

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
DEL SEGURO INDIVIDUAL DE SALUDSA EN LA CIUDAD DE
QUITO**

SAMANTHA DENISSE ARÉVALO TORRES

DIRECTOR: ING. FRANCISCO MOSCOSO, MBA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA

QUITO, MARZO 2018

DIRECTOR:

Ing. Francisco Moscoso, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Fernando Rosas, MBA.

Eco. Yaskarina Galárraga, Mgtr.

DEDICATORIA

Mi proyecto de tesis se lo dedico específicamente a mis padres quienes con esfuerzo y dedicación han sabido guiarme con paciencia y amor, quienes me han inculcado mis valores, quienes han luchado y han hecho un enorme esfuerzo para que yo pueda lograr mis objetivos, quienes me han empujado el seguir adelante a pesar de cualquier obstáculo, todo lo dicho me ha permitido formarme como la persona que soy hoy en día.

A mi madre que ha sido una mujer luchadora que ha hecho todo su esfuerzo para sacar a sus hijos adelante, que merece todo el respeto y cariño del mundo, gracias por tus enseñanzas, por tus experiencias compartidas y demás que me han llevado a culminar este objetivo.

A mi padre que a pesar de estar lejos me ha regalado su tiempo, su esfuerzo su amor y paciencia para que yo pueda seguir adelante con mi carrera, y forjarme como una mujer profesional y sobretodo como una persona de bien.

Les agradezco de todo corazón el haberme apoyado a cada minuto de mi vida y mi carrera universitaria, y este proyecto se los dedico a ustedes.

Samantha

AGRADECIMIENTO

En primera estancia deseo agradecer a Dios que es quien nos permite estar presentes, el día de hoy celebrando cada logro alcanzado, cada alegría y satisfacción en mi vida.

Gracias a mi Director Francisco Moscoso, y lector Fernando Rosas que me brindaron todo su apoyo en el transcurso del proyecto, a mi universidad que me ha permitido formarme, y en ella gracias a todas las personas que fueron parte de este reto en cada momento, gracias a mis amigos especialmente a María José Corella, independientemente de que hayan tenido un aporte grande o pequeño, cada uno de ellos fue muy valioso para la culminación de esta etapa.

Gracias a la empresa SALUDSA que me permitió realizar un trabajo sobre la misma otorgándome la información necesaria, agradezco de manera especial dentro de la misma a Mónica Mármol, quien muy gustosamente me brindo una contribución enorme para la culminación del proyecto, de la misma manera a Edwin Guerrero y Alexandra Acosta.

Gracias a toda mi familia por el apoyo que me brindaron en este proceso, particularmente quiero agradecer a mi Tía Mónica, a mi Tío Wladimir a mi Tía Nancy y a mi Abuelito Florencio quienes con mucho amor y paciencia de manera especial contribuyeron para que este logro pueda ser realizado.

Gracias a mis padres y hermanos que todos los días me alientan para seguir adelante, de manera especial a mi hermana Melanie que ha sido mi compañera de vida y a pesar de que tengamos nuestras eventuales discusiones ha sido una de las principales personas en ayudarme a lograr esta meta.

Samantha

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 MARKETING RELACIONAL.....	3
1.1 Conceptos	3
1.2 Fases del marketing relacional	7
1.3 Objetivos del marketing relacional.....	9
1.4 Fidelización y sus componentes	10
1.5 Programas de fidelización	17
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	21
2.1 El servicio de medicina pre-pagada.....	21
2.2 Análisis del ambiente externo.....	23
2.2.1 Aspectos económicos	23
2.2.2 Tendencias políticas	25
2.2.3 Cuestiones legales y regulatorias.....	26
2.2.4 Avances tecnológicos	28
2.2.5 Tendencias socioculturales	29
2.3 Rivalidad ampliada	29
2.3.1 Competidores de marca	29
2.3.2 Competidores de producto.....	30
2.3.3 Competidores Genéricos.....	31
2.3.4 Poder de Proveedores	32
2.3.5 Poder de Clientes	33
2.4 Análisis del ambiente interno	33
2.4.1 Revisión de los objetivos actuales, la estrategia y el desempeño	33
2.4.2 Disponibilidad de recursos	35
2.4.3 Ambiente del cliente	36
2.4.4 Estructura organizacional	38
3 ESTUDIO DE MERCADO.....	39
3.1 Estudio exploratorio	39

3.1.1	Guion de entrevista	39
3.1.2	Análisis de entrevistas	40
3.1.3	Análisis e interpretación global de entrevista.....	43
3.2	Estudio descriptivo	43
3.2.1	Diseño del instrumento	44
3.2.2	Población y muestra.....	46
3.2.3	Análisis de resultados	47
3.2.4	Análisis e interpretación global de encuesta.....	57
4	PROPUESTAS DE MEJORA APLICABLE A LA GESTIÓN COMERCIAL DE UNA EMPRESA	60
4.1	Objetivos de marketing.....	60
4.1.1	Objetivo General.....	60
4.1.2	Objetivos específicos	60
4.1.3	Características del programa	60
4.2	Estrategias de marketing.....	62
4.3	Presupuesto	63
4.3.1	Presupuesto de fidelización	75
4.3.2	Análisis de prospecciones costo beneficio	75
4.3.3	Índice de Promotores Netos.....	75
4.3.4	Índice de percepción de servicio	77
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1	Conclusiones.....	88
5.2	Recomendaciones	89
	REFERENCIAS.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución usual de ventas según la ley de Pareto.....	18
Tabla 2: Competidores de marca	29
Tabla 3: Competidores directos	30
Tabla 4: Entrevistados	40
Tabla 5: Análisis - Pregunta 1 Entrevista	40
Tabla 6: Análisis - Pregunta 2 Entrevista	41
Tabla 7: Análisis - Pregunta 3 Entrevista	41
Tabla 8: Análisis - Pregunta 4 Entrevista	42
Tabla 9: Análisis - Pregunta 5 Entrevista	42
Tabla 10: Análisis - Pregunta 6 Entrevista	43
Tabla 11: Modelo de Encuesta.....	45
Tabla 12: Resultados - Pregunta 1 Encuesta.....	47
Tabla 13: Resultados - Pregunta 2 Encuesta.....	48
Tabla 14: Resultados - Pregunta 3 Encuesta.....	49
Tabla 15: Resultados - Pregunta 4 Encuesta.....	50
Tabla 16: Resultados - Pregunta 5 Encuesta.....	51
Tabla 17: Resultados - Pregunta 6 Encuesta.....	52
Tabla 18: Resultados - Pregunta 7 Encuesta.....	53
Tabla 19: Resultados - Pregunta 8 Encuesta.....	54
Tabla 20: Resultados - Pregunta 9 Encuesta.....	55
Tabla 21: Resultados - Pregunta 10 Encuesta.....	56
Tabla 22: Nivel de satisfacción Global.....	57
Tabla 23: Matriz de actividades.....	62
Tabla 24: Porcentaje de participación de la población	63
Tabla 25: Atención a domicilio - Visitas por categoría	64
Tabla 26: Proceso de aplicación – Actividad 1.....	64
Tabla 27: Presupuesto atención a domicilio - Visitas por categoría.....	65
Tabla 28: Retiro de reembolso.....	65
Tabla 29: Procesos de implementación – Actividad 2.....	66
Tabla 30: Presupuesto de retiro de reembolso	66

Tabla 31: Mailing según categoría.....	67
Tabla 32: Procesos de implementación – Actividad 3.....	67
Tabla 33: Presupuesto del mailing.....	68
Tabla 34: Procesos de implementación – Actividad 4.....	69
Tabla 35: Procesos de implementación – Actividad 5.....	69
Tabla 36: Procesos de implementación – Actividad 6.....	70
Tabla 37: Tarjetas de fidelización.....	71
Tabla 38: Procesos de implementación – Actividad 7.....	71
Tabla 39: Beneficios por antigüedad	72
Tabla 40: Procesos de implementación – Actividad 8.....	72
Tabla 41: Presupuesto de beneficios por antigüedad.....	73
Tabla 42: Ampliación de coberturas médicas según categoría.....	74
Tabla 43: Procesos de implementación – Actividad 9.....	74
Tabla 44: Presupuesto general de implementación de programa de fidelización.....	75
Tabla 45: Ventas Anuales Quito.....	76
Tabla 46: escenarios de proyección de acuerdo al IPN	77
Tabla 47: Nivel de satisfacción – Pregunta 1	78
Tabla 48: Nivel de satisfacción – Pregunta 2	79
Tabla 49: Nivel de satisfacción – Pregunta 3	79
Tabla 50: Nivel de satisfacción – Pregunta 4	80
Tabla 51: Nivel de satisfacción – Pregunta 5	80
Tabla 52: Nivel de satisfacción – Pregunta 6	81
Tabla 53: Nivel de satisfacción – Pregunta 7	81
Tabla 54: Nivel de satisfacción – Pregunta 8	82
Tabla 55: Nivel de satisfacción – Pregunta 9	82
Tabla 56: Nivel de satisfacción – Pregunta 10	83
Tabla 57: Nivel de satisfacción global según encuesta.....	84
Tabla 58: Escenario propuesto – Porcentaje de anulación	86
Tabla 59: Análisis del escenario propuesto – Porcentaje de anulación	86
Tabla 60: Escenario propuesto según el IPN	87
Tabla 61: Escenario propuesto – Factor IPN y Factor de anulación	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de la carrera hacia el cliente	6
Figura 2: Fases del marketing relacional	7
Figura 3: Metodologías de fidelización interconectadas	9
Figura 4: Trebol de fidelización.....	10
Figura 5: Características de una empresa que tiene cultura orientada al cliente	11
Figura 6: Prácticas que caracterizan las empresas orientadas al cliente	13
Figura 7: Características de la comunicación eficaz.....	15
Figura 8: Elementos estimuladores de la experiencia.....	16
Figura 9: Tipos de programas de fidelización	19
Figura 10: Estructura organizacional.....	38
Figura 11: Resultados - Pregunta 1 Encuesta	47
Figura 12: Resultados - Pregunta 2 Encuesta	48
Figura 13: Resultados - Pregunta 3 Encuesta	49
Figura 14: Resultados - Pregunta 4 Encuesta	50
Figura 15: Resultados - Pregunta 5 Encuesta	51
Figura 16: Resultados - Pregunta 6 Encuesta	52
Figura 17: Resultados - Pregunta 7 Encuesta	53
Figura 18: Resultados - Pregunta 8 Encuesta	54
Figura 19: Resultados - Pregunta 9 Encuesta	55
Figura 20: Resultados - Pregunta 10 Encuesta	56
Figura 21: Nivel de satisfacción Global	58
Figura 22: Requerimientos según encuesta	59
Figura 23: Características del programa	61
Figura 24: Formula de IPN	76
Figura 25: Nivel de satisfacción global según encuesta	85

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo analizar el mercado objetivo, crear estrategias para poder lograr una fidelización de clientes, elevar el índice de percepción del servicio, así como el índice del promotor neto y reducir el porcentaje de anulación de contratos.

SALUDSA es una empresa de medicina pre-pagada del Ecuador que oferta asistencia médica y soluciones integrales que satisfaga la necesidad de protección y salud de sus clientes.

La empresa tuvo sus inicios en el año 1993 y ha venido creciendo paulatinamente, tal es así que el día de hoy SALUDSA cuenta con varias agencias, la matriz se encuentra posicionada en la ciudad de Quito en la república del Salvador y Naciones Unidas, y sus sucursales están ubicadas en distintas provincias dentro del País, (Imbabura, Manabí, Tungurahua, Guayas, Azuay, El Oro, y Loja).

Para el año 2005 la empresa ya contaba con 98000 clientes y al día de hoy la empresa cuenta con más de 370.000 clientes haciendo uso de los servicios prestados, con el tiempo ha ganado un gran reconocimiento y prestigio, logrando sobresalir entre las compañías aseguradoras, sin embargo existe un gran porcentaje de personas que anualmente deciden abandonar la cobertura médica y desafiliarse de la empresa.

Por esta razón se propone una estrategia de fidelización con la finalidad de que la organización pueda disminuir sus pérdidas derivadas del porcentaje de contratos individuales de salud anulados anualmente.

En primera instancia se realizó un estudio sobre el marketing relacional sus características y conceptos que nos ayudara a entender más adelante el marketing que se encarga de la comunicación con el cliente dentro de este tipo de empresas, nos permitirá conocer los conceptos, se hizo un estudio de los factores internos, externos de la compañía SALUDSA de esta manera se puede entender la situación en la que se encuentra actualmente, se hizo

una investigación de la competencia actual de la empresa, seguido de una investigación exploratoria y descriptiva que permitirá identificar cuáles son las razones de abandono de un plan individual de seguros.

Por último se desarrolla la propuesta de marketing acorde a las necesidades de la compañía que se pudo identificar anteriormente, así como un presupuesto para tener el valor de cuanto le costaría a la empresa la implementación de la estrategia de fidelización.

De esta manera se pudo concluir que la propuesta de fidelización, podría lograr una disminución de abandonos de los contratos individuales de salud de la empresa SALUDSA, y a la vez aumentaría la percepción de los clientes, del servicio que reciben.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo que ha tenido el sector de medicina pre-pagada ha venido creciendo paulatinamente en el Ecuador pero este crecimiento ha sido muy evidente.

Debido a la necesidad que presenta una persona de mantener un seguro individual privado hoy en día, ya que para muchos representa seguridad, ahorro, comodidad, protección entre otros factores que las personas pueden definir en cuanto a contar con una cobertura privada.

El mercado de seguros en el Ecuador tiene sus inicios en la época Republicana en donde, ciertas personas creaban compañías pequeñas, que más que compañías trabajaban como sucursales o agencias de venta, trabajaban con pocos recursos de compañías de seguros extranjeros y cubrían siniestros básicos como por ejemplo un accidente de incendio.

Los clientes o consumidores en el pasado tenían muy pocas opciones a escoger al momento de definir cuál es la empresa con la que querían contratar su seguro, en la actualidad tenemos una gama muy amplia debido a que la oferta a crecido considerablemente, y el producto ha ampliado sus coberturas de salud, existen varias compañías que básicamente ofertan el mismo servicio con diferente costo y beneficio.

De acuerdo a la participación de mercado SALUDSA es la empresa que cuenta con la mayor parte de la misma, reconociendo así de esta manera que es la empresa líder de medicina pre-pagada en el Ecuador, inicio sus actividades en 1993 y desde entonces han venido innovando su producto, su servicio, su oferta, para poder sobresalir entre la competencia que existe hoy en día.

A pesar del posicionamiento que mantiene hoy en día la empresa SALUDSA, se puede detectar que le es difícil mantener su cartera de clientes, es decir, las ventas suben cada año sin embargo existe un porcentaje alto de anulaciones de contratos, este proyecto de investigación busca detectar cuales son las causas que existen para que los clientes se sientan insatisfechos con el servicio recibido y decidan dejar la cobertura.

En el interés de mejorar la percepción del cliente en cuanto al servicio recibido se ha realizado una investigación, para poder proponer las posibles estrategias que ayudaría a la empresa a mejorar su servicio así como también se busca la fidelización de los mismos para el periodo de un año, analizando los factores que ya han sido mencionados en el resumen ejecutivo.

1 MARKETING RELACIONAL

1.1 Conceptos

Para poder abordar el tema es necesario tener claro el concepto de marketing, así como también el de marketing relacional, a continuación, se estudiará algunos conceptos expuestos por grandes autores, sobre cómo se define marketing.

Según (Ferrel & Hartline, 2012) dice que la principal organización comercial de la disciplina, la American Marketing Association (AMA), desde 1985 hasta 2005, lo definió de la siguiente forma: Marketing es el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales, en el año 2005, la (AMA) cambió la definición del concepto para reflejar mejor las realidades de competir en el mercado actual: Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.

Por otro lado (Kotler, Marketing, 2012) define marketing como un proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos.

Para (Stanton W. J., 2007) el marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Después de haber mencionado varios conceptos de marketing se puede concluir definiéndolo como un grupo de actividades que se deben realizar en la compañía desde la creación del producto hasta su entrega para darle un valor agregado al mismo y de esta manera obtener más y mejores réditos.

Philip Kotler en su libro Dirección de Marketing, edición del milenio (2002) comenta lo siguiente: “Toda empresa es una empresa de servicios. No hay compañías químicas: hay compañías que ofrecen servicios químicos.” No existe ningún sector que no incorpore a sus productos tangibles la prestación de algunos servicios. Valgan como ejemplo los fabricantes de grandes instalaciones industriales que deben ofrecer a sus clientes, entre otros, programas de formación sobre el uso de los equipos, servicios postventa, diseño de nuevas soluciones o similares. Siendo fundamental la prestación de los mismos para diferenciarnos y obtener ventajas competitivas respecto a nuestros competidores (Bernues, 2013).

Por la razón antes mencionada es necesario repasar la definición del marketing de servicios y marketing relacional debido a que el producto que comercializa SALUDSA es intangible, por lo tanto, lo que ofrece la empresa es netamente un servicio.

Philip Kotler define un servicio de la siguiente manera: Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico (Kotler, 2004).

Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo (Sandhusen, 2002).

El marketing de servicios: es el que desarrollan las organizaciones empresariales que comercializan servicios, tanto si su público objetivo son los usuarios particulares como si son otras empresas y organizaciones (Ardura, 2006).

Desde el ámbito de los servicios, Leonard Berry sugirió que el Marketing debía centrarse en “las relaciones con los clientes”. Berry reforzó esta teoría del enfoque relacional en una conferencia sobre Marketing de Servicios en la “American Marketing Association” en donde se utilizó por primera vez el término de Marketing de Relaciones y la definió en el sentido de “atraer, mantener y mejorar las relaciones que se mantienen con el cliente” (Berry, 1983).

El marketing relacional: Es crear y mantener relaciones duraderas entre la empresa y sus clientes que sean beneficiosas para ambas partes (Guede, 2015).

Reinares y Ponzoa destacan la importancia de crear vínculos estables y diferenciadores con los mejores clientes. En consecuencia, por Marketing de Relaciones entienden "las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos o hacia un determinado público o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores (Reinares & Ponzoa, Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente, 2004).

Aquel conjunto de relaciones a largo plazo que las empresas pretenden crear, mantener y fomentar con clientes, con el objetivo de alcanzar una relación sólida y duradera, para establecer el mayor número de negocios con sus clientes y obtener el mayor beneficio posible de ellos (Grönroos, 1990).

Una vez definido lo que es marketing relacional es necesario visualizar las cuatro etapas de la carrera hacia el cliente que las define (Chiesa, 2009) en su libro titulado las cinco pirámides del marketing relacional, para entender cuáles son las cualidades que debe tener la empresa antes de enfocarnos en realizar una estrategia de marketing relacional y fidelización.



Figura 1: Etapas de la carrera hacia el cliente

Fuente: (Chiesa, 2009)

1. TENER EL PRODUCTO: Consiste en tener un producto valido y con buenas características para que sea aceptado por los clientes y es fundamental que la oferta encaje con la demanda del mercado.
2. MAS BARATO: Es necesario que las empresas dediquen una parte importante de sus esfuerzos para reducir costos a través de procesos serios de reingeniería, reestructuración y externalización.
3. MEJOR SERVICIO AL CLIENTE: Se persigue una mejor calidad del producto o servicio mejorando su fabricación, calidad, fiabilidad, círculos de calidad para lograr menos errores, crear confianza con el cliente con el objetivo de lograr la máxima satisfacción de los mismos.
4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES: En esta etapa se busca una constante mejora en las relaciones con los clientes para lograr su confianza y en consecuencia su fidelización, en esta etapa es donde estudiamos el marketing relacional.

1.2 Fases del marketing relacional

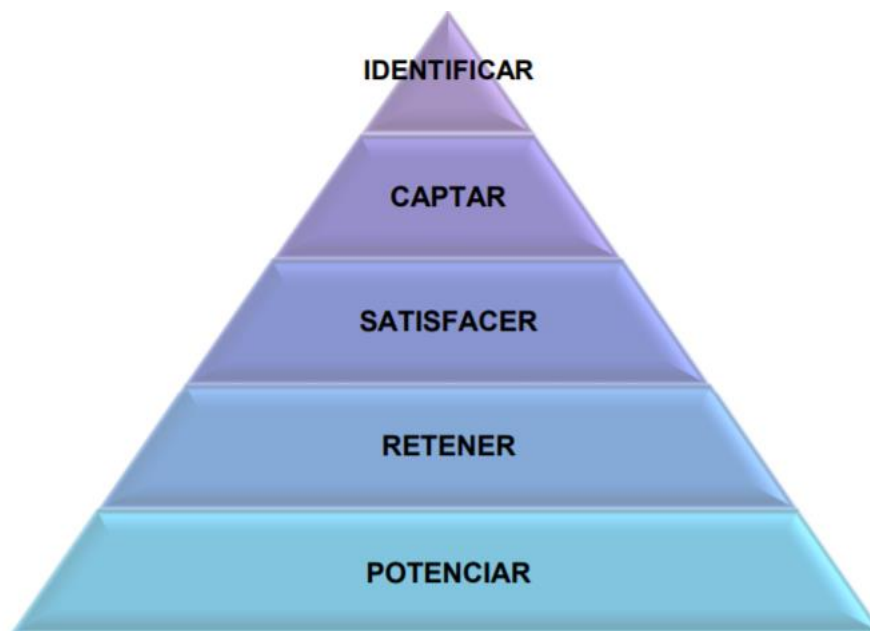


Figura 2: Fases del marketing relacional

Fuente: (Grönroos, 1990)

Así como Grönroos define las distintas fases del marketing relacional, la definen también algunos autores a continuación se mostrara al detalle las fases del marketing relacional según (Chiesa, 2009).

