



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE MERCADOTECNIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
MARKETING

TEMA

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

Tutor

MCA. LCDA. MARTHA HERNÁNDEZ ARMENDÁRIZ

Autores

SILVIA PATRICIA BRAVO ZAMORA

Guayaquil, 2017

REPOSITORIO



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

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

AUTOR/ES:

SILVIA PATRICIA BRAVO ZAMORA

REVISORES:

MARTHA HERNÁNDEZ ARMENDÁRIZ

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

MERCADOTECNIA

FECHA DE PUBLICACIÓN:**N. DE PAGS:**

85

ÁREAS TEMÁTICAS:

MARKETING, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, SERVICIO AL CLIENTE

PALABRAS CLAVE:

MARKETING, SERVICIO DE SALUD, SEGURO, RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN, GESTIÓN DEL PERSONAL

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.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORA: SILVIA PATRICIA BRAVO ZAMORA	Teléfono: 0986969702	E-mail: spbravoz21@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MGS. ING. DARWIN ORDOÑEZ I. Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordonezi@ulvr.edu.ec MSC. MARISOL IDROVO AVECILLAS Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: midrovoa@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La egresada SILVIA PATRICIA BRAVO ZAMORA, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **MARKETING DE SERVICIO QUE PERMITA LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA SALUD S.A. EN LA CIUDAD DE QUEVEDO.**

Autora:

SILVIA PATRICIA BRAVO ZAMORA
C.I. 0930471198

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación **MARKETING DE SERVICIO QUE PERMITA LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA SALUD S.A. EN LA CIUDAD DE QUEVEDO**, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica **VICENTE ROCAFUERTE** de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**MARKETING DE SERVICIO QUE PERMITA LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA SALUD S.A. EN LA CIUDAD DE QUEVEDO**”, presentado por la estudiante **SILVIA PATRICIA BRAVO ZAMORA** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERÍA EN MARKETING**, encontrándose apta para su sustentación

Firma:

MCA. LCDA. MARTHA HERNÁNDEZ ARMENDÁRIZ

C.I. 0912643533

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS SALUD URKUND.docx (D25549577)
Submitted: 2017-02-07 14:33:00
Submitted By: mhernandez@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

TESIS 111.docx (D14756499)
BOLETÍN DE PRENSA II REUNIÓN CIENTÍFICA ULVR.docx (D18563500)

Instances where selected sources appear:

3

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación tiene como primer plano agradecer a Dios por bendecirme con salud y vida, por darme las fuerzas necesarias de poder salir adelante, no desmayar ante todas las situaciones puestas en el camino y poder cumplir con este gran reto y sueño anhelado.

También quiero agradecer a mis padres, por ser mi pilar fundamental por el apoyo que me brindaron, por la formación, por fomentar en mí el deseo de saber y de conocer, por apoyarme siempre y estar junto a mí.

A mis hermanos, por el apoyo constante, durante toda mi etapa universitaria, además que son la razón y la fuerza que me conduce siempre hacia delante.

A mis amigos y familiares que de una u otra forma me apoyaron siempre, para salir adelante.

A mi Directora de Tesis, MSC. LCDA Martha Hernández Armendáriz, por el tiempo, experiencia, y consejos entregados para poder culminar con éxito el trabajo.

A la Universidad Laica Vicente Roca fuerte, en especial a la Facultad administrativa, por permitirme formar parte de tan prestigiosa Facultad y colaborar conmigo en la realización de la tesis y a cada uno de los docentes que en el transcurso de la carrera me transmitieron sus conocimientos.

Gracias por su comprensión y apoyo.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, que son mi inspiración de vida diaria por los que luché sin ver obstáculos, para ser un ejemplo de perseverancia y constancia.

A mis padres, por todo lo que me han dado en esta vida, por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles, en especial mi mayor tesoro mi madre quien ha sido la mujer que ilumina mis pensamientos y mis ganas de salir adelante, la que ha estado siempre presente con sus consejos y me ha alentado con su amor incondicional.

A mis hermanos, quienes me han acompañado, por estar siempre dispuestos a ayudarme quienes han sido mi motor de impulso, por quienes luché y traté de ser un ejemplo a seguir para ellos.

A mi abuelita Teodora quien ha estado presente en cada momento, de manera muy especial que con su amor infinito ha hecho de mí una mujer de corazón noble y de carácter fuerte siendo su primer orgullo como profesional.

A mi abuelito Demetrio, quien siempre ha sido mi fuerza, mi apoyo que aunque te nos adelantaste al reencuentro con Dios desde el cielo me guías y estoy segura que en estos momentos estás orgulloso de mí. Vieja promesa cumplida te dije que lo lograría y mira lo logramos! Tienes tu primera nieta profesional, sabes que el camino fue largo y forzado pero con la bendición de Dios y tu ayuda llegue!

A mi tío Pin, quien ya no está conmigo físicamente pero desde el cielo también compartes esta gran alegría, fui su sobrina querida a la que siempre confiaste y creíste que saldría adelante hasta el último momento y mira tío lo cumplí no te defraudé ¡Ya soy Ingeniera!

