

Maestría en

**GERENCIA DE INSTITUCIONES DE
SALUD
PROYECTO DE TITULACIÓN**

MD. Ma. José Muñoz

PROYECTO MGN - 2023



► ONLINE.UDLA.EDU.EC

INDICE

CAPÍTULO 1 (Pag 4 - Pag 16): REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA. REVISIÓN DE ESTADO DEL ARTE.

1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL. (Pag 4 - Pag 7)

1.1.1 Introducción.

1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL. (Pag 7 - Pag 17)

1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.

1.2.2 Oferta y demanda de servicios.

1.2.3 Análisis Geoespacial y Geopolíticos.

1.2.4 Población Atendida.

CAPÍTULO 2 (Pag 17 - Pag 18): IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. (Pag 17)

2.2 JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. (Pag 17)

2.3 OBJETIVO GENERAL. (Pag 18)

2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS. (Pag 18)

CAPÍTULO 3 (Pag 19 - Pag 20): PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

CAPÍTULO 4 (Pag 21 - Pag 27): JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.

4.1 JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.

**DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES
FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD (Pag 25 - Pag 27)**

**CAPÍTULO 5 (Pag 28 - Pag 44): PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA
IDENTIFICADO.**

**PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN
GERENCIAL**

5.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO (Pag 28 - Pag 31)

5.1.1 Análisis de Industria de los servicios de Salud (M. Poter)

5.1.2 Análisis FODA

5.1.3 Planificación Estratégica

5.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL (Pag 31 - Pag 42)

**PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN
GERENCIAL**

**5.3 EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION
GERENCIAL (Pag 42 - Pag 44)**

5.3.1 Limitaciones y/o restricciones del Plan Gerencial

5.3.2 Conclusiones y Recomendaciones

REFERENCIAS (Pag 45 - Pag 47)

“Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada”

“Implementación de Departamento de Marketing para mejora de la promoción y alcance de productos de la empresa GenLife Cia Ltda y su reconocimiento a nivel nacional”

RESUMEN:

La gestión gerencial en la administración de las instituciones de Salud es la columna vertebral para el correcto funcionamiento y crecimiento de las mismas, sean estas instituciones en relación a prestaciones de Salud, como empresas que suministran insumos, dispositivos, reactivos, medicamentos, etc. Cada una de las partes dentro del organigrama de las empresas tienen un papel fundamental, y es donde podemos ubicar fortalezas y debilidades para una intervención oportuna para mejora y corrección de posibles debilidades. Todos los departamentos tienen una funcionalidad que no es individual sino más bien de complementación con todas las áreas, y la aportación de cada una hacen una empresa fuerte y bien estructurada. El departamento de Marketing es un departamento clave para todas las empresas, y si nos encontramos con una empresa donde este se encuentra ausente, escaso o mal ejecutado se debe intervenir con el objetivo de mejorar el alcance de la institución o empresa para el mercado y población objetivo. En este plan gerencial, se hizo un enfoque específico en el Marketing cuya finalidad será entender desde la situación actual de la empresa hasta los objetivos, puesta en marcha del mismo y la obtención de resultados positivos para la empresa.

ABSTRACT:

The management in the administration of Health institutions is the backbone for their proper functioning and growth, the institutions could be Health providers, or institutions that supplies to health institutions with devices, reagents, medicines, etc. Each of the parties within the organization chart of the companies have a fundamental role, and it is

where we can locate strengths and weaknesses for a timely intervention to improve and correct possible weaknesses. All the departments have a functionality that is not individual but rather complements all the areas, and the contribution of each one makes a strong and well-structured company. The Marketing department is a key department for all companies, and if we find a company where it is absent, scarce or poorly executed, it must intervene with the aim of improving the reach of the institution or company for the market and population. aim. In this management plan, a specific focus was made on Marketing whose purpose will be to understand from the current situation of the company to the objectives, implementation of the same and obtaining positive results for the company.

CAPÍTULO 1

REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA. REVISIÓN DE ESTADO DEL ARTE.

1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1.1 Introducción.

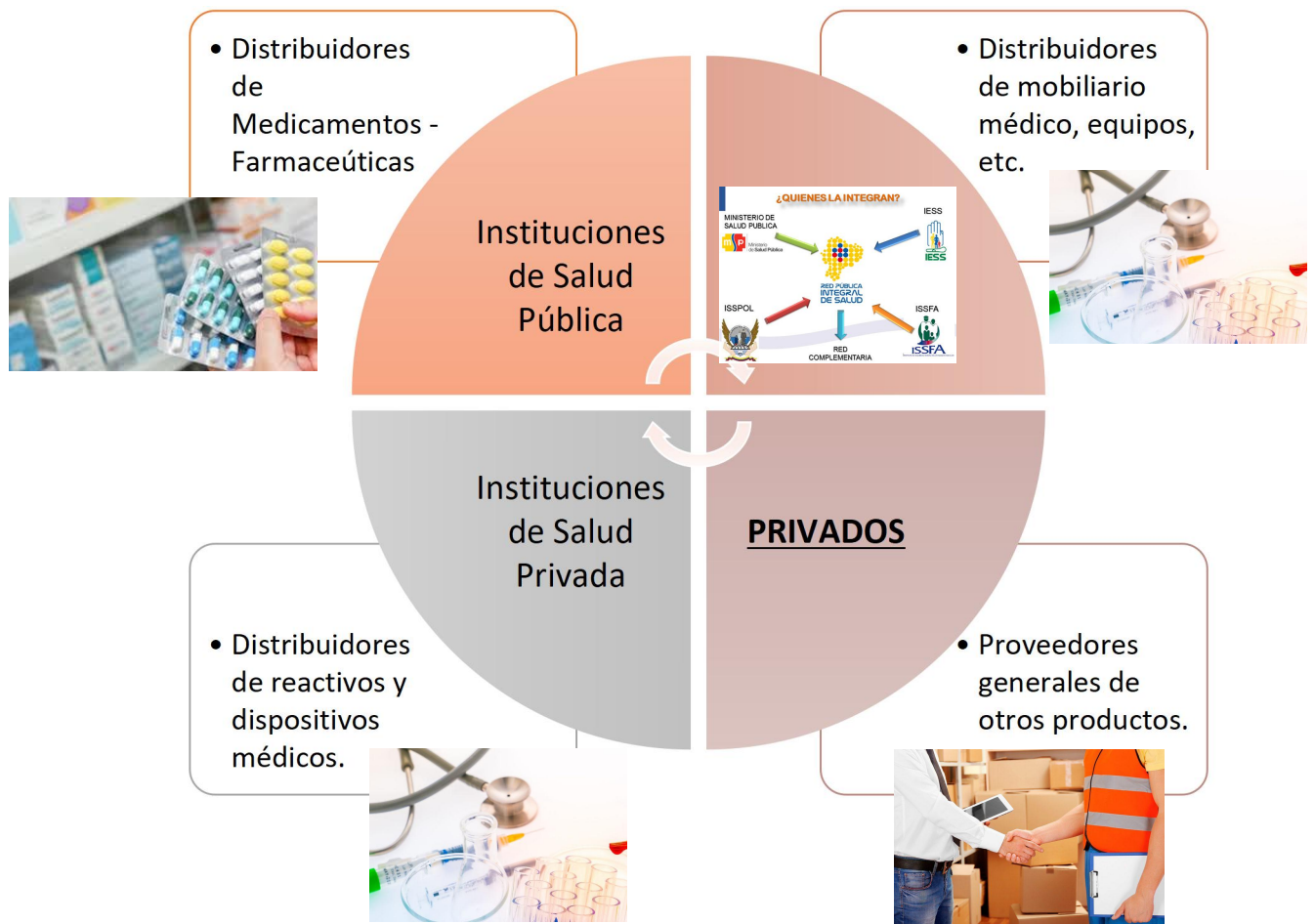
Existen muchas instituciones de Salud en el Ecuador tanto públicas como privadas, así como muchas empresas relacionadas a la Salud, cuando se dice de empresas relacionadas a la Salud se hace referencia a empresas que si bien no dan el servicio de Salud, se dedican a dar servicios y/o productos necesarios y coadyuvantes para poder proporcionar el servicio de Salud, como por ejemplo distribuidores de insumos, reactivos e instrumentos para las casas de Salud, farmacéuticas, y otras empresas proveedoras de insumos generales.

El Sistema de Salud en Ecuador, se ha caracterizado por su segmentación, la que se debe a una organización conformada por dos sectores, público y privado. En este marco, el MSP y los servicios de salud de las municipalidades entregan servicios de atención de salud, para la población no asegurada. Por otra parte, las instituciones de Seguridad Social representadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que incluye al Seguro Social Campesino (SSC), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) y el Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL)

cubren a la población asalariada afiliada. Finalmente, se incluye el sistema privado para los ciudadanos que poseen mayores ingresos y pueden adquirir un seguro.

Con todo lo anteriormente expuesto podemos decir que las instituciones de Salud, se encargan de dar sus prestaciones de servicio a el territorio nacional, y además ellas se relacionan con otras empresas que son sus proveedores para poder dar dicho servicio. Ver Gráfico 1.

Gráfico 1. Organización de las instituciones de Salud en Ecuador.



En Ecuador, la tipología de los establecimientos de salud del Sistema Nacional de Salud se organiza en niveles de atención: primer, segundo, tercer nivel de atención, servicios de apoyo, atención de salud móvil, etc., en base al nivel de formación de los

profesionales, prestaciones y subprestaciones; y en niveles o grados de complejidad en base a sus servicios y capacidad resolutive.

En el Acuerdo Ministerial Nro. 00030-2020, en el artículo 32, describe que el “Tercer Nivel de Atención corresponde a los establecimientos que prestan servicios de atención de salud de especialidad y subespecialidad, en forma ambulatoria o con internación/hospitalización; e incluye prestaciones de promoción de la salud, prevención de enfermedades, recuperación de la salud, rehabilitación y cuidados paliativos. Además, cuenta con apoyos diagnósticos y terapéuticos de alta complejidad en consonancia con las especialidades y subespecialidades que posee”.

Dentro del Tercer Nivel de Atención se ubican tres tipologías: centro especializado, hospital especializado y hospital de especialidades.

