



Ecuador – Agosto 2017 - ISSN: 1696-8352

## MARKETING DE SERVICIO QUE PERMITA LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA SALUD S.A. EN LA CIUDAD DE QUEVEDO

**Silvia Patricia Bravo Zamora**

Estudiante de la carrera de Mercadotecnia  
Facultad de Administración  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte<sup>1</sup>

**MSC. Lcda. Martha Hernández Armendáriz**

Docente, tutor de proyectos de investigación  
Carrera de Mercadotecnia  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Silvia Patricia Bravo Zamora y Martha Hernández Armendáriz (2017): "Marketing de servicio que permita la fidelización de los clientes de la Empresa de Medicina Prepagada Salud S.A. en la Ciudad de Quevedo", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (agosto 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/marketing-empresa-salud.html>

### Resumen

*Esta investigación se realizó a la empresa Salud S.A. y a sus clientes de la ciudad de Quevedo. Entre los principales problemas identificados se encontró que existe un mal asesoramiento de parte de los vendedores, ausencia de servicio postventa y un deficiente control de las clínicas y centros médicos que ofrecen el servicio a los clientes de la empresa. Con base a un estudio teórico sobre el marketing de servicios se elaboró una investigación con enfoque cuantitativo y cualitativo para identificar las causas de estos males y posibles soluciones; se realizó una encuesta a 266 clientes para analizar las causas de su insatisfacción, una entrevista a ocho vendedores para conocer si brindaban un servicio postventa y una entrevista a un representante de una clínica proveedora del servicio. Se pudo identificar que aproximadamente la cuarta parte de los clientes tuvo problemas al solicitar los beneficios en las clínicas, entre las causas estuvieron el engaño del vendedor, mala comunicación de los beneficios y negligencia de parte de las clínicas, además el 28.95% no tuvo ningún contacto con la empresa luego de la firma del contrato. Entre las propuestas planteadas estuvieron estrategias orientadas a los vendedores y clientes como comunicación eficaz, capacitación, sanciones, charlas sobre ética, mejora de visibilidad de los planes adquiridos en los contratos, call center para reclamos y sugerencias y estrategias de servicio postventa.*

**Palabras Claves:** Marketing - servicio de salud – seguro - recursos humanos - tecnología de la información - gestión del personal.

### Abstract

*This investigation was carried out to the company Salud S.A. And to its clients of the city of Quevedo. Among the main problems identified was that there is poor advice from sellers, absence of after-sales service and poor control of clinics and medical centers that offer the service to customers of the company. Based on a*

<sup>1</sup> Asesora de Venta en Salud S.A. Guayaquil.

Egresada de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil en la carrera de Mercadotecnia.

Correo electrónico: spbravoz21@gmail.com

*theoretical study on the marketing of services, a quantitative and qualitative research was developed to identify the causes of these problems and possible solutions; A survey of 266 clients was conducted to analyze the causes of their dissatisfaction, an interview with eight vendors to find out if they provided after-sales service and an interview with a representative of a clinic that provided the service. It was possible to identify that approximately one fourth of the clients had problems requesting the benefits in the clinics, among the causes were the deceit of the seller, poor communication of benefits and negligence on the part of the clinics, besides the 28.95% had no Contact with the company after the signing of the contract. Among the proposals were strategies aimed at vendors and clients such as effective communication, training, sanctions, ethics talks, improved visibility of plans acquired in contracts, call center for complaints and suggestions and strategies for after-sales service.*

**Keywords:** *Marketing - health service – insurance - human resources - information technology - personnel management.*

## **1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Introducción**

Salud S.A. es una empresa de medicina prepagada que tiene más de 23 años en el mercado. Es la empresa con mayor participación de mercado en el sector y actualmente cuenta con más de 300.000 clientes en el Ecuador. En la ciudad de Quevedo se han presentado algunos problemas con los clientes entre los cuales están la no atención de los mismos en los centros que le indicó el asesor de ventas y el no cobro de la tarifa diferenciada que gozan los beneficiarios de la empresa en algunas clínicas del lugar. Esto sucede con alrededor de la cuarta parte de los clientes; otros problemas identificados con el servicio son la ausencia de un servicio postventa y un deficiente control a vendedores y clínicas.

La investigación realizada a la empresa resultó muy importante ya que se estaban perdiendo clientes en este sector del país sin saber por qué razón; esto principalmente se debe a la burocracia que existe en la gestión de reclamos y sugerencias. Actualmente para presentar una queja los clientes deben viajar a la matriz de Guayaquil y presentarla por escrito lo que ocasiona molestias e insatisfacción del servicio ofrecido. El deficiente control a vendedores y clínicas abre el camino para el engaño al cliente lo cual es penado por la ley y puede afectar negativamente a la reputación de la organización, es por esto que resulta necesario definir estrategias de servicio y control que permitan lograr la satisfacción y fidelización de los clientes, además del crecimiento en las ventas gracias a la publicidad boca a boca.

