analista CRM, especialista digital)	$30.000
Fase 3	Adquisición e implementación del CRM	Licencia Microsoft Dynamics 365, configuración, consultoría externa y soporte técnico inicial	$43.500

Fase	Actividad principal	Detalle del gasto	Costo estimado (USD)
Fase 4	Capacitación y puesta en marcha operativa	Formación en CRM y campañas digitales, diseño de campañas piloto, pruebas de conversión	$7.500
Fase 5	Evaluación y mejora continua	Aplicación de encuestas, seguimiento de KPIs, análisis de resultados y ajustes estratégicos	$1.200

8.2.1. **Fase 1:** La asignación de $2.500 en esta fase en realidad responde a una necesidad de contar con asesoría técnica para la presentación del proyecto, en la elaboración de cronogramas, estructuración del presupuesto, en general, a las reuniones ejecutivas con la alta dirección, por ende, podemos decir que, aunque representa el menor valor dentro del plan, su función es estratégica.

8.2.2. **Fase 2:** Con un presupuesto de $30.000, esta fase contempla la definición del organigrama funcional y la incorporación de tres perfiles clave: *un coordinador estratégico, un analista de CRM y un especialista en campañas digitales*, es así que, la inversión en talento humano es crítica, ya que estos profesionales serán los encargados de liderar la implementación, de operar el nuevo sistema puesto que va directamente ligado con lo que son sus funciones en sí.

8.2.3. **Fase 3:** Esta fase representa la inversión más significativa del proyecto ($43.500) y se justifica por la adquisición de la licencia de Microsoft Dynamics 365, los servicios de consultoría externa para su parametrización, pruebas técnicas o incluso

soporte inicial, es así que, el CRM constituye el núcleo tecnológico del nuevo departamento, ya que permite gestionar los diferentes prospectos que existen orientados a esta visión.

8.2.4. **Fase 4:** Los $7.500 asignados a esta fase están destinados a capacitar al equipo en el uso del CRM, diseñar campañas piloto, probar segmentación comercial y lanzar las primeras acciones coordinadas con el área de ventas, esta inversión es fundamental para asegurar que el personal pueda utilizar adecuadamente las herramientas tecnológicas como para su posterior aplicación.

8.2.5. **Fase 5:** Finalmente, los $1.200 proyectados para esta fase tienen como objetivo financiar herramientas de evaluación (encuestas de satisfacción, análisis de KPIs, informes técnicos) y permitir ajustes estratégicos posteriores a la implementación. Aunque es el rubro más bajo, cumple una función clave: medir el impacto real de las acciones ejecutadas y asegurar una mejora sostenida del modelo comercial.

8.3. Proyección del Retorno de la Inversión (ROI) y Punto de Equilibrio

La creación del nuevo Departamento de Marketing Comercial no debe entenderse simplemente como un gasto operativo, sino como una inversión estratégica orientada a generar ingresos sostenibles, aumentar la eficiencia del área comercial y consolidar la posición de Med Health EC en el sector de tecnología médica.

Con base en el diagnóstico actual y en los indicadores establecidos en este proyecto, se han identificado diversas áreas en las que la intervención del nuevo departamento permitirá generar beneficios financieros directos y medibles:

8.3.1. **Incremento de la tasa de conversión de leads:** actualmente se estima que tan solo un 5% de los prospectos provenientes de campañas digitales se convierten en oportunidades reales de negocio. Con una estrategia enfocada en segmentación inteligente, contenido técnico de valor y seguimiento automatizado mediante CRM, se proyecta alcanzar una tasa del 20% en el primer año. Este incremento representa una mejora del 300% en la eficiencia comercial digital.

8.3.2. **Aumento de la retención post-garantía:** el porcentaje de clientes que continúan adquiriendo servicios o productos luego de finalizada la garantía es actualmente del 30%. Con la implementación de estrategias de marketing relacional, seguimiento técnico-comercial y personalización de la oferta, se proyecta alcanzar una retención del 60% en 18 meses. Esto implica un crecimiento del 100% en la base activa de clientes recurrentes.

8.3.3. **Optimización de la planificación y ejecución comercial:** mediante la implementación de herramientas como CRM, dashboards de seguimiento y matrices de priorización de visitas, se espera reducir los tiempos de respuesta comercial en al menos un 40%, lo cual impactará directamente en la eficiencia operativa del equipo de ventas.

8.3.4. **Disminución del desperdicio presupuestario en campañas sin retorno:** actualmente, la empresa ejecuta campañas sin una trazabilidad clara de resultados. Con los nuevos mecanismos de control, se proyecta reducir en un 50% las inversiones no rentables, priorizando acciones con ROI medible.