Índice general

Resumen Ejecutivo	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I:.....	3
EL PROBLEMA A INVESTIGAR.....	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Formulación del problema.....	4
1.4. Delimitación del problema	5
1.5. Justificación de la investigación	5
1.6. Sistematización de la investigación	7
1.7. Objetivo general de la Investigación	7
1.8. Objetivos específicos de la Investigación.....	7
1.9. Límites de la investigación	8
1.10. Identificación de las variables	9
1.11. Hipótesis general y particulares.....	9
1.12. Operacionalización de las variables	11
CAPÍTULO II.....	12
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:	12
2.1. Antecedentes referenciales y de investigación	12
2.2. Marco teórico referencial.....	14
2.2.1. Marketing de servicios.....	14
2.2.1.1. Definición de Marketing.....	14
2.2.1.2. Satisfacción de los clientes.....	14
2.2.1.3. Fidelización de los clientes.....	15
2.2.1.3.1. Costumer Relationship Management – CRM.....	16
2.2.1.4. Características del servicio.....	16
2.2.1.5. Estrategias de marketing para las empresas de servicio.....	18
2.2.1.5.1 La cadena de utilidades del servicio.....	19
2.2.4.5.2 Gestión de la diferenciación del servicio.....	20
2.2.4.5.3 Gestión de la calidad del servicio.....	21
2.2.4.5.4 Administración de productividad de servicios.....	22
2.2.4.5.5 Servicio de postventa.....	23

2.2.1.6. Indicadores de gestión para el marketing de servicios.	23
2.3. Marco legal.....	24
2.4. Marco conceptual	25
CAPÍTULO III	33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.1. Métodos de investigación	33
3.2. Población y muestra.....	34
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.4. Recursos: Fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos	36
3.5. Tratamiento a la información – procesamiento y análisis	37
3.6. Presentación de resultados.....	40
CAPÍTULO IV:	57
PROPUESTA O INFORME	57
4.1. Título de la propuesta	57
4.2. Justificación de la propuesta.....	57
4.3. Objetivo general de la propuesta	57
4.4. Objetivos específicos de la propuesta.....	57
4.5. Listado de contenido.....	58
4.6. Desarrollo de la propuesta	59
4.6.1. DAFO	59
4.6.1.2. Análisis externo.	59
4.6.1.2.1. Modelo PESTEL.....	59
4.6.1.2.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	61
4.6.1.3. Análisis interno.....	63
4.6.1.3.1 Marketing.....	63
4.6.1.3.2 Organización.....	64
4.6.1.3.3 Personal.	64
4.6.1.3.4 Finanzas.	65
4.6.1.4. Matriz DAFO.....	65
4.7. Estrategias de marketing de servicios.....	67
4.7.1. Estrategias de la cadena de utilidades del servicio.	67
4.7.1.1 Estrategias de diseño de actividades.....	67
4.7.1.2 Estrategias de capacitación.	67
4.7.1.3 Estrategias de reconocimiento y recompensas.	68

4.7.1.4 Estrategias de herramientas para servir al cliente.....	68
4.7.2. Estrategias de gestión de la diferenciación del servicio.	69
4.7.3. Estrategias de gestión de la calidad del servicio.....	70
4.7.4. Estrategias de administración de productividad de servicios.	71
4.7.5. Estrategias de servicio postventa.....	72
4.8. Indicadores de gestión	73
4.9. Presupuesto y recursos.....	74
4.10. Impacto/Producto/Beneficio obtenido	74
4.10.1. Impacto económico.....	74
4.10.2. Impacto ambiental.	75
4.10.3. Impacto social.....	75
Conclusiones.....	76
Recomendaciones	78
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXOS	81

Índice de tablas

Tabla 1. Variables de la investigación.....	9
Tabla 2. Operacionalización de las variables	11
Tabla 3. Recursos de la investigación	36
Tabla 4. Diagrama de Gantt para encuestas y entrevistas	37
Tabla 5. Matriz general de principal problema.....	40
Tabla 6. Principal problema de Salud S.A.....	40
Tabla 7. Matriz general distinción de clínicas según el plan.....	41
Tabla 8. Distinción de clínicas según el plan	41
Tabla 9. Matriz general negativa de atención en alguna clínica.....	42
Tabla 10. Negativa de atención en alguna clínica	42
Tabla 11. Matriz general tarifa diferenciada en las clínicas	43
Tabla 12. Tarifa diferenciada en las clínicas	43
Tabla 13. Matriz general contacto con el cliente para consultar satisfacción	44
Tabla 14. Contacto con el cliente para consultar satisfacción.....	44
Tabla 15. Reclamos en el 2016.....	45
Tabla 16. Reclamos en el 2016.....	45
Tabla 17. Matriz general personas que dejarían la empresa.....	46
Tabla 18. Personas que dejarían la empresa	46
Tabla 19. Matriz general satisfacción del cliente	47
Tabla 20. Satisfacción del cliente	47
Tabla 21. Matriz general medios para recibir promociones y noticias.....	48
Tabla 22. Medios para recibir promociones y noticias.....	48
Tabla 23. Guía de observación marketing 2.0	55
Tabla 24. Planes ofrecidos.....	63
Tabla 25. DAFO	65
Tabla 26. Modelo ServQual.....	70
Tabla 27. Indicadores de gestión	73
Tabla 28. Presupuestos y recursos	74

Índice de figuras

Figura 1. Características de los servicios.....	17
Figura 2. Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio.....	20
Figura 3. Modelo ServQual para un banco.....	22
Figura 4. Muestra.....	35
Figura 5. Técnicas univariadas	38
Figura 6. Histograma	39
Figura 7. Principal problema de Salud S.A.	40
Figura 8. Distinción de clínicas según el plan	41
Figura 9. Negativa de atención en alguna clínica.....	42
Figura 10. Tarifa diferenciada en las clínicas.....	43
Figura 11. Contacto con el cliente para consultar satisfacción.....	44
Figura 12. Reclamos en el 2016	45
Figura 13. Personas que dejarían la empresa.....	46
Figura 14. Satisfacción del cliente.....	47
Figura 15. Medios para recibir promociones y noticias	48
Figura 16. Flujograma de procesos.....	59
Figura 17. Flujograma de ventas	67
Figura 18. Reconocimiento de empleado del mes.....	68
Figura 19. Chat de Salud S.A.	69
Figura 20. Formulario de sugerencias y reclamos.....	69
Figura 21. Planes de la empresa	72