1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Dentro del análisis situacional de la empresa debemos considerar algunos puntos de relevancia de tal manera que se pueda ver una foto actual de la empresa al tener una visualización tanto interna como externa de la misma, su estructura y entorno.

1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

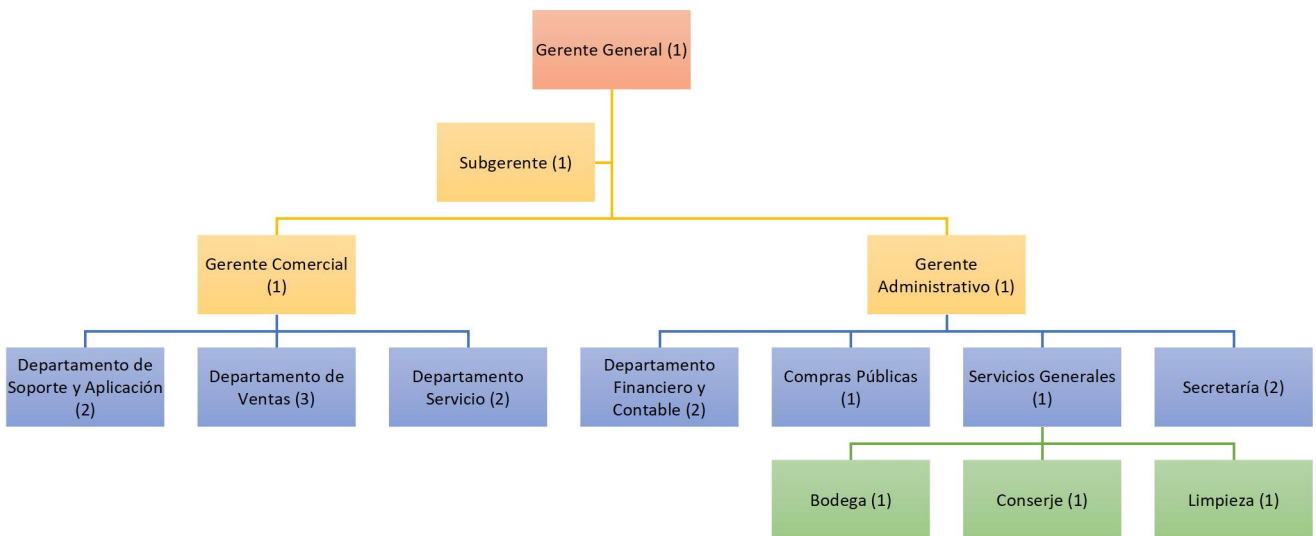
Dentro de análisis situacional de la empresa GenLife Cia. Ltda., se debe analizar diferentes aspectos, como lo es la estructura administrativa, financiera y operativa.

Al ser una compañía de responsabilidad limitada nos referimos a que es una empresa en la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social, en este caso es GENLIFE CIA. LTDA.

Según su tamaño esta empresa se clasifica como, “Pequeña Empresa”, que de acuerdo a el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se define como la empresa que genera ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00 anuales y tiene un número de trabajadores entre 10 a 49 personas.

La estructura de la empresa GenLife Cia. Ltda es de la siguiente manera, la empresa cuenta con un total de 20 empleados que se han organizado de la siguiente manera, se tiene como cabeza administrativa a el/la Gerente General, existe un sub gerente, desde ahí parten dos departamentos importantes, el comercial y el administrativo con sus respectivos sub departamentos. Ver Gráfico 2.

Gráfico 2. Organigrama y estructura de la empresa GenLife Cia. Ltda.



Como se puede notar, no existen en la empresa a momento dos departamentos que son importantes y fundamentales para una empresa, por ejemplo el departamento de marketing y el de recursos humanos, siendo de esta manera una organización donde falta soporte y apoyo en dichas áreas. Los departamentos creados en una empresa ayudan para llevar una gerencia con soporte es decir que cada uno de los departamentos lleven la gestión que le corresponde de manera eficaz.

En la empresa GenLife Cia. Ltda., el marketing y promoción que se realiza es muy escaso y esta suele estar a cargo de la subgerencia y el departamento de ventas, sin embargo no hay un departamento de marketing como tal. La empresa GenLife tiene los siguientes medios o redes sociales que tiene muy poco movimiento y desarrollo de promoción:

- Página web: <http://www.genlife.net/>
- WhatsApp (Cada número de los empleados de ventas, especialistas de aplicación, y en general de los empleados que laboran dentro de la empresa).
- Instagram (nuevo)

Imagen 1. Imagen de la página web de la empresa GenLife. Cia. Ltda.



1.2.2 Oferta y demanda de Productos o Servicios

La empresa GenLife Cia. Ltda, es una compañía limitada que inició sus actividades económicas el 01 de Marzo del 2012, es decir que lleva 11 años en el mercado ecuatoriano, tiene una sola sucursal ubicada en Av. Amazonas N39-82 y A. Pereira, Edf. Casa Vivanco, Piso 6, Of. 601, Quito-Ecuador, cuyas principales actividades económicas en el territorio nacional son:

- C33130201 - SERVICIOS DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE IRRADIACIÓN Y EQUIPO ELECTRÓNICO DE USO MÉDICO Y TERAPÉUTICO A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO: EQUIPO DE TOMOGRAFÍA POR RESONANCIA MAGNÉTICA, ULTRASONIDOS DE USO MÉDICO, MARCAPASOS, APARATOS PARA SORDOS, ELECTROCARDIOGRAFOS, EQUIPO ELECTRÓNICO DE ENDOSCOPIA, APARATOS DE IRRADIACIÓN.
- G46492201 - VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.

- G46599402 - VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPO DE LABORATORIO.
- G47720101 - VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- G46492401 - VENTA AL POR MAYOR DE INSTRUMENTOS, DISPOSITIVOS, MATERIALES MÉDICOS Y QUIRÚRGICOS, DENTALES.
- C33130301 - SERVICIOS DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE INSTRUMENTOS Y EQUIPO ÓPTICO DE LA CLASE SI SE UTILIZAN PRINCIPALMENTE CON FINES COMERCIALES, A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO COMO: BINOCULARES, MICROSCOPIOS (EXCEPTO LOS ELECTRÓNICOS Y PROTÓNICOS), TELESCOPIOS, PRISMAS Y LENTES (EXCEPTO LAS OFTÁLMICAS), EQUIPO FOTOGRÁFICO.
- G46599401 - VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPO MÉDICO, INCLUSO PARTES Y PIEZAS Y MATERIALES CONEXOS.

En cuanto a la actividad económica ya expuesta, es importante hacer notar que esta empresa tiene su principal función en la venta y distribución de insumos, reactivos y dispositivo médicos a instituciones de salud como laboratorios y hospitales tanto públicos como privados. GenLife Cia. Ltda esta calificado como importador y el 90% de sus productos son provenientes del mercado internacional, y 10% lo obtienen del mercado nacional.

Durante su funcionamiento los productos ofrecidos se dirigen al ámbito de la medicina en el área de genética, cáncer y otros, siendo su experiencia principalmente en productos de biología molecular, patología, y trasplantes.

La empresa cuenta con más de 20 proveedores internacionales para suplir las necesidades de las instituciones de salud en el Ecuador. Adicionalmente a ello la empresa ofrece servicios de mantenimiento de equipos de laboratorio relacionados a su actividad principal. Ver tabla 1.

Tabla 1. Productos y servicios ofrecidos por la empresa GenLife Cia. Ltda.

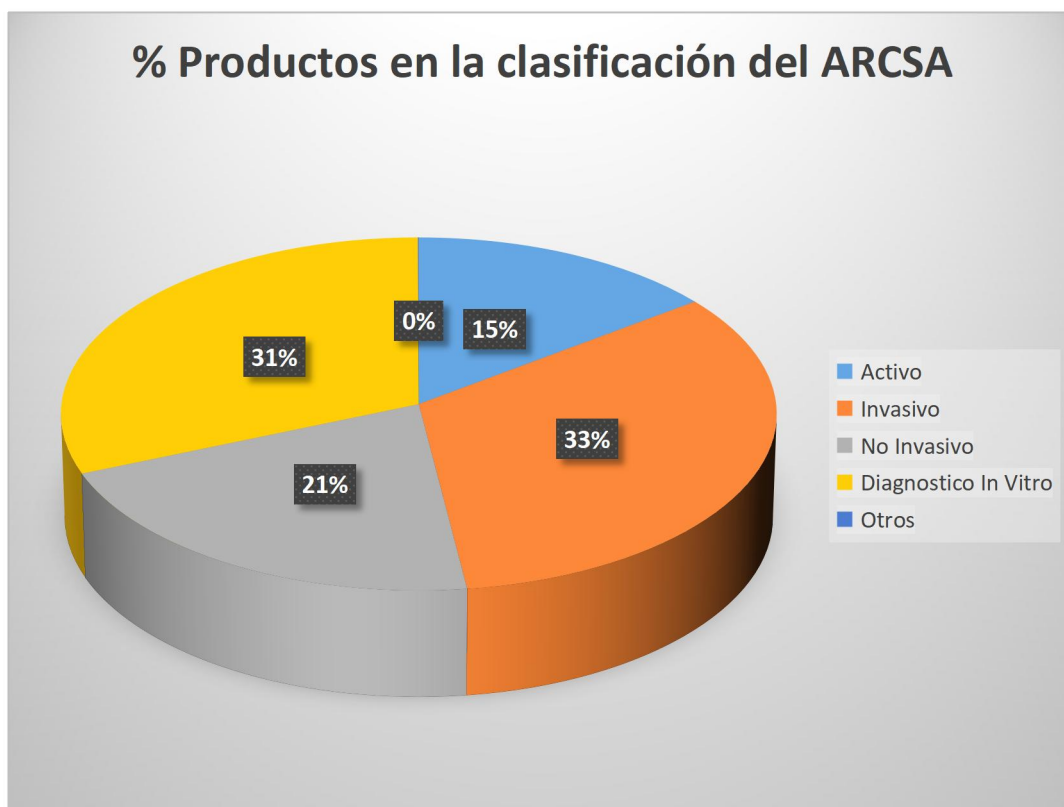
| Línea de Productos | Metodología Específica - Productos para |
|---------------------|---|
| Biología Molecular | FISH Microarrays Genoarrays Tissue Arrays PCR y PCR tiempo real Transplante NGS |
| Histopatología | Inmunohistoquímica Varios productos |
| Laboratorio Clínico | ELISA Fluorescencia Citometría de Flujo |
| Otros | Varios productos Servicio de mantenimiento de equipo e instrumentos parte del portafolio de la empresa |

En el Ecuador existe una competencia importante para este tipo de productos y servicios ofrecidos, según la última base de datos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) existen 1784 (mil setecientos ochenta y cuatro) empresas que venden y distribuyen dispositivos médicos, productos dentales y reactivos bioquímicos de diagnóstico en el Ecuador, esta clasificación esta dada a base de que estas empresas tienen ingresados registros sanitarios en el ARCSA y debemos hacer notar que hay productos que son de investigación, demos, muestras, y productos de materiales de plástico que NO REQUIEREN Registro Sanitario y que si solo se encargan de ese tipo de productos, no se encontrarían en esa base de datos.