- **Prospección: cliente desconocido, el primer paso para conseguir un cliente fiel es conocer el perfil de los que ya son.**

En la primera etapa es necesario realizar un trabajo previo es decir un análisis inteligente, cada empresa define cuales son los clientes que desea captar y fidelizar a la luz de la cartera que ya tiene y de los diferentes segmentos del mercado en los que ha decidido operar.

Por tanto es necesario estudiar a los clientes que ya se consideran fieles y vinculados a la empresa para poder definir un plan de captación inteligente y rentable. (Chiesa, 2009)

- **Captación: Cliente potencial, no estropearlo en la veta.**

Esta fase consiste en no estropear con una estrategia comercial inadecuada, la labor ya antes realizada que fue la de análisis del cliente. La fidelización del cliente comienza desde el momento de la venta y con una elevada profesionalidad, una mala impresión a lo largo de una primera visita de captación y en el desarrollo práctico de las seis fases de venta no favorece nuestra estrategia de fidelización. (Chiesa, 2009)

- **Mantenimiento: Cliente nuevo, cumplir promesas y superar expectativas**

Una de las mejores propagandas que tiene una empresa es los comentarios que los clientes emiten hacia los demás, no se puede olvidar que los clientes son multicanal y que están expuestos a los mensajes de las competencias, en esta etapa es donde se debe demostrar como realmente la empresa se enfoca en el cliente, tanto los vendedores, la logística, la administración y el departamento de servicio al cliente y posventa deben colaborar para que el cliente se sienta satisfecho debido a que no se puede fidelizar a un cliente insatisfecho. (Chiesa, 2009)

- **Satisfacción: Cliente satisfecho, ofrecer un valor añadido, diferencial adaptado a sus necesidades para poder fidelizarlo**

La empresa debe enfocarse en satisfacer al cliente de la mejor manera, es la condición básica y necesaria para aspirar a conseguir una futura fidelización. Para esto será necesario conocer las necesidades y expectativas de los clientes. (Chiesa, 2009)

- **Fidelización: cliente fiel, desarrollar una relación con el cliente para adelantarse a sus necesidades.**

Si se logra tener un cliente satisfecho es el momento en que se le demuestra que se le está ofreciendo un valor agregado adaptado a sus necesidades, una vez que el cliente se encuentre en este punto se tiene todas las garantías para empezar una relación duradera consiguiendo poco a poco su felicidad.

No se trata solo de captar sino de retener nuevos clientes y de saber crecer conjuntamente con ellos con una relación de ganar-ganar en lo posible hay que adelantarse a las necesidades de los clientes, los mejores clientes no solo consumen sino que se complacen en recomendarte a la primera ocasión que se les presente, el efecto multiplicador es mucho más efectivo que cualquier publicidad que exalte las magníficas prestaciones del producto o servicio en cuestión. (Chiesa, 2009)

1.3 Objetivos del marketing relacional

Según (Chiesa, 2009) los principales objetivos del marketing relacional consisten en:

- Crear y desarrollar relaciones rentables con los clientes.
- Vincular a los clientes con la empresa o marca.
- Fidelizar a los clientes reduciendo deserciones.
- Rentabilizar a los clientes.

Los objetivos del marketing relacional persiguen convertir a todos los clientes potenciales en socios pasando por las diferentes etapas de un proceso comercial bien desarrollado desde el principio, para que esto suceda es necesario diseñar una serie de metodologías interconectadas, si se trabaja con las mismas de excelente manera se podrá estructurar una buena política de fidelización de clientes (Chiesa, 2009).

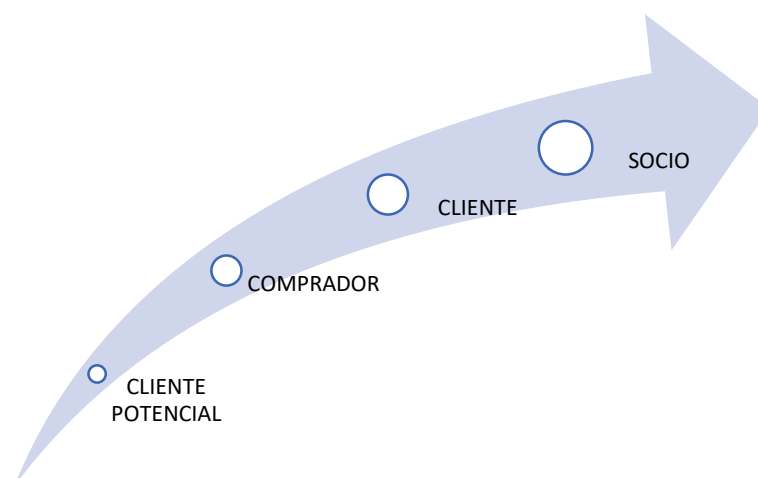


Figura 3: Metodologías de fidelización interconectadas

Fuente: (Chiesa, 2009)

Después de haber visto diferentes conceptos del marketing relacional y haber estudiado características y fases del mismo se puede concluir que el marketing relacional es una herramienta que permite a las empresas realizar una gestión más efectiva con sus clientes haciéndoles sentir satisfechos con el producto o servicio recibido y cuyo objetivo es lograr la fidelización de los mismos a través del tiempo.

1.4 Fidelización y sus componentes

Es una actitud positiva que supone la unión de la satisfacción del cliente formada por elementos racionales afectos y comportamientos con una acción de consumo estable y duradero (Alcaide, 2002).

La fidelización se compone de varios componentes, Juan Carlos Alcaide en su libro Fidelización de clientes propone un esquema de un trébol de cinco pétalos en el que se ilustra todo lo que abarca.



Figura 4: Trébol de fidelización

Fuente: (Alcaide, 2010)

A continuación se detallara cada componente del trébol como lo propone (Alcaide, 2010).

En el centro del trébol se encuentran tres conceptos que son imprescindibles en todo esfuerzo eficaz de fidelización y que constituye la plataforma o base que necesariamente deben sustentar toda acción orientada a la fidelización.

Cultura Orientada al cliente: Es necesario contar con una cultura orientada al cliente o también conocida como cultura OC dentro de la empresa.

Las cinco principales características que configuran a una empresa en la que existe una cultura OC son:

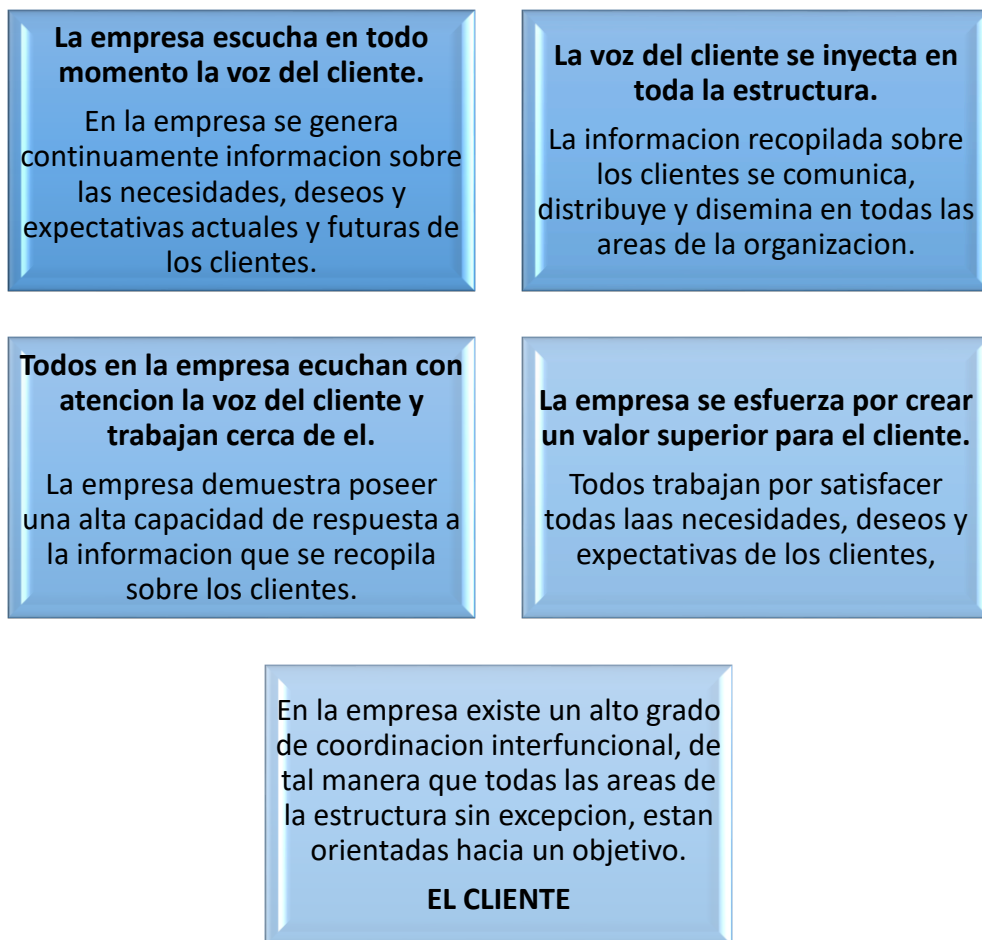


Figura 5: Características de una empresa que tiene cultura orientada al cliente

Fuente: (Alcaide, Fidelización de clientes, 2010)

Calidad de Servicio al Cliente: es sumamente necesario colocarla como la prioridad número uno, debido a que sin un alto nivel de calidad de servicios a los clientes la fidelización es completamente inalcanzable (Alcaide, Fidelización de clientes, 2010).

Estrategia relacional: La gestión de las relaciones constituye el proceso de planificar, implantar y desarrollar, de forma creciente, un clima de relaciones que promueva el diálogo entre la organización y sus clientes y que tenga como propósito imbuir la comprensión, la confianza y el respeto hacia las capacidades y preocupaciones de la otra parte, mientras desempeñan su rol en el mercado y en la sociedad (Tzokas & Saren, 1997).

Kotler y Armstrong dicen que en su sentido más amplio la gestión de relaciones con los clientes es el proceso integral de construir y mantener relaciones rentables con los clientes, al ser capaces de entregarles un valor superior y un más alto nivel de satisfacción. Así las empresas de hoy en día están actuando más allá del diseño de estrategias para atraer nuevos clientes y generar transacciones con ellos. Están utilizando la gestión de relaciones con los clientes para retener los clientes actuales y construir relaciones rentables y a largo plazo con ellos. La nueva visión es que el marketing es la ciencia y el arte de captar, retener y crecer con los clientes rentables (Kotler & Armstrong, Principes of marketing, 2005).



Figura 6: Prácticas que caracterizan las empresas orientadas al cliente

Fuente: (Alcaide, 2010)

Una vez estudiado el centro del trébol (cultura OC, calidad del servicio y estrategia relacional), que eran los tres factores indispensables que una empresa debe tener, podemos continuar analizando las cinco hojas del trébol de fidelización que son:

- Información
- Marketing Interno
- Comunicación
- Experiencia del cliente
- Incentivos y privilegios

INFORMACIÓN: La información dentro del trébol no solo se refiere a obtener información de los clientes sino también a saber cómo recopilar y canalizar la misma incluyendo herramientas como los sistemas informáticos centrados en la gestión de la relación con los clientes como por ejemplo: CRM, DATA WAREHOUSE, DATA MINING que ayuda con la gestión de base de datos, KEY ACCOUNT MANAGEMENT, gestión de clientes clave, CHURN que crea alertas y alarmas que permiten actuar proactivamente cuando un cliente esta dando señales de que está próximo a abandonar la empresa (Alcaide, Fidelizacion de clientes, 2010).

MARKETING INTERNO: Consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio que son necesarias para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes con todos los servicios que comercializa la organización, las tres funciones básicas del marketing internos son:

- Motivar a los empleados a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Implantar y desarrollar la orientación al cliente en toda la organización.
- Implantar nuevas directrices y estrategias. (Alcaide, Fidelizacion de clientes, 2010).

COMUNICACIÓN: Un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción (Alcaide, 2010).

La comunicación es la principal herramienta que nos permite crear un vínculo con el cliente, la confianza que da una persona a otra depende mucho de la calidad de la conversación y la continuidad de la misma, la calidez que una persona tiene para a través de la comunicación saber llegar al cliente es fundamental al momento de intentar crear relaciones entre la empresa y el cliente y crear una fidelización desde un inicio.

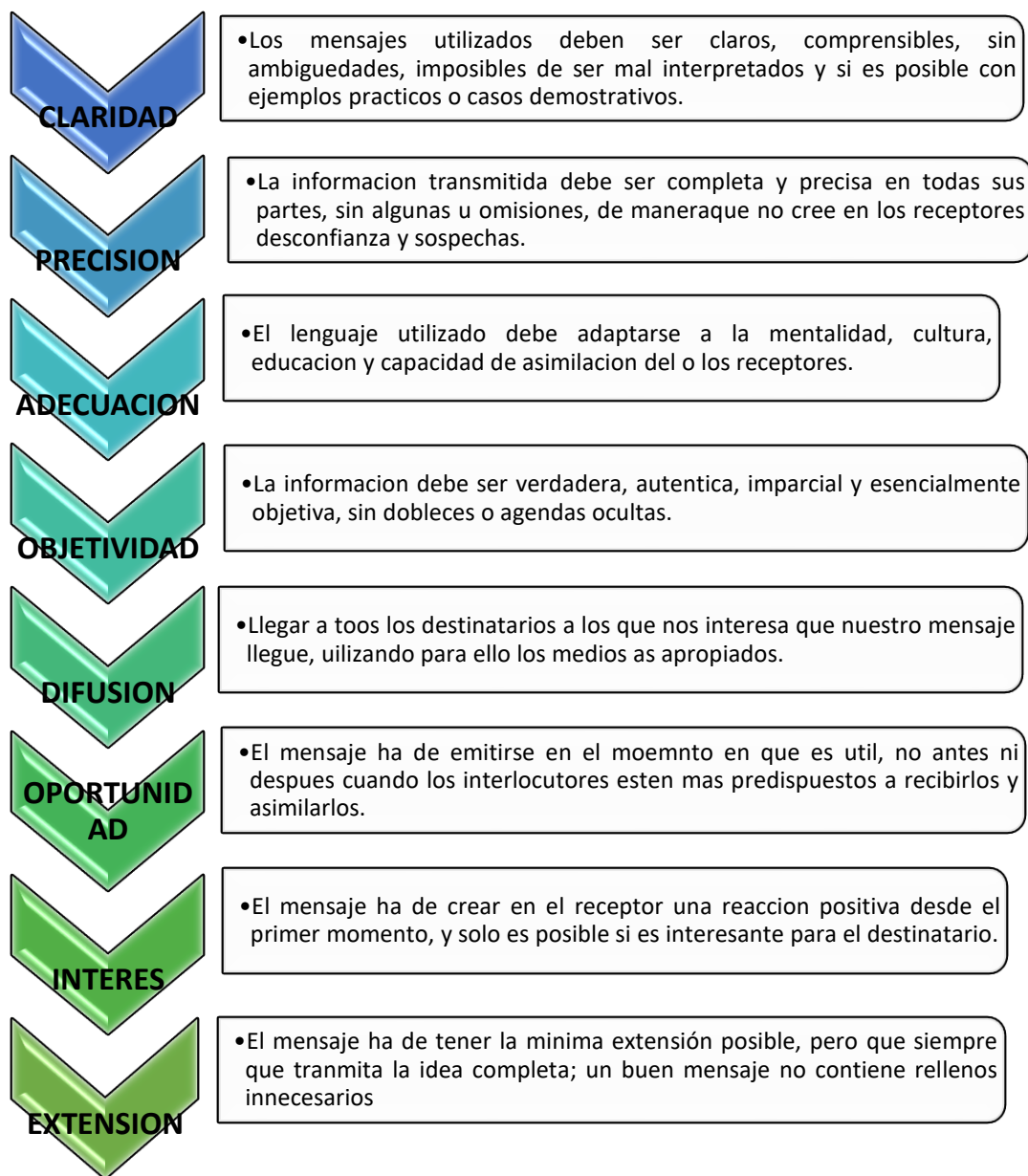


Figura 7: Características de la comunicación eficaz

Fuente: (Alcaide, 2010)

EXPERIENCIA DEL CLIENTE: La vida es todo sobre experiencias personales o sociales de placer o de negocios. Piense en la forma como usted vive, ama, trabaja y juega, desde las rutinas diarias a los aspectos críticos de vida y muerte; le guste o no, usted tendrá que caminar a través de experiencias, día tras día, paso tras paso. Algunas experiencias son creadas por usted, como el hecho de pensar, algunas son creadas por otras personas como enamorarse, otras son generadas externamente a nosotros, como ser feliz en Disneyland. Su actitud como consumidor le llevara de forma natural, a buscar marcas que le permita tener una experiencia que le haga sentirse bien, no solo que le ahorre tiempo o que sea conveniente. (Sampson)



Figura 8: Elementos estimuladores de la experiencia

Fuente: (Alcaide, 2010)

Juan Carlos (Alcaide, 2010) plantea que existe un factor muy importante para que la experiencia del cliente sea memorable, la emoción.

Sin el ingrediente emocional seríamos incapaces de recordar la mayor parte de las experiencias que hemos vivido en el pasado.

Son numerosos los estudios que se han realizado a nivel internacional cuyo resultados en resumen, indican que cuando una persona tiene una experiencia positiva con una empresa:

- Se lo cuenta a otras tres personas, fomentando así la cadena MGM: Member Gets Member.
- Si la experiencia ha sido considerada como excelente, los clientes se lo dirán a otras 10 personas, multiplicando los efectos de la cadena MGM.

Por el contrario si la experiencia ha sido negativa, desagradable, frustrante:

- Nueve de cada diez, el cliente no dice nada a la empresa, no discute ni reclama pero se va a buscar otro proveedor.

INCENTIVOS Y PRIVILEGIOS

La idea central de otorgar a las personas o clientes incentivos y privilegios es crear con el paso del tiempo un cliente fiel que será seguramente conservado por un periodo largo de tiempo, es necesario reconocer a los clientes mediante recompensas la fidelidad a la marca o compañía de esta manera se puede demostrar cuan importantes son para la compañía.

Existen incentivos o privilegios de varios tipos que se pueden otorgar a los clientes según su tiempo de fidelidad, es decir por antigüedad de compra o permanencia, más adelante se detallara algunos de los programas de fidelización que se pueden usar hoy en día (Alcaide, Fidelizacion de clientes, 2010)

1.5 Programas de fidelización

Para (Reinares, 2003) la fidelidad NO es:

- Tratar que compren a cambio de premios o incentivos.

- Tratar de obtener el ROI del programa de fidelización según las ventas a corto plazo.
- Tratar de obtener un rendimiento comercial de cada acción que realice.
- Tratar a todos los clientes por igual presuponiendo que tienen las mismas necesidades.
- Tratar de imponer sin preguntar que necesita y que quiere nuestro cliente.
- No es en definitiva hacer promociones u obtener una compra puntual incentivada.

Sin lugar a dudas, los programas de fidelización que ponen en marcha las empresas son costosos, requieren mucho esfuerzo y tiempo y exigen una atención, una dinámica, y un seguimiento muy activos para que tenga éxito. La pregunta es entonces: ¿Por qué cada vez más empresas inician sus propios programas de fidelización?

La primera razón tenemos que buscarla en la conocida ley de Pareto que nos dice que el 80% de las ventas que realiza cualquier empresa (salvo muy contadas excepciones) se concentra en los clientes que la empresa ya ha captado y se mantienen fieles a ella comprando una y otra vez:

Tabla 1: Distribución usual de ventas según la ley de Pareto

	Número de clientes		Volúmenes de ventas
TOTAL CLIENTES	20%	Cientes fieles	80%
	80%	Cientes ocasionales	20%

Fuente: (Alcaide, 2010)

Tipos de programas de fidelización

Existen una variedad de programas de fidelización que puede aplicarse a una empresa, con la finalidad de fidelizar al cliente a continuación se detallaran algunos que (Agüero Cobo, 2014) propone:



Figura 9: Tipos de programas de fidelización

Fuente: (Agüero Cobo, 2014)

- **Comunicación personalizada:** Envío directo al consumidor de una serie de productos o servicios exclusivos, de edición limitada con un descuento especial. Despierta el interés del cliente. Es necesario conocer al cliente para enviarle información de aquello que le pueda resultar interesante.
- **Tarjetas de felicitación:** Esta opción permite enviar a nuestros clientes felicitaciones por sus cumpleaños, Navidad u otras circunstancias mediante el almacenamiento de sus datos en un fichero electrónico.
- **Cupones de descuento:** Enviar una serie de descuentos para futuras compras tras haber superado una cantidad o tras la adquisición de un determinado número de artículos.
- **Regalos:** en alguna ocasión se pueden regalar determinados artículos en función del volumen de compra, del importe o de promociones que se encuentren vigentes.