Índice de anexos

Anexo 1. Constitución de la República del Ecuador	81
Anexo 2. Ley Orgánica de Salud.....	81
Anexo 3. Encuesta	82
Anexo 4. Entrevista a vendedores de Salud S.A. en Quevedo	83
Anexo 5. Entrevista a representante de la clínica Guayaquil	84
Anexo 6. Guía de observación.....	85

Resumen Ejecutivo

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 clave: Marketing, servicio de salud, seguro, recursos humanos, tecnología de la información, gestión del personal.

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.

En el capítulo 1 el tema investigado fue Marketing de Servicio que permita la fidelización de los clientes de la empresa de medicina prepagada Salud S.A.; cuyo problema de investigación es la insatisfacción del servicio ofrecido por la empresa en la ciudad de Quevedo; su pertinencia social, económica y científica; planteando objetivos generales y específicos; permitiendo conocer los límites de investigación; así como la hipótesis general y las hipótesis particulares.

En el capítulo 2 que trata sobre la fundamentación teórica se analizaron trabajos de investigación similares con problemas planteados que llevaron a identificar métodos de investigación y plantear la propuesta, estos antecedentes estaban orientados al marketing de servicios; además se analizaron conceptos de satisfacción y fidelización de clientes, sus características, estrategias, servicio postventa e indicadores de gestión para su control de calidad, también se analizó el marco legal y las definiciones de los conceptos técnicos más importantes.

En el capítulo 3 se determinó el método de investigación a utilizar que fue el método deductivo, la investigación tuvo un enfoque mixto y fue de tipo descriptiva, transversal y de campo; se definió una población de 858 clientes de la ciudad de Quevedo con una muestra resultante de 266 afiliados; se establecieron como técnicas e instrumentos de recolección de datos a la encuesta y la entrevista; la tabulación y procesamiento de datos estadísticos se los realizó por medio del programa informático Microsoft Excel, utilizando tablas de frecuencia y diagrama de barras para presentar la información.

En el capítulo 4 se presentó la propuesta que está compuesta de *Estrategias de marketing de servicios para generar satisfacción y fidelización de los clientes de Salud S.A. de la ciudad de Quevedo*. Estas estrategias se dividieron en cadena de utilidades del servicio, gestión de la diferenciación del servicio, gestión de la calidad del servicio por medio de la herramienta SERVQUAL, administración de productividad de servicios y servicio postventa. Posteriormente se definieron indicadores de gestión que se establecieron en base al cuadro de mando integral y sus perspectivas financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento; el presupuesto anual se determinó en \$6,500, con un impacto económico de ingresos de \$170,295.84, el impacto ambiental se reduce al utilizar tecnología en vez de papel y el impacto social va dirigido a los clientes de Salud S.A. cumpliendo con el Plan Nacional del Buen Vivir.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1. Tema

Marketing de Servicio que permita la fidelización de los clientes de la empresa de medicina prepagada Salud S.A. en la ciudad de Quevedo.

1.2. Planteamiento del problema

Salud S.A. es una empresa que nació en el año de 1993 y tiene la mayor participación de mercado, hace 10 años esta era del 35% y en crecimiento (Macrovisiónmedia, s.f.). Actualmente cuenta con aproximadamente 1.500 empleados, más de 1.000 médicos a disposición y más de 300.000 clientes a nivel nacional (Salud S.A., s.f.). Desde el 2005 cuentan con certificación ISO 9001:2000 y pesar de haber sido considerada en algunas ocasiones como la empresa más respetada en el área de la salud prepagada y también ser considerada como la empresa con mejor gestión de su sector (Macrovisiónmedia, s.f.), se ha detectado en base a una investigación exploratoria que existen problemas de servicio en la ciudad de Quevedo.

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.

El deficiente servicio brindado por los asesores de venta se da por la ambición de conseguir la venta bajo cualquier circunstancia y recibir comisiones por la misma; los asesores no brindan una información real de los beneficios que tiene cada plan, es decir mienten al cliente acerca de las prestaciones contratadas; cuando éste se acerca a una clínica que sólo está disponible para clientes con servicio completo, debido a que el vendedor le *incluyó* esta clínica en su venta, le

indican que no aplica para ese servicio, lo cual causa molestia en el cliente, ya que no le brindan un servicio por el que aparentemente está pagando.

La inexistencia de un servicio postventa, es un problema ya que los clientes no sienten un respaldo cercano de un asesor de la empresa por el servicio adquirido; los vendedores al momento de realizar la venta se desligan de toda relación con el cliente, por lo que los problemas que tienen los clientes con los centros médicos los atienden por medio telefónico, y en muchas ocasiones la empresa les pide documentos por escrito para poder presentar la queja en las oficinas de Salud S.A., lo cual genera mucha molestia en los clientes y en ocasiones estos deciden anular el contrato.

La ausencia de control del servicio brindado por las clínicas y centros médicos prestadores del servicio ha ocasionado que estas cobren a los clientes sin ningún tipo de beneficio por ser afiliados, es decir en ocasiones no cumplen con la obligación de cobrar una tarifa diferenciada al cliente, y este se siente estafado; esto se debe a que los reclamos tienen un proceso burocrático que hace desistir a los clientes de seguir el proceso, y estos lo que hacen es anular el contrato.