GenLife Cia. Ltda., se encuentra dentro de las 1784 empresas dentro de la institución ARCSA, lo que quiere decir que a nivel nacional es una cantidad importante de empresas que compiten entre si con la misma actividad económica. Sin embargo de todas estas empresas, y según el producto que se ofrece, ya que dentro de esta categoría de actividad económica hay varias aplicaciones y usos de cada producto que es importante filtrar para tener un dato con más filtro y más relacionado a los productos y servicios que ofrece la empresa GenLife Cia. Ltda.

Dentro de la clase de dispositivos y reactivos médicos, encontramos los siguiente clasificación: activos, invasivos, no invasivos, diagnostico in vitro, otros. Sin embargo para entender estos datos, debemos mencionar que en el ARCSA existen de estas 1784 empresas un total de 15253 productos, sean estos reactivos, insumos o dispositivos médicos que han sido registrados y que poseen su respectivo registro sanitario para su legal venta y distribución en el país.

Gráfico 3. Distribución de la clase de dispositivos, reactivos e insumos médicos en el Ecuador (Porcentajes), total de productos registrados en el ARCSA . 15253.



La empresa GenLife Cia. Ltda se encuentra dentro de la clase de “Diagnóstico in Vitro”, existen 4772 productos registrados en el ARCSA como productos de Diagnostico in Vitro, y corresponden al 31% del total de productos. Estos a su vez están distribuidos en 529 empresas, convirtiendo a estas empresas en los competidores directos de la empresa GenLife Cia. Ltda.

1.2.3 Análisis geoespacial y geopolíticos

La empresa se encuentra ubicada en el territorio del Ecuador, más específicamente en la capital, Quito, al momento solo cuenta con una sucursal ubicada en región centro-norte de Quito en la siguiente dirección:

- Av. Amazonas N39-82 y Alfonso Pereira, Edificio Casa Vivanco, piso 6. Oficina 601. Quito-Ecuador, EC170506.

Esta información se la puede encontrar al escribir el nombre de la empresa en el buscador de Google, es decir, que es una empresa conocida por el buscador y verificada por el mismo.

Imagen 2. Información obtenida de la empresa GenLife Cia. Ltda., en el buscador de Google.



Imagen 3. Mapa del territorio Ecuatoriano, resaltadas las ciudades principales donde se realizan con mayor afluencia las ventas de productos o servicios de la empresa GenLife Cia. Ltda.



1.2.4. Población Atendida

La población a quien va dirigida, o en este caso a las instituciones que la empresa GenLife Cia. Ltda dirige sus productos o servicios es a las instituciones de Salud como laboratorios y hospitales tanto públicos como privados en el territorio nacional, actualmente se encuentra trabajando con ciudades principales del Ecuador.

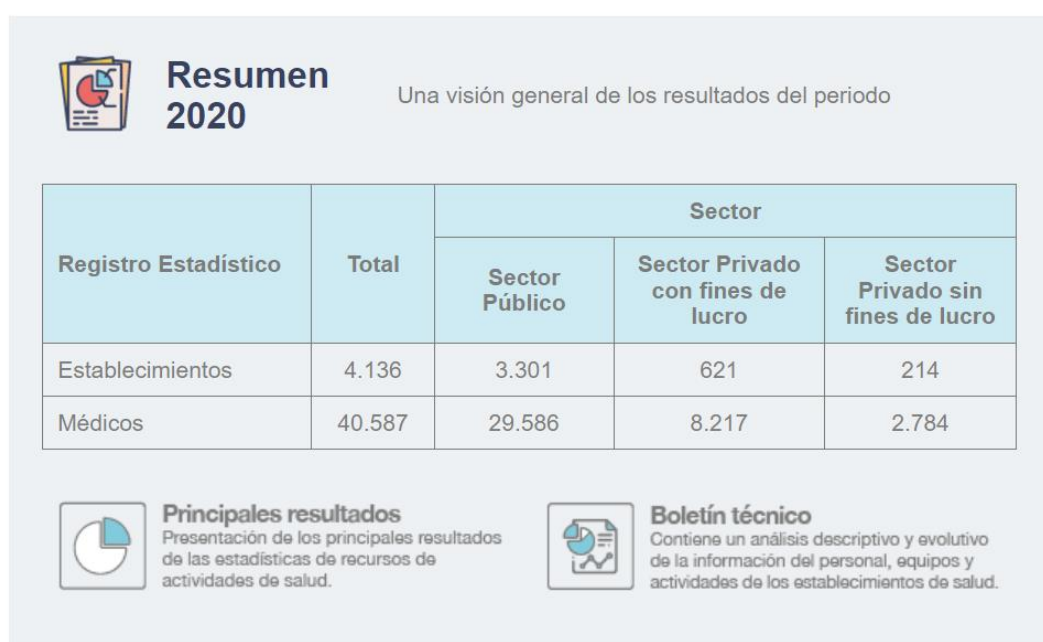
Las actividades de la empresa de manera más específica es la venta y distribución de reactivos, dispositivos médicos e instrumentos con un enfoque a los Hospitales de tercer nivel que tienen laboratorios especializados y laboratorios de alta complejidad sean estos públicos y privados, por lo que el objetivo de clientes y/o población a quien dirige sus productos la empresa son los siguientes:

- Hospitales de tercer nivel en Ecuador, sean públicos o privados, ya que en ellos existen laboratorios especializados para el tipo de pruebas ofrecidas por la empresa.
- Laboratorios especializados en el Ecuador, de igual manera sean estos públicos o privados.
- Laboratorios en el campo de investigación, es decir los que se encuentran en las universidades del país.

Ecuador tiene registrados 3847 establecimientos de atención a la salud, de los cuales 80% pertenecen al sector público. El MSP concentra 47% de las unidades y el IESS otro 24%. Una pequeña proporción (10%) pertenece a municipios, ministerios diferentes al MSP, ISSFA, ISSPOL y otras entidades. El sector privado concentra alrededor del 20% de los establecimientos de salud, 14% en instituciones con fines de lucro y el restante 6% en organismos que ofrecen atención a la salud sin fines de lucro.

La Sociedad de Lucha contra el Cáncer, entidad privada sin fines de lucro que cubre buena parte de la demanda nacional de diagnóstico y tratamiento del cáncer, ofrece servicios en instituciones regionales con autonomía administrativa y financiera ubicadas en las principales ciudades del país y cuenta con ocho hospitales especializados y cuatro centros de atención sin internación.

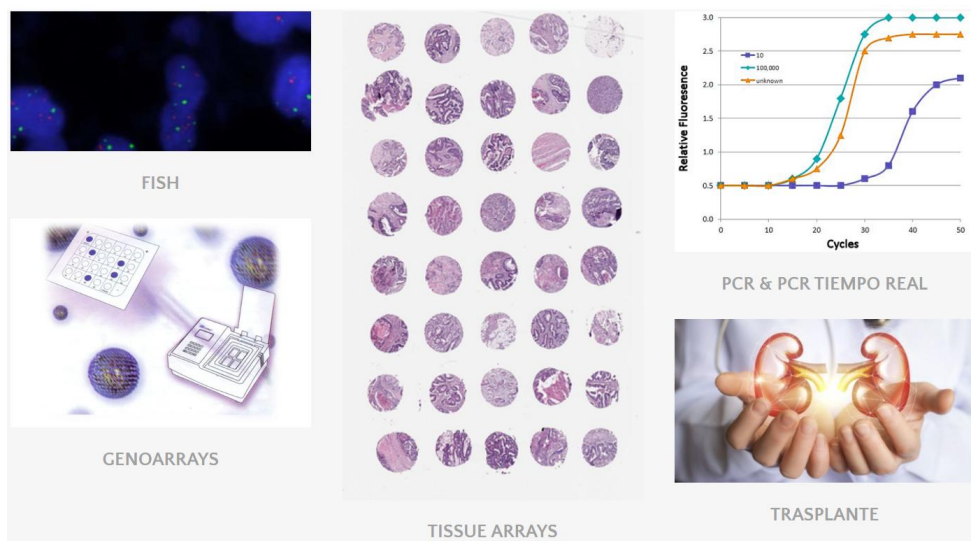
Imagen 4. Datos INEC de instituciones de Salud 2020.



Las instituciones de Salud que tiene dentro de ellas laboratorios especializados, como laboratorio de genética y de biología molecular son uno de los objetivos de la empresa GenLife Cia. Ltda. Y además de las instituciones de Salud, también nos encontramos con los laboratorios privados que se encuentra por fuera de los hospitales, que son otro objetivo de ventas de la empresa GenLife Cia. Ltda.

Con todo esto podemos concluir que la población y demanda en el territorio nacional es alta, ya que la salud y todo lo relacionado con ella no se acaba, La Salud es un derecho, y cada día hay más herramientas e innovación en medicina que hace que la empresa GenLife Cia. Ltda. tenga los productos y servicios para cada necesidad. Además, el enfoque de la empresa GenLife Cia. Ltda. cada día se vuelve más específico y con áreas de interés más especializadas, como es el cáncer, enfermedades genéticas y trasplante.

Imágen 5. Productos para las áreas de interés de la empresa GenLife Cia. Ltda. tomados de la página web de la misma.