- **Puntos por compras:** Programas de acumulación de puntos tras la realización de compras de un importe determinado. Se acumulan en una cuenta del usuario y le permiten obtener ciertas ventajas a la hora de realizar una nueva compra.
- **Descuentos:** Rebajar una serie de productos para animar al cliente a comprar con el propósito de atraerlo y que se disponga a adquirir otros productos. Se puede realizar una rebaja en el precio de manera permanente a todos aquellos clientes fieles.
- **CRM:** Es considerado un conjunto de prácticas diseñadas, simplemente, para poner a una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes, esta técnica se utiliza con el fin de conocer en profundidad al cliente, manejar toda la información posible acerca del cliente y saber en todo momento el tipo de relación que mantiene la empresa el usuario, con el fin de ofrecerle nuevas posibilidades de negocio y fidelizar el cliente.
- **Call center:** se define como un servicio puesto a beneficio del cliente donde se realiza y se recibe llamadas telefónicas con el objetivo de resolver dudas de los clientes.
- **Club de clientes:** Grupo o comunidad ofrecida de forma gratuita por la empresa con el objetivo de fidelizar al cliente y que este se beneficie a su vez de una serie de ventajas que la empresa pone al servicio de sus clientes (Agüero Cobo, 2014).

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 El servicio de medicina pre-pagada

Se entiende por medicina pre-pagada a los servicios médicos asistenciales, que pueden ser prestados en forma directa al cliente y que son pagados periódicamente con una mensualidad o totalmente por anticipado por el usuario.

De esta manera cuentan con una cobertura permanente por el tiempo de vigencia del contrato, esto quiere decir que una persona contrata este servicio para que, en el momento de tener un siniestro, la aseguradora se encargue de los trámites pertinentes de pago por el servicio prestado por el hospital, y también para tener atenciones ambulatorias preferenciales y a costos más económicos, a continuación, estudiaremos más a fondo el uso de la misma.

La medicina pre-pagada como ya antes lo mencionamos cuenta con diferentes tipos de coberturas, según la empresa aseguradora y sus normas establecidas este tipo de prestaciones pueden ser distintas, sin embargo, en su mayoría se dividen en dos partes: Cobertura hospitalaria y cobertura ambulatoria.

Cobertura Hospitalaria: Son todas aquellas prestaciones de salud de mayor complejidad que requieren hospitalización del paciente para ser realizadas, es decir, aquellas en las que el paciente permanezca médicamente al menos 24 horas en estancia (SALUDSA, 2018).

Este tipo de cobertura procede de la siguiente forma:

En caso de que la persona afiliada sufra algún tipo de accidente, se pueden comunicar directamente con la aseguradora la cual enviará inmediatamente una ambulancia, esta puede ser aérea o terrestre según la gravedad y lugar del siniestro, la misma que llevará al paciente al hospital o clínica más cercano.

Una vez en la clínica se realiza el ingreso del paciente el mismo que será atendido inmediatamente para preservar su vida.

Mientras el paciente se encuentre recibiendo atención hospitalaria, sus familiares tendrán que realizar la coordinación con el hospital y según sea el caso para el momento de su salida, es decir que den de alta al paciente se podrá pagar la totalidad de la cuenta o aplicar crédito hospitalario.

El Crédito Hospitalario se refiere a que la Clínica u Hospital tienen convenio directo con la aseguradora, en ese caso el Paciente ingresa sin pagar y sale del Hospital sin pagar nada debido a que la aseguradora se encargara de hacer los trámites para realizar el pago hasta el monto de su cobertura contratado.

En caso de que no exista la opción de aplicar el crédito directo se puede aplicar por reembolso, el procedimiento en este caso cambia debido a que cuando el paciente sale del hospital debe pagar la totalidad de la cuenta y después acercarse con todos los documentos pertinentes a la aseguradora para que estos valores puedan ser devueltos a las personas afiliadas.

Cobertura Ambulatoria: Son todas aquellas prestaciones de salud que se realizan sin necesidad de estancia hospitalaria, que conlleva una atención médica, la realización de exámenes médicos y la compra de medicamentos (SALUDSA, 2018).

Al igual que la cobertura hospitalaria, la cobertura ambulatoria puede tener diferentes formas de uso y diferentes porcentajes de cobertura, según la aseguradora y sus planes ofertados.

Aunque la mayoría de ellos brinda entre un 60% y 80% de cobertura para este proceso que son atenciones médicas, realización de exámenes médicos y la compra de medicamentos.

La mayoría de empresas aseguradoras nos brindan una guía medica en la que encontraremos médicos de diferente especialidad para poder acudir a ellos haciendo solamente un copago, es decir pagar un valor mucho menor o diferente al de la consulta médica real.

Muy pocas compañías brindan la opción de poder tomar un médico a libre elección, que es un servicio que ah mucha gente le agrada, debido a que sin importar que el Doctor de su preferencia esté o no en la Guía médica de la aseguradora, la persona afiliada pueda acudir al mismo sin ninguna restricción, en caso de hacer uso de este servicio, el procedimiento es el siguiente, pagar la consulta completa y luego acercarse con todos los documentos necesarios a la aseguradora para poder hacer el reembolso de este valor.

2.2 Análisis del ambiente externo

2.2.1 Aspectos económicos

Dentro del análisis externo es importante determinar qué aspectos económicos tienen incidencia en la contratación de un seguro de salud en el Ecuador, entre los más importantes se consideran los siguientes:

Producto Interno Bruto

Se considera Producto Interno Bruto (PIB) a la producción corriente de bienes y servicios finales de una nación durante un período de tiempo, entendiéndose como producción corriente a la realizada en un período, por lo tanto excluye la reventa de servicios o productos entre periodos, y como servicios y productos finales a aquellos que están finalizados es decir excluye a los productos y servicios en proceso (Coyle, 2017).

Según el Banco Central del Ecuador está compuesto por: consumo de los hogares, consumo del gobierno, formación bruta de capital fijo, variaciones de existencia, exportaciones menos importaciones, (Banco Central del Ecuador, 2018), es así que las variaciones de las cifras del PIB al cerrar el 2017 representaron un incremento del 1,5% respondiendo a objetivos macro económicos de la nueva administración ecuatoriana.

Estas cifras se manifiestan en un crecimiento económico que beneficia a los ingresos de los ciudadanos que obtienen los recursos económicos necesarios para destinarlos a la contratación de servicios de salud.

Inflación: Es el indicador que mide la variación de precios a nivel de consumo mediante el índice de precios del consumidor que considera los distintos precios de los productos y servicios de una canasta básica en diferentes localidades, es la tasa a la que aumentan los precios o la pérdida de valor del dinero (Días, 1999).

En el Ecuador al cierre del 2017 se obtuvo una inflación negativa también conocida como deflación, esta tendencia se ha reducido al 2018 al -0.09% (Banco Central del Ecuador, 2018), pero mantiene su valor negativo, lo cual indica que las empresas en su necesidad de vender sus productos y servicios reducen sus precios de venta lo que refleja sus problemas económicos, es así que en el área de servicios se buscan alternativas para mantener niveles de competitividad mediante el abaratamiento de costos, reducción de los márgenes de ganancia, facilidades de pago, promociones, disminución del tamaño de productos ofertados entre otros.

Esto para la empresa de medicina pre-pagada también es un tema que puede afectar, debido a que en su necesidad de incrementar sus ventas pueden acudir a estrategias de reducción de precios, disminución de coberturas, disminución de beneficios, facilidades de pago u ofertas a fin de mantener o incrementar su cuota de mercado, tomando en cuenta que una reducción de precios tendrá como consecuencia una reducción de beneficios y las personas podrán sentirse aludidas y por ende conllevará a realizar la anulación de un plan individual.

Desempleo: Según datos del Instituto nacional de Censos y Estadísticas (INEC) la tasas de desempleo al finalizar el 2017 fue del 4,6%, un valor inferior al 5,2% del año 2016, siendo de Guayaquil la principal ciudad donde se presentó este fenómeno (INEC, 2017). Lo cual implica que al existir una mayor cantidad de empleo en la población esta posee mayores recursos económicos, por lo tanto, tienen mayor posibilidad de acceso a la contratación de seguros de salud privados, no obstante, es importante considerar que el 44.1% de la población se encuentra en el sector informal, por lo tanto, existe un nivel de inestabilidad al percibir ingresos inferiores a al salario básico o laborar menos de las 40 horas a la semana.

Estas cifras pueden indicar que un importante segmento de la población no posee los suficientes recursos económicos para acceder a tomar plan individual de medicina pre-pagada.

2.2.2 Tendencias políticas

A partir del año 2007 el Gobierno del economista Rafael Correa impulsó una serie de medidas orientadas a la asistencia de ciertos grupos de la sociedad, medidas que implicarían una serie de efectos en los sectores productivos y de servicios, es así que durante la última década se invirtió 13.500 millones de dólares mediante la construcción de hospitales, repotenciación de los ya existentes, mejoras salariales, adquisición de equipamiento, permitieron la mejora del servicio de salud, además la política de gratuidad de la salud ocasionó un incremento de atenciones pasando de 16000 atenciones en el 2007 a 38000 en el 2015 (Andes, 2016). Esta tendencia de la población a recurrir a los servicios públicos de salud ocasionó que muchas personas den por terminados sus contratos de medicina pre pagado.

Otra política que afectó al sector de medicina pre pagada es el concerniente con la afiliación obligatoria a la seguridad social, es así que mediante endurecimiento de penas por no afiliarse a los trabajadores, se obtuvo un incremento de 1,5 millones de afiliados en el 2006 a 3.1 millones en el 2017 (El Universo, 2017).

Sin embargo desde el 2010 el IESS ha venido trabajando en conjunto con el sector privado mediante la contratación de sus servicios como prestadores externos, actualmente tiene firmado contratos con cerca de 345 centro médicos particulares (IESS, 2018), no obstante no han dejado de existir problemas entre el sector privado y público, es así que en el 2016 mediante un informe de contraloría se denunció un perjuicio al estado por \$503'722,125 por parte de 36 clínicas privadas por cobro excesivo de medicamentos y sobrefacturación de servicios. Ante estas irregularidades se terminaron los contratos con cerca de 80 clínicas y se llegó a convenios para devolución del dinero pagado en exceso mediante la prestación de servicios (El Telégrafo, 2016).

2.2.3 Cuestiones legales y regulatorias

Según Registro Oficial 863 entró en vigencia la Ley de Medicina Pre pagada en donde se regulan a las empresas que prestan estos servicios, bajo los principios de regulación, derechos de los usuarios y sostenibilidad económica de las empresas que ofertan este servicio (El Telégrafo, 2016).

Con respecto a la anterior Ley de medicina pre pagada de 1998, esta implica los siguientes cambios:

- **Financiamiento de servicios:** Acorde a la ley anterior las empresas de medicina pre pagada estaban únicamente a prestar servicios ambulatorios en medicina general y algunas especialidades, mientras que con esta ley se debe prestar servicio ambulatorio en el caso de diálisis y hemodiálisis, lo que constituye una importante inversión para las empresas de medicina pre-pagada.
- **Atención de enfermedades congénitas:** genéticas y hereditarias, con cobertura total.
- **Atención oncológica:** De acuerdo a la ley anterior las empresas podían ofertar cobertura para enfermedades oncológicas pero la prestación de sus servicios presentaba limitaciones, por lo cual mediante la nueva reforma legal las empresas están obligadas a prestar cobertura total y brindar servicios de cirugía reconstructiva, rehabilitación.
- **Otras Prestaciones:** Con la vigencia de la nueva ley se consideran servicios de salud dental, asesoría nutricional y consultas psicológicas, este tipo de enfermedades no estaban contempladas en la ley anterior.
- **Discriminación:** Con la vigencia de la nueva ley, ninguna aseguradora puede rechazar una suscripción, renovación o cobertura a una persona en función de su etnia, orientación sexual, condición socioeconómica, estado de salud, discapacidad ni por ninguna distinción física o colectiva, la iniciativa de esta medida busca evitar cualquier tipo de discriminación, ya que anteriormente las empresas podían

reservarse el derecho de admitir o no un cliente, en función de su grado de siniestralidad, por ejemplo una persona de la tercera edad o con algún tipo de discapacidad.

- **Trasplante de órganos:** En la actual ley se extiende la atención y cobertura al donante, así como también se consideran los procesos de pre-trasplante y pos-trasplante.
- **Maternidad:** Con la actual ley se prohíbe determinar período de carencia superior a 60 días, este periodo deberá ser contado a partir de la firma del contrato, si el embarazo sucediera durante este periodo de carencia la mujer recibirá atención prenatal.

Es importante tomar en cuenta que con la anterior ley no se consideraba la atención prenatal, por lo tanto, esta nueva medida incurre en gastos adicionales para la empresa.

- **Preexistencias:** Con la ley anterior las empresas aseguradoras podían reservarse la firma de un contrato con personas que posean enfermedades pre existentes con niveles altos de siniestralidad, con la vigencia de la actual ley, la empresa aseguradora está obligada a cubrir estas enfermedades, medida que ha sido perjudicial para las empresas de seguros por cuanto tienen que trabajar con altos niveles de siniestralidad, por lo tanto de acuerdo al Art 35, numeral, la empresa no puede cobrar valores adicionales frente a una enfermedad catastrófica, rechazar ni rechazar una renovación de contrato.

En base a las nuevas regulaciones implementadas a las empresas prestadoras de medicina prepagada según la Asociación Ecuatoriana de Medicina Integral Prepagada (AEEMIP) el impacto económico sobre el sector sería de \$150 millones de dólares, ante lo cual se considera un incremento del 57% (Ramírez, 2016), cobradas a los clientes, lo que podría ocasionar mayores niveles de eliminación de contratos frente al incremento de precios.

2.2.4 Avances tecnológicos

El desarrollo de la tecnología ha ocasionado diferentes tipos de impactos y dinámicas a nivel social. Un ejemplo de ello es la influencia que esta ha tenido a través de los últimos años en la automatización de procesos de fabricación en el área industrial o sistemas de comercialización y control en el campo de la prestación de servicios.

Tal es así que en la actualidad existen sistemas como CRM (Customer Relationships Management) que es un software capaz de registrar todo tipo de interacción entre un vendedor y un cliente a fin de realizar un registro que permita cuantificar información de utilidad para la empresa en base a indicadores.

Otro sistema es el denominado Churn, que es una herramienta orientada a determinar qué porcentaje de personas abandonan una compañía mediante el análisis del número de visitas de sus sitios digitales.

Así también se han desarrollado diferentes medios de interacción entre la empresa y los clientes mediante medios digitales, según (Sánchez, 2016) los principales son:

Correo electrónico: Es una plataforma cuya finalidad es el intercambio de información de manera digital gracias a la creación de una cuenta y una clave, es antecesora de las redes sociales, aunque en la actualidad su uso se orienta más a nivel corporativo que personal.

Redes sociales: Posteriormente al correo electrónico estos sistemas permitieron una divulgación personalizada de información a escala masiva, de ahí de su importancia para el área de comercialización de productos y servicios.

Páginas web: Son plataformas capaces de compartir información como contactos, imágenes, videos, y promocionar a personas, empresas o instituciones.

Mensajería directa: Suele presentarse como una función de la telefonía celular, a pesar de que es utilizado a nivel comercial por ciertas empresas, en la actualidad este medio ha ido sustituyéndose gracias a la utilización de redes sociales en teléfonos inteligentes.

2.2.5 Tendencias socioculturales

A pesar de que existen diversas ofertas en el mercado de seguros de salud, según datos del último censo del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) solo el 9,35% de ecuatorianos posee un seguro privado de salud, debido a que las necesidades de servicios de salud han sido cubiertos tradicionalmente por el sector público a pesar del mal servicio que este ha presentado a través de los años, no obstante la mejora del servicio público de salud así como la afiliación obligatoria al IESS y cobertura de salud a los familiares del afiliado inciden en la poca cobertura que presentan la adquisición de medicina pre-pagada. Se estima que muchos ecuatorianos no adquieren este tipo de servicios por falta de conocimiento que por falta de interés (Expreso, 2014).

2.3 Rivalidad ampliada

2.3.1 Competidores de marca

Comercializan productos con características, beneficios y precios similares al mismo segmento de mercado.

Tabla 2: Competidores de marca

EMPRESA	2015		2016				
	Ventas		Ventas		Crecimiento de ventas	Rentabilidad	Participación
SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PRE-PAGADA DEL ECUADOR S.A	149.289.092	10.530.723	150.174.280	12.651.086	0,60%	8,40%	35%
BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A	81.638.090	997.934	87.409.674	439.934	7,10%	0,50%	20%
ECUSANITAS SA	54.057.476	3.895.163	56.286.263	2.840.497	4,10%	5,00%	13%
MEDICINA PARA EL ECUADOR MEDIECUADOR HUMANA S.A	35.576.150	918.208	39.300.028	23.724	10,50%	0,10%	9%
BEST DOCTORS S.A EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA	27.736.324	730.103	30.896.820	- 663.745	11,40%	-2,10%	7%

Fuente: (Superintendencia de Compañías 2017)

Sin embargo, de acuerdo con la Superintendencia de Compañías, valores y seguros al 05 de febrero del 2018 se reconocen 18 empresas autorizadas para ofrecer servicios de medicina pre-pagada, y por lo tanto se consideran también como competidores directos:

Tabla 3: Competidores directos

#	Empresa
1	ECUASANITA S.A.
2	MEDICINA PREPAGADA CRUZ BLANCA
3	BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.
4	HORIZONTES BUSINESS COMPANY S.A.
5	MEDICINA PARA EL ECUADOR MEDIECUADOR HUMANA SA
6	BLUECARD ECUADOR SA
7	COMPAÑÍA DE MEDICINA PREPAGADA INMEDICAL MEDICINA INTERNACIONAL SA
8	CONFIAMED SA
9	PRIMEPRE SA
10	PLUS MEDICAL SERVICES SA ECUATORIANA DE MEDICINA PREPAGADA
11	SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR S.A
12	MED I KEN MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR S.A
13	PLAN VITAL VITALPLAN S.A
14	MED EC S.A
15	LATINA SALUD COMPAÑÍA DE MEDICINA PREPAGADAS S.A LATINASALUD
16	BEST DOCTORS S.A EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA
17	ASISKEN ASISTENCIA MEDICA S.A
18	VUMILATINA MEDICINA PREPAGADA S.A

2.3.2 Competidores de producto

Compiten sobre el mismo tipo de productos, pero poseen diferentes características, beneficios y precios.

Como competidores de producto se tienen a las empresas prestadoras de servicios médicos como laboratorios, ya que colaboran en la prestación de atención médica para la empresa, no se descarta la posibilidad que en determinado momento diseñen productos

similares a los ofertados por SALUD.SA, entre estas empresas se mencionan las más importantes:

- Laboratorios Veris
- Metrored
- Avantmed
- Conmed
- Laboratorios de la USFQ

2.3.3 Competidores Genéricos

Comercializan productos muy diferentes capaces de satisfacer las mismas necesidades de los clientes, en este caso la necesidad de servicios de salud.

Se consideran como productos sustitutos a aquellos servicios médicos ofertados por el sistema público de salud, como también la atención médica por parte de la seguridad social, según cifras institucionales las personas afiliadas que acceden al sistema de salud de IESS son 3.1 millones de personas, mientras que en el sistema de salud pública en el 2015 se prestaron cerca de 38000 atenciones médicas, estas cifras difieren de los cerca de 1.5 millones de personas que cuentan con un seguro privado de salud. Por lo tanto, la tendencia de las personas por adquirir este tipo de servicio se basa en la calidad del mismo y su capacidad adquisitiva.

Otros productos son los relacionados con los ofertados por el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) y el Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL).

Según datos institucionales del ISSFA este presenta cobertura a cerca de 250 mil afiliados a escala nacional (ISSFA, 2018), mientras que el ISSPOL ofrece cobertura a 47000 policías a nivel nacional (ISSPOL, 2018).

En el caso ecuatoriano como se mencionó existe una importante cobertura de servicios de la salud desde el sector público como la seguridad social, no obstante la gran cobertura de atención médica a nivel nacional ha ralentizado la atención oportuna, razón por la cual

muchas personas prefieren adquirir un seguro privado a cambio de recibir una mejor atención.

2.3.4 Poder de Proveedores

Existen diversos escenarios donde el poder de negociación de los proveedores es alto, tal es el caso de que en el mercado existan pocos proveedores del servicio o producto, en este caso a pesar de que existen solamente 18 empresas autorizadas a prestar servicios de medicina prepaga, estas tienen el tamaño suficiente para poder abarcar grandes segmentos del mercado, otro escenario se presenta cuando los compradores no poseen suficiente libertad de poder cambiar de un proveedor a otro con facilidad, en este caso influyen la rigidez de los compromisos adquiridos mediante contrato a la falta de productos o servicios diferenciados, como es el caso de los servicios ofrecidos por SALUDSA. Otro caso donde los proveedores tienen poder de negociación es aquel en el que existen pocos productos sustitutos (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994).

En el caso ecuatoriano como se mencionó existe una importante cobertura de servicios de la salud desde el sector público como de la seguridad social, no obstante, la gran cobertura de atención médica a nivel nacional ha ralentizado la atención oportuna, razón por la cual muchas personas prefieren adquirir un seguro privado a cambio de recibir una mejor atención.

Entre los principales proveedores de SALUDSA se encuentran los siguientes:

- Hospital Metropolitano
- Metrored
- Clínica Pasteur
- Hospital Vozandes
- USFQ
- Veris
- Avantmed
- Hospital Padre Carolo
- Medirecreo

- Axxis
- Conmed

El poder de negociación entre SALUDSA y sus proveedores es bajo por cuanto existe un número significativo de empresas que pueden prestar servicios a SALUDSA.

2.3.5 Poder de Clientes

En cuanto al poder de negociación de los clientes este se da en mercados donde las empresas presentan altas inversiones para la elaboración de sus productos, sin embargo, este factor no es tan importante en el sector de prestación de servicios. Así también se considera el costo de los productos o servicios ya que precios demasiado bajos influyen en la decisión de compra de los clientes, así también se ven influenciados por los niveles de compra ya que a grandes volúmenes menor precio y el cliente adquieren poder de negociación.