Si los problemas persisten en la empresa, se perderá cuota de mercado en la ciudad de Quevedo, lo cual afectará a las finanzas generales de la organización; además se perderá el prestigio que posee Salud S.A. a nivel nacional. Para frenar la pérdida de clientes se propone elaborar estrategias de marketing de servicios para fidelizar a los mismos, desarrollar un servicio postventa para que el afiliado sienta su importancia dentro de la empresa, capacitar a los representantes de negocios y el personal de servicio al cliente para que brinden información fiable y oportuna a las personas, y modificar el proceso de reclamo de parte de los clientes para facilitar su experiencia y poder controlar de manera más eficiente a los prestadores de servicio. La forma de medir la evolución de la propuesta es a través de indicadores de gestión que permitan evaluar las estrategias desarrolladas.

1.3. Formulación del problema

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

1.4. Delimitación del problema

Este proyecto de investigación se realizará para los clientes de la ciudad de Quevedo de la provincia de Los Ríos. Esta ciudad limita al norte con los cantones Buena Fe y Valencia, al sur con el cantón Mocache, al Este con los cantones Quinsaloma y Ventanas, y al Oeste con El Empalme. El cantón Quevedo cuenta con nueve parroquias urbanas y 2 parroquias rurales; sus parroquias urbanas son 7 de Octubre, San Camilo, 24 de Mayo, Viva Alfaro, San Cristóbal, Nicolás Infante Díaz, Guayacán Venus del Río Quevedo y Quevedo; sus parroquias rurales son La Esperanza y San Carlos. La ciudad de Quevedo tiene 173.575 habitantes, de los cuales 150.827 pertenecen al área urbana, lo que representa 50.583 viviendas (INEC, 2010). Su ubicación está al 1° 20' 30" de la Latitud Sur y 79° 28' 30" de la longitud occidental. Su clima es de costa y no sobrepasa los 33 °C. Quevedo es la ciudad más comercial de la Provincia de Los Ríos, superando a su capital Babahoyo (SENPLADES, 2014).

El objeto de estudio de esta investigación son las personas clientes de Salud S.A. en la ciudad de Quevedo, el número de usuarios en este lugar es de 858. Por medio de una muestra representativa de estas personas se logrará identificar la satisfacción de los mismos con respecto al servicio y las causas de los problemas por los que se está perdiendo cuota de mercado en la ciudad; además se determinarán las soluciones más adecuadas bajo la percepción de estos afiliados. Se investigarán las dos clínicas que ofrecen el servicio final a los clientes, las cuales son la clínica Guayaquil y la clínica de Especialidades Revelo Gray, con lo que se pretende identificar los sistemas de control que existen para el correcto cobro y prestación de servicios a los beneficiarios de Salud S.A. Además se realizarán entrevistas a ocho vendedores que poseen cuentas en Quevedo para identificar la forma en que brindan el asesoramiento al cliente, el servicio postventa y la comunicación que tienen con sus clientes. Esta investigación se realizará las primeras dos semanas de octubre en los hogares y lugares de trabajo de los titulares de la cuenta.

1.5. Justificación de la investigación

Esta investigación se rige a la línea 1 de investigación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte que es la de *Fomento y apoyo al desarrollo socioeconómico con enfoque intercultural y territorial con carácter nacional e internacional*, así como la línea 3 que dice *Gestión del conocimiento y de las instituciones*, la cual tiene sus bases sentadas

en el Plan Nacional del Buen Vivir (SENPLADES, s.f.), cuyo objetivo 9 es el de garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Entre las políticas y estrategias de la ULVR para cumplir con este objetivo están el de dar un impulso a actividades económicas que disminuyan el desempleo y subempleo (ULVR, s.f.). Este proyecto pretende mejorar la calidad de servicio de la empresa Salud S.A. para con los habitantes de Quevedo que han mostrado inconformidad con el servicio prestado, sino se realiza una mejora en este aspecto corren riesgo decenas de puestos laborales debido a la disminución de ingresos, por lo que el presente trabajo tiene un gran relevancia social apegado a las normas del Plan Nacional del Buen Vivir.

Salud S.A. es una empresa que tiene presencia en 9 provincias del país que son: Imbabura, Pichincha, Santo Domingo, Manabí, Azuay, El Oro, Loja, Tungurahua. Se ha logrado identificar problemas con la satisfacción de los clientes en la ciudad de Quevedo debido a que los vendedores no asesoran de manera correcta a los mismos, no se preocupan por su satisfacción luego de hecha la venta y los prestadores del servicio en muchas ocasiones cobran más de lo que deberían. El marketing de servicios proporciona herramientas que en base a la investigación de mercado realizada puede lograr contrarrestar estos problemas y lograr una fidelización de los clientes. Esta aplicación de conceptos de marketing de servicios brinda el sustento científico para la realización de esta investigación, además la estructura metodológica permitirá obtener resultados fiables que logren una propuesta ajustada a la realidad del problema, con lo cual se cumple la justificación metodológica.

Los beneficiarios de la presente investigación son los 858 clientes de Salud S.A. en la ciudad de Quevedo y la empresa en general, ya que con esto frenará la pérdida de clientes en el lugar investigado. Retener clientes es más económico que conseguirlos, razón por la cual la organización tendrá un beneficio económico en caso de implementar el proyecto. Los clientes al recibir un servicio de alta calidad no sólo por los asesores comerciales, sino también por las clínicas prestadoras del servicio, habrán igualado o superado sus expectativas con respecto a la adquisición del servicio y la empresa mantendrá el prestigio que tiene a nivel nacional. El diseño de la investigación y las propuestas realizadas en base a la aplicación de un modelo de marketing de servicios, servirán de guía para futuras investigaciones sobre el tema; y se deja sentada la

importancia de este concepto en las organizaciones, las cuales pueden tomar como base este trabajo para la aplicación del modelo en su contexto particular.