Ahora, a pesar de toda la alta demanda, en el Ecuador existe muchas empresas que ofrecen lo mismo que la empresa GenLife. Cia. Ltda., esto quiere decir que nos enfrentamos a una competencia muy alta y que debemos buscar estrategias para que la empresa tenga el acercamiento a los clientes, como puede ser el mejoramiento del marketing.

CAPITULO 2

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.

2.1 PLANTEAMIENTO EL PROBLEMA

Existe una alta demanda a nivel nacional de los productos y servicios ofrecidos por empresas como esta, sin embargo de igual manera existe una alta competencia de la venta y ofrecimiento de los productos y servicios demandados. Adicional a esto, la empresa GenLife Cia. Ltda., no cuenta con un departamento de marketing para la promoción y oferta de los productos o servicios, por lo que a pesar de la alta demanda, la empresa no es conocida por los clientes dado a esta falta de el servicio de marketing.

2.2 JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTOT DEL PROBLEMA

En el 2020, según datos oficiales del Banco Central del Ecuador, las importaciones de productos necesarios para la red sanitaria del Ecuador ascendieron a USD 43 millones, de los cuales USD 8 millones corresponden a catéteres, agujas, cánulas y similares; USD 6 millones a reactivos de diagnóstico o de laboratorio; USD 5 millones a sangre humana, toxinas, cultivos de microorganismos y productos similares; y USD 3 millones a desinfectantes acondicionados para la venta al por menor. Esto demuestra que existe una alta demanda.

Para la red de salud pública, el marketing no es de alto impacto, dado que las instituciones de Salud pública deben colocar sus demandas en procesos que entran a concurso con la competencia y posteriormente la subasta electrónica, es decir a el portal de compras públicas, SERCOP, El Servicio Nacional de Contratación Pública.

Por otro lado, para los laboratorios especializados de entidades privadas, la empresa GenLife Cia. Ltda., no es conocida por una gran parte de ellos y por ende es importante notar que la falta de un departamento de marketing limita a la empresa a llegar a esas

instituciones que si bien requieren de los productos ofrecidos, no conocen de la empresa y esto hace que se pierdan oportunidades de ventas.

2.3 OBJETIVO GENERAL

- Implementar un departamento de marketing para la promoción de los productos ofrecidos por la empresa GenLife Cia. Ltda.

2.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Crear un departamento específico de marketing para la empresa GenLife Cia. Ltda.
- Mejorar el alcance de la empresa GenLife Cia. Ltda a las entidades de salud privadas mediante el uso del marketing.
- Aumentar las redes sociales que sirven como herramienta de marketing.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La propuesta a plantearse es abrir un departamento específico para el área de Marketing en la empresa GenLife Cia. Ltda. Como ya se expuso anteriormente la empresa carece de dicho departamento, sin embargo el problema va más allá de ello, ya que existe una alta competencia de los productos y servicios ofrecidos, y que si tiene area de Marketing y son conocidos por las diferentes instituciones de Salud. Otra de las cosas que es importante mencionar, es que existe de igual manera alta demanda, pero al no ser conocidos , las instituciones de Salud no se contactan con la empresa para poder hacer ventas directas. Y por todo lo que esta expuesto, la propuesta esta enfocada a la implementación de un DEPARTAMENTO DE MARKETING.

Dentro de la propuesta de implementación de un departamento de Marketing, encontramos diferentes estrategias que serán tomadas como parte de esta implementación, ya que el área de Marketing es extensa y con múltiples beneficios, no solo se tomará atención a las redes sociales, sino también al el marketing tradicional, el marketing digital, y dado que la empresa GenLife Cia. Ltda., vende y distribuye productos más especializados, es decir que tiene su enfoque en áreas como biología molecular, oncología y transplante, hace que se pueda utilizar los nichos de marketing, ya que se entiende y se estudia las necesidades de los clientes y ser más específicos para con ellos y cumplir sus necesidades y expectativas.

Por ello, es recomendable realizar una matriz que nos permita visualizar de mejor manera los problemas que están presentes en la empresa, la respectiva causa y efecto de la misma para luego dar una propuesta de solución

En el siguiente anexo (Tabla No. 2) encontramos una matriz que nos permite ver los problemas y las alternativas de solución a la misma.

Tabla 2. Tabla y/o matriz de Evaluación de Alternativas de Solución, tomada de la Escuela de Negocios de la Universidad de las Américas UDLA - Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud.

| Problema | Causa | Efecto | Desafíos | Alternativas de Solución | Unidad de Gestión Responsable |
|--|--|--|---|---|--|
| 1. Empresa no conocida por Instituciones de Salud objetivo. | Ausencia de un departamento de promoción y Marketing. | Empresa que no es conocida por las instituciones de Salud dado a este problema. | Analizar los recursos y tiempos de la empresa para la creación del departamento. | Implementación de un departamento nuevo en la empresa. Departamento de Marketing. | Gerencia y Subgerencia. |
| 2. Ausencia de redes sociales. | Al no tener un departamento de Marketing no se ha implementado redes sociales. | Sin redes sociales, no se puede tener más alcance a la promoción de productos y servicios. | Manejo del tiempo para la creación de las mismas, y su respectivo seguimiento. | Creación de redes sociales. | Departamento de Marketing creado. |
| 3. Alta demanda de productos y servicios y la empresa no tiene todo el alcance a la misma. | Ausencia de un departamento de promoción y Marketing. | Empresa que no es conocida por las instituciones de Salud dado a este problema. | Analizar los recursos y tiempos de la empresa para la creación del departamento. | Implementación de un departamento nuevo en la empresa. Departamento de Marketing. | Gerencia y Subgerencia. |
| 4. Alta competencia para la oferta de productos y servicios relacionados. | No se tiene control de la competencia pero si del alcance de la empresa usando herramientas como el Marketing. | Al no tener un departamento de Marketing como tal, la alta competencia tiene mayor alcance a los clientes. | Al tener una alta competencia se deben utilizar estrategias para tener un alcance y cobertura a las demandas. | Estudio de mercado competidor y mejorar el alcance con promoción y Marketing. | Departamento de Marketing creado. Ventas |

CAPÍTULO 4

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

En general todas las empresas deben gestionar de manera eficaz y eficiente su organización para el cumplimiento de los objetivos de dicha empresa. En las instituciones y organizaciones de Salud es lo mismo, y debemos tomar en cuenta ciertos aspectos para el mejor entendimiento de estas organizaciones.

Las instituciones de Salud, son organizaciones que pueden dividirse en las que brindan servicios de salud como clínicas, hospitales, centros de imagen, etc, y también empresas que están relacionadas al campo de la salud, como proveedores de insumos médicos, proveedores de medicinas y fármacos, proveedores de mobiliario médico, etc, y estas ayudan o son de soporte para el funcionamiento de las instituciones de Salud que brinden los servicios como tal.

Con todo lo expuesto en los párrafos anteriores, podemos decir que la empresa GenLife Cia. Ltda., es una empresa relacionada a la Salud, que provee de reactivos e insumos médicos para laboratorios y hospitales, con productos específicos para las áreas de biología molecular, oncología y trasplantes, por lo que se convierte en una empresa de apoyo fundamental para las instituciones de salud que brindan los servicios relacionadas a estas áreas mencionadas.

El presente trabajo tiene como objetivo la implementación de un departamento de Marketing en la empresa GenLife Cia. Ltda, este departamento tiene muchos beneficios para la empresa dado que el Marketing nos ayudará a una promoción y alcance de la marca en el mercado nacional.

Según la American Marketing Association, la definición del término Marketing es la siguiente: “El Marketing es una actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar y cambiar las ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, asociados y sociedades en general”. En palabras más fáciles, es la ciencia de

explorar, crear y dar valor a un producto o servicio y plasmarlo o exponerlo hacia el público de interés. Por tal razón, las empresas y/u organizaciones deben tener un departamento específico para esto.

El Marketing no es solo publicidad, son un conjunto de estrategias dirigidas a la promoción de un producto o servicio, y el objetivo es generar más ventas, a menor costo para la empresa. El conocer una marca esta en las manos de dicho departamento, y es de gran importancia que se cuenten con el mismo, sea que la institución lo implemente dentro de la organización, o sea que se contrate el servicio tercerizando. Por lo tanto se deben comparar las dos formas de implementar el departamento de Marketing para que en el momento de que sea presentado a la gerencia, se pueda tomar una decisión de beneficio para la empresa.

El marketing en las empresas relacionadas a la salud como lo es la empresa GenLife Cia. Ltda., es un proceso que se enfoca en el desarrollo de estrategias de comunicación para incrementar el número de clientes para las ventas de productos y/o servicios ofrecidos. A su vez, busca mejorar el servicio de atención a los mismos para que los usuarios tengan mayor compromiso y lealtad con la institución. Las necesidades y expectativas de los clientes es fundamental, y es aquí donde entra el marketing como herramienta fundamental para esta relación y captación de nuevos clientes, la satisfacción y el logro de los objetivos de la empresa están estrechamente relacionados con este departamento.

Para ello es relevante conocer conceptos básicos del marketing, que nos permitan entender su importancia y los beneficios que serán obtenidos una vez implementado dicho departamento. Un punto importante es entender que existen dos tipos de marketing, el marketing tradicional y el marketing digital, y es relevante que diferenciamos estos dos para la futura toma de decisiones. (Ver gráfico 4.)

Gráfico 4. Gráfico explicativo para lograr diferenciar entre marketing tradicional del marketing digital.



Adicional a todo lo expuesto, debemos enlistar algunos beneficios que nos proporciona el Marketing en . Ver tabla 3.

Tabla 3. Beneficios que proporciona el Marketing a una organización y/o empresa.

| Beneficios principales del Marketing |
|--|
| Reconocimiento de la marca, en este caso - GenLife Cia. Ltda. |
| Ganar y Fidelizar Clientes. |
| Proporciona Información, por ejemplo dirección, teléfonos, redes sociales, etc. |
| Identificar a los clientes reales, es decir los posibles compradores. |
| Ahorro de tiempo y dinero, al enfocar una comercialización eficaz. |
| Mayores ganancias, siendo este uno de los objetivos principales. |
| Identificar nuevas oportunidades, esto es basándonos en los grupos de interés. |
| Identificar el estado de un producto o servicio, es decir una análisis de lo ofertado. |
| Ventaja competitiva - llegar a ser mejor que otras marcas que tienen la misma actividad económica. |

En este proyecto se busca implementar el departamento de Marketing dentro de la institución, para tener mejor control y gestión de mismo, y a su vez poder evaluar esta estrategia y su efectividad para la mejora y beneficio de la empresa.