Para poder determinar la causa de estos problemas se procedió a encuestar a 266 clientes de los 858 que tiene la empresa; esta encuesta se realizó en los hogares y lugares de trabajo de los clientes, información que se consiguió gracias a la base de datos de la empresa. Con esta investigación se pudieron identificar vacíos en el control de vendedores y clínicas, además se observó que los clientes no comprenden completamente los servicios adquiridos o a su vez existen engaños de parte de los vendedores. En la entrevista a vendedores se determinó que no existe un servicio postventa definido por la empresa, razón por la cual los vendedores sólo se preocupan de realizar la venta y cobrar sus comisiones, más no en monitorear la satisfacción de su cartera de clientes. En la entrevista al representante de la clínica se pudo identificar que no hay un control sobre estos y que la empresa confía plenamente en la versión de la clínica y no en la de sus clientes.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

Actualmente existen muchos clientes de Quevedo, perteneciente a la provincia de Los Ríos, que sienten insatisfacción del servicio ofrecido por la empresa. Los principales problemas son: el mal asesoramiento de parte de los vendedores en el momento de la venta, la inexistencia de un servicio postventa y la ausencia de control a las clínicas y centros médicos.

### **1.3. Objetivos**

Proponer un modelo de marketing de servicios para fidelización de clientes de la empresa de medicina prepagada Salud S.A. en la ciudad de Quevedo, el cual permitirá una relación positiva a mediano plazo entre ambas partes.

¿Cómo fidelizar a los clientes de la empresa Salud S.A. con la aplicación del marketing de servicio?

#### 1.4. Alcance de la Investigación

La presente investigación no dispone de los datos de los vendedores que tienen cuentas en Quevedo; asesores comerciales de todas las provincias donde se encuentra Salud S.A. recorren el país buscando clientes y en Quevedo vendedores de todas las agencias tienen cuentas, por lo que no se pudo obtener información de parte de todos ellos. La presente investigación se limitó a conocer la percepción de los clientes con respecto al cumplimiento de los beneficios acordados, servicio postventa y trato de la clínica o centro médico al momento de recibir el servicio, y se realizó entrevistas a ocho vendedores que se conoce tienen algunas cuentas en Quevedo. No se conoce el número de asesores con clientes en Quevedo, ni se tienen datos sobre ellos para poder realizar una encuesta, por lo cual no se pudo determinar una muestra, y debido a esto se entrevistó a las ocho personas. Estas personas son vendedores de la ciudad de Guayaquil que se trasladan ocasionalmente a Quevedo a buscar clientes.

### 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Métodos de investigación

El presente proyecto utilizó el método deductivo; tiene un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo; es de tipo descriptiva, transversal y de campo. Las principales variables investigadas fueron la satisfacción, fidelización de los clientes y los indicadores de gestión para la evaluación de las mismas; en base a los conceptos teóricos sobre estos temas se elaboró el diseño de la investigación con lo cual se cumple el método deductivo. Esta separación de partes de un todo también responde al concepto de método analítico, el cual divide el objeto de estudio para poder analizar de mejor manera su comportamiento.

#### 2.2. Población y muestra

Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población.	
en donde, N = tamaño de la población	858
Z <sub>α</sub> = nivel de confianza al 95% es:	1.962
p = probabilidad de éxito, o proporción esperada	0.5
q = probabilidad de fracaso	0.5
d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)	0.05
$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$	$\frac{825,71}{3,10}$
n = tamaño de la muestra desconociendo la población =	266
<b>Conclusion:</b> Se requeriría encuestar a no menos de 266 clientes para poder tener una seguridad del 95%	

Figura 1. Población y muestra.

#### 2.3. Investigación descriptiva transversal y de campo

Esta investigación es de tipo descriptiva ya que caracteriza el fenómeno cuantificando los valores por medio de diagramas de frecuencia estadísticos, además es transversal o transeccional debido a que la información fue tomada en un tiempo específico y no pretende realizar un análisis evolutivo del fenómeno, el concepto de transversalidad es como una fotografía, mientras que la investigación longitudinal es como un video. La investigación es de campo, ya que las encuestas y entrevistas se

obtuvieron en el lugar de trabajo de los empleados y en la ciudad de adquisición del servicio por los clientes.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de los datos se utilizaron los siguientes instrumentos: encuesta, entrevistas y revisión documental.

## 2.5. Recursos: Fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos

**Tabla 1. Recursos de la investigación**

Recursos: Humano, fuentes y presupuesto	Recurso humano	- Los vendedores encuestados se los manejó de manera anónima debido a requerimiento de la empresa y de ellos mismos. - El representante de la clínica Guayaquil encuestado señaló que concedería la entrevista con la condición que su nombre no sea divulgado.
	Fuentes	- Los datos de los 266 clientes fueron conseguidos por medio del sistema informático de la empresa. - Los 8 vendedores de la empresa fueron conseguidos por medio del sistema informático de la empresa. - El representante de la clínica fue consultado por medio de una visita en el campo.
	Presupuesto	- Se realizaron 18 encuestas diarias aproximadamente por persona. Se canceló el valor de \$15 diarios a cada una de las tres personas que realizaron las encuestas. Las encuestas se las realizaron en 5 días, por lo que el valor pagado fue de \$225. Se gastó \$100 en cuestiones de transportación a Quevedo. Los suministros de oficina tuvieron un costo de \$10. La transportación en Guayaquil para las entrevistas a los vendedores fue de \$10. El costo por el uso de los equipos de computación para la tabulación de la investigación fue de \$20. - El costo total para la realización de la investigación fue de \$365.

