

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA
SATISFACCIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN EMPRESAS DE
MEDICINA PREPAGADA CASO PRÁCTICO: HUMANA S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JUAN FRANCISCO CABRERA PÉREZ

DIRECTOR: ING. SANTIAGO CARRASCO COBO

QUITO, NOVIEMBRE 2015

DIRECTOR:

Ing. Santiago Carrasco Cobo

INFORMANTES:

Ing. Fernando Rosas

Ing. Francisco Moscoso T.

DEDICATORIA

A mi mamá quien guía mi camino siempre y me brinda su apoyo incondicional, a mis hermanos que sin su ayuda no hubiera podido conseguir este logro, a mi papá que desde el cielo aun me sigue dando enseñanzas de vida, a mi tía a quien considero como mi segunda mamá y que estuvo a mi lado en todo momento y a mi novia por dedicarme todo su tiempo y paciencia y combinarlo con su amor incondicional.

Juan Francisco

AGRADECIMIENTO

A mi director de tesis por ayudarme a cumplir con este proyecto.

A mi familia que siempre estuvo conmigo a lo largo del camino universitario.

A mi novia por todo su amor y cariño.

A mis amigos por sus ánimos y consejos.

A la empresa Humana S.A. por abrirme las puertas y poder realizar este proyecto.

Juan Francisco

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA, 2

- 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS, 2
- 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 4
 - 1.2.1 Misión, 4
 - 1.2.2 Visión, 4
 - 1.2.3 Valores, 4
- 1.3 PLAN ESTRATÉGICO, 5
 - 1.3.1 Incremento en Ventas, 5
 - 1.3.2 Servicio Eficiente y Adecuado, 5
 - 1.3.3 Control de Costos, 6
- 1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO Y SU SITUACIÓN, 6
 - 1.4.1 Estructura organizacional del área, 6
 - 1.4.2 Planificación y Desarrollo Comercial, 8
 - 1.4.3 Assesment Comercial, 9

2 ANÁLISIS SITUACIONAL, 10

- 2.1 ANÁLISIS INTERNO, 10
 - 2.1.1 Estructura de Procesos de Gestión Comercial, 10
- 2.2 ANÁLISIS EXTERNO, 13
 - 2.2.1 Macro Entorno, 13
- 2.3 ANÁLISIS F.O.D.A., 35
 - 2.3.1 Fortalezas, 35
 - 2.3.2 Debilidades, 36
 - 2.3.3 Oportunidades, 38
 - 2.3.4 Amenazas, 39

3 DISEÑO DE LA PROPUESTA, 40

- 3.1 ALCANCE, 40
 - 3.1.1 Personal a ser Medido, 40
 - 3.1.2 Puntos de Contacto, 41
 - 3.1.3 Beneficiarios (Gestores de Cambio), 42
- 3.2 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN, 44
 - 3.2.1 Grupo Focal, 44
 - 3.2.2 Cliente Fantasma, 46
 - 3.2.3 Encuesta, 48
- 3.3 PROCESOS, 50
 - 3.3.1 Grupo Focal, 50
 - 3.3.2 Cliente Fantasma, 53

3.3.3 Encuesta, 55

3.4 ACCIONES CORRECTIVAS, 56

3.5 MATRIZ CUANTITATIVA (HERRAMIENTA DE MEDICIÓN), 59

3.6 ACTIVIDADES POST MEDICIÓN, 64

4 PARÁMETROS, 66

4.1 POLÍTICAS, 66

4.2 MANUAL, 69

4.3 DIAGRAMACIÓN, 73

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 76

5.1 CONCLUSIONES, 76

5.2 RECOMENDACIONES, 79

REFERENCIAS, 80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cronograma de la planificación,	8
Tabla 2: Estructura de la población por edades en el año 2010,	14
Tabla 3: Sectores más afectados por eliminación de subsidios,	22
Tabla 4: Puntos de Contacto,	41
Tabla 5: Tabla de Probabilidad,	56
Tabla 6: Tabla de Impacto,	57
Tabla 7: Tabla de Evaluación y Clasificación del Riesgo,	57
Tabla 8: Identificación y Evaluación de Riesgo,	61
Tabla 9: Evaluación de Controles y Evaluación de Riesgo Residual,	63
Tabla 10: Criterios de Evaluación,	65
Tabla 11: Tabla de compromisos,	66

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Estructura organizacional del área, 7
Figura 2: Cronograma de la Planificación, 8
Figura 3: Comportamientos, 9
Figura 4: Objetivos y metas de la gestión comercial, 10
Figura 5: Estrategia comercial, 11
Figura 6: Planificación de la gestión comercial, 12
Figura 7: Pirámide poblacional nacional 1990 – 2010, 15
Figura 8: Supuestos macroeconómicos, 16
Figura 9: Datos clave proforma 2014, 17
Figura 10: Ingreso total de los hogares per cápita (promedio de US\$ corrientes, 18
Figura 11: Evolución de la clase media urbana, 19
Figura 12: Consumo de Combustible por sector, 22
Figura 13: Auto identificación étnica, 24
Figura 14: Clientes – Humana, 29
Figura 15: Clientes - Canal Corporativo, 30
Figura 16: Clientes - Canal Individual, 30
Figura 17: Clientes - Canal Empresarial (PYME), 31
Figura 18: Clientes – Renacer, 31
Figura 19: Afiliados Humana – Grupos de Negocio, 32
Figura 20: Descripción de la Competencia, 33
Figura 21: Centros Médicos, 34
Figura 22: Fuerza Comercial – Oficinas, 34
Figura 23: Servicios Ofertados, 35
Figura 24: Organigrama beneficiarios, 42
Figura 25: Niveles de aprobación, 68
Figura 26: Proceso - Grupo Focal, 73
Figura 27: Cliente Fantasma, 74
Figura 28: Encuesta, 75

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio pretende establecer un sistema de medición de la gestión comercial para empresas de medicina prepagada usando como caso práctico a la empresa Humana S.A. donde se realizó el estudio correspondiente.

Se realizó un resumen de aspectos generales de la empresa y un estudio situacional de Humana S.A. en donde se detectó la falta de un sistema de medición de la gestión comercial debidamente formalizado y, razón por la cual se inició con un segundo estudio organizacional a nivel de micro y macroentorno acompañado de un análisis de sus fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se diseñó el modelo para la medición de la gestión comercial determinando el alcance de la propuesta, sus herramientas de medición, procesos, acciones correctivas, matriz cuantitativa y actividades post medición.

Un último capítulo detalla las políticas, manual y procesos.

INTRODUCCIÓN

La Gestión comercial forma parte de las actividades para la promoción de cualquier producto, siendo esta una de las más importantes al momento de querer ofertar cualquier producto o servicio. La relación entre el cliente y fabricante o dador de servicios sería imposible conseguirla si en la empresa no se dispone de un departamento comercial debidamente estructurado, este tiene que ser el que registre de manera ordenada toda interacción con el cliente, además de obtener todos los datos necesarios que permitan una exploración de su cliente.

En una empresa es de vital importancia conocer el quién, dónde, cuándo y cómo y que se tenga claros los objetivos estratégicos para administrar la operación comercial de una manera eficaz y eficiente, el registro de toda actividad comercial es uno de los datos más importantes a nivel organizacional ya que la obtención de la misma se puede generar reportes y análisis de las ventas dentro de una entidad.

Las organizaciones necesitan disponer de estudios del ambiente interno y externo y de sus capacidades para así medir cuál será su previsión de ventas, tiene que abarcar todas aquellas amenazas y oportunidades dentro del mercado con el fin de poder determinar cuáles son sus debilidades y fortalezas. A su vez debe siempre mantener una organización y correcto control de sus actividades comerciales y de marketing para así definir de manera clara cuáles serán las estrategias a plantearse dependiendo de las características del mercado.

1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Medicina para el Ecuador Mediecuador Humana S.A., fue constituida en 1994 en la ciudad de Quito, es una de las principales compañías de medicina prepagada del país, cuyo objeto es ofrecer a sus afiliados el servicio de salud y atención médica general, en virtud del pago de aportaciones. Los resultados que ha logrado obtener hasta la fecha le ha permitido crecer y consolidarse como una de las compañías más importantes dentro del segmento en el cual se desenvuelve. Posee una amplia gama de productos, siendo estos la línea de negocio de clientes Individuales (Clientes solos de medicina prepagada), PYMES (Pequeñas y medianas empresas), Corporativos (Empresas grandes a nivel nacional) y Masivos (Productos de venta masiva generalmente de bajo costo), entre los más representativos.

La empresa mantiene convenios de prestaciones de servicios médicos para la atención a los afiliados de la Compañía aproximadamente con 110 clínicas y hospitales a nivel nacional, y cuenta con 2.136 médicos afiliados a su red de prestadores, por lo que no presenta riesgos de concentración dentro de sus prestadores de servicios de salud.

Medicina para el Ecuador Mediecuador Humana S.A. prevé una serie de medidas para el buen control y gobernabilidad, cuyos objetivos generales se basan en el aseguramiento del buen manejo de la administración, la transparencia de la

información y comunicación informática de la compañía, así como la definición de las responsabilidades del Directorio, el mismo que cuenta con una estructura específica. La empresa se asesora constantemente para mejorar los objetivos. A mediados del año 2013 uno de los principales objetivos de la compañía es disminuir la siniestralidad de sus clientes, con lo cual va redireccionando el curso de la compañía hacia negocios más rentables y con menores exposiciones de riesgo.

Humana tiene el respaldo del grupo más importante del país en cuanto a prestaciones médicas, que es el Conjunto Clínico Nacional Conclina C.A. que fue constituido en 1979 con el objetivo principal de establecer hospitales, clínicas y centros de salud para la prestación de servicios médicos en todas sus ramas y especificaciones.

El Conjunto Clínico Nacional Conclina C.A. en el año 1982 realizó una alianza estratégica con American Medical Internacional, y el 14 de Noviembre del 1985 inició su actividad el Hospital Metropolitano, el complejo médico hospitalario más completo del país. La Fundación Metrofraternidad, principal accionista se creó el 10 de junio de 1986 con la cesión de las acciones de American Medical Internacional.

Desde entonces se ha visto fortalecido su imagen y prestigio en el mercado, apoyado también en convenios internacionales de cooperación médico científica con instituciones de prestigio de los Estados Unidos, Colombia, Francia, Chile, y Argentina.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.2.1 Misión

Nos comprometemos a respaldar y acompañar a nuestros clientes en la atención de sus necesidades de salud a lo largo de todas las etapas de su vida con una gestión perdurable en el tiempo.

1.2.2 Visión

Generaremos bienestar a nuestros clientes con un acceso ágil, cálido y confiable a un sistema de salud de calidad disponible para todas las personas.

Impulsaremos el progreso de nuestro país, contribuyendo al desarrollo de comunidades sanas y productivas.

Trascenderemos fronteras promoviendo a Ecuador como destino de clase mundial en la preservación de la salud.

1.2.3 Valores

- Integridad.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Respeto y amabilidad.

- Comunicación asertiva.
- Eficiencia.
- Servir con calidez.

1.3 PLAN ESTRATÉGICO

La gerencia comercial ha definido 3 rutas estratégicas:

1.3.1 Incremento en Ventas

La primera ruta se enfoca en la maximización de la rentabilidad mediante el incremento de ventas. Esta ruta tiene como inicio el desarrollo de canales, el fortalecimiento de la marca, el conocimiento y la satisfacción del cliente, todo fundamentado en la capacitación, desempeño eficiente y cultura de servicio del personal, unido al desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan dicha gestión. De este modo habrá una apertura de nuevos clientes y mercados que permitan un incremento en ventas y finalmente el incremento de la rentabilidad de la empresa.

1.3.2 Servicio Eficiente y Adecuado

La segunda ruta se enfoca en la maximización de la rentabilidad mediante el incremento en la satisfacción y lealtad de los clientes. Esta ruta tiene como inicio el desarrollo y la optimización de los procesos de valor y ventaja, fundamentado en la capacitación, desempeño eficiente y cultura de servicio del personal, unido

al desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan dicha gestión. De este modo se brindarán servicios adecuados con agilidad, calidez y confiabilidad que incrementen los índices de recompra, recomendación y lealtad, disminuyendo la deserción e incrementando las ventas.

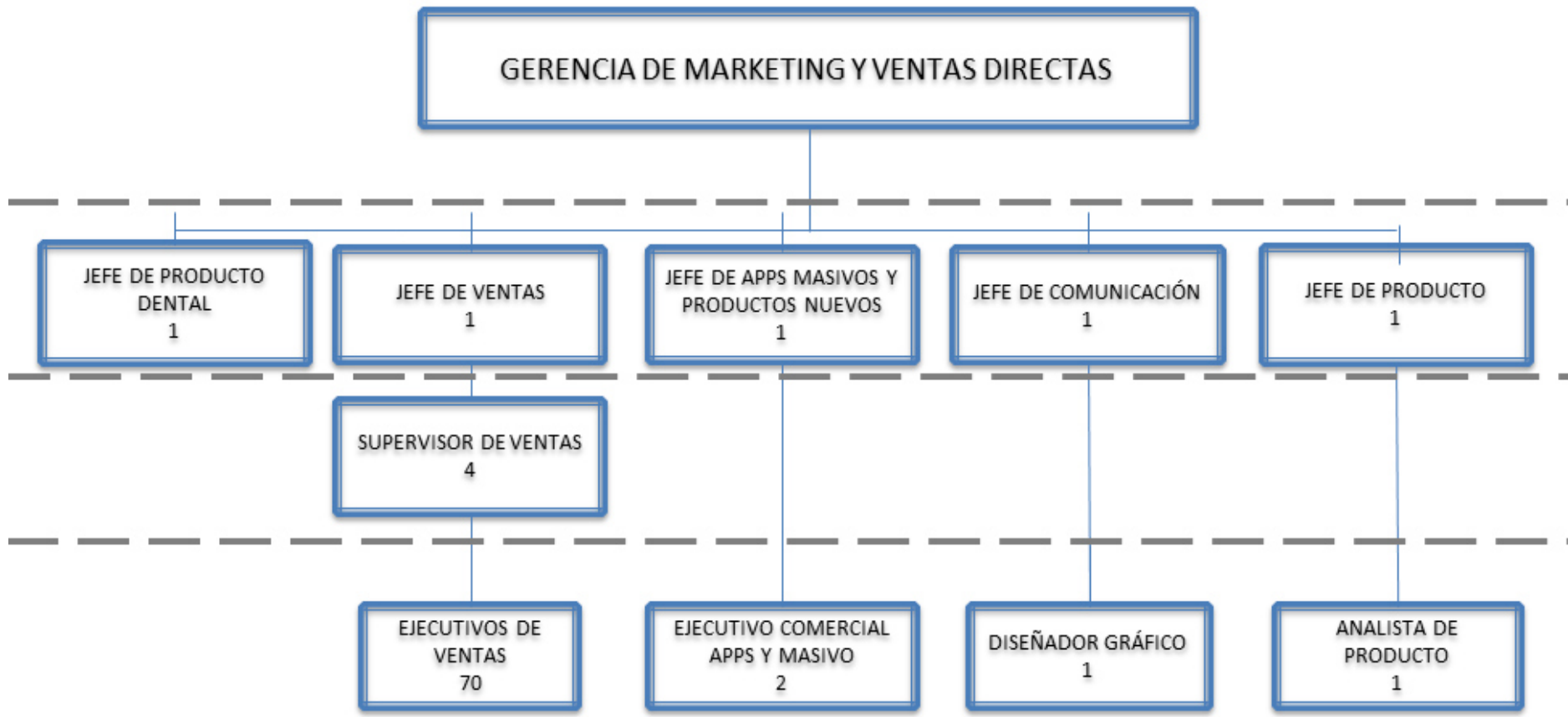
1.3.3 Control de Costos

La tercera ruta se enfoca en la maximización de la rentabilidad mediante el control de los gastos médicos y la eficiencia operacional. Esta ruta tiene como inicio el desarrollo y la optimización de los procesos de valor y ventaja así como los de soporte y el control de la siniestralidad, fundamentado en la capacitación, desempeño eficiente y cultura de servicio del personal, unido al desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan dicha gestión, esto nos permitirá enfocar los procesos internos hacia la calidad y la productividad (optimización de recursos y reducción de costos) manteniendo estándares de servicio.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO Y SU SITUACIÓN

1.4.1 Estructura organizacional del área

Organigrama de la gerencia de Marketing y Ventas Directas.