1.6. Sistematización de la investigación

1.- ¿Cuáles son los principales enfoques teóricos sobre marketing de servicios, satisfacción y fidelización de clientes?

2.- ¿Cuál es el diseño investigativo adecuado para la determinación de las causas de la insatisfacción de los clientes de Quevedo?

3.- ¿Cuál es el modelo ServQual apropiado que permite identificar estrategias de gestión de calidad de servicios?

4.- ¿Cuáles son las estrategias de marketing de servicios que permiten generar satisfacción y fidelización de los clientes?

1.7. Objetivo general de la Investigación

- 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.

1.8. Objetivos específicos de la Investigación

1.- Identificar los principales enfoques teóricos sobre marketing de servicios, satisfacción y fidelización de clientes, para obtener el conocimiento científico para la formulación de estrategias eficaces orientadas a la retención de los mismos.

2.- Definir el diseño de la investigación para la determinación de las causas de la insatisfacción de los clientes de Quevedo.

3.- Establecer el modelo ServQual para la identificación de estrategias de gestión de calidad de servicios.

4.- Determinar estrategias de marketing de servicios generando satisfacción y fidelización de los clientes.

1.9. Límites 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.

El acceso para la obtención de información en las clínicas sobre el problema de que no cobran el dinero que deberían, fue muy limitado; los doctores y personal administrativo no tuvieron la apertura para realizar la entrevista, razón por la cual solo se logró entrevistar a un representante de una de las dos clínicas que prestan el servicio. La clínica investigada fue la clínica Guayaquil; en el caso de la clínica de Especialidades Revelo Gray no brindaron las facilidades para obtener información, sin embargo por medio de las encuestas a los clientes, se puede obtener información relevante sobre el nivel de servicio de esta clínica.

Los costos involucrados al presente proyecto ascienden a los \$500, y debido a la relevancia de los datos obtenidos se concluye que la investigación es viable. Los rubros principales corresponden al gasto de movilización y hospedaje para la recolección de datos en la ciudad de Quevedo.

1.10. Identificación de las variables

Tabla 1. Variables de la investigación

	OBJETIVO	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
GENERAL	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.	MARKETING DE SERVICIOS	FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE
ESPECÍFICO	Identificar los principales enfoques teóricos sobre marketing de servicios, satisfacción y fidelización de clientes.	REVISIÓN DE LA LITERATURA	CONOCIMIENTO CIENTÍFICO
	Realizar un diseño investigativo para la determinación de las causas de la insatisfacción de los clientes de Quevedo.	DISEÑO INVESTIGATIVO	CAUSAS DE INSATISFACCIÓN DE CLIENTES
	Desarrollar el modelo ServQual para la identificación de estrategias de gestión de calidad de servicios.	MODELO SERVQUAL	CALIDAD DE SERVICIO
	Determinar estrategias de marketing de servicios generando satisfacción y fidelización de los clientes.	ESTRATEGIAS MARKETING DE SERVICIOS QUE GENERARÁN FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES	FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

Nota: Elaborado por autora.

1.11. Hipótesis general y particulares

Hipótesis general:

Si se propone un modelo de marketing de servicios la empresa Salud S.A. logrará la fidelización de sus clientes en la ciudad de Quevedo.

Hipótesis particulares:

1.- Si se identifican los principales enfoques teóricos sobre marketing de servicios, satisfacción y fidelización de clientes, se tendrá el conocimiento científico para la formulación de estrategias eficaces de marketing de servicios orientadas a la retención de los mismos.

2.- Si se define el diseño de la investigación, se determinarán las causas de la insatisfacción de los clientes de Quevedo.

3.- Si se establece el modelo ServQual se logrará la identificación de estrategias de gestión de calidad de servicios.

4.- Si se determinan estrategias de marketing de servicios se obtendrá la satisfacción y fidelización de los clientes.

1.12. Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Hipótesis general	Variables	Definición-Marco teórico	Fuente	Dimensiones	Indicadores	Categorías	Instrumentos	
Si se propone un modelo de marketing de servicios la empresa Salud S.A. logrará la fidelización de sus clientes en la ciudad de Quevedo	Independiente	Marketing de servicios	(Kotler & Armstrong, 2013)	Servicio al cliente	Manejo de reclamos de clientes (mensual)	0 – Excelente. 1 a 3 – Regular. 4 a 6 – Malo. 7 o más – Deficiente.	Cuestionario	
					Chatbot (virtual assistant) número de clientes atendidos	Excelente. 1 a 3 – Regular. 4 a 6 – Malo. 7 o más – Deficiente.	Cuestionario	
				Calidad de Servicio	Modelo Servqual porcentaje de clientes satisfechos	>= 95% Excelente 75%-94% Bueno 55%-74% Regular 35%-54% Malo <35% Pésimo	Cuestionario	
					GAP porcentaje de clientes satisfechos	>= 95% Excelente 75%-94% Bueno 50%-74% Regular <50% Malo	Cuestionario	
	Dependiente	Fidelización de los clientes		El marketing de servicios es la ciencia que estudia el marketing para los servicios, los cuales son intangibles, inseparables, perecibles y heterogéneos. Las estrategias de marketing de servicios se dividen en estrategias de cadena de las utilidades de servicio, estrategia de gestión de la diferenciación, estrategia de gestión de la calidad del servicio y estrategia de postventa.	Post - Venta	Call Center (llamadas mensuales)	0 – Excelente 1 a 3 – Regular 4 a 6 – Malo 7 o más - Deficiente	Cuestionario
						CRM número de clientes atendidos	0-1 Excelente 2-4 Regular 5-7 Malo 8 o más Pésimo	Cuestionario
					Marketing 2.0	Número de visitas a las redes sociales	0 – Excelente 1 a 3 – Regular 4 a 6 – Malo 7 o más - Deficiente	Observación
						Número de posteos en redes sociales	0-1 Excelente 2-4 Regular 5-7 Malo 8 o más Pésimo	Observación