En el caso de SALUDSA se considera que el poder de negociación del cliente es bajo por cuanto este adquiere productos prediseñados donde él se ajusta a las ofertas de la empresa, es decir el no escoge que utilizar o no de un plan de seguro.

2.4 Análisis del ambiente interno

2.4.1 Revisión de los objetivos actuales, la estrategia y el desempeño

SALUDSA comienza a funcionar hace 24 años, específicamente en diciembre del año 1993, bajo la figura legal de sociedad anónima, nace como respuesta a la iniciativa de la empresa de seguros Equinoccial al buscar la creación de un servicio de salud especializado, ante lo cual se asociaría con el Hospital Metropolitano que participaría en la financiación del proyecto y prestación de servicios, posteriormente se contaría con la colaboración del Grupo Chileno de Navarra con amplia experiencia en la prestación de servicios de medicina pre-pagada, dando como resultado la creación de la empresa anónima SALUDSA constituida por Juan Sevilla, Oscar Brahm y Juan Carlos Echazarreta iniciando actividades en el edificio de Seguros Equinoccial. (Sarzos, 2010).

Actualmente la empresa cuenta con más de 800 colaboradores y ha llegado a convertirse en una empresa líder en el mercado en el área de prestación de servicios de medicina pre-pagada.

Misión: Enamoramos a nuestros clientes con un excelente servicio en la protección de su salud

Visión: Seremos una empresa internacional recomendada por 9 de cada 10 clientes gracias a nuestro servicio legendario.

Valores:

- Somos gente honesta y ética.
- Servimos a los clientes como a nosotros mismos.
- Amamos lo que hacemos.
- Siempre podemos mejorar lo que hacemos.
- Valoramos y respetamos a las personas.
- Valoramos y respetamos el medio ambiente y la sociedad en su conjunto.

Objetivos institucionales

Los objetivos planteados por la empresa al 2017 fueron los siguientes:

- **Ingresos:** Se presupuestaron ingresos por 124.7 millones de dólares de los cuales se obtuvo 127.1 millones, por lo tanto, se obtuvo un incremento favorable a para la organización.
- **Costos y Gastos:** Un objetivo de disminución de SALUDSA fue la disminución de sus costos y gastos es asó que durante el último año se presupuestó costos por 72,2 millones de los cuales se consiguió obtener costos por 70,9 millones, así también en cuanto a gastos se pudo obtener una cantidad de 24,6 millones frente a los 28,5 millones presupuestados.

- **Utilidad:** El incremento de ingresos, así como la reducción de costo y gastos permitieron que la empresa obtenga una utilidad de 16.6 millones de dólares frente a los 12 millones esperados.
- **Usuarios:** En cuanto a usuarios se obtuvo un incremento en planes individuales pasando de 2 millones de afiliados en el 2016 a 2,3 millones en el 2017.
- **Aceptación:** Para medir la aceptación del servicio en la población se recurre a un sistema propio de la Empresa denominado “Top of Mind” en cuya escala se observó un incremento de 23 a 32 puntos entre los años 2016 y 2017 en el segmento alto, mientras que el segmento medio hubo un incremento de 30 a 32.
- **Cancelaciones:** Otro objetivo fue alcanzar una tasa de reducción de deserción del 2,23%, sin embargo, se obtuvo una tasa menor del 2,23%

Por lo tanto, en base a la información obtenida se determina que la empresa ha presentado un balance positivo durante el último año.

2.4.2 Disponibilidad de recursos

La empresa SALUDSA es una empresa que realiza operaciones a nivel nacional, actualmente tiene varias sucursales en ciertas provincias.

Sucursal Quito:

Av. De los Shyris N32-58 y Av. Eloy Alfaro

Sucursal Guayaquil:

Av. Carlos Julio Arosemena KM3, junto al Colegio 28 de Mayo.

Sucursal Cuenca:

Avenida 12 de Abril y calle del Batán (Centro Comercial Los Nogales)

Sucursal Ibarra:

Av. Teodoro Gómez de la Torre N5-38

Sucursal Machala

Juan Montalvo entre Arizaga y General Manuel Serrano

Sucursal Loja

Bernardo Valdivieso 03-90 y Quito Esq.

Sucursal Manta

Av. Flavio Reyes E/ Calles 28 y 29 Edif. Platinum PB Local 1AL

Además en cuanto a activos se cuenta con:

Caja Bancos:	442.847
Inversiones temporales:	290.648
Cuentas por cobrar:	257.862
Gastos anticipados:	736.442
Activos fijos:	1.020.0000

2.4.3 Ambiente del cliente

En toda organización se pueden considerar dos tipos de clientes, el interno y el externo, por cliente interno se considera a aquel que está relacionado con las actividades de la empresa, puede ser un empleado o un trabajador, mientras que por cliente externo se entiende a todo aquel quien no pertenece a la empresa pero requiere de los servicios o productos de la misma (Vértice, 2009).

En cuanto a clientes internos es importante aclarar que estos no necesariamente deben consumir los productos o servicios que ofrece la empresa nivel comercial, sino más bien se puede considerar como aquel que usa o consume un servicio o producto dentro de un

proceso en la organización, de ahí la importancia de los procesos organizativos dentro de la empresa (Juran, 1992).

Existen diferentes razones por las cuales los clientes externos de SALUDSA pueden decidir tomar una cobertura médica sin embargo, se puede definir que entre las razones más importantes se encuentran las siguientes:

Los clientes externos de salud son personas que desean tomar una cobertura por distintas razones, el cliente siente que está protegido, debido a que cualquier siniestro que pueda tener el seguro siempre se encuentra a disposición del mismo para poder atenderlo, también siente que está ahorrando debido a que el momento del siniestro no debe realizar un desembolso significativo de dinero ya que esa parte le corresponde a la aseguradora, muchos clientes lo toman gracias a las comodidades que este ofrece de asistir a médicos afiliados que otorguen descuentos en el monto de sus consultas y se encuentren cerca a sus domicilios.

2.4.4 Estructura organizacional

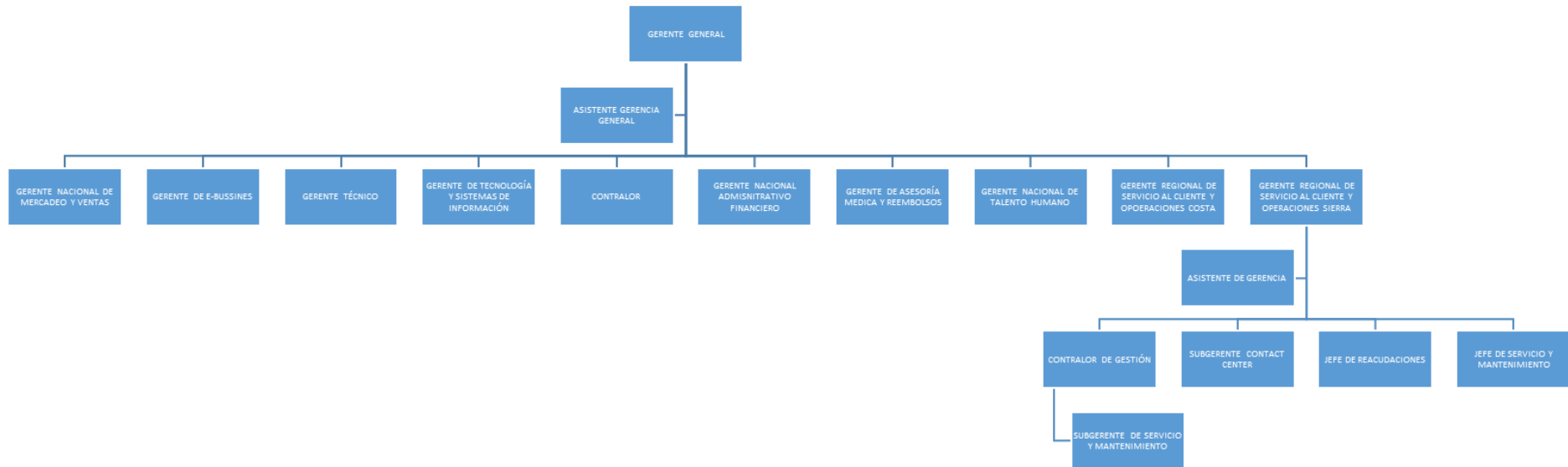


Figura 10: Estructura organizacional

3 ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Estudio exploratorio

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) los estudios exploratorios se orientan a obtener información de fenómeno poco estudiados o cuya revisión de las fuentes bibliográficas existentes sean insuficientes para describir un fenómeno o problemas, en el caso de SALUDSA se recurrió al diseño y aplicación de una entrevista al personal de la empresa que se consideró relevante para el desarrollo de este trabajo.

3.1.1 Guion de entrevista

Entrevista a las autoridades administrativas de la empresa SALUDSA

Datos informativos

Nombre: _____

Cargo: _____

Tiempo en la empresa: _____

1. ¿Cuáles son las características que se constituye como ventajas competitivas del servicio ofertado por SALUDSA?
2. ¿Cuáles son las principales características, necesidades y preferencias de los clientes que adquieren seguros individuales en SALUDSA?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan respecto a la atención brindada a los clientes que adquieren seguros individuales en SALUDSA?
4. ¿Cuáles son las posibles razones que motivan a desafiliarse al cliente de SALUDSA?
5. ¿Qué aspectos se deberían mejorar para elevar la gestión comercial y productiva de SALUDSA?

6. ¿Cuáles son las principales herramientas de comunicación y marketing que se utilizan para fidelizar a nuevos clientes que adquieren seguros individuales en SALUDSA?

3.1.2 Análisis de entrevistas

Para la aplicación del estudio exploratorio se consideró la aplicación de un modelo de encuestas a las siguientes personas quienes en adelante se les denominarán como los entrevistados.

Tabla 4: Entrevistados

Entrevistado	Nombre	Cargo	Tiempo en la empresa
1	Mónica Mármol	Subgerente Servicio al Cliente	16 años
2	Edwin Guerrero	Jefe de producción	9 años
3	Juan Francisco Calderón	Gerente Comercial Individual	5 años
4	Alexandra Acosta	Directora Comercial	5 años

1. ¿Cuáles son las características que se constituye como ventajas competitivas del servicio ofertado por SALUDSA?

Tabla 5: Análisis - Pregunta 1 Entrevista

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4
<ul style="list-style-type: none"> • Canales de servicio • Mecanismos de financiamiento • Planes diferenciales • Servicios adicionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de prestadores médicos • Facilidad de reembolsos • Calidad de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Red cero trámites • Precio vs beneficios(Siniestralidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Libre elección • Crédito hospitalario • Reembolso fácil
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN			
<p>Acorde a la comparación de criterios obtenidos de los entrevistados se observó que las principales ventajas competitivas percibidas de manera común es el tema de reembolsos y las facilidades de financiamiento, mientras que de manera general se mencionan aspectos como la calidad de atención, servicio, eficiencia y cobertura.</p>			

2. ¿Cuáles son las principales características, necesidades y preferencias de los clientes que adquieren seguros individuales en SALUDSA?

Tabla 6: Análisis - Pregunta 2 Entrevista

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4
<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad a diferentes tipos de prestadores y redes • No desembolsar por sus prestaciones médicas • Amplia cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> • Coberturas • Red de prestadores • Beneficios adicionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro • Optimización de tiempo • Cuidado de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Tranquilidad financiera • Servicio rápido • Acceso a clínicas privadas
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN			
Relacionado con la pregunta anterior se indican que criterios tienen los entrevistados con respecto a los factores considerados de importancia por los clientes al momento de adquirir un seguro individual, entre estos se mencionan la cobertura, la eficiencia del servicio y la calidad del servicio de los prestadores de salud.			

3. ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan respecto a la atención brindada a los clientes que adquieren seguros individuales en SALUDSA?

Tabla 7: Análisis - Pregunta 3 Entrevista

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4
<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia de aranceles • Muchos requisitos • Falta de red • Producto complejo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del producto • Falta de acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de pre-existencias • Conocimiento del uso del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de preexistencias • Planes con deducible • Mejorar convenios para copago en medicina
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN			
Así también fue importante determinar qué opinión tenían los entrevistados sobre los problemas de atención a los clientes, de donde se observó que existe desconocimiento de los productos por parte de los clientes, así también se muestran dificultades con el tema de cobertura de preexistencias, sin embargo este tema actualmente se encuentra regulado por la Ley.			

4. ¿Cuáles son las posibles razones que motivan a desafilarse al cliente de SALUDSA?

Tabla 8: Análisis - Pregunta 4 Entrevista

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas económicos • Inconformidad de cobertura • La empresa deja pagar el plan • Competencia tiene planes más simples 	<ul style="list-style-type: none"> • No se percibe la relación precio-beneficio • No saben usarlo • Sienten que solo son un número más 	<ul style="list-style-type: none"> • No tangibilidad de servicio • No recibir los reembolsos como el cliente espera • Demora en respuesta a sus requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inconformidad de cobertura • Situación económica • Paso a competencia
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN			
<p>Así también se obtuvo respuestas sobre qué factores se consideran importantes para que un cliente tome la decisión de desafilarse de SALUDSA, entre las principales respuestas obtenidas se mencionó que el cliente no percibe los beneficios por los cuales está pagando, por falta de cobertura de la empresa o por falta de uso del seguro, así también los factores económicos son importantes para desertar del servicio, es así que estos problemas deben ser solucionados por SALUDSA.</p>			

5. ¿Qué aspectos se deberían mejorar para elevar la gestión comercial y productiva de SALUDSA?

Tabla 9: Análisis - Pregunta 5 Entrevista

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades de los clientes que generan mayor permanencia • Generar una relación de confianza con los clientes • Estar cerca de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los representantes de negocio • Mejorar el proceso de selección • Facilitar el proceso de venta y pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Prospección de clientes del grupo objetivo • Conocimiento del producto homogéneo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones para mejorar los clientes • Tener mejores bases de datos • Realizar activaciones
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN			
<p>Es por ello que entre los aspectos de mejora en los cuales debe trabajar la empresa se menciona que determinar las necesidades de los clientes es fundamental para orientar los esfuerzos de la empresa y mejorar su servicio, así también se deben agilizar los procesos y brindar servicios de post venta, a fin de que el cliente se sienta</p>			

6. ¿Cuáles son las principales herramientas de comunicación y marketing que se utilizan para fidelizar a nuevos clientes que adquieren seguros individuales en SALUDSA?

Tabla 10: Análisis - Pregunta 6 Entrevista

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4
<ul style="list-style-type: none"> Herramientas multicanal para promoción y servicio (mail, chat, redes sociales, APP, página web) 	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad en Vallas Eventos deportivos Islas de punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales WhatsApp Post-venta por parte del vendedor
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN			
En cuento a los proceso de fidelización que actualmente maneja SALUS SA se encuentran las herramientas multicanal de promoción mediante medios digitales, aunque se mantiene también la publicidad tradicional como vallas y auspicios			

3.1.3 Análisis e interpretación global de entrevista

Acorde a la información obtenida de la aplicación de las entrevistas se puede concluir que los participantes conocen aspectos importantes sobre la empresa y coinciden en que esta presta servicios de calidad percibidos por los afiliados como uy buenos, no obstante existen clientes que muestran inconformidad sobre los beneficios del seguro, puesto que pagan dinero de manera constante y no reciben un beneficio inmediato, sin embargo mencionan los encuestados que este problema se puede solucionar mediante la divulgación de información a través de plataformas virtuales y servicio de post venta.

3.2 Estudio descriptivo

Los estudios descriptivos busca especificar las relaciones y cualidades de personas, grupos o fenómenos pero sin detallar la relación entre variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Para lograr este objetivo se recurrió al diseño y aplicación de una encuesta aplicada a los clientes que han decidido abandonar los servicios ofertados por SALUDSA.

3.2.1 Diseño del instrumento

Acorde a los datos proporcionados por la empresa clientes abandonan el servicio de seguros individuales por diferentes causas, pero se considera que los principales factores, son:

- Inconformidad cobertura
- Precio/beneficio
- Falta de uso
- insatisfacción

Razón por la cual el modelo de encuesta aplicada está realizada para poder investigar más sobre estos parámetros y tener una perspectiva más amplia de el porque los clientes abandonarían su afiliación con la empresa SALUDSA.

Tabla 11: Modelo de Encuesta

Encuesta a los clientes de planes individuales de salud en la empresa SALUDSA						Fecha:	
						Encuesta N°	
<p>Indicaciones: esta encuesta tiene por objetivo estructurar una propuesta estratégica de marketing aplicable a una aseguradora de planes de salud individuales en Quito para tener una mayor permanencia de los clientes afiliados, razón por la cual se solicita que responda con una X a cada una de las preguntas realizadas de acuerdo a su percepción, ya que la información obtenida será utilizada únicamente con fines académicos.</p> <p style="text-align: center;">¡Muchas gracias por su colaboración!</p>							
INFORMACIÓN GENERAL							
Sexo:				Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>		
Edad:							
Actividad principal:							
¿En escala del 1 al 5, donde 5 es muy alto y 1 muy bajo, cual es su percepción respecto al nivel de calidad del servicio prestado para su plan individual, que mantiene con SALUDSA?							
Factor		5.	4.	3.	2.	1.	0
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo	Pésimo	No aplica
1. Atención al cliente de manera presencial							
Sugerencia:							
2. Comodidad de las instalaciones de atención al cliente (infraestructura, parqueadero)							
Sugerencia:							
3. Atención al cliente mediante plataformas digitales (whatsapp, chat página web) o call center.							
Sugerencia:							
4. Monto de cobertura							
Sugerencia:							
5. Proceso de reembolsos							
Sugerencia:							
6. Resolución de problemas							
Sugerencia:							
7. Información proporcionada por asesores comerciales							
Sugerencia:							
8. Precio							
Sugerencia:							
9. Información sobre nuevos productos							
Sugerencia:							
10. Atención Médica de los prestadores afiliados.							
Sugerencia:							
Proponga un beneficio o incentivo adicional aparte del servicio que ya recibe le gustaria obtener para que su experiencia sea mas satisfactoria.							
1)							

3.2.2 Población y muestra

Es la parte de la población que se selecciona y de la cuál realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2000).

FORMULA:

$$N = \frac{z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * P * Q}$$

Datos:

N= Tamaño de la población	36819
Z ² = Nivel de confianza (96%)	1.95
P= Proporción real estimada de éxito	50%
Q= Proporción real estimada de fracaso	50%
e= Error	5%

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.95^2)(0,5)(0,5)(36819)}{(0,05)^2 (36819 - 1) + (1.95^2)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{0,9506(36819)}{(0,0025)(36818) + (3,8025)(0,25)}$$

$$n = \frac{35000.14}{(92,045) + (0,9506)}$$

$$n = 376 \text{ encuestados}$$

3.2.3 Análisis de resultados

1. Atención al cliente de manera personal

Tabla 12: Resultados - Pregunta 1 Encuesta

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Excelente	101	27%
Muy bueno	162	43%
Bueno	101	27%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
No aplica	12	3%
Total	376	100%

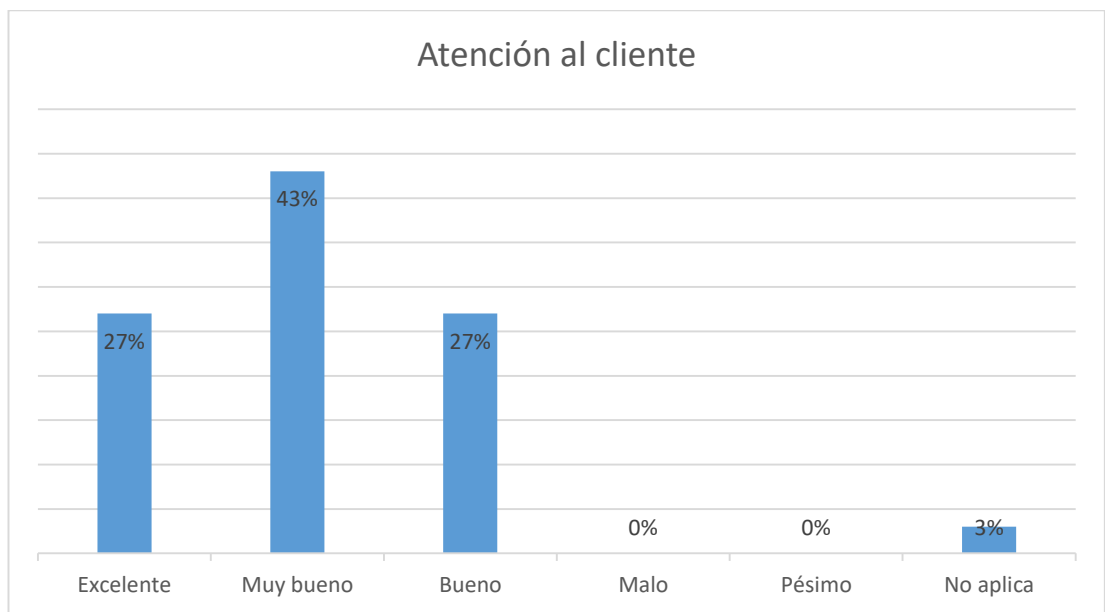


Figura 11: Resultados - Pregunta 1 Encuesta

Análisis e interpretación:

La mayoría de encuestados considera que el servicio de atención al cliente de manera personal es muy buena, sin embargo existe un 27 % que considera que el sistema de atención solo es bueno, por lo tanto este grupo puede representar un grupo potencial para abandonar el servicio.