La metodología usada para este proyecto se basó en una investigación cualitativa, donde a través del método de investigación observacional, es decir un estudio descriptivo, se investigaron datos históricos y reales. A su vez se recolectó información y datos de la empresa relacionada a la salud GenLife Cia. Ltda. La palabra clave de de esta metodología es la observación.

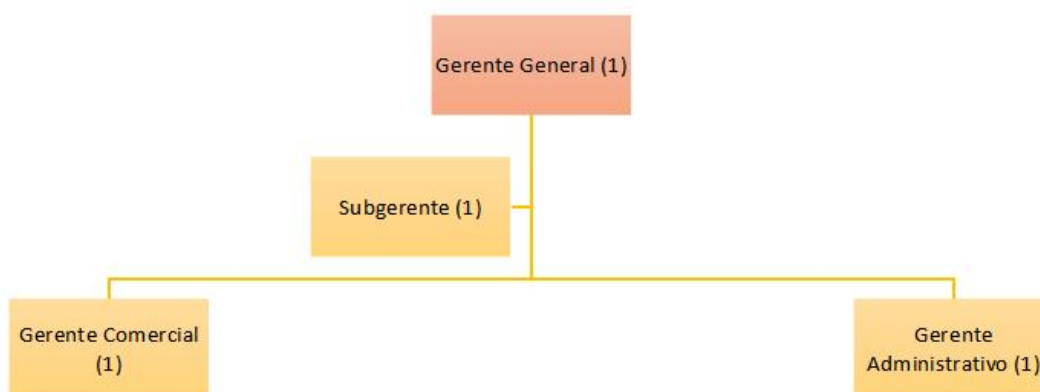
4.1 JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.

DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD O INSTITUCIONES REALACIONADAS A LA SALUD.

Los departamentos de la empresa GenLife Cia. Ltda., según la organización de la misma, se dividen en dos grandes ramas: la comercial y la administrativa, donde cada una de ellas tiene sus respectivos departamentos con las funciones correspondientes. Podemos ir analizando cada una de las gestiones de cada uno de los departamentos de esta empresa.

La gestión Gerencial de la Dirección tiene múltiples funciones de liderazgo, solución de problemas y es el mando de toda la empresa, este departamento se encarga de el mando general de la empresa. La empresa GenLife Cia. Ltda., tiene en la gestión gerencial de la dirección la siguiente organización.

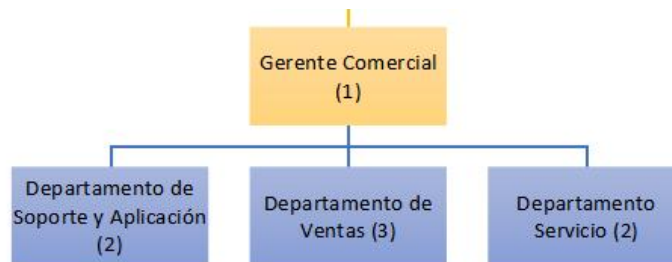
Gráfico 5. Organización Gerencial de la empresa GenLife.



En general la Dirección de la empresa es bastante organizada y las funciones ejecutadas se realizan de manera acorde y correcta, es una empresa donde desde el/la gerente general lleva el control de toda la empresa, pero con apoyo de un subgerente, y como se expuso con anterioridad, dos ramas gerenciales importantes, como es la comercial y la administrativa.

Ya que el enfoque de este proyecto es en el área comercial, no analizaremos la parte administrativa del mismo, y nos enfocaremos en la gestión de Marketing como tal, en el siguiente gráfico vemos la estructura del departamento comercial.

Gráfico 6. Departamento comercial de la empresa GenLife Cia. Ltda.



Nos encontramos con 3 ramas dentro del área comercial:

- Departamento de Soporte y Aplicación: En este departamento se encuentra los especialistas de aplicación, que son profesionales encargados del conocimiento y puesta en marcha de las metodologías y técnicas de los productos ofertados por la empresa GenLife Cia. Ltda. Es decir que son ingenieros biotecnólogos y/o profesionales de la carrera de bioanálisis que conocen de metodologías de los productos ofertados por la empresa como los productos de biología molecular, patología, secuenciación, etc. En la empresa GenLife Cia. Ltda, cuenta con dos especialistas de aplicación para todas las áreas y líneas de los productos manejados por la empresa.
- Departamento de Ventas: Este departamento es fundamental y de gran importancia para la empresa, dado que de él salen las ventas y las ganancias para la empresa GenLife Cia. Ltda. En este departamento se suelen contratar de igual manera ingenieros biotecnólogos o profesionales de la carrera de bioanálisis, con la diferencia de que ellos deben presentar habilidades y experiencia en ventas. También se contrata personas con otros títulos, siempre y cuando cumplan con los requisitos mínimos para el departamento de ventas. Dentro de este departamento es donde la empresa GenLife Cia. Ltda., tiene ciertas funciones de Marketing, ya que los vendedores utilizan la herramienta del Marketing con los clientes de manera directa. Por ejemplo, haciendo presentaciones, entregando flyers o brochures o

cualquier material relacionado a ser entregado a clientes que ya son parte de la empresa y clientes potenciales, normalmente se lo hace visitando los hospitales y laboratorios del país, en especial los grandes y más conocidos, sean estos públicos y/o privados, presentando el portafolio de productos y servicios. Este departamento cuenta con 3 personas al momento y se reparte las líneas o áreas de venta.

Gráfico 7. Análisis del área de ventas de la empresa GenLife Cia. Ltda.

| | |
|-----------------------------------|--|
| Biología Molecular | <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene 2 personas encargadas del mismo. • Es el departamento que más ventas genera la empresa. |
| Secuenciación - NGS | <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con las mismas 2 personas del departamento de molecular. • Es una metodología nueva y costosa, pero de gran interés. • El potencial diagnóstico de la misma es de gran utilidad para la Salud. |
| Histopatología | <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con 1 persona para las ventas de esta metodología. • Es uno de los departamentos más antiguos de la empresa. |
| Otras aplicaciones o metodologías | <ul style="list-style-type: none"> • La persona que se encarga del área de histopatología se encarga de las ventas de las otras aplicaciones y metodologías, ya que el campo de los reactivos e insumos médicos es grande. |

- Departamento de Servicio: Este departamento son ingenieros biomédicos que se han especializado en servicio y labores de los instrumentos médicos, es decir los equipos que son para el procesamiento de las pruebas y/o productos ofrecidos dentro de la empresa GenLife Cia. Ltda. Este departamento es de gran importancia ya que como a un auto que se le da sus mantenimientos cada cierto periodo de tiempo, los instrumentos médicos tienen su respectiva instalación y mantenimiento para su correcto funcionamiento.

Estos 3 departamentos dentro del área comercial se apoyan entre sí, y están conectados, en un trabajo de colaboración entre los 3, para poder dar una solución completa a los clientes, sin embargo, como se puede notar, no existe el departamento de Marketing como tal y es un área que se ha dejado a manos del departamento de ventas, que utilizan tiempo importante para dedicarse a las ventas en hacer pequeñas cosas relacionadas al Marketing.

CAPITULO 5

PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO **PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN** **GERENCIAL**

5.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este plan estratégico es importante el plan estratégico a realizarse, y para ello es de gran utilidad utilizar herramientas importantes dentro de la gestión gerencial para analizar el entorno de la empresa, por ejemplo el Análisis de la industria de los servicios de Salud (M. Poter) o también conocido como las 5 fuerzas Poter, este se trata de un modelo estratégico que sirve para analizar el nivel de competencia dentro de una empresa y así poder desarrollar tácticas para el mejoramiento de la empresa como tal.

5.1.1 ANÁLISIS POTER: Empresa GenLife Cia. Ltda.

Gráfico 8. Análisis POTER de la empresa GenLife Cia. Ltda.



Este análisis es realmente importante como parte del plan estratégico que se quiere implementar en la empresa GenLife Cia. Ltda, donde el análisis de cada fuerza es un objetivo para mejorar en el caso que sea necesario.

Fuerza 1, el Poder de Negociación con los Proveedores, en esta fuerza, le empresa GenLife Cia. Ltda., tiene una gran ventaja, dado que la cartera de proveedores es tanto de calidad y con precios competitivos en el mercado, además de tener productos para el área de oncología y trasplante que no todos los competidores pueden ofrecer. La mayoría de los proveedores de la empresa son internacionales, por ejemplo los productos vienen de países como Estados Unidos, Inglaterra, España, Italia, etc.

Fuerza 2, el Poder de Negociación con los Clientes, de igual manera, analizando esta fuerza podemos decir que la empresa GenLife Cia. Ltda., tiene un buen acercamiento a los clientes actuales, donde las demandas de calidad, mejora de precios y productos o servicios adicionales son ajustados para el beneficio de los clientes, dando un servicio personalizado y adecuado a los clientes.

Fuerza 3, la Amenaza de Productos Sustitutivos, en esta fuerza nos encontramos ante un problema para la empresa, dado que con el avance en la tecnología, el aumento de nuevos proveedores internacionales y el aumento de mercados con mano de obra menos costosa como el que se puede encontrar en el País como la China, hacen que existan productos sustitutos a los que la empresa GenLife Cia. Ltda., ha venido trabajando y vendiendo, y esto a la final nos lleva a tener más competencia a nivel nacional, y debemos buscar estrategias para llegar al cliente. Por ejemplo, se puede dar descuentos, explicar la calidad y los beneficios de los productos, y para ello, es importante que se utiliza la herramienta del Marketing.

Fuerza 4, Amenaza de nuevos Competidores, como su nombre lo indica, esto se convierte en una amenaza para la empresa, ya que cada año aparecen nuevas empresas que se dedican o quieren dedicarse a la misma actividad comercial, esto ocurre porque al tratarse de una empresa relacionada a la Salud, donde se provee de productos y servicios para diagnósticos de enfermedades, es un mercado que no desaparece y que se encuentra en aumento. La Salud es un derecho y por ende el gobierno o el estado deben velar por el mismo, y para ello es importante los reactivos e insumos médicos. Es decir

que es una empresa que si tiene una gerencia adecuada, generará ingresos, por lo que es un mercado atractivo en el medio.