7

Figura 1: Estructura organizacional del área

1.4.2 Planificación y Desarrollo Comercial

Dentro del área comercial se tiene previsto realizar talleres de estrategias comerciales tal como indica la siguiente figura.

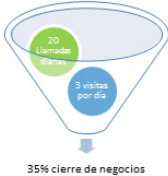
¿QUIEN?	¿QUE?	¿CUÁNDO?
<ul style="list-style-type: none"> SUPERVISORES DE VENTAS 	TALLER ESTRATEGIA COMERCIAL	9 DE JUNIO MODULO
<ul style="list-style-type: none"> EJECUTIVOS DE VENTAS 	REFUERZO TALLER DESARROLLO COMERCIAL	10 Y 11 DE JUNIO MODULO
<ul style="list-style-type: none"> PLANEACION SUPERVISORES 	NUEVO MODELO DE EVALUACION SUPERVISORES: 1. POR MONTO DE PRODUCCION 60% 2. PRODUCTIVIDAD (ELITE / SENIOR / JUNIOR) 20% 3. ACOMPAÑAMIENTOS EJECUTIVOS 10% 4. NUMERO DE VISITAS EJECUTIVOS 10%	PAGO DE COMISIONES JULIO PERMANENTE
<ul style="list-style-type: none"> PLANEACION EJECUTIVOS  <p>35% cierre de negocios</p>	MODELO DE EVALUACION EJECUTIVOS: 1. NUMERO DE VISITAS (3 VISITAS, 35% DE CIERRE) 2. ENTREGA DE REPORTE DIARIO 3. CONTROL DE CALIDAD PROSPECTOS	PERMANENTE

Figura 2: Cronograma de la Planificación

Tabla 1: Cronograma de la planificación

FRECUENCIA	OBJETIVO	PARTICIPANTES
Mensual	Estrategia Comercial	Jefe de Ventas, Supervisor de sala y Ejecutivos
Quincenal: Segunda y Cuarta semana de cada mes	Clínicas: Entrenamiento de Productos y Procesos	Supervisor de sala y Ejecutivos
Semanal: Todos los lunes	Reunión de Ritmo	Supervisor de sala y Ejecutivos

1.4.3 Assesment Comercial

El objetivo del Assesment es identificar los comportamientos que generan resultados en el cargo de Asesor Comercial, y mediante actividades dirigidas, evaluar los mismos con el objetivo de conocer cuál es el nivel de cada ejecutivo que muestran estos comportamientos.

Tienen identificadas las principales habilidades necesarias para el desarrollo de un proceso comercial:

COMPORTAMIENTOS	Confianza	Genera confianza con el cliente
		Se preocupa por identificar un pensamiento a largo plazo en el cliente
		Se preocupa por identificar con que antecedentes médicos cuenta el cliente
		Se preocupa por identificar la necesidad del cliente
		Le pregunta al cliente lo más importante al tener un Seguro Privado
	Humano Negocio	Se preocupa por cubrir las necesidades humanas a través de los productos y servicios que dispone.
	Escuchar	Identifica el satisfactor
	Presentación e Implicación	Le hace sufrir al cliente sobre su situación actual
		Le hace soñar con una situación futura
		Le presenta solución alineada al satisfactor
	Objeción	Maneja adecuadamente objeciones del cliente
	Cierre	Utilizo un cierre acorde al caso

Figura 3: Comportamientos

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Estructura de Procesos de Gestión Comercial

- **Objetivos y metas de la gestión comercial**

La estrategia comercial de la empresa está alineada a 3 pilares:

- Generar Intención de Compra
- Lanzar una nueva oferta de compra
- Impulsar los canales nuevos

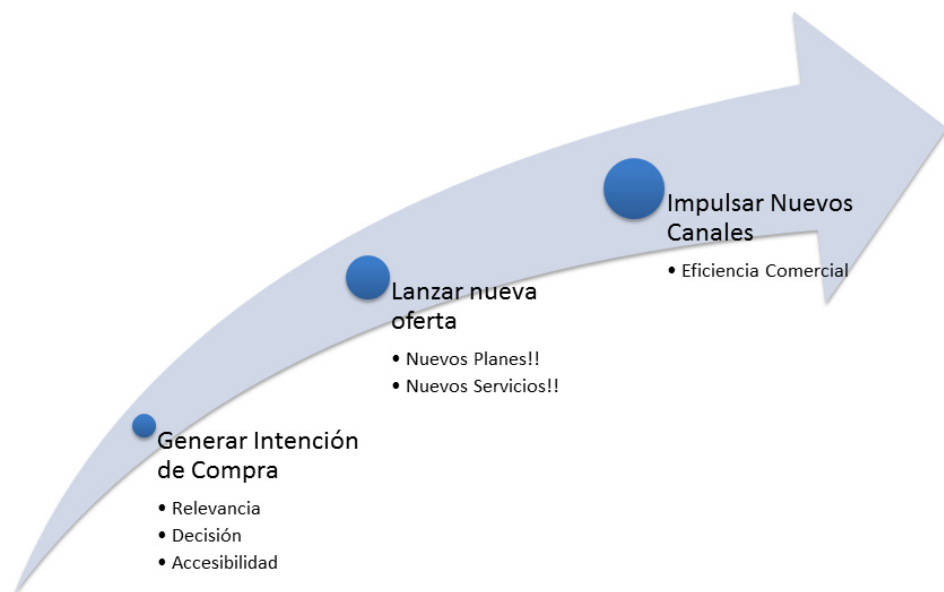


Figura 4: Objetivos y metas de la gestión comercial

- **Estrategia comercial**

Dentro de la Compañía se maneja el análisis de la estrategia comercial midiendo únicamente la productividad de los ejecutivos.

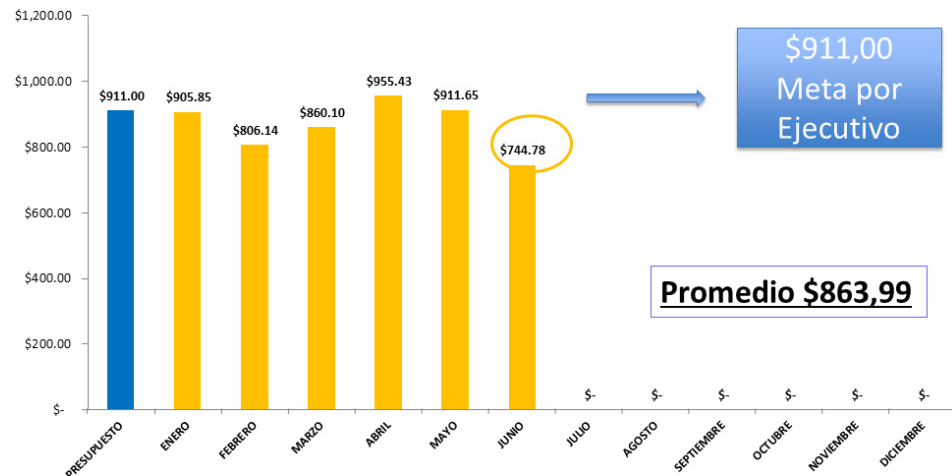


Figura 5: Estrategia comercial

En el grafico se puede evidenciar la productividad de los ejecutivos de ventas mes a mes y este es comparado con el presupuesto estableciendo las variaciones con las que se toman correctivos.

- **Planificación de la gestión comercial**

En cuanto a planificación de la gestión comercial se tiene un modelo integral de cómo funciona el proceso de lo que abarca la gestión comercial.



Figura 6: Planificación de la gestión comercial

- **Herramientas de medición actual**

Actualmente la empresa no tiene herramientas de medición pero si tiene planteados objetivos que perseguir:

- Aumentar el nivel de satisfacción general del servicio en 10 puntos para Diciembre de 2015.
- Incrementar en 10 puntos la Satisfacción Neta del proceso de comunicación con clientes (Información clara y transparente).
- Optimizar en 10 puntos el modelo de atención de Servicio al Cliente (54% al 64%), de acuerdo a las nuevas necesidades del negocio.
- Mejorar la facilidad para realizar el proceso de reembolso en al menos 10 puntos.

- Reducir los problemas de Facturación, cobros y débitos en 10 puntos.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 Macro Entorno

- **Factor Demográfico**

La población de la República del Ecuador al año 2013 asciende a 15.74 millones de personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km².

Según datos publicados por el INEC sobre el censo de población y vivienda 2010, mostró ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado.

Entre algunas características, el acceso a tecnologías por sus habitantes que llega a un considerable porcentaje.

La pirámide poblacional muestra una tendencia cada vez más perpendicular, lo que denota, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en la actualidad su mayoría está en edad de trabajar.

Tabla 2: Estructura de la población por edades en el año 2010

Grupos quinquenales de edad	Población	%
De 25 a 29 años	1.200.564	8,3%
De 30 a 34 años	1.067.289	7,4%
De 35 a 39 años	938.726	6,5%
De 40 a 44 años	819.002	5,7%
De 45 a 49 años	750.141	5,2%
De 50 a 54 años	610.132	4,2%
De 55 a 59 años	515.893	3,6%
De 60 a 64 años	400.759	2,8%
De 65 a 69 años	323.817	2,2%
De 70 a 74 años	240.091	1,7%
De 75 a 79 años	165.218	1,1%
De 80 a 84 años	115.552	0,8%
De 85 a 89 años	60.735	0,4%
De 90 a 94 años	25.500	0,2%
De 95 a 99 años	8.039	0,1%
De 100 años y más	1.953	0,0%
Total	14.483.499	100,0%

Fuente: Censo de Población y Vivienda, 2010

La pirámide de población ecuatoriana se caracteriza por ser de un tipo expansiva, cuya base se encuentra ensanchada y su cúspide estrecha, sin embargo si se compara con las pirámides de los censos de población anteriores muestra una tendencia regresiva, haciéndose más angosta en la base y ensanchándose en la parte media. La población menor de 15 años de edad, representa el 31,3% de la población y la población mayor a los 65 años el 6,5%.

Este cambio de estructura por edad, sitúa al Ecuador en las puertas de una “ventana de oportunidad”, con un 62,2% de población no dependiente (mayor de 15 años y menor de 65).

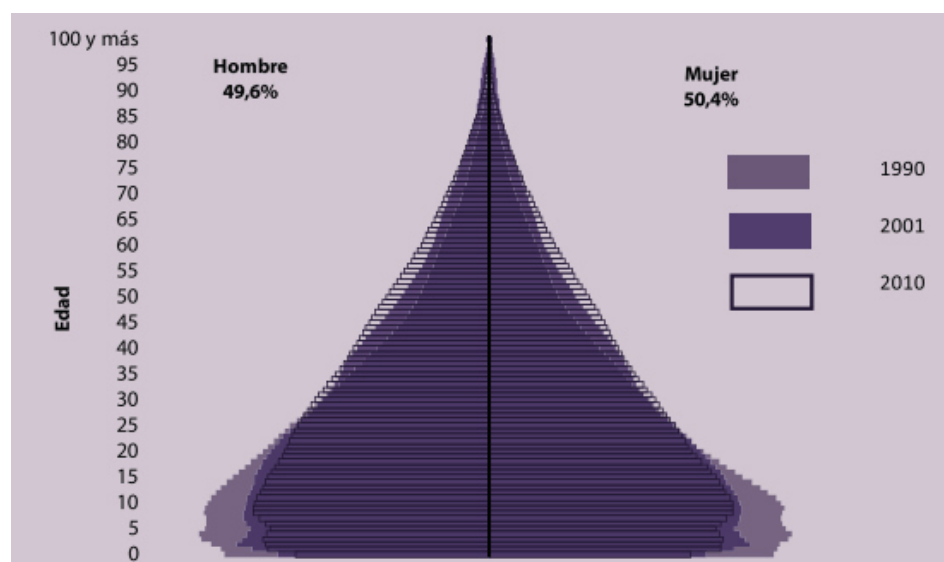


Figura 7: Pirámide poblacional nacional 1990 - 2010

Fuente: Censo de Población y Vivienda, 2010, 2001, 1990

También se cabe destacar que el Ecuador crece 2.5 millones de habitantes cada 10 años. La diferencia entre el censo del 2001 al 2010 fue de 9 años y no 11 años como entre 1990 y el 2001 cuando el Ecuador subió su población de 9.6 millones en 1990 a 12.2 millones en el 2001, Una diferencia de 2.6 millones de habitantes en 11 años, y de 12.1 millones de habitantes en el 2001 a 14.5 millones en el 2010, Una diferencia de 2.4 millones de habitantes en 9 años. Se estima que para el próximo censo que sería en el año 2020 la población ecuatoriana sería de 17.0 a 17.5 millones de habitantes y para el 2030 el Ecuador tendría 21 millones de habitantes, posiblemente pasándole a Chile en población o emparejándose ambas naciones sudamericanas.

Ecuador ha evolucionado en términos de equidad de género. Existe reducción de brechas en las diferencias en acceso a educación, empleo y tecnología entre hombres y mujeres lo cual habla bien de la mejora en

acceso a oportunidades y además agrega una hipótesis ante el cambio demográfico de hogares: reducción de matrimonios y de número de hijos por hogar. La mujer tiene un rol más activo en la economía y la vida social del país, alejándola del modelo clásico de ama de casa con menores niveles de educación y a cargo del cuidado de niños. La población femenina en el 2010 representó el 50,4% de la población total, proporción similar a la del 2001 (50,5%) y a la de 1990 (50,3%) siendo Cañar la provincia con mayor presencia de mujeres (53,27%).

- **Factor Económico**

Ecuador en el año 2015 muestra un panorama distinto al observado en años anteriores lo cual obliga a cambiar los supuestos macroeconómicos del país:

Supuestos macroeconómicos
Crecimiento esperado: 4,1% (1% menos que proforma 2014)
Inflación esperada: 3,9% (Igual que proforma 2014)
Precio petróleo: 79,7 USD/barril (6,7 USD menos que proforma 2014)

Figura 8: Supuestos macroeconómicos

Fuente: Rodríguez Baudoin. *Análisis de Coyuntura*. Nov. 14

Esto se traduce en un año más económico y menos social. Si bien en años anteriores el de gobierno presentaba grandes avances en el tema social esto

cambia con reducción de inversión en estos sectores y con la reducción de subsidios.

La proforma presupuestaria 2015, en términos generales, diferencia poco de la propuesta del 2014 debido a los supuestos antes mencionados.

Se prevé un presupuesto similar a la ejecución que se dará hasta finales del 2014, es decir, no se espera un incremento global significativo.

Sin embargo, vale la pena considerar los cambios que se darán tanto en cuanto a los ingresos como a los gastos:

Datos Claves Proforma 2014
Monto total: 36.317 millones USD (2000 millones más que proforma 2014 – 6% más)
Impuestos: 15.565 millones (1600 millones más que proforma 2014 – 11% más)
Gasto en Personal: 8718 (300 millones más que proforma 2014 – 4% más)
Gasto en Obra Pública: 3.666 (1.735 USD más que en proforma 2014- 89% más)

Figura 9: Datos clave proforma 2014

Fuente: Rodríguez Baudoin. *Análisis de Coyuntura*. Nov. 14

Aunque es probable que los estragos económicos no se empiecen a sentir sino hasta el segundo semestre del año, será importante mantenerse atento a cómo la reducción de recursos obliga al gobierno a tomar más decisiones y privilegiar a ciertos sectores más que a otros, algo que hasta ahora ha tenido que hacer muy poco.