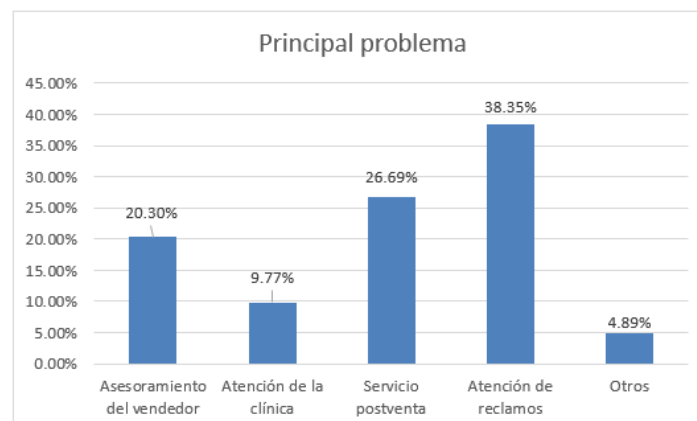
	Octubre									
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Encuesta a los 266 clientes										
Entrevista a los 8 vendedores										
Entrevista a representante de la clínica Guayaquil										

**Figura 2. Cronograma de la investigación.**

## 3. Resultados

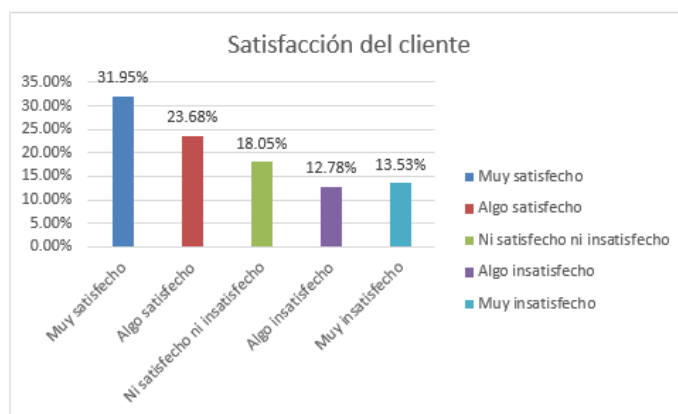
### 3.1. Encuestas

1.- ¿Cuál es el principal problema en el servicio de Salud S.A.?



**Figura 3. Principal problema de Salud S.A. en Quevedo.**

2.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra de los servicios brindados por Salud S.A.?



**Figura 4. Satisfacción del cliente.**

La principal causa de insatisfacción del servicio brindado por Salud S.A. es la atención de reclamos que actualmente es un proceso burocrático que se realiza en Guayaquil, lo que es complicado para los clientes de Quevedo. La segunda causa es el deficiente servicio postventa, ya que la empresa sólo se preocupa por monitorear los pagos de los clientes y no por el servicio brindado; la tercera causa fue el mal asesoramiento de los vendedores que deriva en problemas con clínicas y hospitales a los que asisten los afiliados; ya que le ofrecen los mejores centros médicos pero firman por unos de menor categoría, esta publicidad engañosa no tiene control de parte de la organización.

Los vendedores no indican de manera clara al cliente la distinción que existe entre clínicas, según el plan que se escoja.

Las personas no comprendieron o fueron engañadas por el vendedor sobre el acceso a ciertas clínicas, o incluso la clínica no quiso atender al paciente por medio de Salud S.A. Los vendedores deben ser claros al momento de ofrecer el servicio y en el momento de la firma. Las clínicas deben ser controladas por su servicio a los afiliados.

Al menos un 22.93% no ha tenido una tarifa diferenciada al usar las clínicas avaladas por Salud S.A. Esto se puede deber a una información engañosa de parte del vendedor, una baja comprensión a la hora de firmar el contrato, olvido de la cobertura de parte del cliente o negligencia de parte de la clínica. La información engañosa y la poca comprensión del cliente sobre el contrato firmado fueron analizadas en los cuadros anteriores. Se recomienda enviar información constante al cliente para que se empodere de los beneficios que ofrece la empresa. Además se recomienda controlar el servicio ofrecido por las clínicas.

No existe un servicio postventa constante de parte de la empresa. Esto no es una política de servicio de parte de Salud S.A. El 71.05% ha sido contactado desde la matriz y en ocasiones dura años que la empresa realice una llamada a un cliente para consultar como le va con su servicio, y esto se da principalmente cuando desean ofrecer un servicio de mayor costo para brindar mayores beneficios. Se debe crear una política de servicio postventa para monitorear la satisfacción de los clientes y posibles casos de negligencia de parte de las clínicas.