2. Comodidad de las instalaciones de atención al cliente (Infraestructura, parqueadero)

Tabla 13: Resultados - Pregunta 2 Encuesta

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Excelente	94	25%
Muy bueno	105	28%
Bueno	86	23%
Malo	75	20%
Pésimo	11	3%
No aplica	5	1%
Total	376	100%

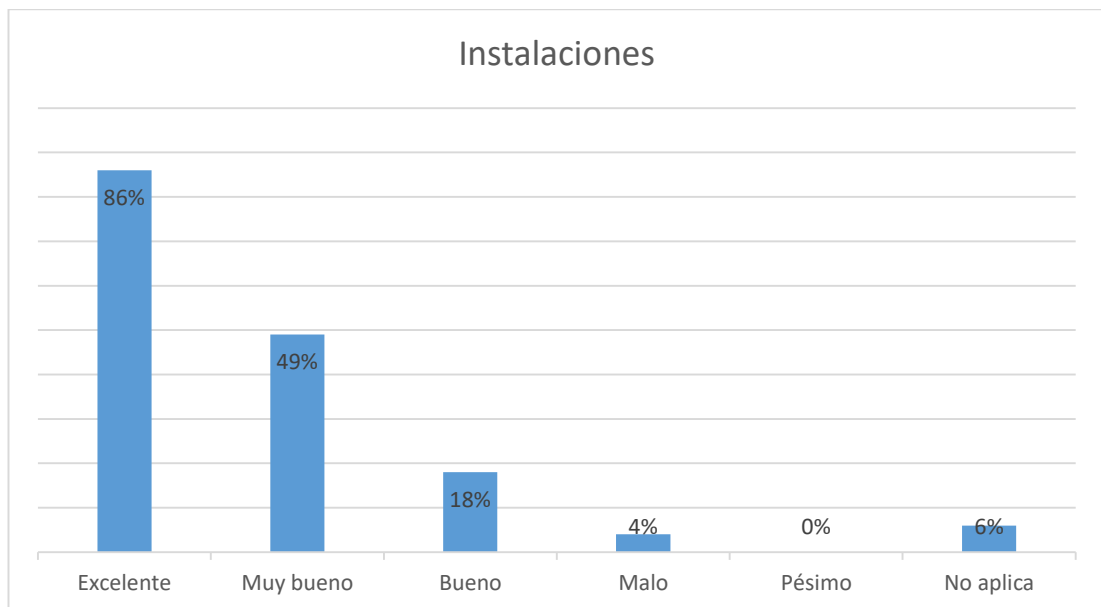


Figura 12: Resultados - Pregunta 2 Encuesta

Análisis e interpretación:

La mayoría de personas encuestadas considera que las instalaciones e infraestructura con que cuenta la empresa son excelentes, mientras que otro grupo igual de importante mencionan que las instalaciones son muy buenas, por lo tanto el tema de infraestructura no es un asunto de importancia para la empresa.

3. Atención al cliente mediante plataformas digitales (Whatsapp, chat, página web) o call center

Tabla 14: Resultados - Pregunta 3 Encuesta

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Excelente	64	17%
Muy bueno	203	54%
Bueno	98	26%
Malo	4	1%
Pésimo	4	1%
No aplica	3	1%
Total	376	100%

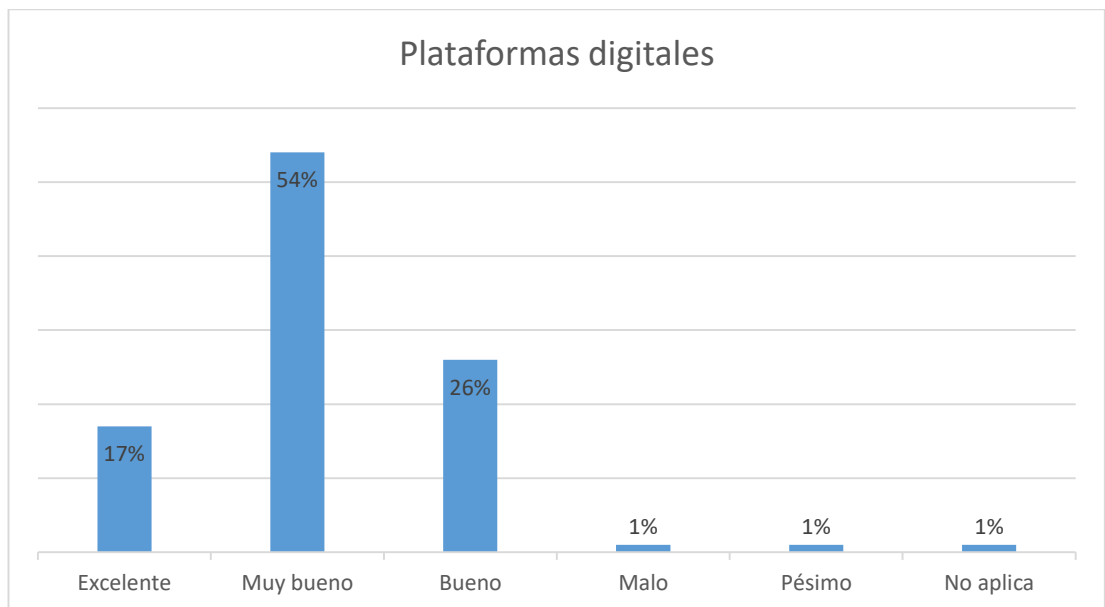


Figura 13: Resultados - Pregunta 3 Encuesta

Análisis e interpretación:

En cuanto a la percepción que posee el cliente con respecto a las plataformas digitales utilizadas por la empresa, la gran mayoría menciona que es muy buena, no obstante existe un 26% que están de acuerdo a que la atención por estos medios solo es buena.

4. Monto de cobertura

Tabla 15: Resultados - Pregunta 4 Encuesta

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Excelente	56	15%
Muy bueno	132	35%
Bueno	139	37%
Malo	11	3%
Pésimo	1	0%
No aplica	37	10%
Total	376	100%

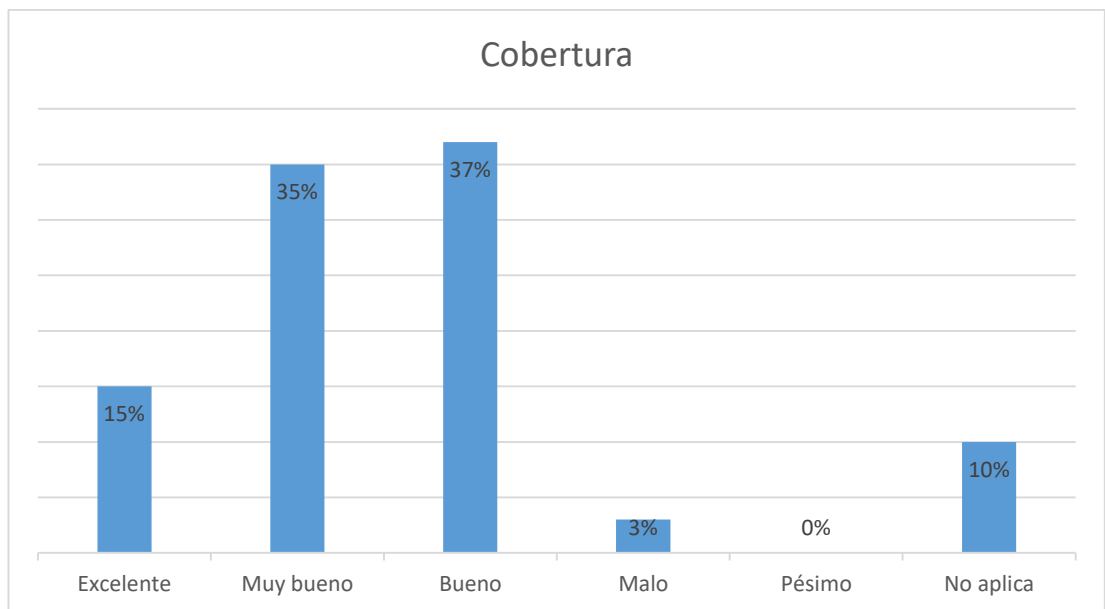


Figura 14: Resultados - Pregunta 4 Encuesta

Análisis e interpretación:

En el caso del tema de cobertura se observa que la mayoría de encuestados están de acuerdo que el sistema de cobertura solamente es bueno, así también se presenta que el 10% de usuarios indica que no se aplica un sistema de cobertura.

5. Proceso de reembolsos

Tabla 16: Resultados - Pregunta 5 Encuesta

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Excelente	55	15%
Muy bueno	138	37%
Bueno	165	44%
Malo	11	3%
Pésimo	4	1%
No aplica	3	1%
Total	376	100%

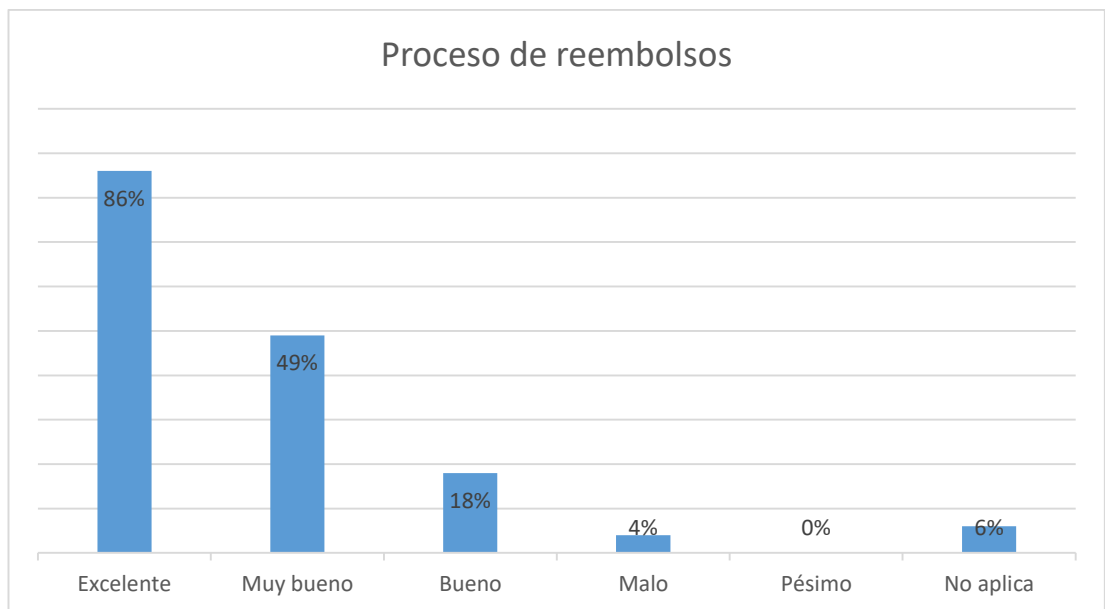


Figura 15: Resultados - Pregunta 5 Encuesta

Análisis e interpretación:

Mediante la aplicación de esta pregunta se obtuvo que el sistema de reembolsos de las empresas es altamente apreciada por la mayoría de clientes, sin embargo existe un 6% que indica que estos procesos no aplican en la empresa.

6. Resolución de problemas

Tabla 17: Resultados - Pregunta 6 Encuesta

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Excelente	49	13%
Muy bueno	120	32%
Bueno	136	36%
Malo	34	9%
Pésimo	34	9%
No aplica	3	1%
Total	376	100%

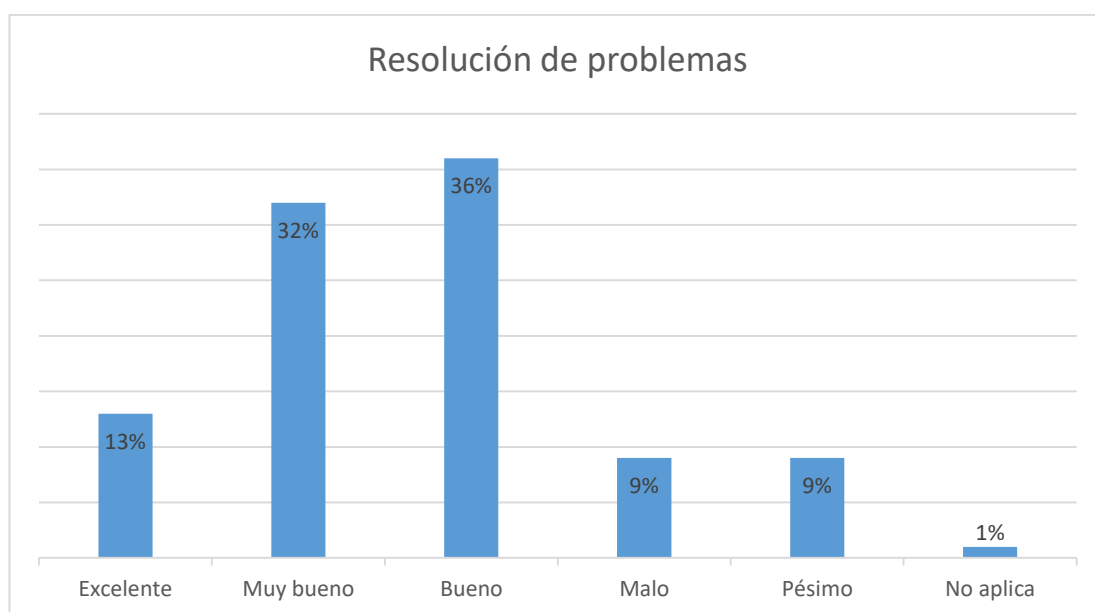


Figura 16: Resultados - Pregunta 6 Encuesta

Análisis e interpretación:

En esta pregunta se observa la presencia de un problema por cuanto solo el 13% de encuestados indica que la resolución de problemas es eficiente, mientras la gran mayoría indica que el proceso solo es bueno.

7. Información proporcionada por asesores comerciales

Tabla 18: Resultados - Pregunta 7 Encuesta

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Excelente	120	32%
Muy bueno	109	29%
Bueno	86	23%
Malo	42	11%
Pésimo	0	0%
No aplica	19	5%
Total	376	100%

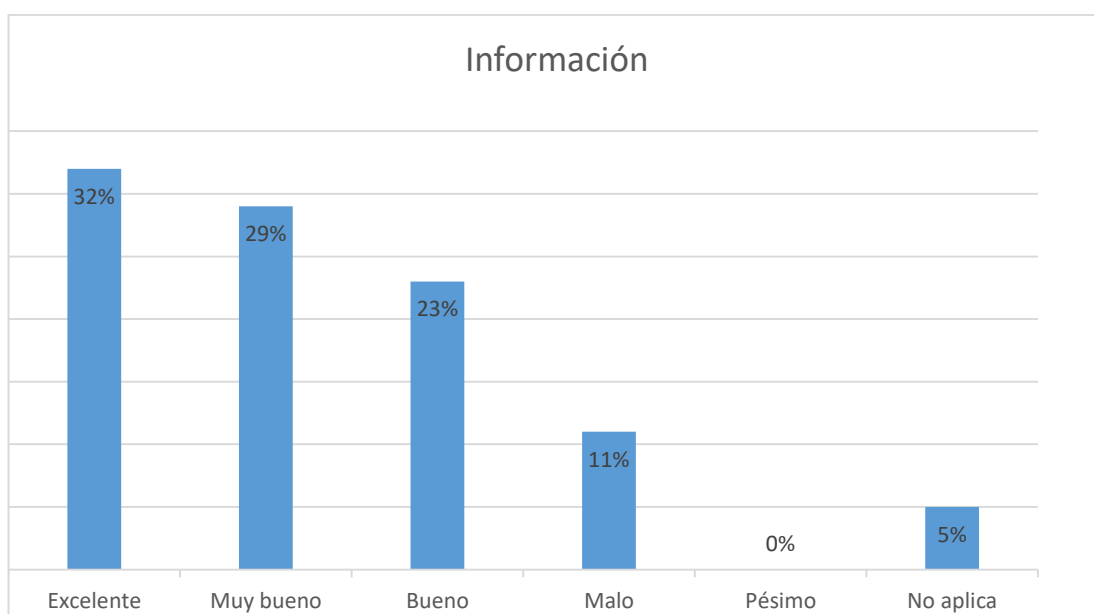


Figura 17: Resultados - Pregunta 7 Encuesta

Análisis e interpretación:

La gran mayoría de encuestados menciona que la información proporcionada por el asesor comercial es excelente, lo que indica que este factor es una fortaleza de la empresa, sin embargo cerca de la mitad de los encuestados mencionan que el sistema de información es muy bueno.

8. Precio

Tabla 19: Resultados - Pregunta 8 Encuesta

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Excelente	15	4%
Muy bueno	173	46%
Bueno	143	38%
Malo	23	6%
Pésimo	15	4%
No aplica	7	2%
Total	376	100%

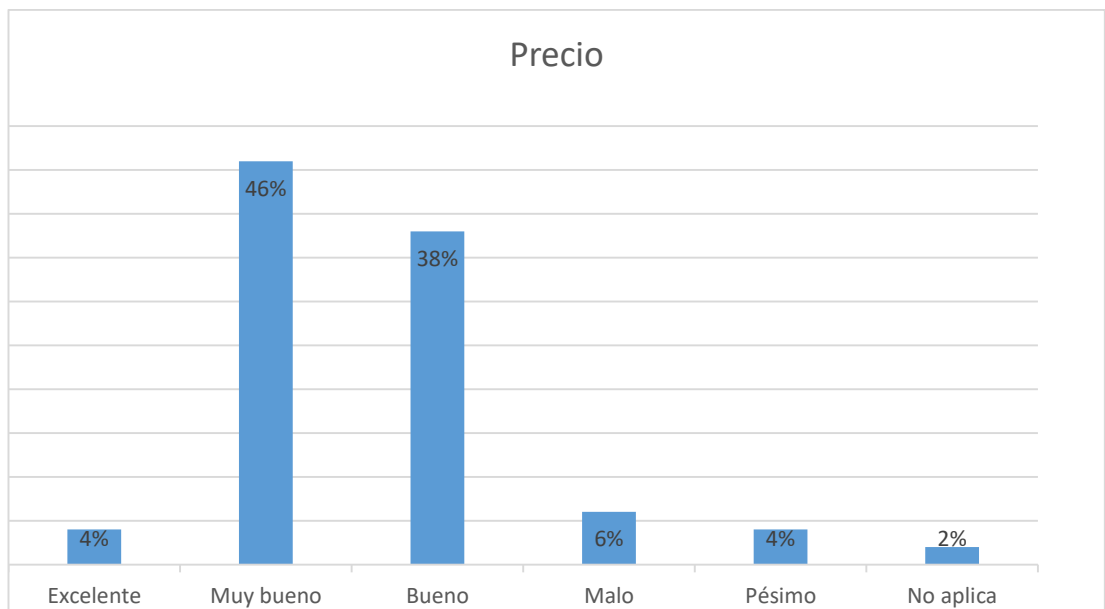


Figura 18: Resultados - Pregunta 8 Encuesta

Análisis e interpretación:

Tan solo un 4% de encuestados menciona que los precios cobrados por su seguro de salud es excelente. Mientras que la mayoría menciona que es muy bueno o bueno, por lo que se determina que el factor de precio no es factor importante para el abandono del servicio.

9. Información sobre nuevos productos

Tabla 20: Resultados - Pregunta 9 Encuesta

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Excelente	53	14%
Muy bueno	104	28%
Bueno	94	25%
Malo	23	6%
Pésimo	8	2%
No aplica	94	25%
Total	376	100%

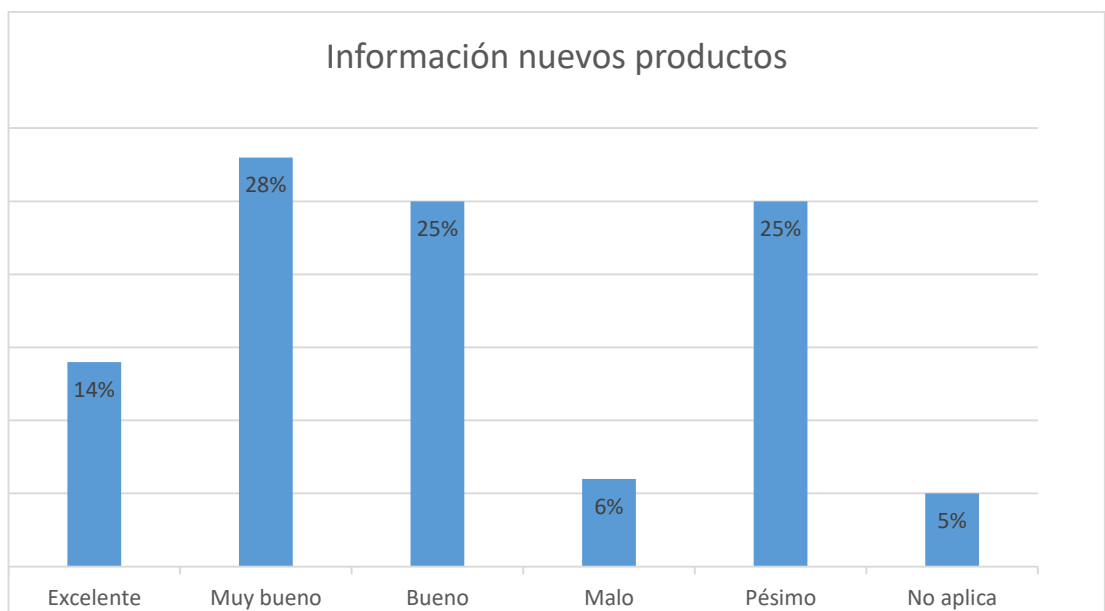


Figura 19: Resultados - Pregunta 9 Encuesta

Análisis e interpretación:

Se considera que existe canales deficientes de comunicación entre la empresa y los clientes, por cuanto el 25% de encuestados afirman que no existe información sobre nuevos productos.