Las últimas cifras de la encuesta trimestral de hogares que realiza el INEC. Las rondas del 2013 y 2014 muestran una tendencia preocupante. El ingreso total de los hogares por miembro es una medida de la capacidad adquisitiva de las familias: esto es, lo que disponen para gastar por cada uno de sus integrantes.

Desde el 2002, los hogares quiteños siempre han tenido más recursos que sus contrapartes guayaquileñas. Sin embargo, en dos momentos —el 2006 y el 2012— se acortó la diferencia entre las ciudades. Pero desde el 2012, se observa indicios de crecimiento sostenido en Quito y estancamiento en Guayaquil. Si los datos de diciembre de este año confirman la tendencia observada, estaríamos ante la mayor brecha en el nivel de vida de las dos ciudades desde el 2002.

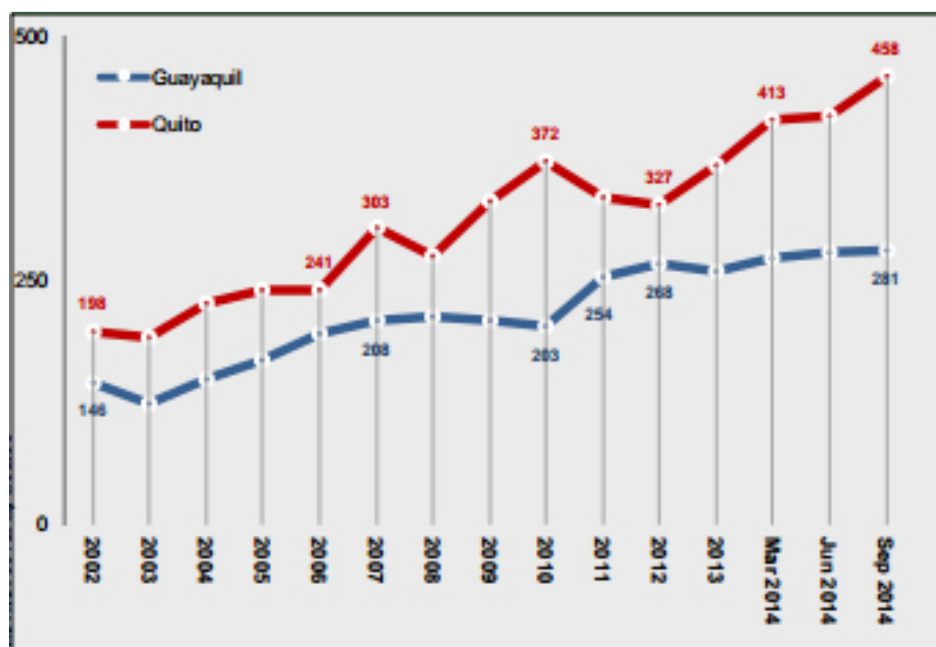


Figura 10: Ingreso total de los hogares per cápita (promedio de US\$ corrientes)

Fuente: INEC - SIEH

Finalmente, otro dato reciente sobre el bienestar de los ecuatorianos. El año pasado, en Quantum-Informe se publicaron los resultados de la aplicación al Ecuador del modelo de estratificación económica en América Latina del Banco Mundial.

A la fecha contamos con datos de dos años adicionales. La actualización de la serie de tiempo ratifica las tres tendencias de la última década: crecimiento del 2003 al 2007; estancamiento del 2008 al 2010; y finalmente un período que si bien apunta al crecimiento, no termina de definirse.

En los últimos cuatro años, la proporción de la población urbana que puede considerarse clase media –ingresos de aproximadamente US\$ 1.000 a US\$ 4.000— ha fluctuado entre el 42% y el 44%. Los datos confirman, además lo observado anteriormente sobre el ingreso de los hogares: crecimiento en Quito, retroceso en Guayaquil.

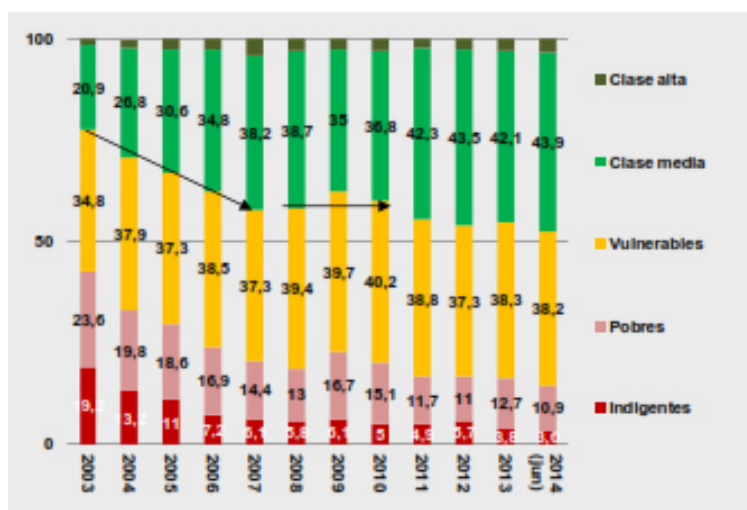


Figura 11: Evolución de la clase media urbana

Fuente: Banco Mundial, 2003 - 2013

- **Factor Político**

En febrero de 2013, el presidente Rafael Correa fue reelegido por cuatro años más. Pese a estar en el poder por más de 6 años.

El presencia de la figura presidencial no solo se debe al liderazgo de Correa (capacidad de gestión, comunicación y de lucha en la arena política) y los resultados en la realización de obra pública (governabilidad vs. Calidad de la democracia), sino fundamentalmente al manejo de su imagen (producto de marketing) y a la concentración de poder que ha adquirido tras la puesta en marcha del proceso que inició en Montecristi y continúa hasta el momento con la aprobación de leyes que han cambiado la institucionalidad del país.

Prácticamente todas las funciones del Estado dependen del ejecutivo (función legislativa, judicial, electoral, de control y participación ciudadana, etc.), dándonos la idea no de un “régimen presidencial reforzado” (como dicen varios analistas políticos) sino de un régimen híper presidencial.

Los años de alta inestabilidad política han quedado atrás. El híper presidencialismo ha dado mayor estabilidad pero a costa de la plena garantía de los derechos, la independencia de las otras funciones del Estado (ruptura del sistema de pesos y contrapesos o de los mecanismos de “accountability horizontal” aspectos fundamentales de una democracia.

Conflictividad Política Social

Entre los principales conflictos políticos Sociales suscitados en este régimen se muestran:

- La Iniciativa Yasuní-ITT que no logró convencer a la comunidad internacional pero sí a muchos ecuatorianos (principalmente jóvenes) que creyeron que finalmente el gobierno no explotaría el petróleo presente en los bloques que se encuentran en el Parque Nacional Yasuní.
- Un tema que de igual modo generará confrontación tiene que ver con la explotación de los yacimientos mineros. Aquí tendrán como principal protagonista a sectores indígenas.

Habría que ver si el dejar de lado los postulados “verdes” genera un gran frente de protestas sociales que tiendan a la final a afectar la imagen del presidente.

- La eliminación de subsidios presentada por el primer mandatario pretende eliminar el subsidio de la gasolina y el gas a través de un sistema de cupos para el consumo controlado de gasolina y la sustitución de cocinas a gas por cocinas eléctricas.

El uso de tarjetas magnéticas materializaría el sistema de cupos que permitiría a cada usuario comprar un determinado número de galones

de gasolina cada año sin asumir el precio internacional del combustible. Plan que afectaría solamente al sector privado y podría entrar en vigencia en el 2015 de frente de protestas sociales que tiendan a la final afectar la imagen del presidente.

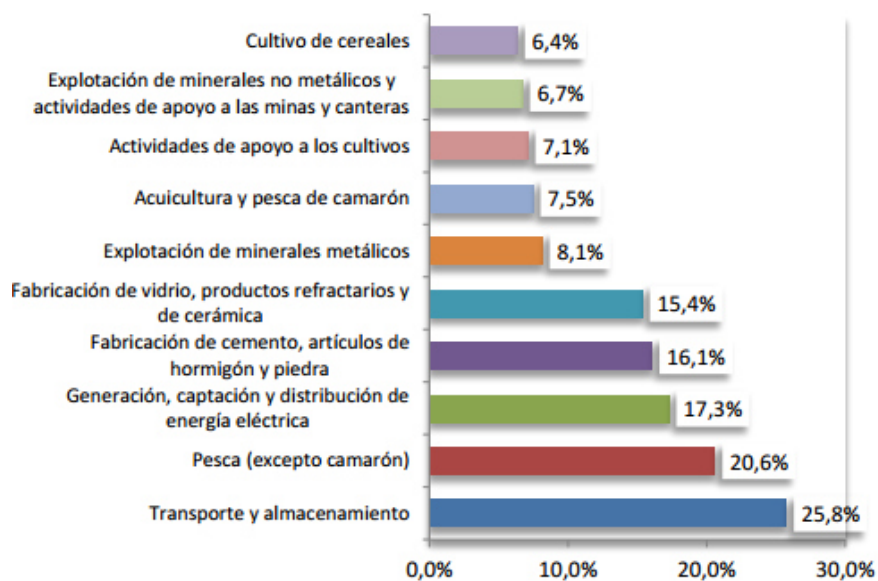


Figura 12: Consumo de Combustible por sector

Tabla 3: Sectores más afectados por eliminación de subsidios

Actividad	Incremento en costos (%)
Pesca	63,2
Transporte	55,6
Minerales no metálicos	50,0
Generación eléctrica	44,4
Elaboración de azúcar	28,7
Silvicultura	19,1
Administración pública	18,2
Elaboración y conservación de camarón	13,4
Productos de madera	11,8

Fuente: Perspectivas Políticas y Económicas 2013 – 2014 CELAEP

- **Factor Cultural**

La sociedad ecuatoriana que está ubicada en los andes y la costa del pacífico ha incidido para que muestre una diversidad étnica y cultural donde la excesiva concentración de los recursos productivos y de la riqueza son obstáculos estructurales para el desarrollo social del país, la escasa generación de empleo y los pocos esfuerzos realizados por el estado en sectores sensibles como la educación, la salud, la dotación de infraestructura confabulan para el desarrollo social.

A partir de la crisis económica antes de la aparición del dólar como moneda local generaron fenómenos como la migración que han dejado efectos visibles en la vida de las comunidades especialmente en los sectores medios y más empobrecidos puesto que se han fragilizado las familias, han des constituido redes sociales de solidaridad y se han generado vacíos de afectividad en la niñez que ha quedado a cargo de parientes y vecinos en la ausencia de padres y madres.

En términos de resultados censales, la auto identificación étnica según la cultura y costumbres de la población arrojó como resultado un 71,9% de habitantes de Ecuador que se autodefinieron como mestizos, proporción inferior a la del 2001 (77,4%).

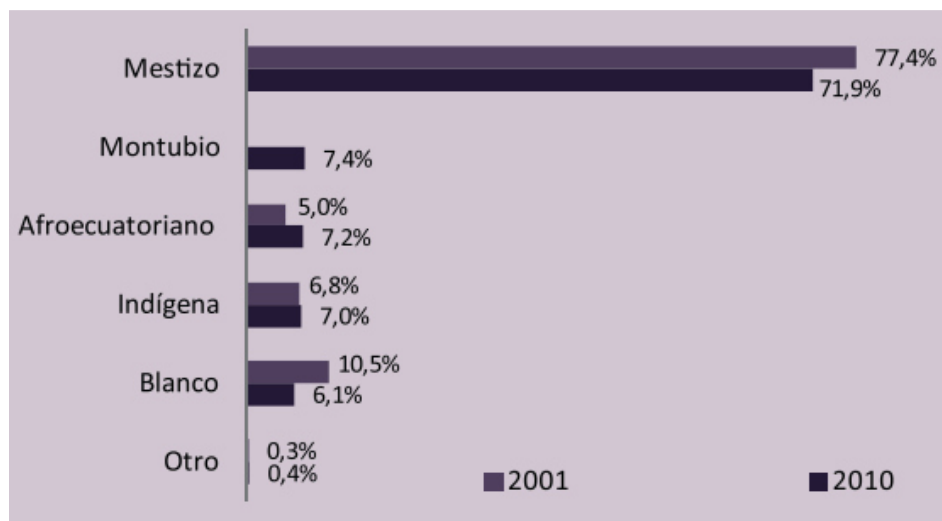


Figura 13: Auto identificación étnica

Fuente: Censo de Población y Vivienda, 2001 y 2010

En esta ocasión aparece la categoría de montubios que alcanzó un 7,4%; mientras que los descendientes llegaron a 7,2% y los indígenas a 7,0%. En el siguiente gráfico podemos observar las variaciones de estas agrupaciones, comparándolas con el año 2001.

- **Factor Tecnológico**

Cada vez existe una mejor planificación en cuanto a la adquisición de equipos de salud tanto en el sector privado como en el sector público, De igual manera, la programación para el mantenimiento tiene una relativa evolución, aunque principalmente el mejor trato se da a nivel de centros privados.

Gran parte de los equipos que utilizan tecnología avanzada se encuentran en los principales hospitales y clínicas de Quito, Guayaquil y Cuenca, al

ser las ciudades más pobladas, se halla personal especializado para manejar dichos recursos.

“En relación al equipo tecnológico utilizado en las distintas entidades de salud tanto públicas como privadas en 2009 con respecto a 2010 se aprecia un incremento de 1,5%” (INEC, 2013).

- **Mercado**

La oferta de establecimientos de salud hospitalarios ofrecida por el Estado muestra dificultades, lo que ha determinado un crecimiento de servicios hospitalarios privados. Este hecho se evidencia en la dificultad del sector público para atender la salud, frente a una demanda cada vez mayor de la población de servicios de salud, a pesar de los esfuerzos del Gobierno ecuatoriano por mejorar el sistema y de los importantes recursos que ha destinado a este sector.

El sector de la Salud ha tenido un fuerte desenvolvimiento en los últimos años producto de una mayor participación del estado ecuatoriano, el cual ha incentivado al sector con un mayor aporte de su presupuesto destinado a atender las necesidades de la salud en el país. En los últimos seis años el presupuesto de salud del Ecuador se ha incrementado en un 300%, inversión que haciende a USD 7,00 millones, junto con otras políticas adoptadas por el gobierno, han ubicado al Ecuador dentro de los tres países de América Latina con menos desigualdad. (El Ciudadano, s.f.)

El sistema de salud de Ecuador está compuesto por dos sectores: público y privado. El sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional). El Ministerio de Salud Pública ofrece servicios de atención de salud a toda la población. El Ministerio de Inclusión Económica y Social y las municipalidades cuentan con programas y establecimientos de salud en los que también brindan atención a la población no asegurada. Las instituciones de seguridad social cubren a la población asalariada afiliada, o a los afiliados de manera voluntaria.

Se reportaron 2.559 centros de salud que están muy dispersos y muchos no tienen todos sus implementos. Con una adecuada planificación solo quedarán 1.582 centros de salud muy bien equipados con tecnología de punta, en el Ecuador actualmente existen 22 hospitales de especialidades y se construirán 2 nuevos para contar con 24 hospitales. Además se construirán 14 nuevos hospitales, la idea final del gobierno es contar con 163 hospitales básicos y generales equipados con tecnología de punta. En lo que respecta a médicos para los subcentros de salud y hospitales se contratará 18.675 médicos de primer, segundo y tercer nivel. (Diario El Telégrafo, 2013)

Mientras tanto, el sector privado de la salud está integrado por entidades privadas con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios,

farmacias y las empresas de medicina prepagada y medicina preventiva) y organizaciones privadas sin fines de lucro como ONGs, organizaciones populares de servicios médicos, asociaciones de servicio social, etc.