De los 266 encuestados 71 respondieron que realizaron un reclamo a la empresa en el 2016, lo que demuestra que más de la cuarta parte ha tenido algún tipo de problema o inconveniente con los servicios ofertados. Esto se puede deber a cualquiera de los factores anteriormente señalados.

Este alto porcentaje de personas que dejarían la empresa y no lo han hecho se debe básicamente a que son clientes corporativos y en otros casos personas que no desean hacer el trámite burocrático para cerrar contrato y prefieren seguir con el servicio a pesar de su inconformidad. Para reducir la cantidad de personas que dejarían la empresa se deben implementar las estrategias de servicio postventa y el monitoreo del servicio ofrecido por las clínicas.

El 13.53% de personas que se sienten muy insatisfechas se relaciona con el 16.54% de personas que rescindirían contrato con la empresa. Más del 25% se siente insatisfecho lo que muestra que existen problemas de comunicación de parte de la empresa para con sus clientes o problemas del servicio de

las clínicas asociadas con Salud S.A. Se deben establecer políticas de comunicación efectiva con el cliente al momento de ofrecer y firmar el contrato, además de realizar el servicio postventa y así monitorear el servicio de las clínicas.

La mayor cantidad de afiliados prefieren las redes sociales para recibir promociones y noticias, también estuvieron el e-mail y las llamadas telefónicas como otros medios importantes.

### 3.2. Entrevistas

No existe una política de servicio postventa de parte de Salud S.A., los vendedores no tienen una plataforma informática en donde se controle que mantengan una comunicación constante con los clientes. El vendedor actualmente sólo se dedica a ofrecer el producto, venderlo y cobrar su comisión, ya que son evaluados por esta métrica, sin embargo no existe una orientación al cliente, y esto nace desde la misma dirección de la empresa.

Se identificó que existe excesiva burocracia para atender las reclamos de los clientes. Los reclamos de la gente no tienen eco en la empresa ya que la mayoría de personas no realiza el viaje a Guayaquil para presentar la carta, debido a esto existe la insatisfacción demostrada en la encuesta. Los clientes sienten que no son escuchados por la empresa.

En contraste con la encuesta a los clientes, se puede señalar que los vendedores aseguran mostrar los tipos de planes con los servicios diferenciados; sin embargo en el contrato no se encuentra fácilmente legible este asunto. En este punto existe un deficiente control al respecto, ya que las encuestas demostraron que muchos clientes no comprendieron en su totalidad lo que firmaron y en otros casos se sospecha de engaño de parte del vendedor. Esto se solucionará con una reconfirmación de la firma del contrato y sus beneficios a través de una llamada telefónica de la matriz para asegurarse de la comprensión de lo firmado por parte del cliente.

A pesar de que la empresa envía delegados para calificar el nivel de servicio de las clínicas, es muy notorio que las clínicas brindarán un mejor servicio si observan a un delegado de la empresa en el lugar. Para disuadir el mal servicio o negación del mismo se deberían enviar delegados sin identificación de la empresa para calificar la clínica. Además se debería tener un contacto más cercano con el cliente para conocer casos en que no se desee dar la tarifa diferenciada por ser parte de Salud S.A.

Los servicios que ofrece la empresa son muy atractivos, sin embargo es deber de la organización asegurar a sus afiliados que puedan acceder a los mismos sin ningún problema.

Existen dos problemas claves identificados que son la burocracia y la ausencia de control sobre establecimientos asociados. Por esta razón en las encuestas se observó que los clientes no se sienten escuchados y esta es una de las razones de su insatisfacción; además el deficiente control sobre los establecimientos asociados es un problema grave que hay que corregir, ya que la ausencia de un excelente servicio de parte de estas empresas va a afectar directamente a la reputación que tiene Salud S.A. y va a ocasionar la pérdida de clientes.

A pesar de que exista control de parte de las clínicas para que se cobre tarifa diferenciada a los asegurados, los empleados de las clínicas necesitan cumplir metas de crecimiento de las ventas y estas se miden a través de sus ingresos; a pesar de que aparentemente el empleado no tenga ningún motivo para excluir de la tarifa diferenciada al asegurado, al final sí influye en las comisiones y utilidades que perciben.

Según el entrevistado la mayoría de veces se debe a errores de comprensión de parte del cliente sobre el plan contratado. En otras ocasiones afirma se ha corregido el problema; sin embargo existen ocasiones en que las personas no reclaman y pueden estar en su justo derecho, como se indicó anteriormente los empleados buscan aumentar los ingresos, por lo que resulta fundamental primero asegurar la completa comprensión de las personas acerca de sus servicios y segundo mantener una comunicación directa con el cliente por cualquier negligencia de la clínica.

No existe un control riguroso para asegurar el cobro de una tarifa diferenciada, ya que Salud S.A. confía completamente en la versión de la clínica, y no escucha a sus clientes adecuadamente debido a sus procesos burocráticos.