5.1.2 Análisis FODA.

Otra importante herramienta para poder analizar la situación actual de la empresa es la Matriz FODA, donde se analizan factores internos que son las fortalezas y debilidades de la empresa, y también factores externos como las oportunidades y amenazas.

Tabla 4. MATRIZ FODA empresa GenLife Cia. Ltda.

| | Factores Internos | Factores Externos |
|---------------------------|---|--|
| Factores Positivos | <p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Empresa con experiencia de más de 12 años en ventas y distribución de reactivos y dispositivos médicos. ● Alianza con laboratorio especializado en Genética y Molecular. ● Estrategias de ventas utilizando a los especialistas de aplicación donde ayudan con marketing directo con el cliente. | <p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Demanda alta de reactivos y dispositivos médicos a nivel nacional. ● Tecnología nueva para pruebas especializadas de biología molecular, pruebas oncológicas y de trasplantes. ● Hospitales, Universidades y laboratorios privados con presupuesto para la innovación e investigación. |
| Factores Negativos | <p><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de departamento específico de marketing. ● Falta de redes sociales para la promoción y acercamiento a los clientes. ● No hay seguimiento ni medición de las estrategias implementadas para correcciones oportunas. | <p><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competencia por abundantes empresas que realizan las mismas actividades. ● Instituciones de salud pública con poco presupuesto para laboratorios especializados como de biología molecular y genética, para pruebas oncológicas y trasplante. |

5.1.3 Planificación Estratégica

Dentro de la planificación estratégica, debemos tomar en cuenta la visión y misión de la empresa.

- Misión: Satisfacer con excelencia y eficacia las necesidades de nuestros clientes con productos de tecnología de punta, aplicaciones y servicios asociados a toda el área médica, y así llegar a ser una de las mejores opciones para nuestros clientes.

- Visión: Somos una empresa que tiene como visión la excelencia en calidad de proveer y prestar servicios en el área de salud.

5.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

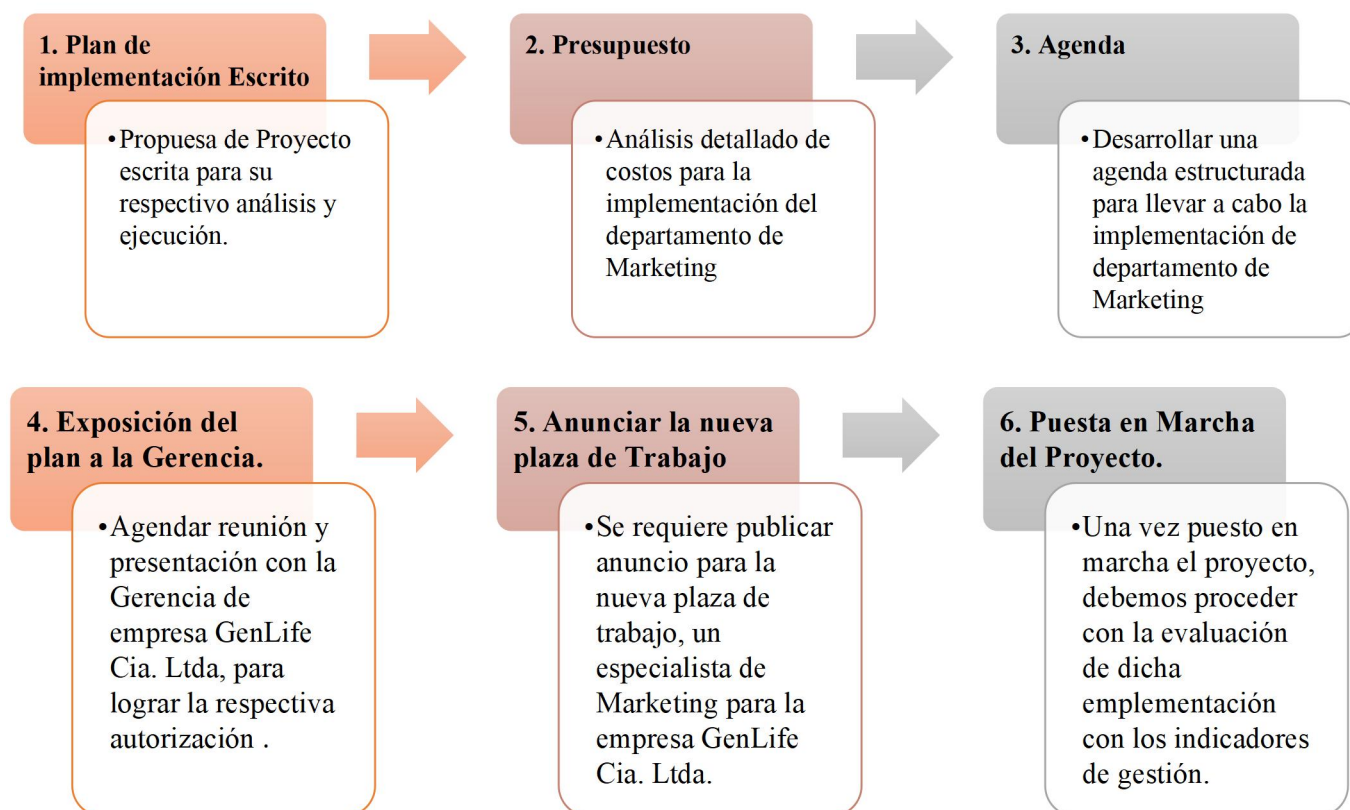
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Este proyecto tiene como objetivo la mejora del alcance de los productos y servicios de la empresa GenLife Cia. Ltda., además de que esta se haga conocer a nivel nacional, en un mercado con alta demanda y alta competencia, siendo una empresa que carece de un departamento responsable de Marketing y que ayudará a la mejora de la marca, la promoción de productos, captación de nuevos clientes, fidelidad de los clientes actuales para finalmente mejorar las ventas y rentabilidad de la misma.

Después de la investigación situacional de la empresa y además de una investigación observacional se procede a colocar la propuesta de solución con la respectiva formulación del plan de gestión gerencial, siendo así una herramienta y modelo de acción que direcciona los procesos institucionales, encaminados a ofrecer productos y/o servicios de alta calidad, con sentido humano en el campo de la Salud, para lograr la satisfacción de los clientes y lograr ventas de la organización.

Tenemos una serie de pasos para la ejecución de la misma, ver gráfico 8 a continuación.

Gráfico 9. Pasos para la ejecución de la implementación del departamento de Marketing de la empresa GenLife Cia. Ltda.



Siguiendo estos pasos para el proyecto de plan gerencial con la implementación de un departamento que se encargue del Marketing en la empresa GenLife Cia. Ltda, se detalla a continuación el desarrollo de los mismos.

PASO 1. Plan de implementación del departamento de Marketing por escrito.

Este paso es el inicio de la ejecución de este proyecto de plan gerencial, donde la propuesta es la **“Implementación de Departamento de Marketing para mejora de la promoción y alcance de productos de la empresa GenLife Cia. Ltda. y su reconocimiento a nivel nacional”**, para ello se hizo una serie de investigaciones y análisis situacional de la empresa, donde el reconocimiento de los problemas existentes en la empresa nos llevaron a el objetivo general y los objetivos específicos.

Se trabajó varias semanas en el proyecto, donde cada semana se daban pasos para dicha propuesta y al mismo tiempo se plasmo el proyecto de manera escrita. Se siguieron los formatos y guías, que permitieron llevar un orden adecuado para poder elaborar el proyecto de manera ordenada y con una organización que permite su fácil comprensión.

PASO 2. Presupuesto

Es imprescindible describir y analizar el presupuesto que se requiere para la implementación del departamento de Marketing para la empresa GenLife Cia. Ltda., de tal manera que se logró tomar las mejores decisiones para lograr dicha implementación con costos bajos para la empresa.

Antes de realizar el respectivo análisis del presupuesto, es importante entender que existen dos metodologías para implementar el departamento de Marketing, es decir, la creación del departamento de Marketing propio en la empresa o contratar el servicio de manera externa, como tercerizar, para ello podemos ver la siguiente tabla comparativa para la ayuda al tomar la decisión de cuál de ellos dos conviene más a la empresa, lo que se quiere es implementar un departamento de Marketing dentro de la empresa, y tiene sus pros y contras que se comparan en la tabla a continuación. Quiero hacer notar que un punto importante es el costo de cada uno de estas dos modalidades, y podemos observar que la implementación del Marketing dentro de la empresa es aparentemente más costosa (\$1,250.00 USD) que el de contratar el servicio de manera externa (\$700 - \$1,000.00 USD), pero no solo debemos fijarnos en ese factor, sino que debemos considerar que al tener un departamento de Marketing dentro de la empresa cubrimos con el valor del sueldo todo el servicio como tal, mientras en la contratación externa, nos encontramos con planes que no cubren todas las necesidades, y que si por ejemplo se requieren reportes, on evaluación con los indicadores de gestión, serán costos adicionales a lo contratado y fijado.