Nota: Elaborado por autora.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:

2.1. Antecedentes referenciales y de investigación

El marketing de servicios ha demostrado ser parte fundamental para el éxito de las empresas de muchos sectores económicos; sin embargo en los servicios sanitarios existen opiniones que apoyan al marketing de servicios como fuente de ventaja competitiva para todas las empresas de salud, mientras que otras señalan que estrategias de este tipo de marketing sólo son útiles para servicios privados de salud; según Calero Romero (2012) afirma que:

Los más críticos aducen que la dimensión social de los servicios sanitarios impide que puedan regirse por un plan de marketing. No obstante, el marketing podría analizar el estado actual del mercado sanitario, identificar sus puntos débiles, anticiparse a las necesidades de los usuarios y, en definitiva, potenciar la calidad del servicio y ayudar a satisfacer las expectativas del usuario, que es el fin que interesa a ambas partes (p. 234).

Los críticos del marketing para los servicios de salud, tienen una concepción errónea del concepto de marketing y sólo lo relacionan con publicidad. Para desarrollar un plan de acción que beneficie al prestador de servicios sanitarios se debe identificar la situación comercial actual en que se encuentra la empresa, la posición estratégica y de promoción con respecto a su competencia, se deben conocer a todos los clientes potenciales, se deben identificar políticas de atención al cliente adecuadas, evaluar la calidad, comunicación y medios de publicación (Calero Romero, 2012).

La utilidad del marketing para poder identificar el mercado meta a través de una segmentación de mercado no sólo es necesario para empresas con fines de lucro, sino que también puede ser utilizado para organizaciones sin fines de lucro. El nivel de servicio también sirve para mejorar la percepción de ayuda y aceptación general de organizaciones sin fines de lucro.

En una investigación de Carrera sobre el marketing de servicios para la satisfacción de los usuarios del Municipio de Patate, llevada a cabo con el auspicio de la Universidad de Ambato (Carrera Suárez, 2014) se concluyó que el éxito de la entidad está relacionado a las expectativas de los usuarios, para lo cual se deben optimizar los servicios, organizar los mismos y evaluarlos de manera constante; entre las propuestas realizadas estuvieron la capacitación al personal en relación al servicio al cliente, motivar el personal y empoderarlo, analizar los requerimientos y necesidades de los habitantes de Patate para brindar un servicio especializado y evaluar constantemente las medidas adoptadas con relación al marketing de servicios.

En un trabajo realizado por Álvarez y Montúfar en el 2014 con el aval de la Universidad San Francisco de Quito, se investigó sobre la creación de un modelo de marketing de servicios para los Sistemas Médicos de la Universidad San Francisco de Quito en Cumbayá (Álvarez Arregui & Montúfar Arteaga, 2014). El proyecto concluyó que los clientes son cada vez más exigentes y que el plan de mejora no sólo se realiza en el servicio intangible, sino también en las instalaciones físicas de atención al cliente, las autoras además concluyeron que el marketing de servicios logró la satisfacción de los clientes y una mejor relación redituable.

La investigación señaló que los clientes perciben de distinta manera los servicios que ofrece la empresa, por esto es muy importante que se analice toda la cadena de valor para brindar la mejor experiencia final al cliente, que consiste en todo el conjunto de servicios ofrecidos. La propuesta se realizó en base a 8 variables del marketing de servicios que fueron: elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos, promoción y educación, proceso, entorno físico, personal, productividad y calidad.

2.2. Marco teórico referencial

2.2.1. Marketing de servicios.

2.2.1.1. Definición de Marketing.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) el marketing es la administración de relaciones que generan utilidad o beneficios con los clientes. Los autores además señalaron que los principales objetivos del marketing son la atracción de nuevos clientes prometiéndoles la entrega de valor y reteniendo los que se tiene.

Este concepto señala que la relación debe ser redituable, es decir se debe recibir valor de parte del cliente, sea este monetario o cualquier otro; el marketing es fundamental tanto para organizaciones con fines de lucro como para las que son sin fines de lucro. Además se pudo determinar que el objetivo del marketing en general es el de conseguir nuevos clientes a través de diferentes herramientas como la publicidad y el de conservar o fidelizar a los clientes satisfaciéndolos a través de diversas herramientas como el marketing de servicios.

2.2.1.2. Satisfacción de los clientes.

El nuevo concepto del marketing se enfoca en la satisfacción de los clientes. La satisfacción de estos se basa en el precepto de que la empresa debe cumplir las expectativas que se plantearon los clientes. Según (Ries, 2012) cuando una organización elige su mercado meta y establece la propuesta de valor que ofertará al cliente, debe crear una estrategia de posicionamiento en la mente del consumidor, el posicionamiento es la forma en que desea la organización que lo catalogue el cliente, es decir es lo que la persona espera recibir a cambio de su dinero.