Su propuesta de la realización de una campaña de empoderamiento y ética a sus vendedores es muy importante, sin embargo también se debe considerar establecer políticas de escucha a los clientes y servicio postventa para poder monitorear el servicio de las clínicas

### 3.3. Observación

Resulta complicado para nuevos usuarios o clientes de Salud S.A. que deseen acceder a la página de Facebook de esta empresa, ya que al digitar el nombre de la empresa no les sale la página. El nombre E-Saludsa no es conocido por las personas que recién adquieren un seguro y esto provoca que los clientes no se enteren de nuevas promociones o beneficios otorgados por la empresa; sin embargo, la organización ha realizado campañas pagadas en redes sociales para aumentar su número de seguidores.

La empresa tiene en su descripción que es una empresa de Quito, lo cual le resta posibilidades de llegar al público de Quevedo. La publicidad y toda la información que se brinda por este medio están focalizadas a los clientes de la capital; es decir, la página a pesar de ser la oficial de la aseguradora, delimita mucho sus publicaciones a la ciudad de Quito.

Instagram es la red social con menos seguidores, no se aprovecha la posibilidad de emitir publicidad visual por este medio; sin embargo, sí se ha hecho publicidad pagada, pero no ha tenido mucho éxito entre las personas.

Sí existe interacción de los clientes con la empresa en las redes sociales. Esta es una característica importante para establecer una comunicación más directa con los afiliados, que permita romper la burocracia que existe actualmente con los reclamos y sugerencias de las personas.

## 4. PROPUESTA

### 4.1. Análisis DAFO

Tabla 2. Análisis DAFO.

Análisis DAFO	Factores internos	
	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputación empresarial.</li> <li>- Amplia cartera de clientes.</li> <li>- Experiencia.</li> <li>- Sistema informático y web de calidad.</li> <li>- Confiabilidad de proveedores del servicio y clientes.</li> <li>- Liquidez económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de servicio postventa.</li> <li>- Ineficacia de sistema de reclamos y sugerencias.</li> <li>- Excesiva burocracia.</li> <li>- Carencia de comunicación directa con sus clientes.</li> <li>- Control insuficiente a las clínicas que brindan el servicio.</li> <li>- Control sobre la información que brindan los empleados al cliente.</li> </ul>
U S O	Oportunidades	Opciones FO
		Opciones DO



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo nivel de servicio del IESS. Las citas médicas con especialistas demoran meses.</li> <li>- Contratación de seguros por empresas privadas. Las organizaciones por lo general manejan doble seguro, el del IESS y el de una aseguradora privada.</li> <li>- Tendencia de crecimiento constante en las empresas de medicina prepagada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de actividades.</li> <li>- Capacitación de los empleados.</li> <li>- Reconocimiento y recompensas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de herramientas para servir al cliente.</li> </ul>
	<b>Amenazas</b>	<b>Opciones FA</b>	<b>Opciones DA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificaciones a la Ley de Seguros.</li> <li>- Competencia especializada.</li> <li>- Crisis económica.</li> <li>- Problemas legales por información engañosa de parte de los asesores de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación del servicio.</li> <li>- Administración de productividad del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la calidad del servicio.</li> <li>- Desarrollo de un servicio postventa.</li> </ul>

## 4.2. Estrategias de marketing de servicio

### 4.2.1 Estrategias de la cadena de utilidades de servicio

- Desarrollar un flujograma del proceso de venta, para que el asesor de venta sepa los pasos que debe seguir siempre, la información que debe proporcionar al cliente y las sanciones en caso de no cumplir con el debido proceso.

- Capacitar a los vendedores sobre ética profesional y las repercusiones que pueden tener en su vida laboral el engaño sobre los servicios de la empresa. Esto se realizará al ingresar cualquier empleado a laborar en la empresa. Las capacitaciones serán dos veces en el año de manera general y los jefes de venta deben reunirse mensualmente con su equipo de trabajo y recalcar la ética con que deben trabajar y los problemas que pueden acarrear en caso de negligencia. La capacitación semestral será brindada por Escuela de Vendedores bajo la modalidad in house y tendrá un costo de \$1.500.

- Capacitar a los vendedores para ofrecer un servicio postventa y que mantengan un contacto permanente con los afiliados de su cartera para conocer si hay negligencia de parte de las clínicas o problemas con la tarifa diferenciada. La capacitación sobre servicio postventa la brindarán los jefes de venta de manera cuatrimestral y se evaluará su eficacia en reuniones mensuales con su grupo de ventas.

- Se reconocerá mensualmente a los tres mejores asesores del mes, contrastando su volumen de ventas y su nivel de reclamos. La empresa se contactará con los clientes asegurados por el vendedor y evaluará el servicio postventa ofrecido por este. El reconocimiento será una placa que la visualizarán todos los empleados y un bono de \$50.

- Se contará con un call center y acceso directo mediante la página web para el ingreso de reclamos o sugerencias. Todas las solicitudes serán atendidas y el departamento de servicio al cliente se encargará de diagnosticar las causas del problema y tomar las medidas que considere adecuadas. En caso de que las personas deseen ingresar un reclamo o realizar una sugerencia por medio del chat de la página web se lo redirigirá a la zona de reclamos y sugerencias. Todas las solicitudes enviadas quedarán registradas en el software CRM de la empresa.