Tabla 5. Tabla comparativa de Marketing dentro de la empresa vs la contratación externa.

| Departamento de Marketing dentro de la Empresa | Contratación del servicio de Marketing de manera externa |
|--|---|
| Acceso directo al especialista de Marketing que es contratado, se debe considerar pagar por capacitaciones de Marketing si se requiere. | La agencia tercerizada esta en constante capacitación en comparación al departamento de Marketing propio de la empresa. |
| Tener una estrecha alineación con estos indicadores clave de gestión y desempeño puede ser muy exitoso cuando se tiene un departamento de Marketing dentro de la empresa. | Algunas agencias tienen a sus empleados trabajando en múltiples proyectos. Y esto puede resultar en algo complicado y difícil no ser el foco central de su día a día. Por lo que puede encontrarse sesgos o errores con los indicadores de gestión. |
| Se ahorra el tiempo que toma en seleccionar una agencia externa. Pero de igual manera se debe llevar un proceso de selección para el o la futura empleada especialista en Marketing para la empresa. | Si no contrata a la agencia adecuada, podría enfrentarse a un producto que no cumple con sus expectativas y puede ser una solución costosa. |
| Capacidad de profundizar y estar completamente inmerso en todos los aspectos de la marca. | Algunos empleados pueden sentirse amenazados, ignorados o confundidos, lo que podría conducir a una menor productividad. |
| Tener un propio equipo de marketing interno significa que el trabajo puede obtenerse de inmediato cuando sea necesario, con el personal disponible. | A las agencias se les paga por desempeñarse y ser responsables de los resultados. Si no está satisfecho con la relación, puede obtener algo nuevo y aprovechar el retorno de la inversión como base de la relación. |
| Costo promedio de sueldo de un empleado especialista en Marketing en el Ecuador: <u>\$1,250.00 USD</u> mensuales. | La mayoría de las agencias de Marketing para tercerizar, se dedican o se especializan más en el Marketing digital. El costo promedio de este servicio va en planes entre <u>\$700.00 USD a \$1,000.00 USD</u> mensuales. |

Ahora, siendo nuestro objetivo, como se ha indicado por múltiples ocasiones, el de implementar un departamento de Marketing dentro de la empresa es necesario realizar el respectivo análisis del presupuesto que se requiere para ejecutar el mismo.

Tabla 6 y 7. Descripción y Análisis del Presupuesto para la implementación del departamento de Marketing para la empresa GenLife Cia. Ltda.

Tabla 6. Costos y/o gastos por única vez:

| Descripción | Costo | Notas y Observaciones |
|--|-----------------------|--|
| Escritorio extra para ser ubicado dentro de la oficina implementada para el departamento de Marketing. | \$200.00 USD | Un solo gasto, es decir es un gasto único y no se repite en tiempos. |
| Silla de escritorio. | \$100.00 USD | Compra única. |
| Computadora de escritorio. | \$1500.00 USD | Compra única. Debe tomarse en cuenta los requerimientos mínimos, como la memoria RAM, y capacidad de almacenaje. |
| Computadora Laptop. | \$1,000.00 USD | Compra única. Debe tomarse en cuenta los requerimientos mínimos, como la memoria RAM, y capacidad de almacenaje. |
| Celular empresarial. | \$250.00 USD | Compra única. |
| Agenda empresarial. | \$20.00 USD | Compra única. |
| Archivador para oficina. | \$250.00 USD | Compra única. |
| Insumos de oficina básicos: grapadora, perforadora, calculadora, otros. | \$100.00 USD | Compra única. |
| Credencial empresarial | \$10.00 USD | Compra única. |
| TOTAL Gastos Únicos | \$3,430.00 USD | |

Debemos estar claros de que la empresa cuenta con la infraestructura y el espacio para lograr abrir el departamento de Marketing con la respectiva oficina física. Y el total de gastos únicos, es decir para arrancar con el departamento es de aproximadamente \$3,430.00 USD.

Tabla 7. Costos y/o Gastos mensuales:

| Descripción | Costo | Notas y Observaciones |
|--|-----------------------|--|
| Línea de celular empresarial. | \$15.00 USD | Valor mensual corporativo. Plan Básico. |
| Sueldo de Especialista de de Marketing. | \$1,250.00 USD | Valor mensual, una persona para iniciar. |
| Insumos básicos de oficina como papel, esferos, carpetas, entre otros. | \$25.00 USD | Valor mensual. |
| Costo de página web y dominio mensual. | \$100.00 USD | Valor mensual. |
| Marketing tradicional proyectos como publicidad en la calle, o periódicos. | Variable | Variable. |
| TOTAL MENSUAL | \$1,390.00 USD | |

En los gastos mensuales no se está tomando en cuenta el servicio de internet, dado que el mismo ya estaba instaurado antes de que la implementación del departamento de Marketing, lo mismo sucede con los gastos como servicios básicos entre otros. Cabe recalcar que las redes sociales y el Marketing digital tiene menor costo que el Marketing tradicional, por ejemplo, las redes sociales que son gratis y solo se requiere del servicio de internet. Con todo esto analizado, se necesita un valor mensual de \$1,390.00 USD para el nuevo departamento de Marketing para la empresa GenLife. Cia. Ltda.

PASO 3. Agenda.

Se requiere organizar un cronograma de actividades, es decir una agenda con ventanas de tiempo de cumplimiento para la implementación del departamento de Marketing en la empresa GenLife, por lo que de manera preliminar y no definitiva se ha creado la siguiente agenda para la ejecución de esta implementación, ver tabla 8.

Tabla 8. Agenda y cronograma de actividades para le ejecución de la implementación del departamento de Marketing en la empresa GenLife Cia. Ltda.

| Actividad | Fechas y ventanas de ejecución de la misma |
|--|--|
| Presentación de Proyecto a la Gerencia de la empresa GenLife Cia. Ltda. | Agosto a Septiembre del 2023. Se debe acordar fecha y hora para realizar la misma. |
| Periodo de espera para la aceptación de la propuesta. | De 1 a 4 semanas. |
| Salida y publicación de anuncio de puesto de trabajo - especialista de Marketing | Octubre 2023 |
| Entrevistas de postulantes | Octubre a Noviembre del 2023. |
| Periodo de toma de decisión para el contrato de la nueva plaza de trabajo. | 1 a 2 semanas. |
| Adecuación de espacio físico para el departamento de Marketing más la compra de insumos únicos para ubicarlos en la misma. | Noviembre del 2023. |
| Preparación de contrato y carpeta de la persona contratada para su ingreso a la empresa. | Noviembre a Diciembre del 2023. |
| Ingreso de la persona a puesto de trabajo como especialista de Marketing. | Inicio de actividades Enero 2024. |
| Puesta en marcha como tal del departamento de Marketing. | Enero del 2024. |
| Indicadores de gestión. | Evaluación de la implementación de manera mensual o trimestral en el año 2024. |
| Evaluación Anual de la Implementación y nuevo análisis de fortalezas y debilidades. | Segunda semana de Diciembre del 2024. |

PASO 4. Agendamiento de fecha y hora para la presentación de proyecto de implementación del departamento de Marketing en la empresa GenLife Cia. Ltda.

Como se expuso en la tabla 7, se ha colocado una ventana para poder agendar la fecha y la hora de la presentación de la propuesta. Este paso es crucial, ya que de esta presentación depende la aprobación de la gerencia para poder poner en marcha el proyecto. Se debe obtener recursos visuales, cuadros, tablas comparativas, cifras, etc, para que se logró convencer a la gerencia de los beneficios de la implementación, siendo el principal, aumentar las ventas y rendimiento de la empresa.

PASO 5. Anunciar la nueva plaza de trabajo - Especialista en Marketing.

Una vez aprobado el proyecto por parte de la gerencia podemos proceder a colocar el anuncio de la plaza de trabajo, de igual manera debe tomarse el tiempo de entrevistas, valoración y clasificación de los candidatos, para que la decisión de quien tomará el puesto de trabajo sea quien cumpla las necesidades y requisitos del puesto para la empresa, es decir el mejor perfil y candidato bien estudiado.

PASO 6. Puesta en Marcha.

Ya con todo lo antes hecho, la puesta en marcha del proyecto es lo siguiente, y es un paso crucial, con ello se empieza el departamento de Marketing, y ahora toca la respectiva evaluación del departamento de Marketing con el uso de los indicadores de Gestión que nos permitirán evaluar, y analizar dicha implementación y si se debe corregir o mejorar las actividades que realizará dicho departamento.

Dentro de la agenda se estipula que esto empiece en Enero del 2024, con evaluaciones y reportes sean estos mensuales o trimestrales, según se acuerde con la gerencia y el departamento comercial, y en cada evaluación se debe analizar si la implementación esta dando frutos, o si hay falencias que deben ser corregidas. La idea es que los beneficios de la empresa se empiecen a ver a corto y largo plazo. Proyección a 5 años.

INDICADORES DE GESTIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING.

Cuando nos encontramos frente a la gestión y evaluación de esta propuesta planteada requerimos medir la misma, y para ello es necesario que se evalúe la intervención realizada con herramientas como los indicadores de gestión, mismos que pueden ser cualitativos como cuantitativos. Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya medición nos permite evaluar los procesos implementados, y así tomar acciones correctivas que puedan presentarse según el caso, también nos permite ver si la implementación o intervención a funcionado, o no, si se han generado más ventas o no, si se tienen más clientes o no, etc. Por lo que la importancia es crucial a la hora de evaluar. Al tratarse de la implementación de un departamento de Marketing para mejora de la promoción y alcance de la empresa GenLife Cia. Ltda. a la captación de potenciales clientes, es necesario usar indicadores de gestión específicos para el área de marketing.

Los KPI (key performance indicator), traducen la estrategia comercial en acciones operativas y manejables por el área de marketing y ventas, basadas en los datos que recopilan y supervisan estos dos departamentos. Para este proyecto se usarán como método de evaluación de la implementación del departamento de Marketing los siguientes indicadores de gestión relacionados con el marketing como tal, ver gráfico 8.

Gráfico 10. Indicadores de gestión que serán utilizados en una proyección a 5 años como evaluación de la implementación de departamento de Marketing en la empresa GenLife Cia. Ltda.

| Costo por Lead o Prospecto | Porcentaje de Participación de Producto en el Mercado | Porcentaje de Clientes influenciados por el Marketing | Alcance de las redes sociales |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •Lead: Contacto de una persona que se recolecta a través de cualquier medio y que se conoce que esta interesado en la organización y los productos específicos. •Cuanto dinero ha empleado la organización para adquirir el obtener el primer contacto con el cliente. | <ul style="list-style-type: none"> •Índice de competitividad, que indica el desempeño en el mercado de determinado producto con relación a sus competidores. •Permite medir si el mercado esta creciendo o declinando. •Término de unidades vendidas o volumen de ventas en valores monetarios, con relación a un determinado número de competidores. | <ul style="list-style-type: none"> •Radio de clientes influenciado por el Marketing expresado en porcentaje. •Todos los nuevos clientes con los que el departamento de Marketing a interactuado. •Impacto del Marketing. | <ul style="list-style-type: none"> •Estrategia de Inbound Marketing. •Dividir el número de Leads, clientes y el porcentaje de tráfico que viene de cada plataforma. •Número de conversiones de Leads a través del canal social. •Número de conversiones de clientes a través del canal social. •Porcentaje de tráfico asociados al canal social. |

Gráfico 11. Fórmulas de los indicadores de gestión - Departamento de Marketing.