Durante los primeros meses del año 2013 el MSP (Ministerio de Salud Pública) con el Plan Ecuador Saludable (Vuelvo por ti), registró a 288 profesionales que retornaron al Ecuador, y otros 2.400 médicos ecuatorianos y extranjeros iniciaron trámites para acceder a dicho programa (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, s.f.). Es así que al existir una mejora significativa en el sector de la salud, gran cantidad de personas acuden a los centros de salud pública, lo que ha generado que algunas personas especialmente trabajadores, destinen un porcentaje de su presupuesto al pago de seguros privados. (Diario Hoy, 2013)

Según cifras estimadas, el Ecuador registra una población aproximada de 15 millones de habitantes, mientras que de acuerdo a datos publicados por el IESS, apenas 2'700.000 habitantes se encuentran afiliados al IESS a mayo de 2013, lo que representaría que aproximadamente el 18% tiene acceso a seguridad social y salud que brinda dicha institución, expresando así que la población ecuatoriana históricamente ha carecido de aseguramiento en salud pública, mientras que un muy inferior grupo de habitantes tiene acceso a aseguradoras y compañías de medicina prepagada privada. (Diario El Telégrafo, 2013)

La medicina prepagada forma parte del Sistema Sanitario y de Salud Pública en numerosos países. En Ecuador, el número de afiliados a los servicios de medicina prepagada bordea los 800 mil, de estos son alrededor de 600 mil los que también disponen del sistema de seguridad social, aunque no lo utilizan. Según cifras presentadas por la vicepresidenta de la Comisión de Salud de la Asamblea Nacional, este sector factura anualmente USD 292 millones, de los cuales aproximadamente unos USD 190 millones son devengados en pagos de servicios, reposiciones, entre otros. Se planea incluir a estas empresas de servicios de medicina prepagada dentro del Código de Salud, aun sin aprobación por parte de la Asamblea, o a su vez, crear otra ley independiente que regule a este tipo de empresas. (Diario El Telégrafo, 2014)

El comportamiento señalado, determina que las perspectivas de afiliación a medicina prepagada y a planes de medicina preventiva privada presente un matiz positivo de crecimiento en el país, pues existe un alto porcentaje de habitantes ecuatorianos que pueden incorporarse a estos sistemas de acceso a salud. Además, los problemas del sector de la salud pública en Ecuador, que si bien han disminuido, incentivan a la población a ir tomando otras opciones de acceso a salud como son los planes de medicina prepagada o de medicina preventiva privada, de hecho, muchas personas que están afiliadas al IESS tienen en paralelo afiliaciones a dichos planes privados. Se estima que la medicina prepagada cubre menos del 5% de la población.

El sector donde desarrolla sus actividades MEDICINA PARA EL ECUADOR MEDIECUADOR HUMANA S.A., tiene como barreras de entrada al código monetario y la ley de medicina prepagada ya que estas podrían elevar las condiciones para establecer una empresa de medicina prepagada o asistencia médica en cuenta a capital social, normativas, controles y estructuración de reservas, así también como la obtención de licencias, registros y certificados necesarios para desarrollarse en el sector. Por otro lado, la principal barrera de salida que tiene el sector es la dificultad que pueden tener las empresas para dar por terminado compromisos de largo plazo con clientes o proveedores, por los cuales las empresas deben permanecer más tiempo en el sector, que les permita mantener el prestigio alcanzado.

- **Clientes**

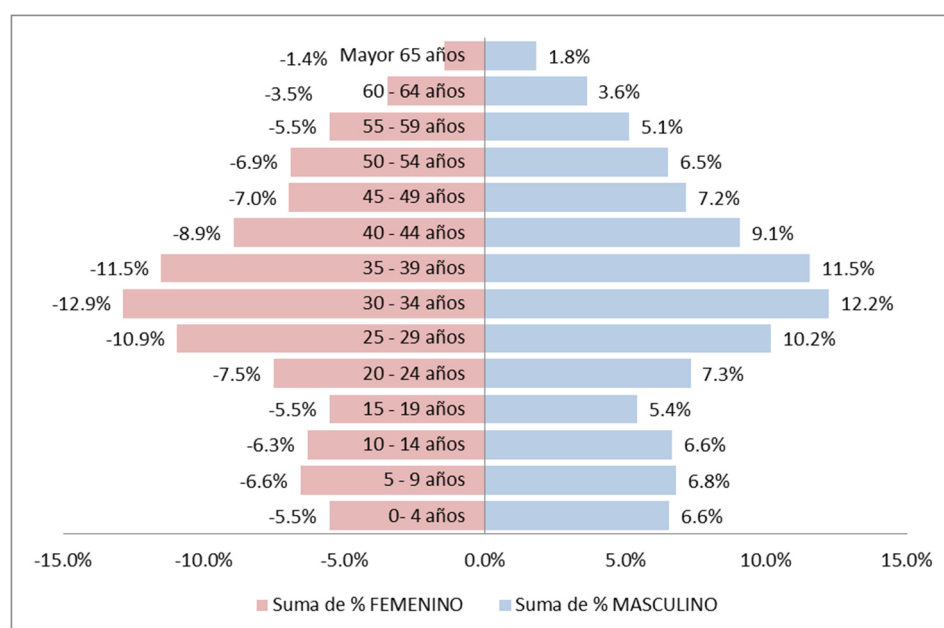


Figura 14: Clientes - Humana

Fuente: Información Humana. (Septiembre, 2014). *Todos los Grupos de Negocio excepto Proteger y Marathon.*

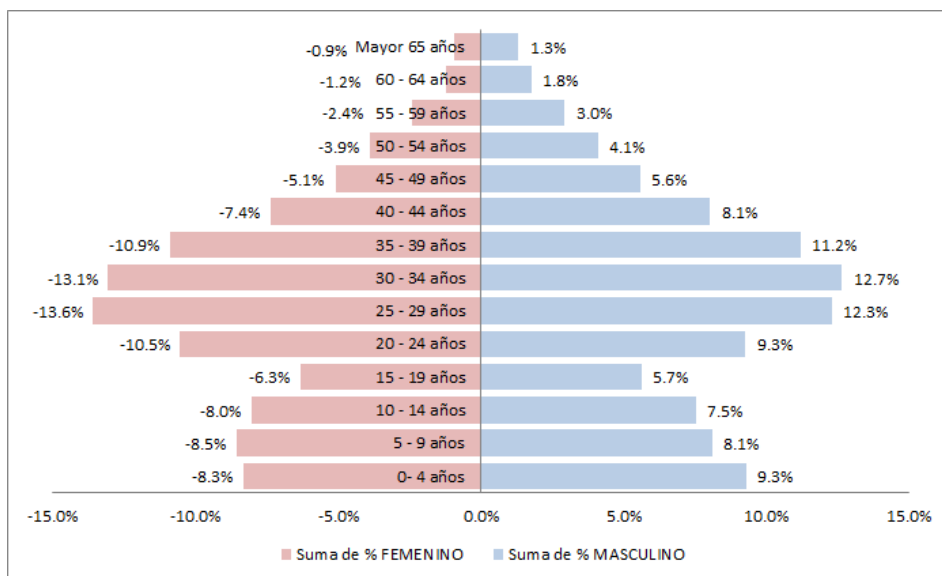


Figura 15: Clientes - Canal Corporativo

Fuente: Información Humana. (Septiembre, 2014).

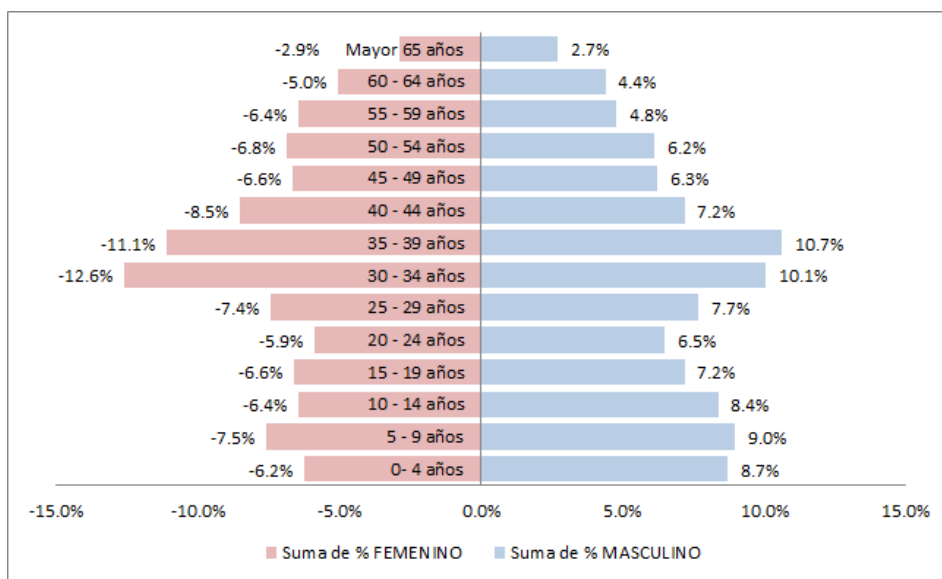


Figura 16: Clientes - Canal Individual

Fuente: Información Humana. (Septiembre, 2014).

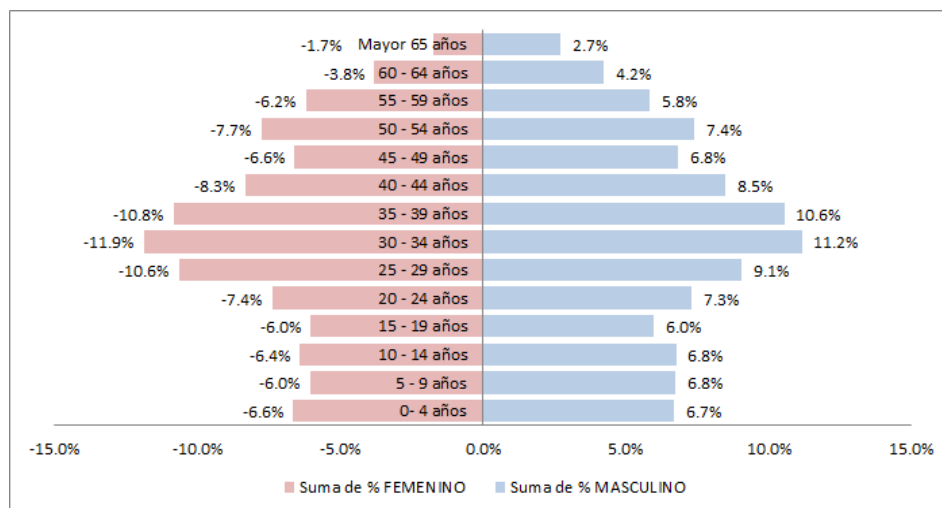


Figura 17: Clientes - Canal Empresarial (PYME)

Fuente: Información Humana. (Septiembre, 2014).

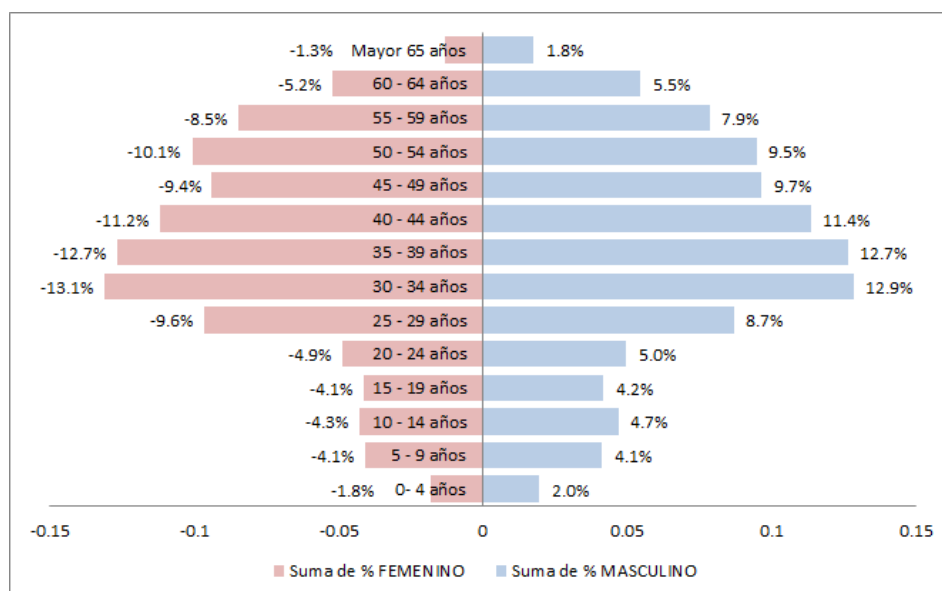


Figura 18: Clientes - Renacer

Fuente: Información Humana. (Septiembre, 2014).

En el año 2014 se mantiene la estrategia en cuanto a controlar el nivel de siniestralidad del negocio, además la administración también continua trabajando con la estrategia de priorizar la calidad de cartera de clientes. Pese al decrecimiento del número de afiliados y de la facturación los

resultados operacionales alcanzan márgenes positivos fruto de una menor siniestralidad.

La participación de afiliados se concentra en los grupos de negocio Renacer, Masivos, Corporativo:

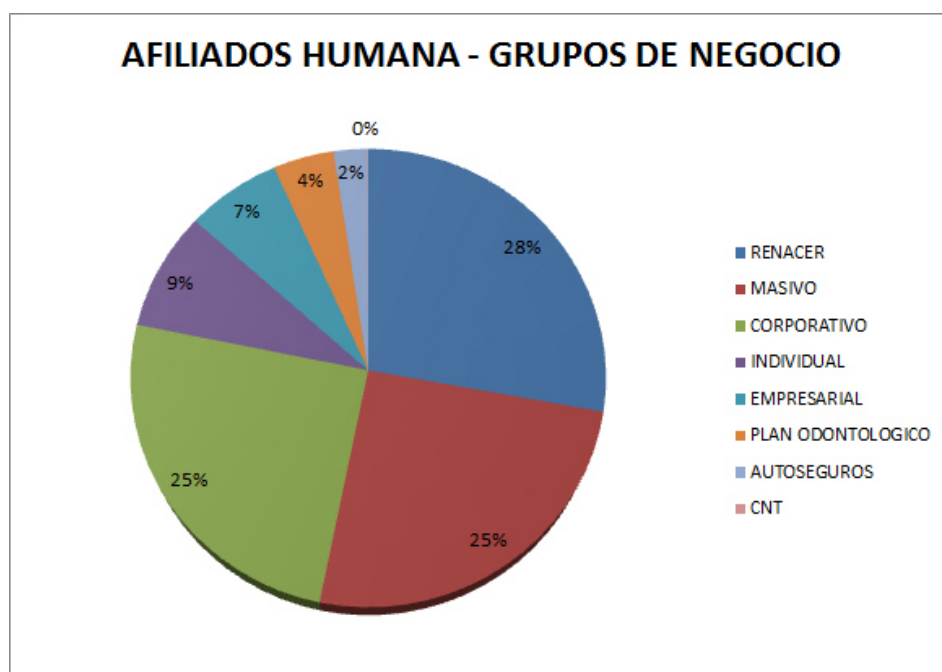


Figura 19: Afiliados Humana – Grupos de Negocio

Fuente: Información Humana. (Septiembre, 2014).

- **Canales de Venta**

La maximización de la rentabilidad mediante el incremento de ventas tiene como objetivos el desarrollo de canales de venta, el fortalecimiento de la marca, el conocimiento y la satisfacción del cliente, todo fundamentado en la capacitación, desempeño eficiente y cultura de servicio del personal, unido al desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan dicha

gestión. De este modo habrá una apertura de nuevos clientes y mercados que permitan un incremento en ventas y finalmente el incremento de la rentabilidad de la empresa.

- **Productos**

El portafolio de productos de Humana se encuentra enfocado en los segmentos: Individual, Pymes, Corporativo, Masivos.

Los principales competidores presentan estructuras y estrategias definidas para cada segmento alineando sus Centros Médicos, Prestadores, Fuerza Comercial, Oficinas según su posición competitiva.