- Crear un enlace en la página web para ingresar reclamos y sugerencias.

- Crear una línea telefónica exclusiva para la gestión de reclamos.

- Para combatir el olvido de la cobertura por la que el cliente firmó se propone enviar al correo electrónico recordatorios de todos los beneficios que tiene el cliente según el contrato que firmó. Esto lo debe automatizar el departamento de sistemas por medio del módulo CRM del sistema informático y se debe realizar de manera mensual por medio de la aplicación pagada Sendinblue que tiene un costo de \$10 mensuales.

- Todo el material publicitario, informativo y contratos deberán tener el logotipo de la empresa de manera clara en la parte superior izquierda, para distinguir de la competencia.



## 4.2.2 Estrategias de gestión de la calidad del servicio

Tabla 3. Modelo ServQual

Modelo ServQual	
Dimensiones	Estrategias
Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es deber de los empleados tener en perfecto estado las tablets que actualmente Salud S.A. les provee para registrar las visitas realizadas y contratos hechos.</li> <li>- Mantener el orden, limpieza y pulcritud de la matriz.</li> <li>- Los asesores de venta deben estar vestidos con ropa semiformal con una limpieza impecable.</li> <li>- Todo el material publicitario e informativo debe ser visualmente atractivo. El departamento de marketing será el encargado de aprobar los diseños para este material.</li> </ul>
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agregar al sistema informático los tiempos de entrega propuestos por el asesor al cliente; es decir, entrega de tarjeta de Salud S.A. en 5 días laborables, se ingresa fecha de ingreso y fecha tope.</li> <li>- Cuando el cliente llame al call center el personal de servicio al cliente debe interesarse por resolver el problema.</li> <li>- El sistema informático deberá emitir una alarma en el día anterior a la fecha de tope al responsable de producir y entregar la tarjeta.</li> <li>- Elaborar material POP en donde detalle cada uno de los beneficios ofrecidos por la aseguradora indicando claramente la red de hospitales y clínicas afiliadas. Este material debe entregarlo obligatoriamente el vendedor a cada cliente visitado.</li> <li>- Sanciones en caso de que el vendedor no comunique de manera efectiva la diferencia entre planes: a) primera vez: llamado de atención verbal, b) segunda vez: memorándum por escrito advirtiendo sanción económica si hay una tercera vez, c) tercera vez: sanción del 6% de su sueldo.</li> </ul>
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El asesor de venta debe comunicar la fecha exacta en que se entregarán las tarjetas y los beneficios.</li> <li>- Las reclamos y sugerencias hechas por los clientes deben ser respondidas en el plazo máximo de 48 horas laborables por el departamento de servicio al cliente y se debe hacer un seguimiento hasta solucionar el mismo.</li> <li>- Los afiliados al momento de necesitar alguna consulta respecto al servicio pueden comunicarse directamente vía telefónica con su representante de venta. Este podrá revisar su historial por medio del módulo CRM y así conocer el perfil del cliente que está atendiendo.</li> <li>- El call center deberá responder las llamadas en máximo dos timbradas.</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El comportamiento del asesor de ventas y personal de servicio al cliente debe inspirar la confianza del cliente.</li> <li>- Control sobre la consulta de satisfacción del cliente: el departamento de marketing llamará al 10% de la cartera de clientes de manera aleatoria en un período cuatrimestral para consultar si se le ha preguntado sobre su satisfacción con el servicio. En caso de que un empleado del departamento de servicio al cliente haya indicado que el afiliado sí dio su valoración sobre su satisfacción ante el plan médico adquirido y no la haya hecho: a) primera vez: se le llamará la atención verbalmente, b) segunda vez: se le remitirá un memorándum, c) tercera vez: se aplicará una multa económica del 5% del sueldo por cada cliente identificado con esta anomalía.</li> <li>- Los empleados deben estar empoderados del servicio para despejar cualquier duda de los afiliados.</li> </ul>
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada dos meses el personal del servicio al cliente estará en la obligación de contactarse con la cartera de clientes para consultarle sobre su satisfacción con el servicio. Este registro deberá ingresarse en el sistema informático de la empresa en donde se colocará la puntuación de satisfacción en base a una escala de siete valores, en donde 0 es lo más bajo y 7 lo más alto para las preguntas ¿Qué tan satisfecho se siente con los servicios de Salud S.A? Cada vez que una persona señale un valor por debajo de 7 se le consultará por qué razón no le da la calificación más alta a la empresa y se agrega al sistema informático, al módulo de CRM. Adicionalmente se realizará otra pregunta para monitorear a las clínicas, esta será ¿Ha tenido inconvenientes con la tarifa diferenciada de las clínicas de su plan? Las respuestas serán Sí y no, en caso de responder Sí, se le preguntará qué problema tuvo y con qué clínica. Esta información deberá ser revisada por el departamento de marketing para realizar los correctivos necesarios.</li> <li>- El call center atenderá de 8:00 AM a 22:00 PM de lunes a viernes y de 8:00 AM a 18:00 PM sábados y domingos.</li> <li>- Los vendedores deben ser amables con los clientes y deben mostrar empatía y atención a los requerimientos o dudas de los afiliados.</li> <li>- Cada asesor de venta deberá conocer cuáles son las necesidades específicas de su cliente, esto lo hará preguntándole qué espera de Salud S.A.</li> <li>- Registrar las necesidades e intereses del afiliado en el CRM.</li> </ul>

#### 4.2.3 Estrategias de administración de productividad de servicios

- Por medio de material impreso POP se explicará fácilmente la diferencia entre planes. Con esto el empleado reducirá los tiempos para explicarle al cliente los beneficios y servicios que brinda Salud S.A. utilizando el material gráfico brindado por la empresa.