A partir de estas proyecciones, se ha estimado un Retorno de la Inversión (ROI) del 120% al finalizar el segundo año de implementación. Este cálculo se sustenta en: El incremento progresivo de las ventas derivadas de campañas digitales efectivas, la recuperación de clientes inactivos mediante estrategias de remarketing y fidelización, el fortalecimiento de los ingresos post-garantía a través de contratos de mantenimiento y ventas cruzadas de repuestos, y la reducción de costos por ineficiencia operativa y pérdida de oportunidades.

De forma complementaria, se estima que el Punto de Equilibrio será alcanzado a los 12 meses de iniciado el proyecto, considerando que:

En el primer trimestre se destinarán recursos a la estructuración del departamento, implementación de sistemas, y capacitación interna.

A partir del segundo trimestre, se iniciará la ejecución de campañas con resultados progresivos en generación de leads y cierres efectivos.

Para el mes 12, se espera haber generado ingresos equivalentes a los costos operativos acumulados del nuevo departamento, iniciando desde ese momento una etapa de rentabilidad.

Es importante mencionar que, además del beneficio financiero directo, el Departamento de Marketing Comercial generará un valor intangible altamente estratégico para Med Health EC: consolidación de marca, aumento de la confianza del mercado, mejor experiencia del cliente, cultura de seguimiento comercial y toma de decisiones basada en datos.

Estas proyecciones no solo refuerzan la viabilidad económica del proyecto, sino que evidencian su impacto como motor de transformación comercial y organizacional. La inversión inicial,

planificada y controlada, tendrá un retorno tangible en ingresos, sostenibilidad y posicionamiento competitivo para la empresa en los próximos años.

9. Conclusiones

La presente propuesta para la creación de un Departamento de Marketing Comercial en Med Health EC ha sido estructurada con base en un análisis profundo del entorno actual, la problemática interna de conversión y fidelización de clientes, y la creciente evolución del mercado hacia estrategias digitales y centradas en el cliente.

Desde el planteamiento del problema, quedó evidenciado que la organización enfrenta un nivel bajo de conversión de leads (actualmente en un 5%), una tasa de cierre en ventas del 20%, y una baja retención de clientes post-garantía (30%). Estas cifras reflejan no solo una oportunidad crítica de mejora, sino también la necesidad de redefinir el enfoque comercial para asegurar el crecimiento sostenible del negocio.

La creación de este departamento no solo responde a la necesidad de ejecutar campañas más efectivas y establecer un vínculo más fuerte con los clientes, sino también a la urgencia de implementar herramientas como CRM, estrategias de contenido digital alineadas con el lenguaje técnico del sector salud, y metodologías de planificación y segmentación comercial basadas en datos reales. La estructuración del plan bajo herramientas como la matriz de Eisenhower y la matriz impacto-esfuerzo ha permitido priorizar acciones que brindarán resultados tanto inmediatos como sostenidos en el tiempo.

El análisis de alternativas, la evaluación de riesgos y el plan de implementación presentado fueron construidos con visión estratégica, incluyendo una asignación detallada de recursos y

tiempos de ejecución, lo que garantiza su viabilidad operativa. A esto se suma el análisis financiero, que propone no solo una inversión estructurada por fases, sino que abre la puerta a estimaciones futuras de retorno de inversión (ROI) y punto de equilibrio del nuevo departamento, lo cual fortalecerá la toma de decisiones a nivel gerencial, repotenciará y reforzará el departamento comercial, aumento en la captación de leads y cierres de ventas efectivos.

10. Recomendaciones Finales:

10.1. Ejecutar la propuesta de manera progresiva y por fases, según el plan trazado, asegurando recursos y responsabilidades claras por parte de la alta gerencia y los líderes de los departamentos involucrados.

10.2. Realizar un seguimiento trimestral de los indicadores definidos, con ajustes dinámicos según la evolución de los resultados y retroalimentación obtenida desde el CRM y las encuestas.

10.3. Fortalecer la cultura organizacional alrededor del cliente, garantizando que tanto personal técnico como comercial reciba capacitación continua en habilidades de relacionamiento y enfoque en servicio.

10.4. Profundizar el análisis financiero posterior a la implementación de las primeras fases, cuantificando los beneficios obtenidos en conversión, retención y recompra, para calcular con mayor precisión el ROI del departamento.

10.5. Aprovechar la transformación digital del sector salud para posicionar a Med Health EC como una empresa innovadora, que no solo vende tecnología médica, sino

que también acompaña a sus clientes en todo el ciclo de valor, desde la prospección hasta el soporte postventa.

Con la implementación de esta propuesta, Med Health EC no solo logrará mejorar sus indicadores comerciales clave, sino que también se consolidará como una empresa más competitiva, centrada en el cliente, con una cultura interna fortalecida y una visión estratégica de largo plazo.