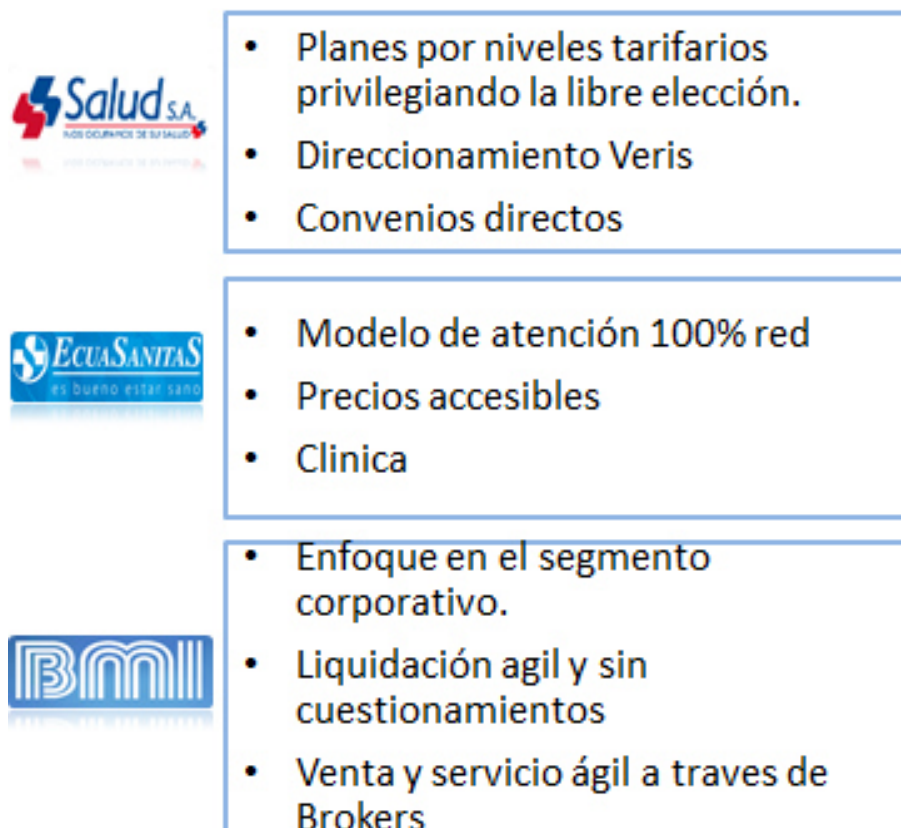


Figura 20: Descripción de la Competencia



Figura 21: Centros Médicos

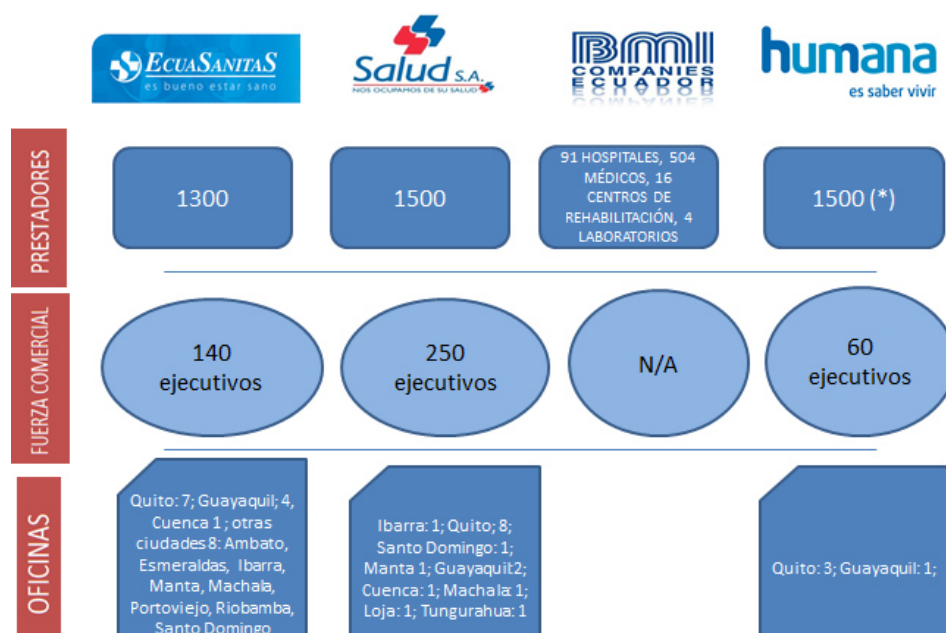


Figura 22: Fuerza Comercial – Oficinas

- **Servicios**

Los servicios ofertados son los siguientes:



Figura 23: Servicios Ofertados

2.3 ANÁLISIS F.O.D.A.

2.3.1 Fortalezas

- **Cartera rentable de clientes.** La rentabilidad es la capacidad que se tiene para generar suficiente utilidad o ganancia. Humana administra una cartera de clientes que genera mayores ingresos que gastos.
- **Manejo de crisis.** Todas las empresas están expuestas a riesgos que pueden ser originados por distintas causas: laborales, ambientales, legales, corporativos, financieros, los cuales han sido gestionados adecuadamente por la actual administración.

- **Respaldo del Grupo Conclina.** Humana tiene el respaldo del grupo más importante del país en cuanto a prestaciones médicas. Esto ha fortalecido su imagen y prestigio en el mercado.

2.3.2 Debilidades

- **Know How del negocio.** Humana posee conocimiento del negocio, sin embargo este se encuentra focalizado en personas específicas y debe ser trasladado continuamente al recurso Humano.
- **Modelo de Atención Sistema de Salud.** La carencia de un modelo de atención alineado a las necesidades del mercado representa un diferenciador y al mismo tiempo una oportunidad de negocio para la Compañía.
- **Enfoque en Servicio y Fidelización.** Humana requiere conseguir que el negocio crezca de forma sostenible por lo que es esencial fidelizar, retener y vincularse con los clientes.
- **Procesos internos.** Los procesos dentro de Humana requieren mejores estándares de operación principalmente enfocados en la agilidad, confiabilidad y calidez en el servicio.

- **Confianza y credibilidad.** Luego de la crisis por la cual atravesó Humana, se requiere reconstruir- recuperar la confianza y credibilidad del mercado.
- **Producto Ajustado a la nueva realidad del mercado.** Los segmentos del mercado son varios, por esta razón Humana debe replantear sus productos y estrategias comerciales.
- **Desarrollo de canales (fuerza de ventas y otros).** La productividad de los canales de ventas actuales así como el desarrollo de nuevos canales requieren un ajuste que permita un crecimiento sostenido de clientes.
- **Proceso de cobranza (flujo).** La administración de la cartera de Humana requiere una optimización de procesos, segmentación adecuada que permitan apalancar el ejercicio de la Compañía.
- **Desarrollo del capital Humano.** El Capital Humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con las mejoras en las capacidades de trabajadores, Humana requiere que estas capacidades realizadas se adquieran con el entrenamiento, la educación y la experiencia.
- **Relación con Cuerpo Médico.** La relación que Humana mantiene con el cuerpo médico no es directa, por lo que se necesita modificar la estructura actual.

- **Plataforma tecnológica sin evaluación.** En la actualidad la plataforma tecnológica no se encuentra dimensionada adecuadamente hacia los procesos actuales del negocio.

2.3.3 Oportunidades

- **Penetrar otros segmentos del mercado (B, C+, C-).** Estos segmentos representan una oportunidad de negocio para la compañía en función de la penetración de la competencia.
- **Necesidad del segmento financiero de buscar ingresos no operativos.** La situación actual del País empuja al segmento financiero a buscar ingresos no operativos que representan oportunidades de mercado.
- **Necesidad de Retail - Cadenas farmacéuticas de buscar Ingresos no Operativos.** La regulación actual del País y cambios en las políticas Gubernamentales representan posibles fuentes de ingresos adicionales a la compañía.
- **Debilitamiento del IESS en atención médica.** La estructura gubernamental actual brinda la oportunidad de ofertar una atención médica de calidad, oportuna a precios razonables.
- **Nuevas Regulaciones sector seguros.** La regulación actual de seguros abre una oportunidad de negocio en la captura de clientes que pertenecían a compañías que no cumplen los requisitos actuales.

- **Regulación de Precios de medicamentos.** La disposición gubernamental presenta una oportunidad de negocio con la regulación de los precios de medicamentos a ser comercializados en el mercado Ecuatoriano.

2.3.4 Amenazas

- **Cambios legales en el entorno (Código Orgánico de la Salud, Ley de Medicina Pre pagada).** Los posibles escenarios derivados de factores políticos podrían afectar el normal desempeño del negocio.
- **Debilitamiento Financiero de Prestadores de Salud que buscan aumentos significativos de precios.** Posible impacto en el ejercicio financiero del negocio.
- **Déficit Fiscal.** El ambiente económico del Ecuador en el 2015 avizora una posible contracción económica disminuyendo la capacidad adquisitiva de la población.

3 DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1 ALCANCE

3.1.1 Personal a ser Medido

- **Jefe de Ventas.-** Persona encargada de hacer que se cumpla con el presupuesto de ventas asignado cada mes, mediante el seguimiento de metas de venta, para la prospección y venta a nuevos afiliados. Apoya durante la fase de capacitación y evaluación de fuerza de ventas en producto, políticas y procesos.
- **Supervisor de Ventas.-** Hacer el seguimiento y supervisión de los prospectos y las oportunidades de negocio generadas por los ejecutivos hasta que se haga efectivo el cierre de la venta.
- **Ejecutivos de ventas.-** Prospeccionar clientes y realizar la gestión comercial de las oportunidades de negocios en las diferentes etapas de la venta (presentación, cotización, negociación y cierre).

3.1.2 Puntos de Contacto

Los puntos de contacto son todas las agencias donde se encuentra el personal de Humana S.A. el cual es susceptible a ser medible. A continuación se detalla todos los puntos de Atención al Cliente y Ventas donde se encuentra repartido el personal de ventas de la empresa:

Tabla 4: Puntos de Contacto

LOCAL	DIRECCION	OBSERVACION
SERVICIO AL CLIENTE	AV ATAHUALPA OE1-198 Y AV 10 DE AGOSTO	PUNTO DE SERVICIO Y VENTAS
CLINICA AXXIS	AV VOZANDES 260 Y AV AMERICA	PUNTO DE SERVICIO Y VENTAS
MEDITROPOLI	AV MARIANA DE JESUS FRENTE HOSPITAL METROPOLITANO	PUNTO DE SERVICIO Y VENTAS
H. METROPOLITANO	LOCAL JUNTO A FYBECA HOSPITAL METROPOLITANO	PUNTO DE SERVICIO Y VENTAS
H. METROPOLITANO	STAN CORREDOR HOSPITAL METROPOLITANO	PUNTO DE VENTA
H. DE LOS VALLES	H. DE LOS VALLES	PUNTO DE SERVICIO

- **Servicio al Cliente.-** Punto de atención al Cliente y Ventas donde cuentan con 4 trabajadores del are de Servicio al Cliente y 2 trabajadores del área de Ventas.
- **Clinica Axxis.-** Punto de Atención al Cliente y Ventas donde cuentan con 2 trabajadores del área de Servicio al Cliente y 1 trabajador del área de ventas.
- **Meditropoli.-** Punto de Atención al Cliente y Ventas donde cuentan con 2 trabajadores del área de Servicio al Cliente y 1 trabajador del área de ventas.

- **Local Hospital Metropolitano.-** Punto de Atención al Cliente y Ventas donde cuentan con 2 trabajadores del área de Servicio al Cliente y 1 trabajador del área de ventas.
- **Stan Hospital Metropolitano.-** Punto de Ventas donde se cuenta con 1 trabajador encargado de Ventas de nuevos planes de Medicina Prepagada.
- **Local Hospital de los Valles.-** Punto de Atención al Cliente donde se cuenta con 1 trabajador encargado de atenciones de requerimientos de afiliados a Humana S.A.

3.1.3 Beneficiarios (Gestores de Cambio)

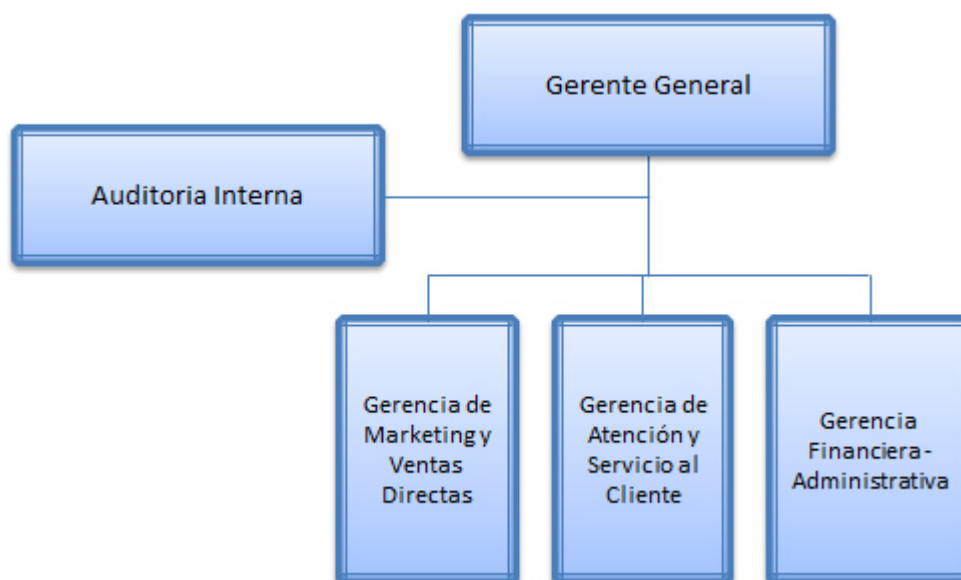


Figura 24: Organigrama beneficiarios

- **Gerencia General.-** Toma de decisiones estratégicas: decidir metas y objetivos de la organización en base a los informes emitidos por el plan y

estableces planes específicos que permitan crear valor y mejoras a la empresa.

- **Auditoria Interna.-** Controles: Implementar controles que permitan disminuir el riesgo del área y de los procesos en los cuales se encuentren contingencias.
- **Gerencia de Marketing y Ventas Directas.-** Toma de decisiones operativas: son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de “gente” (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible.
- **Gerencia de Atención y Servicio al Cliente.-** Toma de decisiones de rutina: se lleva a cabo soluciones recurrentes que eliminan problemas comunes y de bajo impacto. Toma de decisiones de emergencia: las situaciones sin precedentes, llevan a cabo decisiones al instante, a medida que transcurren los eventos.
- **Gerencia Financiera Administrativa.-** Toma de decisiones financieras: las situaciones que llevan un impacto económico se corrigen de acuerdo a su nivel de incidencia (alto, intermedio o bajo).

3.2 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

3.2.1 Grupo Focal

- **Definición.-** Es una técnica de levantamiento de información en estudios sociales. Su justificación y validación teórica se funda sobre un postulado básico, en el sentido de ser una representación colectiva a nivel micro de lo que sucede a nivel macro social, toda vez que en el discurso de los participantes, se generan imágenes, conceptos, lugares comunes, etc., de una comunidad o colectivo social.

La técnica de los grupos focales es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación, por ejemplo, una detección de necesidades de capacitación. (Díaz Corrales, 2009)

- **Cantidad de Grupos Focales y Periodicidad.-** Si se pronostica que no habrá mucha disparidad de opiniones en torno a un tema, el grado de conocimiento necesario acerca de éste se logrará después de unos pocos grupos focales. En cambio, cuando se espera que la diversidad de reacciones y actitudes sea muy diversa, se deben planificar varios grupos focales. Por tanto, lo decisivo respecto a la cantidad de grupos focales a realizar, es la diversidad de opiniones que se espera tenga la gente. En

todo caso, la mayoría de los estudios o proyectos necesitan entre tres y cinco grupos focales, asumiendo que los participantes son medianamente diversos en sus opiniones y que el tema no es demasiado complejo.

Si se realizan tres grupos focales estos se los puede hacer cada cuarto de año, sería recomendable hacerlo cada trimestre y manejar un espacio de tiempo adicional libre para realizar un cuarto grupo focal si es necesario.