- El registro de los clientes, información de contacto y plan adquirido se lo realizará por medio del sistema y no por informe escrito. El contrato firmado se guardará en la matriz como respaldo y la escaneada digitalizada quedará en el sistema para agilizar los procesos en donde se deba constatar lo firmado en el contrato.

#### 4.2.4 Estrategias de servicio postventa

- Agradecer cordial y sinceramente luego de firmar el contrato.

- Manejo de reclamos por medio de la página web y llamadas.

- Redes sociales. Este canal se utilizará para promocionar los servicios que ofrece Salud S.A., además se atenderán los reclamos o sugerencias que se envíen por este medio, de igual manera que se lo gestiona por la página web. Esta estrategia tiene su sustento en base a la guía de observación que se desarrolló en donde se identificó que existe una buena interacción con los afiliados por este medio; asimismo se determinó por medio de la encuesta que las personas prefieren las redes sociales como medio preferido para recibir promociones y noticias. Se debe cambiar el nombre de página de Facebook a SaludSA, ya que el nombre e-Saludsa es difícil de encontrar para nuevos usuarios y la descripción debe ser Empresa Médica en el Ecuador, ya que actualmente dice Empresa Médica en Quito.

- Ofrecer trimestralmente planes superiores al adquirido mostrando las ventajas de uno sobre el otro por correo electrónico.

- Adicionar en la app móvil de Salud S.A. un módulo que explique los servicios que se ha contratado y las clínicas que lo pueden atender según lo firmado. Esto evitará que los clientes acudan a clínicas que no constan en sus seguros médicos.

#### 4.2.5 Presupuesto y recursos

Tabla 4. Presupuesto y recursos

Descripción	Costo final - Semestral
1000 trípticos a color: \$0.30 c/u	\$300.00
Capacitación a los empleados – Responsables gerencias y jefaturas	\$1,500.00
Módulo de satisfacción al cliente en el sistema informático (un solo pago).	\$250.00
Enlace de reclamos y sugerencias en la página web enlazado al sistema informático (un solo pago).	\$300.00
Envío mensual de correos electrónicos por medio del programa Sendinblue (cifra semestral)	\$60.00
Llamadas al 10% de la cartera cuatrimestralmente	\$40.00
Llamadas a los nuevos clientes luego de la firma del contrato - Mensual	\$800.00
<b>Total semestral</b>	<b>\$3,250.00</b>

### 5. Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

- Se concluyó mediante las encuestas que el 30.45% de los clientes no comprendieron plenamente los clínicas o servicios por los que firmaron el contrato. El 25.19% asistió a una clínica que no constaba en el contrato. El 22.93% no tuvo una tarifa diferenciada al acudir a una clínica que según el asesor de ventas sí debía de tenerla. El 26.99% al menos ha reclamado una vez a Salud S.A. Al 28.95% no se le ha preguntado sobre su satisfacción con la empresa. Las entrevistas indicaron que seis de ocho empleados no realiza un servicio postventa y que no hay control de aquello; los reclamos o sugerencias se hacen por escrito en la ciudad de Guayaquil por lo que hay excesiva burocracia; en el contrato no se muestra claramente las clínicas y servicios por los que está firmando el cliente; Salud S.A. confía plenamente en la versión de la clínica y no escucha a sus afiliados; las tarifas diferenciadas en clínicas de renombre y planes especiales para pacientes con cáncer son el principal atractivo.

- Entre las principales propuestas planteadas con un presupuesto de \$3,250.00 están el determinar sanciones para vendedores que no comuniquen de manera eficaz o engañen al cliente al momento de conseguir la venta, elaborar material publicitario que muestre claramente la diferencia entre los planes y las clínicas a las que aplica, mejorar la visibilidad de los beneficios en el contrato a firmar, capacitaciones a los empleados sobre ética y las repercusiones de engañar a un cliente, crear un plan de incentivos para los empleados, llamar al cliente luego de la firma del contrato, crear un call center para reclamos y sugerencias, crear un enlace en la página web para reclamos, monitorear la satisfacción de los clientes y buen trato de las clínicas, enviar correos electrónicos mostrando las ventajas de ser parte de Salud S.A., así como especificaciones de su contrato firmado y capacitar a los vendedores sobre servicio postventa.