10. Atención médica de los prestadores afiliados

Tabla 21: Resultados - Pregunta 10 Encuesta

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Excelente	86	23%
Muy bueno	184	49%
Bueno	68	18%
Malo	15	4%
Pésimo	0	0%
No aplica	23	6%
Total	376	100%

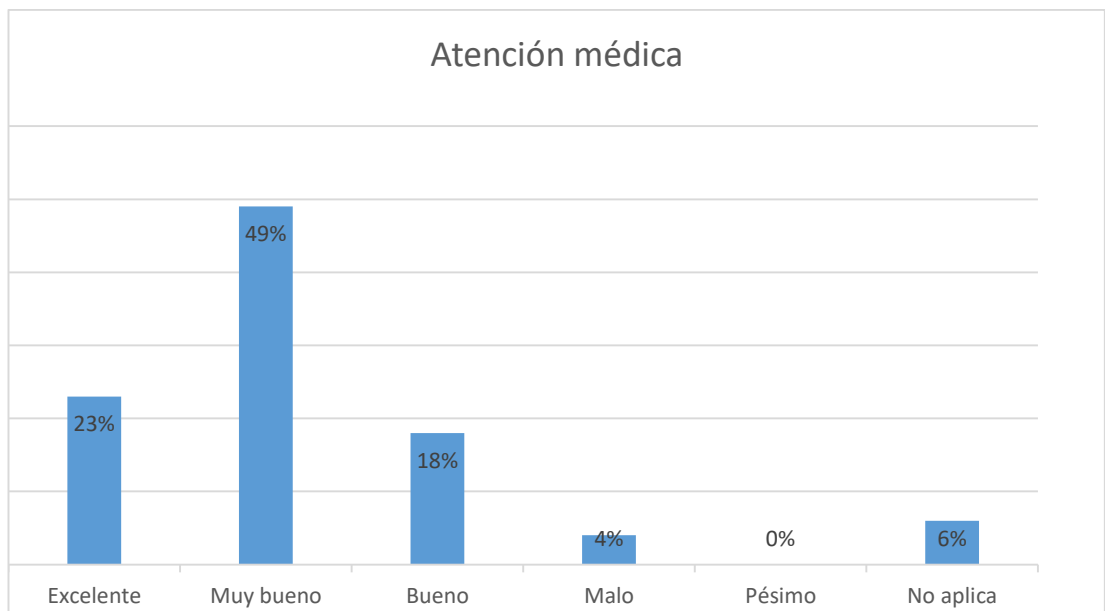


Figura 20: Resultados - Pregunta 10 Encuesta

Análisis e interpretación:

La mayoría de encuestados considera que el servicio médico de los prestadores es excelente o muy bueno, por cuanto este es un factor que puede considerarse como una fortaleza en la institución.

3.2.4 Análisis e interpretación global de encuesta

Los factores que inciden en la anulación de los planes individuales de salud se observaron inconformidad con los siguientes:

Cobertura: La mayoría de personas mostró inconformidad con el tope de cobertura que se tiene específicamente para las preexistencias.

Sistemas de información: En su mayoría los encuestados mencionaron que no existen sistemas de comunicación adecuados, por lo tanto no existe información sobre productos, servicios o beneficios de brinde la compañía.

Los clientes también perciben que existe un trámite largo y tedioso para realizar el proceso de reembolso por lo que se encuentran inconformes.

Tabla 22: Nivel de satisfacción Global

N.-	FACTORES	Nivel de satisfacción	Porcentaje de satisfacción
		5	100%
1	Atención personal	3,88	78%
2	Plataformas digitales y remotas	3,82	76%
3	Atención Médica	3,73	75%
4	proceso de Reembolso	3,32	66%
5	instalaciones	3,49	70%
6	Precio	3,34	67%
7	Monto de cobertura	3,32	66%
8	Resolución de problemas	3,28	66%
9	Información proporcionada	3,67	73%
10	información nuevos productos	2,61	52%
	TOTAL	3,54	69%

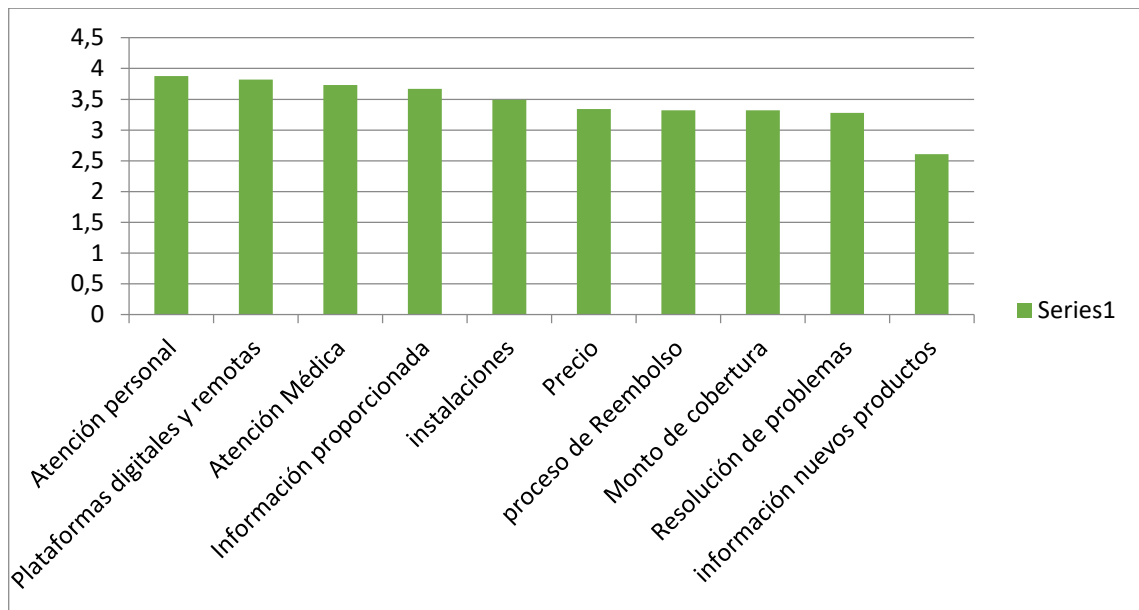


Figura 21: Nivel de satisfacción Global

El nivel de la satisfacción que se percibe de los clientes del producto individual de forma global es de un 69% esto indica que SALUDSA tiene una amplia cartera de clientes que se encuentran a gusto con el servicio recibido sin embargo, no se encuentran completamente satisfechos por lo que se propondrá estrategias de mejora con la finalidad de que se eleve los niveles de satisfacción de los clientes.

Proponga un beneficio o incentivo adicional aparte del servicio que ya recibe le gustaría obtener para que su experiencia sea más satisfactoria.

Respecto de la última pregunta se puede definir que en base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas se determinó que los principales requerimientos de las personas encuestadas son los relacionados con la falta de beneficios, ya que se da el caso de que un cliente luego de pagar por el servicio durante varios años, considera que no obtiene ningún beneficio, incluso llega a comparar el costo que tendrían chequeos médicos periódicos y lo que paga por su seguro de salud, llegando a la conclusión de que no necesita un seguro.

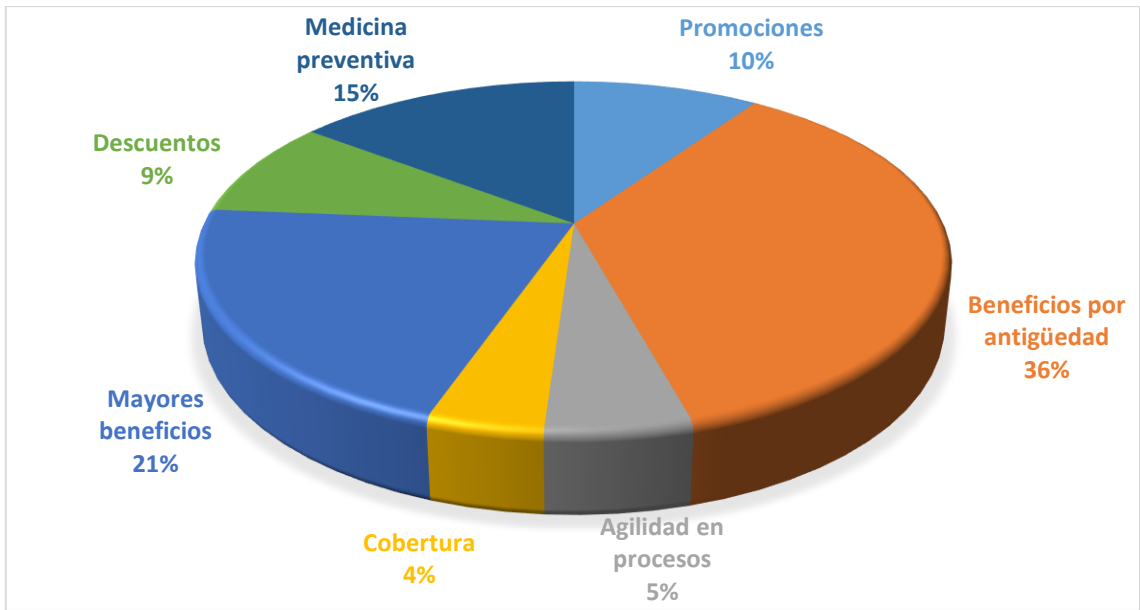


Figura 22: Requerimientos según encuesta

4 PROPUESTAS DE MEJORA APLICABLE A LA GESTIÓN COMERCIAL DE UNA EMPRESA

4.1 Objetivos de marketing

4.1.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de un Plan de Fidelización que permita conservar el número de clientes de SALUDSA a fin de mantener la permanencia de los mismos y un continuo crecimiento del nivel de satisfacción en base a la prestación de atención y servicios de calidad.

4.1.2 Objetivos específicos

- Elevar el índice de percepción del servicio de la empresa SALUDSA, del actual 69% a por lo menos un 75% para obtener un mayor nivel de satisfacción del consumidor.
- Disminuir el porcentaje de anulación de contratos individuales de la empresa SALUDSA, del actual 27,29% del año 2017 a por lo menos un 21% durante los próximos 12 meses.
- Aumentar el IPN de la empresa SALUDSA, del actual 4,3 en por lo menos un 0.7 más de lo presupuestado a fin de obtener un mayor volumen de ventas por recomendaciones.

4.1.3 Características del programa

Definir un programa de fidelización mediante el diseño de estrategias, políticas, objetivos y tácticas, que se utilizarán para dar cumplimiento a los objetivos mencionados, las mismas que serán:

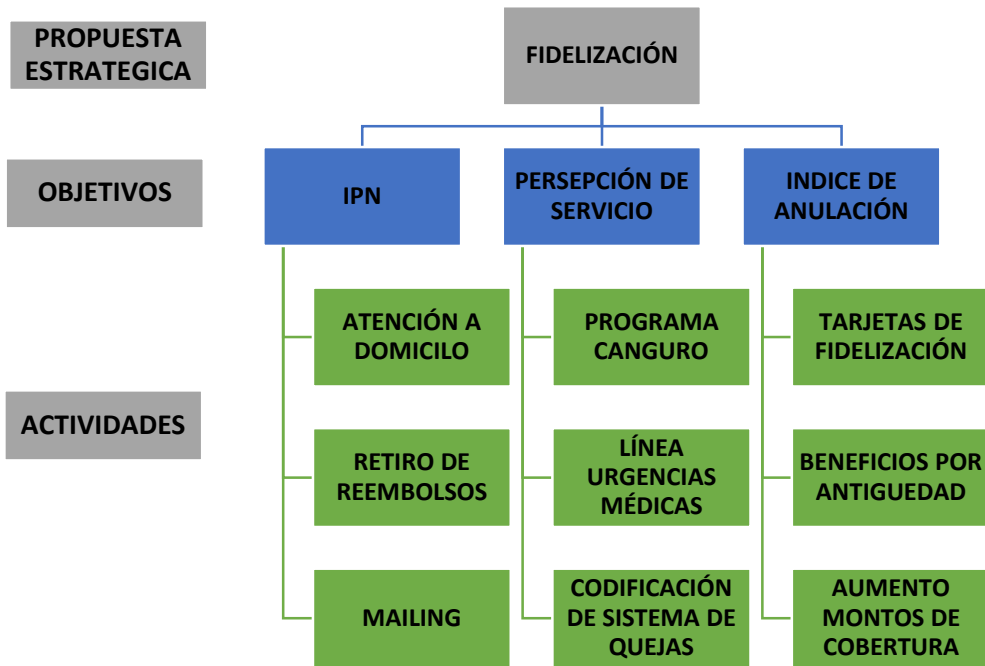


Figura 23: Características del programa

4.2 Estrategias de marketing

Tabla 23: Matriz de actividades

N.-	ACTIVIDADES	TIPOS DE CLIENTES					RESPONSABLE
		PREMIUM	SILVER	GOLD	PLATINUM	DIAMANTE	
1	Entrega de tarjetas de fidelización según antigüedad						Gerencia de mercadeo y ventas
2	Premios y Beneficios por antigüedad.	2 Chequeos preventivos	Plan de nutrición gratuito por 3 meses	Gimnasio gratuito por 2 meses	Kit de vitaminas	Masaje corporal gratuito	Gerencia de mercadeo y ventas
3	Atención personalizada a domicilio	2 POR AÑO	4 POR AÑO	6 POR AÑO	9 POR AÑO	12 POR AÑO	Gerencia de mercadeo y ventas
4	Crear una línea adicional para urgencias medicas	Mismo uso para todos					Gerencia de mercadeo y ventas
5	Retiro de sobre a domicilio	2 POR AÑO	4 POR AÑO	6 POR AÑO	9 POR AÑO	12 POR AÑO	Gerencia de mercadeo y ventas
6	Descuentos en atención por antigüedad	5%	8%	10%	12%	15%	Gerencia de mercadeo y ventas
	Ampliar el monto de cobertura de preexistencias	COBERTURA HABITUAL	1000	1500	3000	5000	
	Subir el tope de consulta	TOPE HABITUAL	10	15	20	25	
7	Codificar cada problema o caso y crear historial en el sistema para que cualquier persona autorizada pueda verlo	Mismo uso para todos					Gerencia de mercadeo y ventas
8	Establecer programas canguro con porcentajes de ganancias	Establecer campañas de marketing interno para asesores comerciales que deseen inscribirse en el plan canguro.					Gerencia de mercadeo y ventas
9	Campañas de mailing y por correspondencia con información de nuevos productos y beneficios.	Campañas de mailing					Gerencia de mercadeo y ventas
		MAILING	UN CORREO PERSONAL POR AÑO	UN CORREO PERSONAL POR AÑO	DOS CORREOS PERSONAL POR AÑO	DOS CORREOS PERSONAL POR AÑO	Gerencia de mercadeo y ventas

Propuesta estratégica: Fidelización

Antes de realizar los cálculos de ejecución de las diferentes estrategias, es importante definir los niveles de participación de los afiliados en base a su antigüedad, estos valores fueron obtenidos mediante la aplicación de la encuesta.

Es así que se consideran los datos obtenidos de la empresa con respecto a la edad promedio de los afiliados de donde se determina el porcentaje de participación en comparación a la población de afiliados de la ciudad de Quito.

Tabla 24: Porcentaje de participación de la población

Rango de edad	Participación	Número de afiliados
Menor a 2 años	23%	8468
2 - 5 años	30%	11045
5 - 8 años	21%	7732
8 - 12 años	14%	5154
Mayor a 12 años	12%	4418

4.3 Presupuesto

OBJETIVO 1

ÍNDICE DE PROMOTORES NETOS

- Aumentar el IPN de la empresa SALUDSA, del actual 4,3 en por lo menos un 0.7 más de lo presupuestado a fin de obtener un mayor volumen de ventas por recomendaciones.

Actividad 1

Atención personalizada a domicilio

Los clientes afiliados dispondrán de visitas de personas capacitadas, a su domicilio realizando una cita con anterioridad, esta estrategia está pensada con la finalidad de que

los clientes afiliados no tengan que asistir a las oficinas de servicio al cliente cuando tengan algún requerimiento y tendrán visitas disponibles según la antigüedad de su contrato.

Tabla 25: Atención a domicilio - Visitas por categoría

CATEGORÍA	TIPOS DE TARJETA	VISITAS DISPONIBLES
PREMIUM	E	1 por año
SILVER	D	2 por año
GOLD	C	3 por año
PLATINUM	B	4 por año
DIAMANTE	A	5 por año

Tabla 26: Proceso de aplicación – Actividad 1

Proceso	RESPONSABLE
Levantamiento de base de datos de clientes por antigüedad e identificación de beneficiarios de la estrategia	Gerente Administrativo
Levantamiento de información de domicilio de beneficiarios	Gerente administrativo
Diseño de rutas	Gerente técnico
Contratación de motorizados	Gerente talento Humano
Proceso de inducción	Gerente talento Humano

Presupuesto

Se estima que para la ejecución de esta estrategia se requiere la contratación de 5 motorizados, con un pago de 500 dólares mensuales, dando un valor total de 30.000 dólares que distribuidos para el número estimado de visitas al año da un costo de 0.31 ctvs por vista. De esta manera se puede calcular el costo anual de visitas por tipo de categoría.

Tabla 27: Presupuesto atención a domicilio - Visitas por categoría

CATEGORÍA	TIPOS DE TARJETA	BENEFICIOS	NÚMERO DE BENEFICIARIOS	NÚMERO DE VISITAS	COSTO VISITAS	COSTO TOTAL
PREMIUM	E	1 visita por año	8468	8468	0.31	2633.63
SILVER	D	2 visitas por año	11045	22090	0.31	6870.2
GOLD	C	3 visitas por año	7732	23196	0.31	7214.18
PLATINUM	B	4 visitas por año	5154	20616	0.31	6411.77
DIAMANTE	A	5 visitas por año	4418	22090	0.31	6870.2
TOTAL						30.000

Actividad 2**Retiro de sobres de reembolso a domicilio.**

Los clientes dispondrán de personas que se acerquen a su domicilio a retirar los sobres con todos los documentos necesarios para poder realizar un reembolso, los mismo que serán llevados a la oficina matriz para poder realizar el trámite necesario, esto permitirá que los clientes no tengan que disponer de su tiempo para ir a dejar los sobres a los puntos de recepción, e incrementar el número de visitas disponibles según la antigüedad del contrato.

Tabla 28: Retiro de reembolso

CATEGORÍA	TIPOS DE TARJETA	VISITAS DISPONIBLES
PREMIUM	E	1 por año
SILVER	D	2 por año
GOLD	C	3 por año
PLATINUM	B	4 por año
DIAMANTE	A	5 por año

Tabla 29: Procesos de implementación – Actividad 2

PROCESO	RESPONSABLE
Levantamiento de base de datos de clientes por antigüedad e identificación de beneficiarios de la estrategia	Gerente administrativo
Levantamiento de información de domicilio de beneficiarios	Gerente administrativo
Diseño de rutas	Gerente Técnico
Contratación de motorizados	Gerente talento humano
Proceso de inducción	Gerente talento Humano

Presupuesto

Para la aplicación de esta estrategia se necesita la contratación de dos motorizados cuyos ingresos mensuales son 500 dólares, lo que produce un egreso anual de \$12000, que al distribuirse entre el número de visitas da un valor individual de 0.124 ctvs, permitiendo así el cálculo del valor de las visitas por tipo de categoría.

Tabla 30: Presupuesto de retiro de reembolso

CATEGORÍA	TIPOS DE TARJETA	BENEFICIOS	NÚMERO DE BENEFICIARIOS	NUMERO DE VISITAS	COSTO VISITA	COSTO TOTAL
PREMIUM	E	1 visita por año	8468	8468	0.124	1053
SILVER	D	2 visitas por año	11045	22090	0.124	2748
GOLD	C	3 visitas por año	7732	23196	0.124	2886
PLATINUM	B	4 visitas por año	5154	20616	0.124	2565
DIAMANTE	A	5 visitas por año	4418	22090	0.124	2748
TOTAL				96460		12000

Actividad 3:

Campañas de mailing y correspondencia

Realizar campañas de mailing, que envíen información sobre nuevos beneficios, cambios realizados o promociones de nuevos productos periódicamente, y de la misma manera enviar información física al domicilio de cada persona con pequeños detalles como esferos o llaveros, a los que los clientes se harán acreedores según la antigüedad del contrato como se especifica en la siguiente tabla.

Tabla 31: Mailing según categoría

CATEGORÍA	TIPOS DE TARJETA	MAILING	CORRESPONDENCIA
PREMIUM	E	MAILING	MAILING
SILVER	D		UN CORREO PERSONAL POR AÑO
GOLD	C		UN CORREO PERSONAL POR AÑO
PLATINUM	B		UN CORREO PERSONAL POR AÑO
DIAMANTE	A		DOS CORREOS PERSONAL POR AÑO

Tabla 32: Procesos de implementación – Actividad 3

PROCESO	RESPONSABLE
Levantamiento de base de datos de clientes por antigüedad e identificación de beneficiarios de la estrategia	Gerente administrativo
Levantamiento de información de correos y domicilio de beneficiarios	Gerente administrativo
Elaboración de contenidos informativos	Gerente de mercadeo
Compra de artículos promocionales	Gerente de mercadeo
Envío de correos y artículos promocionales	Gerente de mercadeo

PRESUPUESTO

Según información de la empresa se estima un costo de 0,02 centavos el envío de un correo electrónico, mientras que el costo de la entrega de presentes a los clientes se los detalla en la siguiente tabla:

Tabla 33: Presupuesto del mailing

CATEGORÍA	TIPOS DE TARJETA	NÚMERO DE BENEFICIARIOS	Envío mensual Correo (0.02 ctv)	Entrega correspondencia (0.15ctv)	COSTO TOTAL
PREMIUM	E	8468	2032	1270	3302
SILVER	D	11045	2651	1657	4308
GOLD	C	7732	1856	1160	3016
PLATINUM	B	5154	1237	773	2010
DIAMANTE	A	4418	1060	663.5	1723.5
					16369.5

OBJETIVO 2

Percepción del servicio

- Elevar el índice de percepción del servicio de la empresa SALUDSA, del actual 69% a por lo menos un 75% para obtener un mayor nivel de satisfacción del consumidor.