- **Objetivo.-** El objetivo de los grupos focales es recolectar información para resolver preguntas de investigación. Sin embargo, el campo de aplicación de los grupos focales es vasto. A continuación se expone una recopilación de situaciones en las que su utilización es especialmente útil: (Beck, 2004); (Rigler, 1987)
 - Generar ideas para una estrategia de publicidad, posicionamiento y la implementación de un producto. Si el prototipo de un producto necesita ser probado frente a las necesidades reales, los grupos focales son muy útiles, ya que pueden ayudar a determinar el nombre del producto, cómo posicionarlo, cómo hacerle publicidad y cómo distribuirlo.
 - Descubrir la percepción de las personas respecto a lo que genera o impide un comportamiento, así como su reacción ante diferentes ideas, conductas, productos o servicios.
 - Desarrollo de otros instrumentos, como entrevistas específicas para estudios de caso.

- Identificación de necesidades personales y comunitarias.

- En general, el uso de los grupos focales no se circunscribe a un contexto o situación particular. Estos pueden hacer parte de investigaciones cualitativas y cuantitativas, además de que pueden utilizarse como única técnica.

3.2.2 Cliente Fantasma

- **Definición.-** Es una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. Los clientes misteriosos actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un informe sobre cómo fue su experiencia.

Durante los procesos de compras misteriosas se desarrollan actividades específicas como comprar un producto, realizar preguntas, registrar quejas o comportarse de alguna manera específica, para finalmente proveer reportes detallados y retroalimentación sobre sus experiencias. Se trabaja posteriormente en un análisis cualitativo de diferentes variables predefinidas, para luego realizar propuestas en el sentido de mejorar y/o mantener la atención de sus trabajadores en un nivel cercano al óptimo. (Wikipedia, s.f.)

- **Personal Dirigido.-** La técnica mencionada con anterioridad será utilizada en los vendedores ya que conforman la etapa final de la venta punto en el que se puede medir la gestión comercial.

- **Metodología.-** Se debe fijar una encuesta donde se defina los puntos a estudiar y tareas que debe realizar el cliente fantasma para obtener información de atributos como:
 - Recepción del primer saludo.
 - Nombre del empleado.
 - Saludo amigable o no lo es de acuerdo a criterios objetivos.
 - Las preguntas que debe realizar el cliente para obtener el producto deseado.
 - El tipo de productos que le son mostrados.
 - Argumento de ventas utilizado.
 - Intento de cierre de venta.
 - Sugerencia de productos adicionales.
 - El empleado invito a regresar al punto de venta (cuando aplique).
 - Limpieza de la tienda.
 - Velocidad del servicio.

Una persona, contratada específicamente para esta labor, se hace pasar por un cliente real en un establecimiento, simulando que va a efectuar una compra. Este “cliente misterioso” se encarga de evaluar los parámetros predeterminados del establecimiento y de la persona que le atiende, tales como la identificación del establecimiento, el estado de las instalaciones, la imagen de quien atiende, la rapidez, el tiempo dedicado, el conocimiento del producto o la defensa ante la competencia”.

3.2.3 Encuesta

- **Definición.-** Una encuesta es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos. (Wikipedia, s.f.)
- **Encuesta Presencial.-** Este tipo de encuestas sirven para aplicar cuestionarios que pretendan obtener datos en un tiempo razonable después de su aplicación. Las encuestas presenciales toman tiempo para traspasar

los datos del documento para ser interpretados y analizados y estos muestren resultados. Se considera que se tiene estimaciones de voto menos precisas con las encuestas presenciales ya que el tiempo de la encuesta al ser mayor al de una telefónica incurre en que el encuestado apesure al menor tiempo posible la encuesta o no llene con datos precisos.

- **Encuesta Telefónica.-** Este tipo de encuestas sirven para aplicar cuestionarios cortos, y pretenden obtener resultados inmediatos. Las encuestas telefónicas no pueden contener un cuestionario amplio debido a que el cliente. La tasa de rechazo de una encuesta telefónica es comparativamente baja, siempre que se cuenten con encuestadores bien entrenados que logren persuadir al entrevistado para lograr la entrevista y mantener su atención. Humana S.A. al contar con su propio departamento de Call Center puede gestionar las llamadas a sus clientes.

Una encuesta telefónica es aplicable en momentos posteriores a la venta

- **Tamaño de la muestra.-** Depende netamente de la calidad estadística que se necesita para establecer los hallazgos y como serán usados los mismos para utilizarlos como insumos de posibles tomas de decisiones o posibles estrategias que permitan tomar acciones tanto preventivas como correctivas.

3.3 PROCESOS

3.3.1 Grupo Focal

Definir los objetivos del proyecto.- Dentro de este punto se debe analizar las metas del estudio, estas deben estar alineadas con las estrategias de ventas de la empresa. Cada estrategia debe tener un objetivo para ser analizado en el estudio. Se debe considerar que el estudio arrojará datos de suma importancia para establecer acciones correctivas o preventivas dentro de un proceso.

Identificar el patrocinador.- Es importante definir el personal del patrocinador que participara dentro del grupo focal (Personas de la empresa quienes puedan apoyar en el evento).

Definir los encargados.- Serán las personas quienes llevaran el registro de datos que se obtengan de cada uno de los participantes durante la sesión.

Elaborar la guía de preguntas.- Una guía de preguntas base ayudará tanto al animador como a los encargados del grupo focal para mantener en todo momento un dialogo fluido con los participantes y evitar espacios de tiempo muerto que influyan negativamente al estudio.

Reclutamiento y participantes.- Dentro de este punto se debe decidir sobre el número adecuado de participantes que se tendrá en el estudio, el generar equilibrio es importante al momento de querer mantener discusiones dentro del estudio y que las mismas no sean multitudinarias para causar confusión y datos

incorrectos. El número ideal para generar un estudio de calidad oscila entre los 6 a 10 participantes dejando a criterio del patrocinador el número de gente que se quiera utilizar para el estudio. Dentro del proceso de selección de los participantes se debe definir los siguientes puntos: a) población dirigida, b) segmentos de interés, c) composiciones de cada grupo, d) preparación de material de reclutamiento, e) contactos iniciales con los participantes definidos como potenciales, g) determinar el método a ser utilizado para garantizar que todos los participantes actúen dentro del estudio. Los contactos con los participantes se los debe generar con tiempo de antelación al estudio ya que esto ayudara a mantener un contacto inicial, confirmaciones de asistencia y reparto de indicaciones sobre lugar, fecha y método del estudio que se realizará.

El reclutamiento debe ser de manera sistémica y de manera ordenada cumpliendo con pasos básicos como contacto inicial, envío de confirmaciones a los participantes, contactar a los participantes el día del evento con el fin de confirmar horarios, lugares y participación.

Moderación.- No siempre es requerido un personal altamente calificado en moderar Grupos Focales ya que no es la mejor opción, se puede utilizar personas que tengan conocimiento del negocio que aportan mayor fluidez al momento de moderar debates entre los participantes, se necesita un moderador capaz de generar preguntas que guíen la discusión del grupo.

A menudo personal con menor capacitación para dirigir grupos focales pero que tenga basto conocimiento del tema a tratar producirá mejores datos, el

moderador tiene que ayudarnos a aprender más acerca de los participantes y sus ideas.

Los puntos básicos a definir al momento de decidir acerca del moderador son: a) decidir el rol del moderador, b) decidir acerca si se necesitará más de un moderador, c) el tipo de moderadores, d) crear las preguntas guías para la discusión, e) definir los materiales a ser usados, f) definir los aspectos con el lugar, tipo de grabación, bebidas, etc.

Determinar el lugar y tiempo de las sesiones en el caso de ser varias.- El lugar donde se realice el estudio debe tener condiciones de calma y tiene que ser acogedor para dar mayor confianza a los participantes, el tiempo de cada sesión oscilará entre los 90 a 120 minutos. A mayor cantidad de invitados menor la cantidad de minutos efectivos de participación de los integrantes.

Realizar el guion.- El guion básicamente será el cronograma de las acciones durante el estudio.

Análisis y Reporte.- El Reporte deberá tener un resumen de las notas de campo resaltando los puntos más importantes, deberá detallarse todos los puntos que requieran mencionarse y que sean de importancia donde la información receptada sea un punto sobre el cual se pueda desarrollar si es necesario estudios adicionales o que ayuden a mejorar falencias de la empresa.

Además se puede tomar la iniciativa de socialización en la web interna de la compañía creando presentaciones resumen que contengan un análisis de los

puntos importantes del focus group y detalle todas aquellas oportunidades de mejora que se detectaron además de estrategias que enmarquen la ayuda del personal y la importancia de que se lleven a cabo para llevar a la empresa a una mejor situación.

3.3.2 Cliente Fantasma

Formato y criterios.- Se deben definir los formatos de los cuestionarios a ser realizados por el cliente fantasma, se debe delinear todos aquellos puntos en los que el cliente fantasma pretende obtener información. El formato varía según las necesidades del cliente del estudio y los criterios a ser utilizados básicamente dependen de cada empresa. Es importante que se realice un cuestionario de posibles preguntas y respuestas para obtener un análisis más profundo y concreto acerca del tema a ser medido.

Validación de ponderaciones.- Se debe realizar una validación de los rangos o criterios de evaluación a ser utilizados, por lo general se utilizan escalas y se las divide en sub escalas para poder tener calificaciones en rangos establecidos.

Formación Características del Producto.- Se debe capacitar íntegramente al candidato como cliente fantasma acerca del producto de la compañía, este procedimiento es la base de todo el estudio ya que en este punto radica la correcta extracción de información.

Instrucciones de actuación.- Esta instrucción pese a que es de menos importancia que la formación de las características del producto debe ser

realizada con la misma intensidad ya que depende de la buena actuación la mejor calidad del estudio y de los datos recibidos.

Capacitación solución de situaciones.- Esta capacitación debe formar al candidato para que permita reaccionar de manera correcta ante cualquier situación fuera de lo común o que requiera salirse del papel a ser actuado. Depende del grado de capacitación que tenga el candidato para poder solucionar de manera correcta cualquier inconveniente y continuar con el estudio de manera correcta.

Entrega de Material.- La entrega de material se realiza de acuerdo al formulario. El material deberá tener recepción.

Entrega de herramientas de grabación.- Se debe proporcionar material de grabación que incluya audio y si es posible video para documentar cada interacción.

Desarrollo de Matrices Cuantitativas.- Se debe realizar matrices cuantitativas donde se pueda evidenciar cada uno de los puntos a ser analizados y estos tengan sus calificaciones y comparaciones de acuerdo a cada punto de venta u agente vendedor analizado. Una matriz permite analizar datos conjuntos y variaciones importantes que podamos observar durante el estudio.

3.3.3 Encuesta

Fijar Objetivos.- Analizar las metas del estudio alineadas con las estrategias de venta de la empresa. Cada estrategia debe tener un objetivo para ser analizado en el estudio. Se debe considerar que el estudio arrojará datos de suma importancia para establecer acciones correctivas o preventivas dentro de un proceso.

Selección de la muestra estadística.- De acuerdo a las variables que se pretende medir en el estudio se debe definir la muestra de la población a la que se quiere llegar. Se debe segmentar de forma precisa a la población objetivo ya que se busca llegar solo a aquellos encuestados que nos proporcionen información importante para nuestro estudio, se debe descartar todos aquellos que no cumplan con el perfil del encuestado.

Métodos de Medición.- Definido como métodos de medición a la forma de realizar las encuestas. En el caso del presente estudio se definió una encuesta presencial o de campo y una encuesta telefónica.

Tabulación estadística de los datos obtenidos.- Se debe especificar cuáles son las mediciones que se van a obtener del estudio, siempre debe tratarse de disminuir la cantidad de respuestas a una misma pregunta haciendo preguntas objetivas y cerradas para que se disminuya la cantidad de información recolectada. Posterior a las encuestas se debe tabular los datos que básicamente consiste en el conteo de respuestas obtenidas y presentación de resultados.

Selección y adiestramiento de los trabajadores de campo.- Se debe capacitar al personal a cargo de realizar el trabajo de campo debido a que de estos depende el receptor la mayor parte de información valiosa para la investigación.

Informe final de la investigación.- En el informe final se contemplara todos los datos obtenidos y tabulados, armando un informe que sea fácil de lectura para el consumidor de los datos a presentarse. Se deberán crear gráficos para presentar los datos obtenidos. Además deben plantearse ya las estrategias a ser tomadas por la empresa al momento de recibir información que contribuya al mejoramiento de la misma.

3.4 ACCIONES CORRECTIVAS

Medición del Problema.- La medición del impacto del problema encontrado se determina en base a los estudios de satisfacción al cliente realizados (Focus group, encuesta, cliente fantasma). Se puede partir estableciendo su impacto y probabilidad.

A continuación cuadros con escalas a ser utilizados en la medición:

Tabla 5: Tabla de Probabilidad

Clasificación	Probabilidad de ocurrencia	Puntaje
MUY PROBABLE	SE ESPERA QUE OCURRA EN LA MAYOR DE LAS CIRCUNSTANCIAS	5
PROBABLE	EL EVENTO OCURRE A MENUJO	4
POSIBLE	EL EVENTO OCURRE A VECES	3
POCO PROBABLE	EL EVENTO ES POSIBLE PERO REALMENTE OCURRE	2
IMPROBABLE	REORICAMENTE SU OCURRENCIA ES POSIBLE PERO NUNCA A OCURRIDO	1

Tabla 6: Tabla de Impacto

Clasificación	Severidad	Puntaje
CATASTROFICO	SE INTERRUMPE LA MAYOR PARTE DE LA OPERACIÓN, IMPACTO FINANCIERO SIGNIFICATIVO, DAÑO NO REVERSIBLE A LA REPUTACION	5
MUY GRAVE	PERDIDA TEMPORAL DE FUNCIONALIDAD, DAÑOS Y PERDIDAS FINANCIERAS IMPORTANTES, DAÑOS EN LA REPUTACION	4
GRAVE	INTERRUPCION MODERADA, PERDIDA FINANCIERA MODERADA, PUEDE SER MANEJADA SIN ASISTENCIA	3
MENOR	POCA INTERRUPCION, SITUACION MANEJADA DE INMEDIATO, PERDIDA FINANCIERA MENOR	2
LEVE	NO AFECTA ACTIVIDADES, NO CAUSA DAÑO, NO CAUSA PERDIDA FINANCIERA MATERIAL	1

Tabla 7: Tabla de Evaluación y Clasificación del Riesgo

Tabla Evaluación y Clasificación del Riesgo

Impacto → Probabilidad ↓	CATASTROFICO	MUY GRAVE	GRAVE	MENOR	LEVE
MUY PROBABLE	25	20	15	10	5
PROBABLE	20	16	12	8	4
POSIBLE	15	12	9	6	3
POCO PROBABLE	10	8	6	4	2
IMPROBABLE	5	4	3	2	1

Tiempos de soluciones y planes de acción.- En base a la medición del impacto y probabilidad del problema encontrado se debe determinar el tiempo de solución y plan de acción. Un tiempo de solución corto es indicado para un impacto y probabilidad alta, un tiempo de solución bajo es indicado para un problema leve y poco probable.

Los tiempos de medición deben ser en tiempos reales y deben tener controles de avances periódicos.

Seguimiento de la acción correctiva.- Los seguimientos de las acciones correctivas se las debe hacer periódicamente y se debe evaluar porcentajes de cambios y una reevaluación del proceso medido.

Intranet.- Dentro del sitio web de la compañía se publicaran todos los aspectos importantes que representen oportunidades de cambio. Se puede crear un sitio de interacción con los empleados de la empresa en donde se presentan todos los resultados de los estudios realizados previamente y en los cuales se permita ingresar sugerencias. Adicional se puede dar seguimiento a proyectos y participación en mejoras.