- Se pudo determinar mediante el trabajo de investigación y las propuestas planteadas que la reputación de la empresa es uno de sus activos intangibles más valiosos que debe ser fortalecida mediante la aplicación de las estrategias formuladas. La atención de reclamos, servicio postventa y el asesoramiento de vendedores son las principales debilidades a corregir. Salud S.A. por medio de sus instalaciones y años de servicio ha ganado credibilidad en el mercado y si se corrigen las deficiencias en los problemas antes descritos, habrá una menor rotación de clientes, lo cual se reflejará en una mayor rentabilidad de la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

- Se recomienda ampliar la investigación a otros enfoques teóricos del marketing de servicios.
- Se deben implementar políticas de servicio al cliente que permitan mantener la alta reputación de Salud S.A.
- Se sugiere analizar de manera individual, en los antecedentes de investigación, la forma de cuantificar las expectativas de los clientes.
- Las estrategias formuladas deben tener soporte tecnológico.
- Se debe establecer un tiempo de 3 meses para socializar las propuestas y realizar un plan piloto para observar el desenvolvimiento de los vendedores, call center y demás partes involucradas en el proyecto.

## 6. Referencias

- [1] Ahmed, P., Shepherd, C., Ramos, L., & Ramos, C. (2012). Administración de la Innovación 1era. Ed. México D.F.: Pearson Educación.
- [2] Álvarez Arregui, A., & Montúfar Arteaga, M. J. (2014). Propuesta de un nuevo Plan de Marketing de Servicios para los Sistemas Médicos USFQ en Cumbayá. (Tesis de pregrado). Quito: Universidad San Francisco de Quito. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3298>.
- [3] Alvira Martín, F. (2011). La encuesta: una perspectiva general metodológica 2da. Ed. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- [4] Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial No. 449. Montecristi: [http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf).

- [5] Asamblea Nacional. (2012). Ley Orgánica de Salud. Registro Oficial Suplemento No. 625. [http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY\\_ORGANICA\\_DE\\_SALUD.pdf](http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY_ORGANICA_DE_SALUD.pdf).
- [6] Basfirinci, C., & Mitra, A. (2014). A cross cultural investigation of airlines service quality through integration of Servqual and the Kano model. *Journal of Air Transport Management*, xxx, 1-10. doi:10.1016/j.jairtraman.2014.11.005
- [7] Bernal Torres, C. (2010). Metodología de la investigación 3ra. Ed. Bogotá: Pearson Educación.
- [8] Calero Romero, M. (2012). El papel del marketing en los servicios sanitarios. *Enfermería clínica*, 22(4), 234-236. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.enfcli.2011.12.005
- [9] Carrera Suárez, I. E. (2014). El marketing de servicios en la satisfacción de los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Patate. (Tesis de pregrado). Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/8634>.
- [10] David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México D.F.: Pearson Educación.
- [11] Ferrel, O., & Hartline, M. (2012). Estrategia de Marketing 5ta. Ed. México D.F.: Cengage Learning.
- [12] Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la Investigación 5ta. Ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- [13] Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Earl, W., & Schlesinger, L. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, March-April, 164-174.
- [14] INEC. (2010). Fascículo Provincial Los Ríos. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos\\_provinciales/los\\_rios.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/los_rios.pdf)
- [15] Kaplan, R., & Norton, D. (2016). El Cuadro de mando integral 3a. Ed. Barcelona: Gestión 2000.
- [16] Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing 11era. Ed. México D.F.: Pearson Educación.
- [17] Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing 14ta. Ed. México D.F.: Pearson Educación.
- [18] Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). Estadística aplicada a los negocios y la economía 15ta. Ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- [19] Lovelock, C. (2010). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia 6a. Ed. México D.F.: Pearson Educación.
- [20] Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos 2a. Ed. México D.F.: Pearson Educación.
- [21] Macrovisiónmedia. (s.f.). Salud S.A. Obtenido de [http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf\\_casos/salud.pdf](http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/salud.pdf)
- [22] Malhotra, N. (2016). Investigación de mercados: Conceptos esenciales. México D.F.: Addison-Wesley.
- [23] McDaniel, C., & Gates, R. (2016). Investigación de mercados 10a. Ed. México D.F.: Cengage Learning.
- [24] Porter, M. (2017). Ser competitivo. Bilbao: Deusto Ediciones.
- [25] Ries, E. (2012). El método de Lean Startup. Bilbao: Deusto Ediciones.
- [26] Salud S.A. (s.f.). Nosotros. Obtenido de <https://www.saludsa.com/web/index.php/nosotros>
- [27] SENPLADES. (2014). Ficha Quevedo- Los Ríos. Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1205\\_QUEVEDO\\_LOS%20RIOS.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1205_QUEVEDO_LOS%20RIOS.pdf)
- [28] SENPLADES. (s.f.). Plan Nacional del Buen Vivir. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- [29] ULVR. (s.f.). Líneas de investigación. Obtenido de <http://www.ulvr.edu.ec/Convenios/LineasInvestigacion.pdf>
- [30] ULVR. (s.f.). Política y líneas de investigación. Obtenido de <http://www.ulvr.edu.ec/Lineasinvestigacion.php>
- [31] Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2017). Service Marketing: Integrating customer focus across the firm. New York: McGraw-Hill.