Actividad 4

Campaña interna de programas canguro.

Acorde a los índices de rotación de personal de la empresa se estima que mensualmente ingresan entre cinco y 8 personas a la empresa, en base a esto se pretende que los asesores comerciales que tengan más de dos años en la compañía y se encuentren en verde con una sobre producción mensual de mínimo el 115% que ofrezca recompensas con bonos

mensuales y comisiones, que permita realizar acompañamientos al personal nuevo, debido al alto porcentaje de rotación en esta área con la finalidad de proteger a los clientes y brindarles una información verídica.

Tabla 34: Procesos de implementación – Actividad 4

PROCESOS	RESPONSABLE
Levantamiento de base de datos de asesores con más de dos años de antigüedad	Gerente administrativo
Contratación personal nuevo	Gerente Talento Humano
Proceso de inducción sobre funcionamiento de plan canguro	Gerente Talento Humano

Presupuesto

Esta estrategia no incurre en un costo adicional para la empresa, por cuanto los costos pagados por acompañamiento son cubiertos por las ventas realizadas por el vendedor nuevo.

Actividad 5

Crear una línea adicional para urgencias médicas

Se propone la creación de una nueva línea telefónica, con contestación inmediata direccionada a personas capacitadas que puedan dar información sobre procedimientos a seguir al momento que los clientes tengan alguna emergencia médica.

Tabla 35: Procesos de implementación – Actividad 5

PROCESOS	RESPONSABLE
Reasignación línea telefónica en call center	Gerente de tecnología
Reasignación de funciones a operadora	Gerente administrativo
Elaboración de contenidos informativos para el cliente sobre la nueva línea	Gerente de mercadeo

Presupuesto

No se considera un costo adicional para la empresa, ya que se pretende reasignar una línea telefónica para esta estrategia, así como una reasignación de actividades dentro del call center existente.

Actividad 6

Codificar problemas o situaciones

Crear codificaciones e historiales de requerimientos y problemas que los clientes presenten, para que cualquier persona autorizada internamente dentro de la empresa pueda tener acceso al mismo solo digitando el código de caso en el sistema, de esta manera el cliente evitara tener que contar una y otra vez su solicitud.

Tabla 36: Procesos de implementación – Actividad 6

PROCESOS	RESPONSABLE
Levantamiento de base de datos de clientes por antigüedad e identificación de beneficiarios de la estrategia	Gerente administrativo
Levantamiento de información de correos y domicilio de beneficiarios	Gerente administrativo
Elaboración de contenidos informativos	Gerente de mercadeo
Compra de artículos promocionales	Gerente de mercadeo
Envío de correos y artículos promocionales	Gerente de mercadeo

La empresa en la actualidad posee sistemas informáticos adecuados para atender los requerimientos de los clientes, por lo tanto la generación de un código de requerimientos no implica un costo adicional para la SALUDSA.

OBJETIVO 3

Anulación de contratos

Disminuir el porcentaje de anulación de contratos individuales de la empresa SALUDSA, del actual 27,29% del año 2017 a por lo menos un 21% durante los próximos 12 meses.

Actividad 7

Entrega de tarjetas de fidelización según antigüedad

Se pretende entregar tarjetas de fidelización a los clientes en función del tiempo de afiliación en SALUDSA, estas tarjetas presentarán una diferencia de colores y categorías acorde a la edad del contrato es decir al tiempo de afiliación de las personas, cada vez que exista un salto de tabla según el tiempo se les hará llegar una nueva tarjeta con la nueva categoría a la que pertenecen.

Tabla 37: Tarjetas de fidelización

TIPOS DE TARJETA	EDAD DEL CONTRATO	CATEGORÍA
E	Menor a 2 años	PREMIUM
D	2 - 5 años	SILVER
C	5 - 8 años	GOLD
B	8 - 12 años	PLATINUM
A	Mayor a 12 años	DIAMANTE

Tabla 38: Procesos de implementación – Actividad 7

PROCESO	RESPONSABLE
Levantamiento de base de datos de clientes por antigüedad e identificación de beneficiarios de la estrategia	Gerente administrativo
Levantamiento de información de correos y domicilio de beneficiarios	Gerente administrativo
Proceso de diseño de tarjeta	Gerente de mercadeo
Contratación para elaboración de tarjeta	Gerente de mercadeo
Envío de notificación a clientes para la entrega de la tarjeta	Gerente de mercadeo

Presupuesto

El costo de esta actividad se encuentra ya implícito en los gastos de la empresa por lo que no se lo asigno uno adicional.

Actividad 8

Premios y Beneficios por antigüedad

Entrega de beneficios gratuitos como premio por la antigüedad del contrato, los mismos que han sido escogidos estratégicamente con la finalidad de incentivar a las personas a llevar una vida saludable, entre los principales incentivos se mencionan los siguientes:

Tabla 39: Beneficios por antigüedad

CATEGORÍA	TIPOS DE TARJETA	BENEFICIOS
PREMIUM	E	2 Chequeos preventivos
SILVER	D	Kit de vitaminas
GOLD	C	Plan de nutrición gratuito por 3 meses
PLATINUM	B	2 meses gratuito gimnasio
DIAMANTE	A	Paquete de Spa

Tabla 40: Procesos de implementación – Actividad 8

PROCESOS	RESPONSABLE
Levantamiento de base de datos de clientes por antigüedad e identificación de beneficiarios de la estrategia	Gerente administrativo
Convenios con empresas asociadas	Gerente administrativo
Elaboración de contenidos informativos	Gerente de mercadeo
Difusión de información de beneficios a clientes	Gerente de mercadeo

Presupuesto

Para la aplicación de esta estrategia se trabaja con alianzas con empresas asociadas, por ejemplo en caso de los planes nutricionales se estima entregar un valor fijo anual de

15.000 dólares, valor que cubrirá 3 consultas durante tres meses a 77732 beneficiarios, considerando que no todos ocuparán el servicio. De manera similar se consideran valores fijos para el servicio de gimnasio y Spa.

Tabla 41: Presupuesto de beneficios por antigüedad

CATEGORÍA	TIPOS DE TARJETA	BENEFICIOS	NÚMERO DE BENEFICIARIOS	DÓLARES	COSTO TOTAL
PREMIUM	E	2 Chequeos preventivos	8468	2.5	21170
SILVER	D	Kit de vitaminas	11045	2	22020
GOLD	C	Plan nutrición por 3 meses	7732	global	15000
PLATINUM	B	2 mes gratuito gimnasio	5154	global	20000
DIAMANTE	A	Masaje relajante en spa	4418	global	20000
TOTAL					98190

Actividad 9

Ampliación de coberturas médicas.

Se considera para aquellas personas que posean determinado tiempo de afiliación al seguro de salud brindarles la oportunidad de acceder a descuentos en atenciones médicas ambulatorias, así como también ampliar la cobertura específicamente para las enfermedades preexistentes, en los dos casos se brindara el beneficios en la red de prestadores que oferta SALUDSA, y subir el tope de consulta médica a libre elección según el transcurso de los años a continuación se especifica los valores y descuentos según la antigüedad del contrato.

Tabla 42: Ampliación de coberturas médicas según categoría

CATEGORÍA	TIPOS DE TARJETA	Descuentos en atención ambulatoria dentro de la red prestadora	Ampliar el monto de cobertura DE PREEXISTENCIAS	Subir el tope de consulta
PREMIUM	E	0%	COBERTURA HABITUAL	TOPE HABITUAL
SILVER	D	5%	\$1000	\$10
GOLD	C	8%	\$1500	\$15
PLATINUM	B	10%	\$2000	\$18
DIAMANTE	A	12%	\$4000	\$20

Tabla 43: Procesos de implementación – Actividad 9

Proceso	RESPONSABLE
Levantamiento de base de datos de clientes por antigüedad e identificación de beneficiarios de la estrategia	Gerente administrativo
Levantamiento de información de coberturas por clientes	Gerente administrativo
Aplicación de nuevas coberturas	Gerente administrativo
Difusión de beneficios al cliente por medios electrónicos	Gerente de mercadeo

La prestación de esta estrategia no implica costos adicionales para la empresa puesto que la ocurrencia de un siniestro se encuentra dentro de la cobertura ofertada al cliente.

4.3.1 Presupuesto de fidelización

Tabla 44: Presupuesto general de implementación de programa de fidelización

Tipo tarjeta	Costo
Estrategia 1	Costo implícito en gastos de la empresa
Estrategia 2	98190
Estrategia 3	30000
Estrategia 4	Costo implícito en gastos de la empresa
Estrategia 5	12000
Estrategia 6	Costo implícito en gastos de la empresa
Estrategia 7	Costo implícito en gastos de la empresa
Estrategia 8	Costo implícito en gastos de la empresa
Estrategia 9	16369.5
TOTAL	156.559.5

En base a la suma a los valores calculados por estrategia se determina que la aplicación de un programa de fidelización en la empresa SALUDSA tendría un costo de \$156.559.5, y se presentan diferentes proyecciones en distintos posibles escenarios.

4.3.2 Análisis de proyecciones costo beneficio

4.3.3 Índice de Promotores Netos

Es importante que una empresa que ha alcanzado posicionamiento en un mercado, tenga la capacidad de mantener dicha posición, por lo tanto, esta debe recurrir a una serie de herramientas que le faciliten mantener sus niveles de competitividad, una de ellas es el Índice de Promotores Netos (IPN) que sirve para medir el número de recomendaciones que hace un cliente sobre los servicios de la empresa, Para conseguirlo se recurre a la aplicación de la siguiente fórmula:

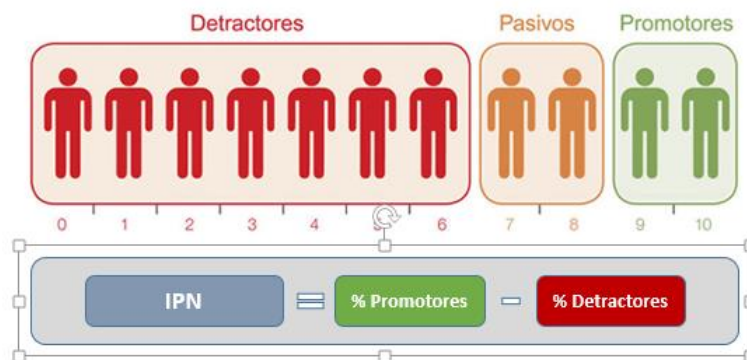


Figura 24: Formula de IPN

Es así que la empresa en el 2017 aplicó una encuesta a una base de 1385 clientes de donde obtuvo los siguientes resultados:

De donde según las cifras proporcionadas por la empresa SALUD S.A obtuvo un IPN del 0.9% al finalizar el año 2016 para el 2017 se obtuvo un 2.6%, lo que nos da un aumento de un 1.7% durante los dos últimos periodos para ello se presupuestan un aumento del 1.7% llegando a un 4.3% en el 2018.

Tabla 45: Ventas Anuales Quito

AÑO	2016	2017	AUMENTO	2018
IPN	0.9	2.6	1.7	4.3
Número de clientes	30.499	34428	0.12	38545

Según el IPN del 2016 se obtuvo un cartera de clientes de 30.499 personas, mientras que al incrementarse este índice se obtuvo una cartera de 34428 personas, manteniendo esta proyección se estima que con un IPN de 4.3 puntos se pueden obtener una cartera de 38545 personas, para el cálculo de los ingresos se considera el promedio de ventas indicado por la empresa que es del 63.09 para el 2017 que también será considerado para el año 2018 considerando que aún no existe un ajuste de precios en la empresa.

Tabla 46: escenarios de proyección de acuerdo al IPN

Ventas Anuales Quito			Conservador	Intermedio	Optimista
Año	2017	2018	2018	2018	2018
		Sin propuesta	con propuesta	con propuesta	con propuesta
IPN	2.6	4.3	5	6	6,7
número de clientes	34.428	38.545	40.472	43.170	45.098
valor promedio de ventas	63,09	63,09	63,09	63,09	63,09
Ingresos totales	2.172.063	2.431.804	2.553.378	2.723.595	2.845.233

Según la proyección de la empresa SALUDSA el IPN para el año se presupuesta que suba igual que ha subido el histórico de 1.7 sin embargo se distinguen los valores que obtendríamos sin aplicar la propuesta para el 2018 y también se manejan algunos escenarios posibles que se podría obtener después de la aplicación de la propuesta estratégica.

4.3.4 Índice de percepción de servicio

El índice de percepción del servicio de los clientes afiliados de la empresa SALUDSA, se calcularon en base a las respuestas obtenidas mediante la aplicación de una encuesta y la relación que estas tienen con respecto a un valor que represente un nivel de satisfacción total, que en este caso posee un valor de 5, dando así un valor del nivel de satisfacción del cliente promedio del 69%. Que si bien es cierto no es un porcentaje negativo para la empresa, las características de competitividad del mercado exigen que la compañía mantenga políticas de mejoramiento y excelencia, por lo tanto, se pretende que, mediante la aplicación de las estrategias contenidas en la propuesta de fidelización, se incrementen el índice de percepción del servicio al 75%. La relación entre los factores y la satisfacción de los clientes en un escenario actual y otro con la aplicación de la propuesta en donde se suprimen las calificaciones negativas de cada área investigada. Es importante considerar que estos son metas planteadas, que solo podrán ser evaluadas cuando se efectivice el programa de fidelización y se vuelva a levantar otra encuesta para calcular su efectividad.

Área atención personal

Se considera que con la ejecución del plan de fidelización se logre cambiar las opiniones negativas de los clientes con respecto al tema de atención personal es así que gracias a la información obtenida de las encuestas se obtuvo que un 3% considera que no aplica una atención personal eficiente, por lo tanto se considera que este porcentaje se convierta en una opinión “buena” gracias a la implementación de las estrategias de: plan canguro, línea de emergencias, codificación de requerimientos.

Tabla 47: Nivel de satisfacción – Pregunta 1

Antes de la propuesta		
	Porcentaje	Satisfacción
Excelente	27%	1.35
Muy bueno	43%	1.72
Bueno	27%	0.81
Malo	0%	0
Pésimo	0%	0
No aplica	3%	
Total	100%	3.88

Después de la propuesta		
	Porcentaje	Satisfacción
Excelente	27%	1.35
Muy bueno	43%	1.72
Bueno	30%	0.9
Malo	0%	0
Pésimo	0%	0
No aplica	0%	
Total	100%	3.97

Plataformas digitales y remotas

De manera similar al ejemplo anterior en el tema de plataformas digitales y remotas se consideró que mediante la aplicación de estrategias como la campaña de mailing, se pueden cambiar la percepción de malo, pésimo y no aplica y transformar estas opiniones en una calificación positiva de “bueno” e incrementar el nivel de satisfacción en esta área.

Tabla 48: Nivel de satisfacción – Pregunta 2

Antes de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	17%	0.85
Muy bueno	54%	2.16
Bueno	26%	0.78
Malo	1%	0.02
Pésimo	1%	0.01
No aplica	1%	
Total	100%	3.82

Después de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	17%	0.85
Muy bueno	54%	2.16
Bueno	29%	0.87
Malo	0%	0
Pésimo	0%	0
No aplica	0%	
Total	100%	3.88

Atención medica

A pesar de que la atención médica sea uno de los factores mejores evaluados en la empresa, se observó un 4% de calificaciones negativas como “malo”, valor que se pretende mejorar mediante la entrega de incentivos orientados a mejorar y mantener la salud del afiliado como la entrega de vitaminas, acceso a gimnasio, planes nutricionales.

Tabla 49: Nivel de satisfacción – Pregunta 3

Antes de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	23%	1.15
Muy bueno	49%	1.96
Bueno	18%	0.54
Malo	4%	0.08
Pésimo	0%	0
No aplica	6%	
Total	100%	3.73

Después de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	23%	1.15
Muy bueno	49%	1.96
Bueno	28%	0.84
Malo	0%	0
Pésimo	0%	0
No aplica	0%	
Total	100%	3.95

Proceso de reembolso

Los procesos de reembolso presentan un porcentaje importante de clientes insatisfechos que mencionan que no se aplican o que estos son malos, de manera similar se pretende orientar estas malas calificaciones a opiniones positivas, mediante la optimización del

proceso, retirando en el domicilio o trabajo los sobres de reembolso ahorrando tiempo al cliente y por lo tanto su opinión sobre el servicio.

Tabla 50: Nivel de satisfacción – Pregunta 4

Antes de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	15%	0.75
Muy bueno	35%	1.4
Bueno	37%	1.11
Malo	3%	0.06
Pésimo	0%	0
No aplica	10%	
Total	100%	3.32

Después de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	15%	0.75
Muy bueno	35%	1.4
Bueno	50%	1.5
Malo	0%	0
Pésimo	0%	0
No aplica	0%	
Total	100%	3.65

Instalaciones

Una de las quejas más recurrentes con respecto a instalaciones es el tema de parqueaderos, por lo tanto se considera que con la aplicación de estrategias de atención a domicilio o el retiro de documentación personal, se reduzca la presencia de clientes en las oficinas, logrando así la disponibilidad de espacio y por lo tanto conseguir convertir las calificaciones de: malo, pésimo y no aplica en “bueno”.

Tabla 51: Nivel de satisfacción – Pregunta 5

Antes de la propuesta		
	Porcentaje	Satisfacción
Excelente	25%	1.25
Muy bueno	28%	1.12
Bueno	23%	0.69
Malo	20%	0.4
Pésimo	3%	0.03
No aplica	1%	
Total	100%	3.49

Después de la propuesta		
	Porcentaje	Satisfacción
Excelente	25%	1.25
Muy bueno	28%	1.12
Bueno	47%	1.41
Malo	0%	0
Pésimo	0%	0
No aplica	0%	
Total	100%	3.78

Precio

En el tema de precio existe inconformidad con el hecho de que el cliente considera que paga un valor por el cual no percibe beneficios inmediatos, por lo tanto mediante estrategias como la entrega de beneficios en base a la antigüedad se pretende mejorar el nivel de satisfacción convirtiendo las malas calificaciones en buenas.

Tabla 52: Nivel de satisfacción – Pregunta 6

Antes de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	4%	0.2
Muy bueno	46%	1.84
Bueno	38%	1.14
Malo	6%	0.12
Pésimo	4%	0.04
No aplica	2%	
Total	100%	3.34

Después de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	4%	0.2
Muy bueno	46%	1.84
Bueno	50%	1.5
Malo	0%	0
Pésimo	0%	0
No aplica	0%	
Total	100%	3.54

Cobertura

Mediante la aplicación de la estrategia de aumento de cobertura en base a la antigüedad se pretende mejorar el nivel de satisfacción del cliente, es así que se espera orientar las calificaciones negativas a positivas.

Tabla 53: Nivel de satisfacción – Pregunta 7

Antes de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	15%	0.75
Muy bueno	35%	1.4
Bueno	37%	1.11
Malo	3%	0.06
Pésimo	0%	0
No aplica	10%	
Total	100%	3.32

Después de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	15%	0.75
Muy bueno	35%	1.4
Bueno	50%	1.5
Malo	0%	0
Pésimo	0%	0
No aplica	0%	
Total	100%	3.65

Resolución de problemas

Para la solución de problemas se consideró la implementación de un sistema de codificación de problemas para agilizar los procesos, así como adicionar una línea telefónica solo para emergencias, mediante estas estrategias se considera mejorar el nivel de satisfacción de los afiliados y trasladar el porcentaje de calificaciones negativas a positivas.

Tabla 54: Nivel de satisfacción – Pregunta 8

Antes de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	13%	0.65
Muy bueno	32%	1.28
Bueno	36%	1.08
Malo	9%	0.18
Pésimo	9%	0.09
No aplica	1%	
Total	100%	3.28

Después de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	13%	0.65
Muy bueno	32%	1.28
Bueno	55%	1.65
Malo	0%	0
Pésimo	0%	0
No aplica	0%	
Total	100%	3.58

Información proporcionada

El tema de información entre la empresa y los clientes indican valores negativos considerables, por lo tanto la aplicación de estrategias como campañas de mailing son importantes para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en esta área.

Tabla 55: Nivel de satisfacción – Pregunta 9

Antes de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	32%	1.6
Muy bueno	29%	1.16
Bueno	23%	0.69
Malo	11%	0.22
Pésimo	0%	0
No aplica	5%	
Total	100%	3.67

Después de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	32%	1.6
Muy bueno	29%	1.16
Bueno	39%	1.17
Malo	0%	0
Pésimo	0%	0
No aplica	0%	
Total	100%	3.93

Información nuevos productos

Al no existir adecuados medios de comunicación con el cliente, se generan diversos problemas como la entrega de información de nuevos productos, por lo tanto es importante en este tema también la aplicación de estrategia de mailing pero enfocado a la difusión de nuevos servicios o productos.