Disponibilidad de la información.- Una herramienta que se utilizará es un aplicativo Web para seguimiento de proyectos donde estarán públicos los informes y resultados de todos los estudios realizados donde se podrá contar con medidores de efectividad y tiempos para lograr resultados.

Seguimiento.- El seguimiento se lo puede realizar ya sea por el departamento de auditoría interna o por la herramienta planteada para la disponibilidad de la información. Los seguimientos son de suma importancia debido a que permite medir el desempeño y efectividad de los estudios realizados con el fin de mejorar continuamente.

3.5 MATRIZ CUANTITATIVA (HERRAMIENTA DE MEDICIÓN)

Como una herramienta de medición de la satisfacción de la gestión comercial se usará una tabla que permita evaluar los riesgos presentados en los estudios previos, esta medición permitirá evaluar todo aquella actividad que presente falencias dentro del área comercial y las cuales necesiten oportunidades de mejora. Esta tabla enmarcara los siguientes aspectos:

- **Políticas, planes y procedimientos.-** Dentro de este campo será ingresado información acerca de políticas existentes, planes en marcha o procedimientos valiosos para el análisis del riesgo, en caso de no existir documentación que soporte este campo se ingresará como pendiente de aplicación.
- **Información Organizacional.-** En este campo se puede ingresar información acerca del área en la que se está tratando el riesgo y donde se va a efectuar el cambio.
- **Grupo / Proyecto.-** En este campo ingresará el proyecto al que está ligado el riesgo encontrado.
- **Subproceso o evento.-** Dicho campo contendrá información acerca de un subproceso adicional o proceso que se vea afectado indirectamente y el cual deba ser mencionado para el seguimiento respectivo.

- **Riesgo.-** En este campo se describirá el evento, situación o falencia encontrada en el estudio el cual servirá para la medición posterior del riesgo que representa dicho evento.
- **Interno / externo.-** Se debe detallar si el riesgo encontrado corresponde a un proceso o evento interno o corresponde a factores externos.
- **Impacto Financiero.-** Esta ponderación sirve para determinar si el riesgo encontrado tiene impacto monetario y la gravedad del mismo.
- **Probabilidad.-** Esta ponderación se la debe usar para determinar el grado de ocurrencia que tiene el evento encontrado.
- **Razonamiento / Nivel de Riesgo.-** En este campo se cruzan las dos ponderaciones usadas para la medición y en base a la tabla de resultados se obtiene la medición final donde se podrá determinar el impacto que tiene para la organización. Dicha medición ayudara para establecer los planes de mejora y los controles que se pretende implementar con el fin de mejorar el evento o proceso analizado.

Tabla 8: Identificación y Evaluación de Riesgo

				Identificación y Evaluación de Riesgo					
Políticas, planes Procedimientos	Información Organizacional	Grupo / Proyecto	Subproceso o Evento	Riesgo	Interno (I) y/o Externo (E)	Impacto Financiero	Probabilidad	Impacto / Probabilidad Razonamiento	Nivel de Riesgo Inherente

- **Control Mitigante.-** En este campo se debe colocar el control que se va a implementar para disminuir el riesgo encontrado y el mismo debe especificar las tareas a cumplir.
- **Status.-** Dentro del estatus se colocará el avance del proyecto o si su estado es nuevo.
- **Reduce Impacto / Reduce Probabilidad.-** En este campo se debe colocar si el proyecto o control reduce el impacto financiero o la probabilidad del evento.
- **Preventivo / Detectivo.-** En este campo se debe colocar si el control es para prevenir el evento o fue detectivo y necesita de tratamiento.
- **Frecuencia.-** Aquí se debe colocar la frecuencia con la que se implementara el control o si este actúa de manera permanente.
- **Estrategia del Riesgo.-** Se debe colocar si la estrategia implementada o por implementar del riesgo detectado acepta el riesgo y lo mantiene, reduce el riesgo en cualquiera de sus ponderaciones o transfiere el riesgo a otra área o departamento diferente al Comercial.
- **Responsable / realizado.-** En este campo se debe incluir el nombre del responsable a cargo del seguimiento y el nombre del responsable de la tarea.

Tabla 9: Evaluación de Controles y Evaluación de Riesgo Residual

Evaluación de Controles y Evaluación de Riesgo Residual										
No.	Control Mitigante	Status	Reducir Impacto / Reducir Probabilidad (RI / RP)	Preventivo / Detectivo (P / D)	Frecuencia	Estrategia del Riesgo			Responsable	Realizado
						Aceptación del Riesgo	Reduce el Riesgo	Transfiere el Riesgo		

3.6 ACTIVIDADES POST MEDICIÓN

Reuniones vendedores.- Las reuniones con los encargados del proceso comercial (Vendedores) son de vital importancia ya que estas reuniones fomentan la capacitación permanente y la corrección de cualquier hallazgo encontrado en los estudios previos. Estas reuniones deben tener una temática de comunicación de mejoras y recepción de ideas de mejoras. Las reuniones se las pueden realizar periódicamente para dar seguimiento a todos los cambios y planes propuestos. Las reuniones deben además proporcionar la seguridad a los empleados que son tomados en cuenta y estos tienen derecho a presentar sus ideas ante cualquier evento pronunciado en los resultados de los estudios.

Plan de incentivos y recompensas.- Dentro de los pagos variables que recibe el empleado tenemos el monto de comisiones de ventas donde adicional se puede establecer un plan de incentivos que vaya de la mano con la estrategia propuesta en toda la matriz de proyectos presentadas para mejorar, cambiar y eliminar los eventos negativos generados en el estudio.

Para esto se puede utilizar una matriz de incentivos donde se evalúan una serie de conceptos y estos se les proporcionan una ponderación de calificación estableciendo bases de pagos:

Tabla 10: Criterios de Evaluación

Criterio	
Valor x Punto Recibido	US\$ 3.00

Criterios de Evaluación	Punto Asignados
1. Resultados Proyectos	
Asistencia Reuniones de Ventas	1
Contribución de Agentes Vendedores	3
Soluciones Propuestas	4
Seguimiento de tareas asignadas	5
2. Desempeño Agente	
Cordialidad	1
Nivel de conocimiento	2
Servicio al Cliente	3
3. Total Puntos Acumulados para Incentivo	19
4. Incentivo a Recibir (Puntos x Dolares por Punto)	US\$ 57.00

Políticas de cumplimiento.- Dentro de la empresa deben estar políticas claramente definidas y documentadas, las mismas que estén comunicadas y entendidas por los integrantes de la empresa. Este grupo de políticas debe regular los cumplimientos de los proyectos establecidos con anterioridad en base a cada hallazgo negativo que se obtenga de los estudios.

Capacitación.- Debe existir una continua capacitación para disminuir las falencias por desconocimiento. Se debe implementar cronogramas de capacitación donde se mitiguen todos los riesgos que representan faltas de conocimiento por parte de la fuerza comercial de la empresa.

4 PARÁMETROS

4.1 POLÍTICAS

Definiciones de compromisos.- Dentro de las definiciones de compromisos se debe realizar una matriz donde se establezca todos aquellos procedimientos que se quieren normar y enlistarlos con el fin de poder analizar cuáles de todos aquellos son medibles y cuales son sujetos a sanciones, los compromisos son necesarios para que un procedimiento de medición tenga apoyo.

Para una correcta interacción entre los encargados de generar definiciones que permitan crear políticas se debe llenar la siguiente tabla:

Tabla 11: Tabla de compromisos

No	Compromisos	Tiempo Medición	Responsable	Fecha entrega	Sanción (Si / No)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Durante las interacciones que se pretende generar la tabla de compromisos se debe adicional colocar tiempos de mediciones de los compromisos, responsables de seguimiento, fecha de entrega de las políticas y si estas conllevan sanciones a los

agentes comerciales. Se establecerá la base de políticas a ser creadas y que llevaran como se podría llamar el inicio del marco legal interno de la compañía que permita establecer las reglas en todo el sistema de medición.

Comité de Discusiones.- Se debe instalar un comité en la empresa que se encargue de discutir las políticas creadas y revisarlas periódicamente con el fin que no pierdan validez a lo largo del tiempo, además este comité deberá realizar las mediciones de cumplimiento. Adicional será el grupo encargado de medir los recursos disponibles para que una política se cumpla debido a que esta debe ser creada en base a compromisos reales y alcanzables. Será el encargado de debatir las debilidades de la empresa en base a los estudios realizados en el sistema de medición y donde cada debilidad y proyecto generado proponga políticas de cumplimiento.

Se deberá realizar análisis económicos, sociales, tecnológicos, político legales, de la competencia, y otras amenazas y oportunidades que definan si una política es alcanzable y esta no distorsiona del medio en la que se aplica. El entorno es un punto clave para la actualización o cambio de políticas.

Aprobación.- Toda política creada deberá tener su respectiva aprobación una vez concluido el comité de discusiones. Dichas aprobaciones serán en los siguientes niveles considerando el nivel 3 como el inicial de aprobación:

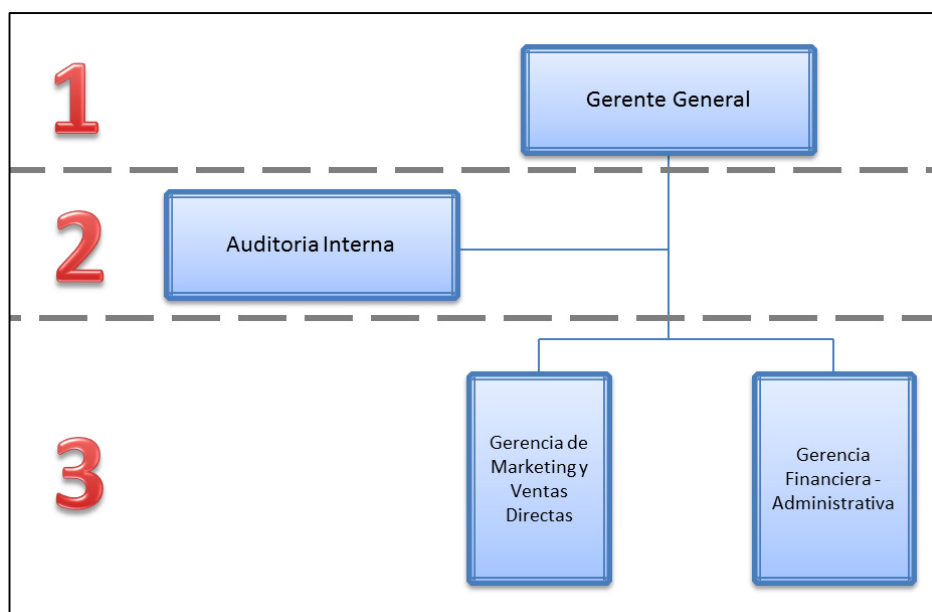


Figura 25: Niveles de aprobación

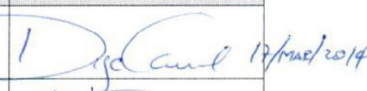
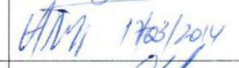
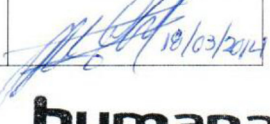
Comunicación.- La comunicación es una de las bases más importantes al momento de crear políticas, esta debe ser clara, oportuna y precisa para que las políticas lleguen al cien por ciento de la empresa y puedan ser socializadas de manera correcta de tal manera que se puedan llevar a cabo además que en caso de sanciones la correctal comunicación llevará a disminuir la no aceptación.

Formato.- El formato va a ser el optado por la empresa donde el modelo a ser utilizado será el siguiente:

- **Encabezado.-** El encabezado contendrá el logo de la empresa, el título de la política, su codificación, versión, vigencia y número de páginas.

		CÓDIGO:	
		VERSIÓN:	
		VIGENCIA:	
		PAGINA:	

- **Firmas.-** Las firmas de responsabilidad de la política.

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD			
	CARGO	NOMBRE	FIRMA/FECHA
ELABORADO	Jefe de Suscripción	Diego Caviedes	 12/mar/2014
REVISADO	Jefe de Calidad y Mejora Continua	Vinicio Arias	 17/03/2014
APROBADO	Gerente de Producción, Calidad y Mejora Continua	Juan Carlos Méndez	 10/03/2014

humana
es saber vivir
DOCUMENTO CONTROLADO

- **Control de Cambios.-** El control de cambios contendrá únicamente la versión, el autor del cambio y su descripción.

VERSIÓN	REALIZADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
00	Vinicio Arias	Creación del documento

4.2 MANUAL

Objetivo.- El objetivo del manual debe ser claro y conciso y este debe estar alineado a los propósitos del estudio que se realizará. Este debe buscar el desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad en cada proceso definido por el sistema. Debe tener bien definido dentro de sus objetivos el responsable de cada proceso junto con el departamento que será el encargado de ejecutar el proceso. Se debe anclar de igual manera al manual el proceso contable si es que este se ve afectado por el sistema de medición. Cuanto más conciso sea el objetivo del manual este será más claro y fácil de aplicar.

Propósito.- El propósito del manual va a encerrar todo el conjunto de conceptos donde se pretende explicar al documento que se está generando, el mismo debe contener un alcance del manual debido a que no es un manual general sino esta creado solo para guiar los pasos de la medición de la satisfacción de la gestión comercial. Los responsables deberán ser incluidos dentro del propósito ya que debe contar con una autoría.

Responsabilidades.- Las responsabilidades abarcaran todas las áreas responsables del manual y todos aquellos personajes claves dentro de la organización para lograr a cabo el procedimiento para el cual se está generando la guía. Cada área deberá detallar sus funciones y el fin con el que participa dentro del procedimiento a ser aplicado.

Políticas.- Dentro de las políticas detallaremos todas aquellas políticas a las que está ligado el manual de procedimientos donde se obtendrá los controles necesarios para aplicar cualquier procedimiento de forma adecuado y de acorde a los valores de la empresa.

Declaración de intenciones.- Dentro de la declaración se colocará todo aquello relacionado con el motivo por el cual se está generando el documento y cuál será el fin a ser utilizado, adicional se debe redactar las razones por las que por las que la empresa determina como necesarios todos los procedimientos que contendrá el manual y una breve justificación del proyecto.

Responsables de los procesos.- Dentro de los responsables se debe llegar a una segmentación por nivel de mandos con lo que se coloca todas aquellas funciones del

trabajador según su nivel de mando. Las acciones que debe seguir cada empleado participante del proceso deben ser detalladas en su máximo nivel.

Actualización del manual.- Debe contener las bases con las que se generó el presente manual tanto empresariales como legales, los parámetros de actualización serán todos aquellos que tengan rango de periodicidad y que necesiten una actualización sistemática. Debe indicar en que ocasiones se debe actualizar el manual y bajo qué condiciones.

Listado de documentos.- Este listado deberá contener todo el listado de los documentos a ser utilizados en el manual y todos aquellos procedimientos que fueron mapeados en sus procesos.

Formato.- El formato va a ser el optado por la empresa donde el modelo a ser utilizado será el siguiente:

- **Encabezado.-** El encabezado contendrá el logo de la empresa, el título de la política, su codificación, versión, vigencia y número de páginas.

		CÓDIGO:	
		VERSIÓN:	
		VIGENCIA:	
		PAGINA:	

- **Control de Cambios.-** El control de cambios contendrá únicamente la versión, el autor del cambio y su descripción.