Costo por Lead

$$\text{CPL} = \frac{\text{Costo total de la campaña}}{\text{Número de clientes leads generados}}$$



% de Participación de Producto en el Mercado

$$\frac{\text{Ganancias de la empresa en X periodo}}{\text{Ganancias del mercado en X periodo}} = \% \text{ de participación de mercado}$$



% de clientes influenciados por el Marketing

$$\frac{\text{Total de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes a partir de leads de marketing}} \rightarrow \% \text{ de clientes originados en marketing}$$



Alcance de las redes sociales

$$\frac{\text{TOTAL DE INTERACCIONES}}{\text{ALCANCE DE LA PUBLICACIÓN}} \times 100$$

Usuarios que vieron la publicación

Estos indicadores nos servirán para poder ir evaluando el impacto de la implementación del departamento de Marketing en la empresa GenLife Cia. Ltda, mismos que deben ser medidos de manera mensual o trimestral para posteriormente hacer un reporte anual con proyección de evaluación a 5 años.

Lo que se quiere y se espera al implementar un departamento de Marketing en la empresa es el mejoramiento continuo y una adecuada gestión de la empresa, por lo que estos indicadores también nos ayudan como indicadores de ejecución, ya que de igual

manera nos permiten evaluar el desarrollo de este plan de implementación para la empresa, logrando ver su impacto y beneficio a corto y largo plazo.

5.3 EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

5.3.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Dentro de las limitaciones y restricciones de la Gestión Gerencial podemos decir que al ser la implementación de un departamento poco conocido para lo que se maneja en la empresa, pues en el momento de la selección del candidato se nos complicará la evaluación de cada uno de los seleccionados, por lo que se recomienda contratar una empresa de talento humano externa para que se encargue de dicha selección, esto será más costoso, sin embargo el candidato para el puesto de trabajo cumplirá con las expectativas para la empresa, y será una plaza de trabajo cubierta con un profesional seleccionado de manera adecuada.

La empresa GenLife Cia. Ltda, tanto gerencia como el departamento de finanzas debe evaluar el costo que tiene la implementación de dicho departamento, por lo que se debe analizar costo beneficio de la misma y esto solo se puede evaluar una vez puesta en marcha dicha implementación.

5.3.2 Conclusiones y Recomendaciones

Una empresa, por pequeña que sea, no puede dejar las estrategia de ventas a la suerte, tanto de un producto como de un servicio. Es por ello que entra en juego la implementación del departamento de Marketing, así como el plan de marketing, este plan podrá estar escrito o no, pero las líneas a seguir y los objetivos que se marcan deben estar claros en el conjunto de la organización.

La implementación del departamento de Marketing requiere de un trabajo previo de análisis sobre las características de la empresa, debe ajustarse a la situación económica y social del sector empresarial que corresponda, conocer cuál es el público objetivo al que se dirige el producto o servicio y evaluar cuál es el estado de las empresas de la competencia. Como se ha explicado en este proyecto, donde la alta demanda y la alta competencia son dos situaciones fundamentales para la implementación ya mencionada.

El marketing se concentraba preferentemente a la producción y al producto; incluso era entendido únicamente como publicidad. En la actualidad, el marketing se ocupa del producto, el precio, la distribución, la comunicación y, por supuesto, la valoración que hace el cliente, es decir, conocer cuál es su satisfacción o qué puede demandar, las necesidades como tal del cliente. Estos antecedentes nos indican lo fundamental que es el marketing y la responsabilidad e importancia que este ocupa en una empresa.

Una vez implementado el departamento de Marketing en la empresa GenLife Cia. Ltda., el especialista de Marketing deberá gestionar y realizar un plan de Marketing empresarial, siendo el Marketing una herramienta que debe ser aplicada de forma metódica y estratégica y para su aplicación está el denominado "Plan de Marketing".

El plan de Marketing es un documento en formato texto o esquemático donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa (departamento de Marketing implementado en la empresa GenLife Cia. Ltda), los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación a seguir. Actualmente no hay un modelo establecido para un plan de marketing, pero se puede construir el más didáctico y eficaz, de acuerdo a la realidad empresarial utilizando herramientas

como el análisis situacional, herramientas de análisis como la matriz FODA, las 5 fuerzas de POTER, etc.

Después de ello debemos notar la importancia y la relevancia de que una vez puesta en marcha la implementación del departamento de Marketing en la empresa, los indicadores de gestión son clave para la evaluación tanto de la implementación, como el plan de Marketing y gestiones de dicho departamento.

Un indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una forma de medir y evaluar si una organización, unidad o proyecto está logrando sus metas y objetivos estratégicos. Por lo tanto, los Indicadores de gestión son instrumentos vitales que en conjunto proporcionan la información sobre el desempeño y permiten a los líderes tomar las decisiones correctas para enfocarse en las oportunidades de mejora que ofrecen los niveles actuales de desempeño y alcanzar las metas establecidas en la Planeación Estratégica.

Este proyecto de implementación del departamento de Marketing en la empresa GenLife Cia. Ltda., le dará una nueva visión y misión a la empresa, teniendo un campo nuevo para la captación de nuevos clientes, que la empresa sea reconocida a nivel nacional y que a la final las ventas de productos y/o servicios aumente y que la empresa tenga mejor rentabilidad. El Marketing como tal se concentrará en las necesidades de los clientes, enfocarnos en ellos nos da la ventaja de dar productos seleccionados y específicos para los clientes, tanto nuevos como los ya conseguidos, pero logrando fidelidad. Además de la posibilidad de abrir más el mercado de ventas a otras áreas de la Salud, ya que la empresa será conocida en el Ecuador.

Referencias:

- (n.d.). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile-BCN. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28082/1/BCN_Sistemas_de_salud_Ecuador_FINAL.pdf#:~:text=El%20Sistema%20de%20Salud%20de,p%C3%BAblica%20a%20cargo%20del%20Ministerio
- (n.d.). GenLife Ecuador. <https://www.genlife.net/>
- Agencia Nacional de Regulación, control Y Vigilancia sanitaria » base de Registros Emitidos. (n.d.). Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. <https://www.controlsanitario.gob.ec/base-de-datos/>
- Departamento Económico Y de Comercio Exterior - CCQ. (2020, June 12). La importación de suministros medicos crece en Ecuador Y el Mundo. Criterios Digital. <https://criteriosdigital.com/datos/deptoeconomicoycomercio/la-importacion-de-suministros-medicos-crece-en-ecuador-y-el-mundo/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (n.d.). Instituto Nacional de Estadística Y Censos » Resultados de la búsqueda » salud. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=salud>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (n.d.). Instituto Nacional de Estadística Y Censos » Salud. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/salud/>
- Mapas de Ecuador - mapas politicos, físicos, mudos. Para descargar. (2020, February 14). Proyecto Mapamundi. <https://proyectomapamundi.com/america-del-sur/ecuador/>
- Morona. (n.d.). Rpis. https://instituciones.msp.gob.ec/dps/morona_santiago/index.php?option=com_content&view=article&id=157:rpis&catid=12:programas&Itemid=10
- (n.d.). Revista Espacios. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Pinos, W. (2022, April 11). La ACESS Regula Y supervisa la atención de salud de tercer nivel. ACESS. <https://www.acesse.gob.ec/la-acesse-regula-y-supervisa-la-atencion-de-salud-de-tercer-nivel/>
- Ruth Lucio, Econ, MSc,I; Nilhda Villacrés, MD, MSc,II; Rodrigo Henríquez, MD. (2011, January). Sistema de salud de Ecuador. SCIELO. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800013#:~:text=Ecuador%20tiene%20registrados%203%20847,80%25%20pertenecen%20al%20sector%20p%C3%BAblico.&text=El%20MSP%20concentra%2047%25%20de,ISSFA%20C%20ISSPOL%20y%20otras%20entidades
- Asana. (n.d.). Que son las 5 fuerzas de porter Y Como analizarlas • Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Efficacy. (2022, 5). 5 fuerzas de porter: Analiza tu sector Y competencia. efficacy. <https://www.efficacy.com/es/5-fuerzas-de-porter/>
- El marketing, UN elemento indispensable. (2021, June 5). ENAE. <https://www.enaes.es/blog/el-marketing-un-elemento-indispensable>

- *Empresa, C. T. (2019, May 14). Beneficios del marketing Empresarial - Aplicación E importancia. CONDUCE TU EMPRESA | Aprende y emprende. <https://blog.conducetuempresa.com/2011/06/los-beneficios-del-marketing.html>*
- *Londoño, P. (2021, July 14). Las 12 métricas para medir los resultados de marketing. Blog de HubSpot | Marketing, Ventas, Servicio al Cliente y Sitio Web. <https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing>*
- *Marketing tradicional vs. marketing digital, ¿cuál elegir? (2021, February 12). Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-tradicional-vs-marketing-digital/>*
- *Ortegón, C. (n.d.). Los indicadores de marketing Y Ventas mas importantes. <https://blog.inmarketing.co/blog/indicadores-de-marketing-y-ventas>*
- *Roncancio, G. (n.d.). Indicadores de Gestión (KPI's) marketing: 12 ejemplos. Pensemos, Software de Gestión Estratégica. <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-kpis-marketing-12-ejemplos>*
- *Silva, L. (2021, December 15). Marketing digital vs. marketing tradicional: Diferencias Y ventajas. Blog de HubSpot | Marketing, Ventas, Servicio al Cliente y Sitio Web. <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-digital-vs-marketing-tradicional>*
- *Sordo, A. I. (2022, March 2). Participación de Mercado o market share: Que es Y Como se calcula. Blog de HubSpot | Marketing, Ventas, Servicio al Cliente y Sitio Web. <https://blog.hubspot.es/marketing/participacion-mercado>*
- *Vardon, E. (2019, January 23). Weighing the pros and cons of in-house vs. Outsourced marketing. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/01/23/weighing-the-pros-and-cons-of-in-house-vs-outsourced-marketing/>*