Tabla 56: Nivel de satisfacción – Pregunta 10

Antes de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	32%	1.6
Muy bueno	29%	1.16
Bueno	23%	0.69
Malo	11%	0.22
Pésimo	0%	0
No aplica	5%	
Total	100%	2.71

Después de la propuesta		
	Porcentaje	
Excelente	32%	1.6
Muy bueno	29%	1.16
Bueno	39%	1.17
Malo	0%	0
Pésimo	0%	0
No aplica	0%	
Total	100%	3.93

Por lo tanto en base a las estimaciones realizadas una vez aplicada la propuesta se considera que el nivel de satisfacción total de los clientes con respecto al servicio se podría incrementar del 69% al 75%, no obstante una vez ejecutada la propuesta se podrá comprobar la verdadera efectividad de la misma y poder hacer ajustes en caso de ser necesario.

Tabla 57: Nivel de satisfacción global según encuesta

N.-	FACTORES	Nivel de satisfacción	Porcentaje de satisfacción	N. de satisfacción propuesto	Porcentaje satisfacción propuesto
		5	100%	5	100%
1	Atención personal	3.88	78%	3.97	79%
2	Plataformas digitales y remotas	3.82	76%	3.88	78%
3	Atención Médica	3.73	75%	3.95	79%
4	proceso de Reembolso	3.32	66%	3.65	73%
5	instalaciones	3.49	70%	3.78	76%
6	Precio	3.34	67%	3.54	71%
7	Monto de cobertura	3.32	66%	3.65	73%
8	Resolución de problemas	3.28	66%	3.58	72%
9	Información proporcionada	3.67	73%	3.93	79%
10	información nuevos productos	2.61	52%	3.56	71%
	TOTAL	3.45	69%	3.75	75%

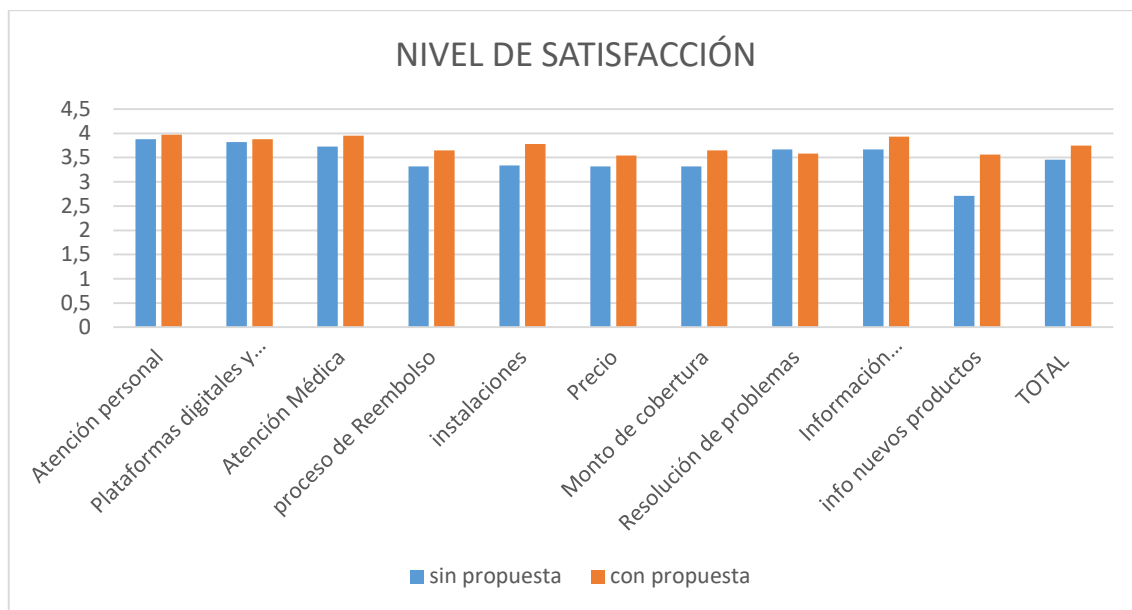


Figura 25: Nivel de satisfacción global según encuesta

Porcentaje de anulación

El objetivo del mejoramiento del índice de percepción de servicio es disminuir el cantidad de anulaciones de contratos individuales de los afiliados de SALUDSA, es así que mediante información proporcionada por la empresa se observó que en el 2017 se presentó una tasa de anulación del 27% del total de la cartera de clientes lo que según la media de anulaciones proporcionada también por SALUDSA de \$67.95 da una pérdida de \$631.633 al año 2017, sin embargo se propone un supuesto de que con el mejoramiento del nivel de satisfacción de los clientes mediante la aplicación de las estrategias descritas el porcentaje de anulación se reduzca en lo posible en un 50%, no obstante se presentan tres posibles escenarios que podrían suceder después de la implementación de la propuesta que nos dan los valores que se presentan a continuación:

Tabla 58: Escenario propuesto – Porcentaje de anulación

Año			Conservador	Intermedio	Optimista
	2017	2018	2018	2018	2018
		Sin propuesta	Con propuesta	Con propuesta	Con propuesta
Cartera anual	34428	38545	38545	38545	38545
Tasa de anulación	27%	27%	21%	16,0%	13,6%
número de anulaciones	9.296	10.407	8.094	6.167	5.242
valor medio anulaciones	67,95	67,95	67,95	67,95	67,95
Total costo anulaciones	631.633	707.165,843	550.017,878	419.061,240	356.202,054
Se deja de perder			157.147,965	288.104,603	350.963,789

En base a los análisis que se han hecho si se llegara a realizar la propuesta de la estrategia de fidelización en SALUDSA se determina que conforme vaya reduciendo el porcentaje de anulación según los escenarios propuestos la empresa dejaría de perder dinero lo ideal sería llegar a reducir el porcentaje de anulación en un 50% que es el escenario optimista, sin embargo se planteó un objetivo conservador y aun así la empresa dejaría de perder \$157.147, tal y como lo podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 59: Análisis del escenario propuesto – Porcentaje de anulación

	2018	Conservador 2.018	Intermedio 2.018	Optimista 2.018
Anulaciones sin propuesta	\$707.166	\$707.166	\$707.166	\$707.166
Tasa de anulación	27%	21%	16,0%	13,6%
- Anulaciones con propuesta	0	\$550.018	\$419.061	\$356.202
La empresa deja de perder	-	\$157.148	\$288.105	\$350.964

Con respecto al incremento del IPN, y según los análisis realizados podemos observar de la misma manera que en caso de realizar la propuesta de fidelización obtendríamos un número más elevado de recomendaciones lo cual representaría más ventas para la empresa, comparando con las ventas que se proyecta la empresa para el año 2018 podemos observar que también se tiene una ganancia en los diferentes escenarios propuestos y que con el escenario conservador tendríamos un aumento de \$121.574, sin embargo lo ideal sería poder elevar el IPN hasta llegar al escenario optimista.

Tabla 60: Escenario propuesto según el IPN

		Conservador	Intermedio	Optimista
	2018	2018	2018	2018
Cartera anual sin propuesta	38.545	38.545	38.545	38.545
IPN	4,3	5	6	6,7
Cartera anual con propuesta	38545	40.472	43.170	45.098
Valor promedio de ventas	\$63,09	\$63,09	\$63,09	\$63,09
Valor en ventas con propuestas		\$2.553.378	\$2.723.595	\$2.845.233
Valor en ventas proyección empresa	\$2.431.804			
La empresa gana		\$121.574	\$291.791	\$413.429

En la siguiente tabla se puede analizar los dos factores juntos lo que se podría ganar reduciendo las anulaciones e incrementando el IPN y restando el costo que tendría la propuesta de fidelización, se puede observar que en todos los escenarios se podría obtener una ganancia.

Tabla 61: Escenario propuesto – Factor IPN y Factor de anulación

	Conservador	Intermedio	Optimista
	2018	2018	2018
La empresa deja de perder	\$157.148	\$288.105	\$350.964
La empresa gana	\$121.574	\$291.791	\$413.429
Costo propuesta	\$156.560	\$156.560	\$156.560
Beneficio empresa	\$122.163	\$423.336	\$607.833

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La orientación de necesidades del cliente es importante por cuanto este debe llegar a percibir la contratación de un seguro de salud como una herramienta de prevención y no como un gasto en el que no recibe beneficios inmediatos.
- Aunque la mayoría de afiliados consideran que la atención es muy buena existe un considerable grupo que solo lo califica como bueno, lo que es un riesgo para la empresa por cuanto este grupo de clientes son más propensos a abandonar el servicio a futuro.
- Hay un grupo importante de clientes que consideran que las plataformas de la empresa solo son buenas, a pesar de que la mayoría las califica como muy buenas, es importante considerar que este segmento es similar en porcentaje a aquella que califico a la atención al cliente como buena.
- En el tema de cobertura se notó mayor inconformidad entre los afiliados ya que la mayoría de ellos solo considera el sistema como bueno.
- Sin embargo, en el tema de reembolsos los afiliados presentan un nivel de satisfacción alto, por cuanto la mayoría de ellos considera como excelente la prestación de este servicio.
- La empresa debe trabajar en sus sistemas de resolución de problemas y conflictos, por cuanto la mayoría de afiliados de SALUDSA considera que los procesos de resolución de problemas solo son buenos, e incluso se observó un porcentaje considerable de personas que lo calificaron como malo y pésimo.
- Los clientes también consideraron que la entrega de información por parte de los asesores es excelente, por cuanto reflejan sistemas de comunicación eficientes.

- La mayoría de clientes consideraron que los precios pagados por el servicio es muy bueno, aunque un número considerable mencionó que solo era bueno, debido a que no perciben un beneficio directo por falta de uso del seguro y sienten que solo pagan dinero de manera constante sin recibir nada a cambio.
- El conocimiento sobre nuevos productos mostró una polarización entre los afiliados, pues mientras un grupo lo consideró como muy bueno, otro segmento similar lo calificó como pésimo, lo que refleja una falta de alcance de la información por segmentos.
- Una fortaleza de la empresa es la calidad del servicio ofertado gracias a los prestadores de salud afiliados, por lo que la mayoría de afiliados lo consideró como muy bueno.

5.2 Recomendaciones

- Se sugiere elaborar propuestas de fidelización basadas en segmentación por edades o género.
- Se recomienda elaborar programas a la mejora de la atención al cliente como sistemas de atención personalizada a domicilio.
- Se sugiere realizar estudios de factibilidad sobre la ampliación de parqueaderos a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes con respecto a infraestructura.
- En cuanto al mejoramiento de las plataformas digitales se sugiere la implantación de un sistema de codificación de requerimientos a fin de optimizar la atención al cliente.
- Se recomienda mejorar el sistema de cobertura de los clientes mediante el aumento de cobertura de pre existencias, así como subir el monto de tope de consultas.
- Se propone un mejoramiento en el proceso de reembolsos mediante la implantación de un sistema de atención a domicilio y seguimiento telefónico del proceso.

- Se recomienda el análisis de recurrencia de conflictos y desarrollar un proceso de resolución de los mismos en base al nivel de frecuencia que estos presenten a fin de estandarizar la resolución de conflictos alcanzando un nivel de eficiencia percibido por el cliente.
- A fin de mejorar la entrega de información al cliente por parte de los asesores, se sugiere implantar un sistema de atención coordinado entre asesores experimentados y asesores nuevos, a fin de evitar errores en la atención al cliente y al mismo tiempo conseguir un proceso de inducción del trabajador más eficaz.
- Se propone establecer una campaña de mailing para poder llegar a todos los clientes e informarles sobre aspectos nuevos productos y servicios, así como temas de interés, y al mismo tiempo generar una relación filial entre cliente-empresa.
- Se sugiere utilizar la calidad de servicio prestado por las empresas afiliadas como medio de mantención de contratos de los clientes mediante campañas de información.

REFERENCIAS

1. Acosta, M. (17 de Marzo de 2017). *typepad*. Recuperado el 13 de enero de 2018, de typepa: <http://www.typepad.es/que-es-un-asesor-comercial/>
2. Agüero Cobo, L. (marzo de 2014). Estrategia de fidelización de clientes. *Trabajo de fin de grado en Administración de Empresas*. Universidad de Cantabria. Recuperado el 10 de 03 de 2018, de Repositorio Unican: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%C3%BCero%20Cobo%20L.pdf>
3. Alcaide, J. C. (2002). *Alta fidelidad: tecnicas e ideas operativas para lograr la lealtad a traves del servicio*. Esic.
4. Alcaide, J. C. (2010). *Fidelizacion de clientes*. Madrid: Esic.
5. American Marketing Asociation. (23 de marzo de 2015). *Home*. Obtenido de <http://www.marketingpower.com>
6. Andes. (07 de abril de 2016). *El gobierno del Ecuador ha invertido 13.500 millones de dólares en salud durante sus 9 años*. Obtenido de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/reportajes/1/gobierno-ecuador-invertido-13500-millones-dolares-salud-durante-sus-9-anos>
7. Ardura, I. R. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Eureka Media S.I.
8. Arturo, K. (23 de Marzo de 2015). *Qué es una ventaja competitiva*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>
9. Banco Central del Ecuador. (2018). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788-banco-central-del-ecuador>
10. Becerril Reza, F. (23 de 03 de 1997). *Ciencia, metodología e investigación*. Mexico, Pichincha, Ecuador: Longman de Mexico.
11. Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
12. Bernues, S. (2013). *Sergio Bernues*. Obtenido de <http://www.sergiobernues.com/el-nuevo-marketing-de-servicios/#comments>

13. Berry, L. (1983). *Relationship Marketing*. Recuperado el 15 de 02 de 2018, de tomado de: <file:///C:/Users/Admin1/Downloads/Dialnet-MarketingDeRelaciones-5610264.pdf>
14. Castillo, L. (29 de enero de 2008). *Fuentes Secundarias de Informacion*. Obtenido de <http://www.pasca.org/taller/6.pdf>
15. Chiesa, C. (2009). *Las cinco piramides del Marketing Relacional*. Barcelona: Deusto.
16. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional*. Madrid: Díaz de Santos.
17. Claudio Márquez, P. (18 de Marzo de 2011). *Glosario Inmobiliario*. Obtenido de Inmuebles México: <http://www.inmueblesmexico.info/glosario.htm>
18. contrato de prestacion de servicios de atencion integral de salud prepagada. (s.f.). *SALUDSA*.
19. Coyle, D. (2017). *El Producto Interno Bruto*. México: Fondo de Cultura Económica.
20. Días, J. (1999). *Macroeconomía*. Barcelona: Antoni Bosch Editorial.
21. El Telégrafo. (08 de julio de 2016). *36 clínicas perjudicaron al Estado con \$ 503 millones*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/iess-termina-el-contrato-con-80-prestadores-externos-de-salud-por-las-irregularidades>
22. El Telégrafo. (2016). *Ley de medicina prepagada entró en vigencia*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/opinion>
23. El Universo. (15 de mayo de 2017). *Diez años de dirección 'más política que técnica' en IESS*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/05/15/nota/6184282/diez-anos-direccion-mas-politica-que-tecnica-iess>
24. Evasn, & Laskiin. (s.f.). *Nuevos conceptos marketing relacional futuro relacional*. Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6819/3/683.88-A283d-Capitulo%20II.pdf>
25. Expreso. (12 de enero de 2014). *Seguros llegan a muy pocos*. Obtenido de http://www.expreso.ec/historico/seguros-llegan-a-muy-pocos-JYGR_5527943
26. Fernández, S. (2007). *Los proyectos de inversión, evaluación financiera*. Costa Rica: Editorial de Costa Rica.

27. Ferrel, O. C., & Hartline, I. M. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,.
28. Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de marketing*. México: Thomson Editores.
29. Giselle Collado, M. (6 de diciembre de 2011). *Planificación Estratégica - Análisis de Porter*. Obtenido de Escuela de organización industrial: <https://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>
30. GRONROOS. (1990). Service management: A Management Focus for Service. *International Journal of Service Industry Management Vol 1*, 6-14.
31. Grönroos, C. (1990). Service management: A Management Focus for Service. *International Journal of Service Industry Management*, 6-14.
32. Guede, J. R. (31 de diciembre de 2015). *Marketing de relaciones: un analisis de su definicion*. Obtenido de <file:///C:/Users/Admin1/Downloads/Dialnet-MarketingDeRelaciones-5610264.pdf>
33. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
34. IESS. (2018). *Red de prestadores externos IESS*. Obtenido de https://www.iess.gob.ec/documents/10162/51880/prestadores_externos.pdf
35. INEC. (2017). *Reporte de Economía Laboral*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Informe_Economia_laboral-sep17.pdf
36. ISSFA. (2018). *Quiénes Somos*. Obtenido de https://www.issfa.mil.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=125&Itemid=160
37. ISSPOL. (2018). *Página institucional*. Obtenido de <https://www.isspol.org.ec:2306/>
38. Juran, J. (1992). *Jurán y la calidad por el diseño*. Madrid: Díaz de Santos.
39. Kotler, P. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Paidós SAICF.
40. Kotler, P. (2012). Marketing. En P. K. Armstrong, *Marketing* (pág. 5). México: Pearson Educación.
41. Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing*. Canada: Pearson Education Inc.

42. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson.
43. Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. México: Thomson.
44. Martínez Cárdenas, A. G. (2001). *Atención y Servicio al Cliente, pilar de competitividad*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Obtenido de http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2013/trabajos/COB11_TC.pdf
45. Martinez Peña, J. A. (12 de marzo de 2009). *La Meta*. Obtenido de Fundamentos Administracion: <http://astridlalomar0604gmailcom.blogspot.com/2009/03/la-meta.html>
46. McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1996). Marketing Teoria y Practica. En E. J. McCarthy, & W. D. Perreault, *Marketing Teoria y Practica* (pág. 47). Madrid: IRWIN.
47. Morales., F. (19 de septiembre de 2012). *Conozca tres tipos de investigación: Descriptiva, exploratoria y explicativa*. Obtenido de Creadess: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
48. Peel, M. (1990). Servicio al cliente, guía para mejorar la atención y la asistencia. En M. Peel, *Servicio al cliente, guía para mejorar la atención y la asistencia* (pág. tomado de http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2013/trabajos/COB11_TC.pdf). DEUSTO S.A. EDICIONES. Obtenido de [tomado de http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2013/trabajos/COB11_TC.pdf](http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2013/trabajos/COB11_TC.pdf)
49. Philip T. Kotler, G. A. (2010). Principles of Marketing. En G. A. Philip T. Kotler, *Principles of Marketing* (pág. 21). Pearson Educación. Obtenido de [tomado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8789&id_libro=421](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8789&id_libro=421)
50. Pride, W. M., & Ferrell, O. (1997). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. México: McGraw-Hill.
51. Pronegocios.net. (24 de Octubre de 2008). *Pronegocios.net*. Obtenido de Pronegocios.net: <http://www.promonegocios.net/publicidad/que-es-publicidad.html>
52. Ramírez, S. (18 de octubre de 2016). *10 cambios para el cliente con la Ley de medicina prepagada*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/cambios-cliente-ley-medicina-prepaagada.html>
53. Reinares, P. (2003). Como desarrollar campañas de marketing directo eficaces. *Como desarrollar campañas de marketing directo eficaces*. Evento organizado por Wolters Kluwer.

54. Reinares, P., & Ponzoa, J. M. (2004). Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. En P. R. Ponzoa, *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente* (págs. 20-38). Madrid: Financial Times Prentice Hall. Recuperado el 23 de 02 de 2018, de tomado de: <file:///C:/Users/Admin1/Downloads/Dialnet-MarketingDeRelaciones-5610264.pdf>
55. Rios, H. (21 de septiembre de 2009). *Corredores inmobiliarios vs promotores e inversionistas inmobiliarios*. Obtenido de Inmobiliarios 2.0: <http://www.inmobiliarios20.com/general/corredores-inmobiliarios-vs-promotores-e-inversionistas-inmobiliarios/>
56. SALUDSA. (2018). Contrato de prestación de servicios de atención integral de salud prepagada.
57. Sampson, L. (s.f.). *Whitepaper: G-CEM*. Obtenido de Defining CEM: www.g-cem.org/.
58. Sánchez, O. (2016). *Sistema Operativo, búsqueda de la información: intranet, internet y correo electrónico*. Madrid: Paraninfo.
59. Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. Editorial CECSA.
60. Sarzosa, S. (junio de 2010). *Diseño e implementación de una metodología para la elaboración del presupuesto en la empresa SALUDSA*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4376/1/UPS-QT01870.pdf>
61. *Seguros Sucre*. (s.f.). Obtenido de Seguros Sucre: <https://www.segurossucre.fin.ec/educacion-financiera/glosario-de-conceptos/>
62. Serrano, A. M., & López, M. C. (2007). *Modelos de gestión de la calidad de servicio: revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial*. Obtenido de <file:///C:/Users/Samantha/Downloads/Dialnet-ModelosDeGestionDeLaCalidadDeServicio-2480844.pdf>
63. Stanton, W. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
64. Stanton, W., Michael, E., & Bruce, W. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Bogotá: McGraw-Hill.
65. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. En A. Thompson, M. Peteraf, J. Gamble, & A. Strickland III, *Administración Estratégica* (pág. 4). Mexico: Mc Graw Hill.

66. Thompson, I. (agosto de 2005). *La Mezcla de Mercadotecnia*. Obtenido de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>
67. Thompson, I. (octubre de 2007). *Concepto de Misión*. Obtenido de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
68. Tzokas, N., & Saren, M. (1997). *Value Transformation on relationship marketing*. Universidad de Strantchly,. Escocia.
69. Vértice. (2009). *Atención eficaz de quejas y reclamaciones*. Vértice.
70. Zeithaml, B. y. (1983). *Calidad Total en la gestion de servicios*. Diaz de Santos.