VERSIÓN	REALIZADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
00	Vinicio Arias	Creación del documento

4.3 DIAGRAMACIÓN

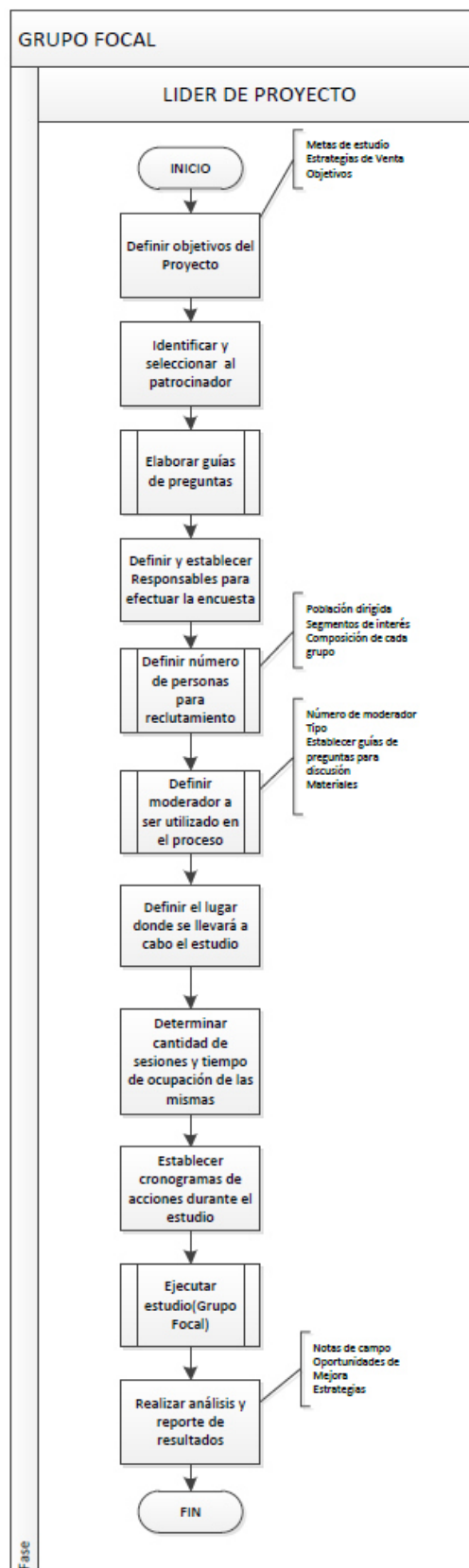


Figura 26: Proceso - Grupo Focal

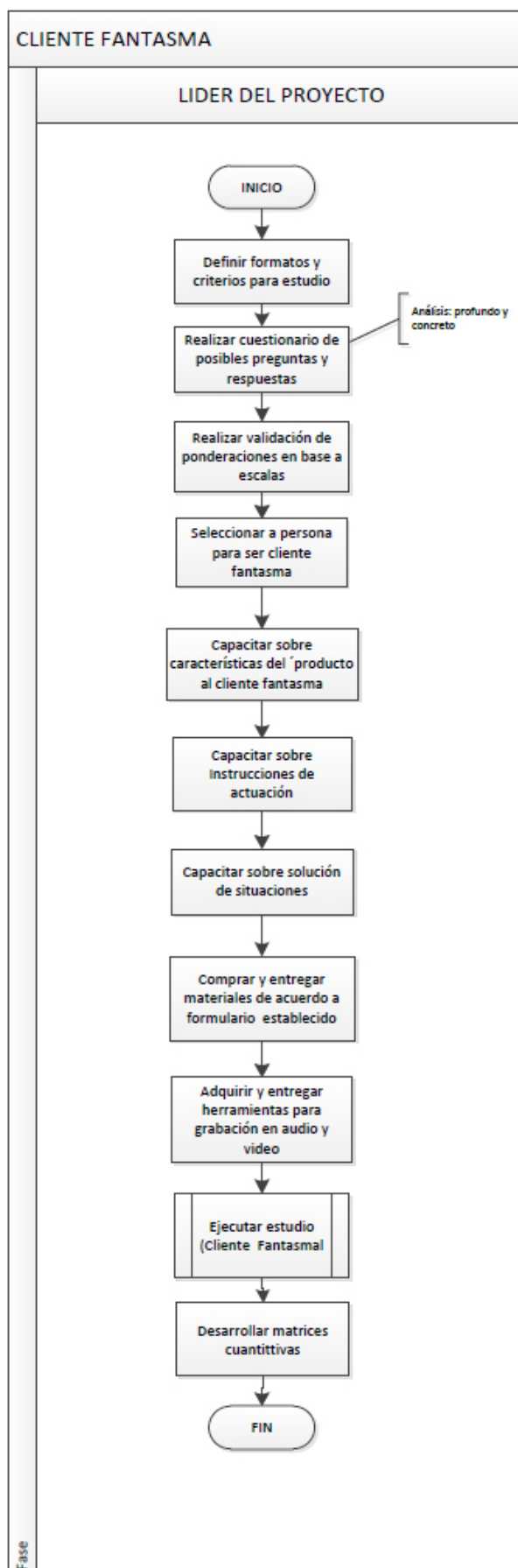


Figura 27: Cliente Fantasma

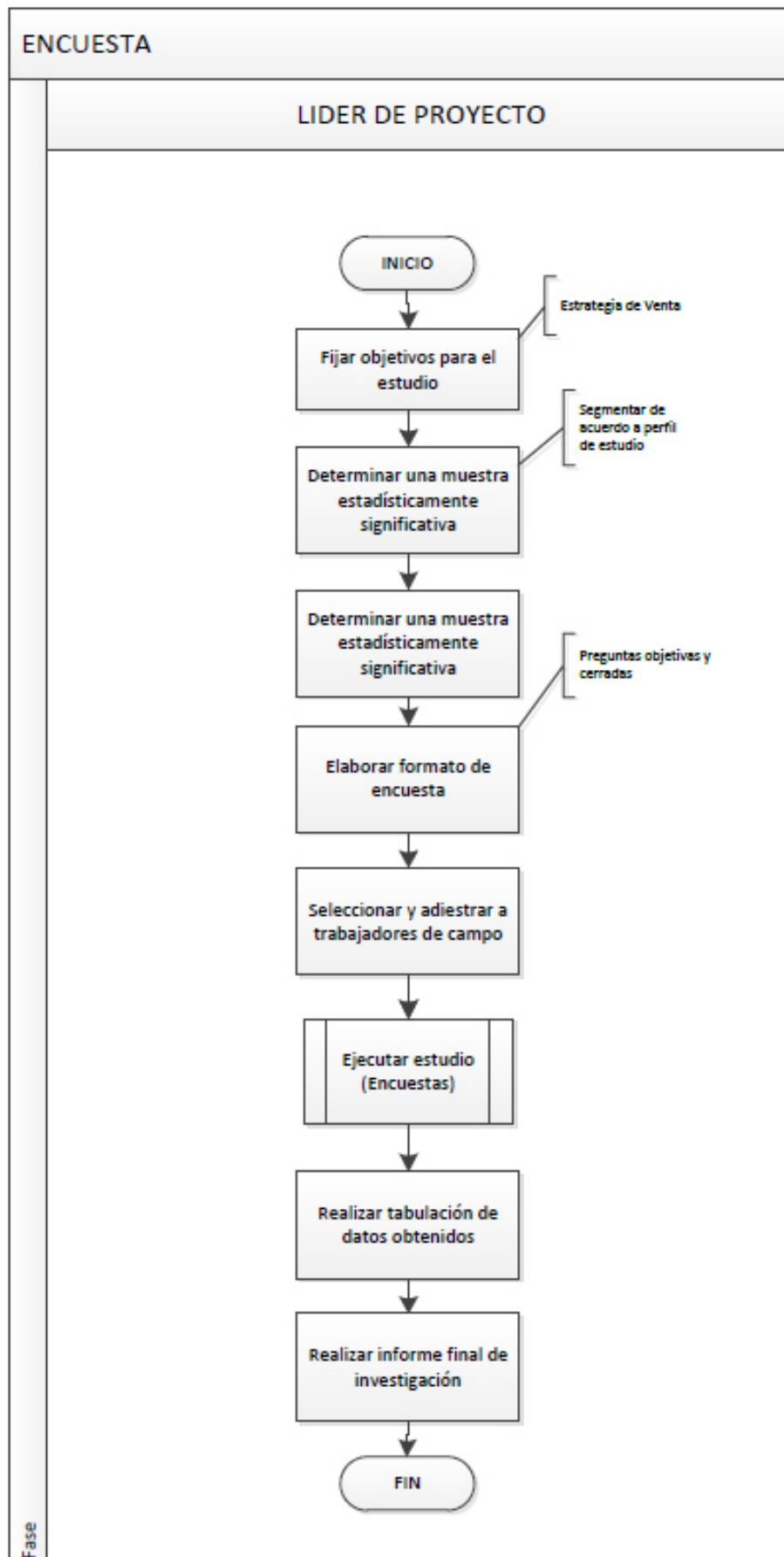


Figura 28: Encuesta

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Humana S.A. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de medicina prepagada y tiene el respaldo del grupo más importante del país en cuanto a prestaciones médicas, que es el CONJUNTO CLÍNICO NACIONAL, CONCLINA C.A. que fue constituido en 1979 con el objetivo principal de establecer hospitales, clínicas y centros de salud para la prestación de servicios médicos en todas sus ramas y especificaciones.

La empresa Humana S.A. define 3 estrategias estratégicas que le permitirán mejorar comercialmente y son las siguiente: a) Incremento en ventas a través de la maximización de la rentabilidad de Ventas, ahondando más en el conocimiento y la satisfacción al cliente donde se aplique capacitación y desempeños eficientes, b) un servicio al cliente eficiente creando lealtad de los clientes y optimizando los procesos para poder aportar mayor valor y ventajas a la empresa y c) Un control de costo enfocándose en disminuir el gasto medico así como optimizar procesos de valor que permitan disminuir la siniestralidad del negocio.

El área comercial tiene desarrollado un cronograma para capacitar a su fuerza comercial donde se revisa puntos comerciales y puntos de planificación del área de ventas. Adicional a esto tiene una tabla adicional donde se explica que se realiza de

forma mensual un taller de estrategia comercial. Se identificó también poseer una herramienta de Assesment comercial donde se identifican los comportamientos que generan resultados en el cargo de la fuerza de ventas mismos que se evalúan periódicamente.

Actualmente la empresa no tiene herramientas de medición pero si tiene planteados objetivos que perseguir: a) Aumentar el nivel de satisfacción general del servicio, b) incrementar la Satisfacción Neta del proceso de comunicación con clientes c) optimizar el modelo de atención de Servicio al Cliente, d) Mejorar la facilidad para realizar el proceso de reembolso y e) reducir los problemas de Facturación, cobros y débitos.

El mercado en el sector privado de la salud está integrado por entidades privadas con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias, las empresas de medicina prepagada y medicina preventiva) y organizaciones privadas sin fines de lucro como ONGs, organizaciones populares de servicios médicos, asociaciones de servicio social, etc. Adicional tenemos que la pirámide poblacional de Humana indica que el 86% de los clientes se encuentran en el rango de edad de 25 a 40 años.

El personal a ser medido comprende Jefe de Ventas, Supervisores y ejecutivos de ventas. Los puntos de contacto se dividen entre la oficina matriz y 5 puntos de servicio al cliente y ventas. El organigrama que comprende a los beneficiarios del modelo o gestores de cambio está formado por el Gerente General, Auditora Interna, Gerente de marketing y Ventas Directas, Gerente de Servicio y Atención al Cliente y Gerencia Financiera – Administrativa.

Las Herramientas de Medición estarán conformadas por: a) grupos focales, b) Clientes Fantasma y c) Encuestas. Posterior a los análisis mencionados se definirán las acciones correctivas donde se utilizará un modelo para medir los impactos de los problemas encontrados, esta tabla combina probabilidad e impacto financiero para determinar su evaluación. Hay tiempos de solución, planes de acción y seguimiento de las acciones correctiva. Una correcta comunicación es fundamental.

Se estableció una matriz cuantitativa de análisis de los problemas o riesgos encontrados en los estudios anteriormente mencionados donde se analiza políticas, planes y procedimientos, información organizacional, riesgo, impacto y probabilidad y un razonamiento del nivel del riesgo. Adicional contiene una segunda parte de la tabla matriz donde se establecen controles, frecuencias de aplicación, estrategias y responsables.

Las actividades post medición son de vital importancia y estas comprenderán: a) reuniones con vendedores, b) planes de incentivos y recompensas, c) políticas de cumplimiento y d) capacitación permanente.

Los parámetros son fundamentales para la aplicación del modelo y este comprende de las políticas creadas para los estudios que deben tener compromisos, un comité de discusiones, su respectiva aprobación, comunicación y formato empresarial y un manual que contenga un objetivo, propósito, responsabilidades y este debe adjuntar las políticas anteriormente creadas, su declaración de intenciones, los responsables de los procesos, actualizaciones, listado de documentos y formato empresarial.

5.2 RECOMENDACIONES

Alinear su estrategia de incremento de ventas para maximizar su rentabilidad evaluando periódica y sistemáticamente la satisfacción de la gestión comercial siendo este su principal pilar y fuente de ingresos.

Manejar una herramienta de medición que le permita evaluar constantemente su gestión comercial, el hecho de no manejar mediciones constantes causa el riesgo de tener una mala gestión comercial e ignorar la situación de la misma.

Acoger el plan de medición siguiendo los lineamientos del mismo utilizando las herramientas de: a) grupos focales, b) clientes fantasmas y c) encuestas para poder determinar en el estudio todos aquellos aspectos que afectan a la organización y que disminuyen la rentabilidad de la misma.

Crear una matriz de riesgo una vez finalizados los estudios de campo para medir los riesgos de los hallazgos y mapearlos para posterior evaluación, control y de ser posible eliminación.

Realizar todas aquellas actividades post medición propuestas debido a que ellas permitirán una evaluación continua de la satisfacción de la gestión comercial.

Se recomienda que se utilice los parámetros establecidos creando políticas y un manual de procedimientos para que el sistema tenga un marco de apoyo donde se respalde cada proceso.

REFERENCIAS

1. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (s.f.). *Hasta marzo de 2013, 288 médicos retornaron al país acogidos por el plan Ecuador Saludable, Vuelvo por ti*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/hasta-marzo-2013-288-medicos-retornaron-pais-acogidos-plan-ecuador-saludable-vuelvo-ti.html>
2. Beck. (2004).
3. Diario El Telégrafo. (08 de Mayo de 2013). *1,4 millones de empleados fueron afiliados en seis años*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/14-millones-de-empleados-fueron-afiliados-en-seis-anos.html>
4. Diario El Telégrafo. (29 de Septiembre de 2013). *Al sistema de salud ingresarán 18 mil médicos hasta 2017*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/al-sistema-de-salud-ingresarán-18-mil-medicos-hasta-2017.html>
5. Diario El Telégrafo. (08 de Noviembre de 2014). *La medicina prepagada registra 800 mil usuarios, según Comisión de la Asamblea*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/politica/item/la-medicina-prepagada-registra-800-mil-usuarios-segun-comision-de-la-asamblea.html>
6. Diario Hoy. (05 de Febrero de 2013). *Los dobles gastos frenan el ahorro en los hogares*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-dobles-gastos-frenan-el-ahorro-en-los-hogares-573386.html>
7. Díaz Corrales, A. V. (2009). *¿Que es un Grupo Focal?* Obtenido de <https://avdiaz.files.wordpress.com/2009/08/que20es20grupo20focal.pdf>
8. El Ciudadano. (s.f.). Obtenido de http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=42284:ecuador-incremento-en-300-presupuesto-de-la-salud-en-seis-anos&catid=40:actualidad&Itemid=63
9. Hill, J. C., & Jones, G. R. (1998). *Administración estratégica*. (3ra. ed.). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
10. Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. (20va. ed.). México: Pearson.
11. Kenichi, O. (2007). *La mente del estratega*. (2da. ed.). España: McGraw Hill.
12. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ta. ed.). México: Pearson.

13. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. (20va. ed.). México: Pearson.
14. Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
15. Munuera Alemán, J. L. (2007). *Estrategias de marketing*. España: Esic.
16. Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial.
17. Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Ediciones Deustro.
18. Rigler. (1987).
19. Sainz De Vicuña, J. M. (2011). *El Plan de Marketing en la práctica*. (15ta. ed.). España: Esic.
20. Wikipedia. (s.f.). *Cliente misterioso*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_misterioso
21. Wikipedia. (s.f.). *Encuesta*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>
22. Zorrilla, S. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.