El rendimiento o desempeño que tenga un producto con respecto a las expectativas del cliente determinará su nivel de satisfacción; si el desempeño es menor a lo que se imaginó el cliente este quedará insatisfecho, si el desempeño es igual a lo que imaginó quedará satisfecho, mientras que si el desempeño es mayor a lo que se imaginó, el cliente quedará encantado; por esto es indispensable posicionar lo que se va a cumplir.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) las empresas prestadoras de servicios no pueden satisfacer al afiliado de manera individual, ya que en muchas ocasiones necesitan

de proveedores en su cadena de valor, debido a esto los especialistas en marketing deben tener una adecuada gestión de las relaciones con proveedores, ya que el valor entregado al cliente dependerá de ambos.

Si un proveedor de servicio externo no brinda un excelente trato al cliente, este no se sentirá satisfecho; debido a esto se necesita controlar toda la cadena de valor para que en su conjunto brinde un servicio de calidad. Si una empresa brinda un excelente servicio al cliente al momento de realizar la venta o al momento de recibir a los beneficiarios en sus instalaciones, el afiliado tendrá una expectativa alta del servicio que se brinda.

2.2.1.3. Fidelización de los clientes.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) la fidelización de los clientes es la lealtad o retención de los mismos, para retener a los afiliados existen diversas estrategias, las cuales deben llevar a que el titular tenga y perciba un mayor valor por el servicio adquirido y se sienta satisfecho. El éxito de crear relaciones sostenibles es brindando mayor valor para el cliente; o al menos igual valor que la expectativa que se creó; las personas que reciben un servicio y se sienten satisfechos o encantados tienen más opciones de ser fieles a la marca y proporcionar mayor valor a la empresa.

Retener y fidelizar a los clientes es un asunto complejo, si se toma en cuenta que estos tienen una gran cantidad de empresas que ofrecen distintos servicios similares; las personas elegirán aquella empresa que perciban les brinde un mayor valor. La fidelización de clientes permite lograr mayores ingresos para la organización. La fidelización del cliente va más allá de la satisfacción y se enfoca en que el cliente vuelva a hacer negocios con la empresa.

Según (Ferrel & Hartline, 2012) las personas antes de comprar un servicio se crean una imagen mental de todo el valor que van a recibir, y si no se cumple al menos esta percepción, el afiliado se sentirá insatisfecho y se perderá la lealtad deseada, con lo cual se corre el riesgo de perder el cliente; este valor superior puede cambiar entre los beneficiarios, mientras para unos es un servicio a menor costo, para otros puede ser obtener mayores prestaciones así aumente el costo de adquirirlas.

El nivel de satisfacción experimentado por el usuario tiene influencia directa en la lealtad del mismo; una pequeña caída en la satisfacción provocará grandes pérdidas de

fidelidad, es por esto que la dirección debe enfocarse en superar las expectativas del cliente, logrando su deleite, para así obtener mayores niveles de fidelización. Retener a un cliente es más económico que conseguir uno nuevo, además se debe tener en cuenta que no sólo se pierde una venta, sino que se pierde todo el volumen de ventas a perpetuidad con ese cliente.

En el campo de los seguros médicos se cumple a cabalidad esta acotación ya que el cliente adquiere el seguro con la convicción de tener el servicio por un largo período de tiempo y si sus ingresos lo permiten tenerlo de por vida, por lo que perder un cliente es sumamente costoso para la organización.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) para lograr la fidelización de los clientes se debe tener una relación más cercana con estos, y se deben aprovechar las nuevas tecnologías. Entre las herramientas que se pueden utilizar están el correo electrónico, páginas web, blogs, teléfonos móviles y redes sociales.

2.2.1.3.1. Customer Relationship Management – CRM.

Según (Kotler & Armstrong) muchos expertos en marketing consideran que este concepto es una actividad de gestión de clientes, en el idioma inglés se conoce como Customer Relationship Management o CRM, lo cual se enfoca en captar información del cliente para lograr la mayor fidelización de los mismos; sin embargo la administración de relaciones es un concepto mucho más amplio que el CRM.

La gestión de las relaciones con los clientes debe ser bien llevada a cabo, ya que esta genera satisfacción en los mismos; no obstante, esta satisfacción genera fidelidad y provoca que más personas conozcan la calidad de servicio de la empresa a través de la publicidad boca a boca. Para llevar de manera adecuada la gestión de las relaciones se puede utilizar un software CRM que permita captar información del cliente para ofrecer un servicio más personalizado.

2.2.1.4. Características del servicio.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) los servicios se consideran productos intangibles, ya que no se pueden percibir con ninguno de los sentidos humanos, son inseparables ya que no se puede separar de sus proveedores, son variables ya que la

calidad depende de quién provee el servicio, tienen caducidad ya que no se pueden almacenar como se lo hace con los productos tangibles. A continuación se muestran las cuatro características de los servicios:

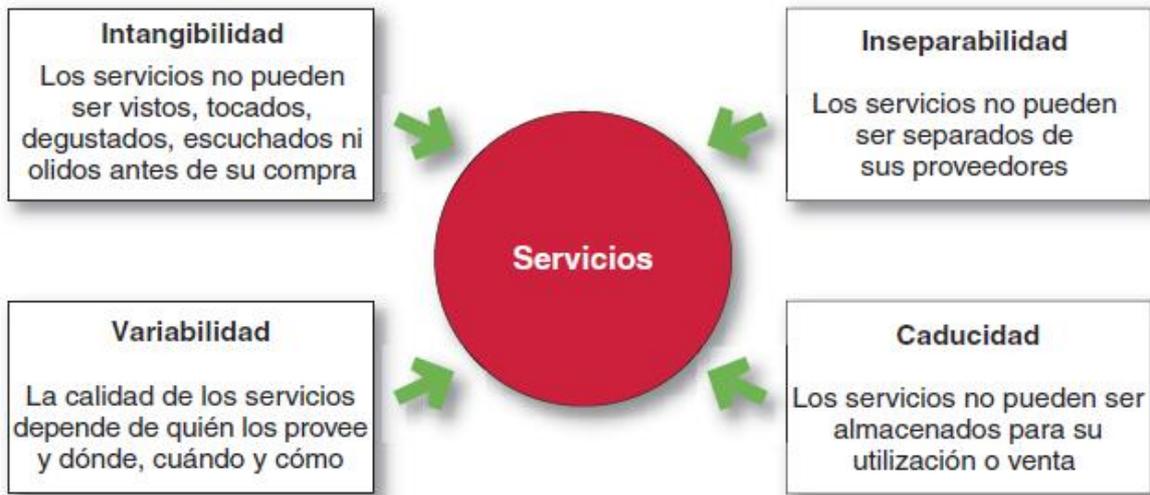


Figura 1. Características de los servicios

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013, p. 208).

La primera característica es la intangibilidad, ya que el servicio no se puede sentir con ninguno de los sentidos humanos antes de ser adquiridos; esto es muy válido para las empresas de seguros médicos ya que el servicio de un médico no se puede percibir con los sentidos humanos. Los clientes juzgan la calidad del servicio en muchas ocasiones por las cosas que pueden ver y que son complementarias al servicio, debido a esto se debe buscar brindar señales tangibles de calidad.

La inseparabilidad del servicio significa que estos no se pueden separar de sus proveedores; en el caso de los productos estos se fabrican, se guardan, se comercializan y luego se consumen; en cambio, los servicios, primero se venden, luego se producen y consumen en el mismo instante. Cuando una persona recibe atención médica lo hace por medio de un doctor, si éste no se encuentra, no se puede consumir el servicio, esto es debido a que el servicio es inseparable de su proveedor.

La variabilidad del servicio señala que la calidad del servicio depende del que lo provee, si en una sucursal un empleado brinda un servicio excepcional el cliente se irá satisfecho, pero si este va a otra sucursal en donde se encuentra con un empleado desmotivado, cansado y poco atento, perderá esa satisfacción adquirida, y probablemente baje su percepción de calidad de la empresa, por lo que es muy importante mantener

motivado al personal y evitar este tipo de situaciones en donde existe interacción entre personal y clientes.

La caducidad del servicio significa que no puede almacenarse, es decir si una persona tiene cita a una hora determinada y llega dos horas tarde, el servicio no se puede almacenar y entregar luego, lo que se hace es coordinar una nueva cita para poder ofrecer el servicio, y esto en ocasiones suele tener un costo adicional. Los productos si pueden almacenarse y entregarse luego tal y como se guardaron, lo que no sucede con el servicio.

2.2.1.5. Estrategias de marketing para las empresas de servicio.

Antes de elaborar estrategias de marketing se necesita realizar un análisis externo e interno que permita diagnosticar la situación actual del negocio. Según (Porter, 2017) el análisis del microentorno se lo realiza por medio de herramientas como el modelo de las cinco fuerzas de Porter que consiste en el análisis de la amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores y clientes, amenaza de sustitutos y rivalidad entre competidores.

Según (David, 2013) el análisis del macroentorno se lo puede realizar por medio del modelo PEST o variantes como el PESTEL que estudian los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y éticos. El análisis interno consiste en evaluar las fortalezas y debilidades propias de la organización.

Para el desarrollo de estrategias de marketing se pudo identificar que se necesita realizar un análisis externo con las herramientas de Porter y PESTEL, y un análisis interno para determinar la capacidad de la empresa ante la definición de estrategias; es decir se evalúa si la empresa puede realizar los planes que se desarrollen, además de identificar fuentes de ventaja competitiva sobre los competidores.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) las estrategias de marketing para empresas de servicio necesitan de enfoques adicionales a los de producto; entre estos están la cadena de utilidades del servicio, la gestión de la diferenciación del servicio, la gestión de la calidad del servicio y la administración de productividad de los servicios.

2.2.1.5.1 La cadena de utilidades del servicio.

Según (Lovelock, 2010) las empresas de servicio tienen una interacción más fuerte que las de producto, es por esto que se debe tener motivados a los empleados y se deben establecer medidas de control para asegurar la máxima calidad de servicio siempre; las organizaciones que tienen éxito son aquellas que satisfacen a sus clientes, así como a sus trabajadores.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) la cadena de utilidades del servicio se comporta de la siguiente manera:

- Calidad de servicio interno: reclutamiento, capacitación, clima laboral, lo que genera...
- Empleados de servicios productivos y satisfechos: satisfacción y fidelización de trabajadores, lo que genera...
- Mayor valor del servicio: prestación de valor, eficacia y eficiencia en los servicios, lo que genera...
- Clientes leales y satisfechos: los clientes siguen comprando, lo que genera...
- Saludables ganancias y crecimiento por el servicio: crecimiento económico.

Se puede determinar que un buen manejo del talento humano con herramientas como las capacitaciones, clima laboral, etc., va a provocar que los trabajadores estén satisfechos y sean más productivos, lo que a su vez genera mayor eficiencia y eficacia de los mismos dando más valor al cliente; esto a su vez logra clientes leales y satisfechos, es decir fideliza a los clientes logrando mayores beneficios para la organización.

Según (Heskett, Jones, Loveman, Earl, & Schlesinger, 1994) entre los diferentes planes de acción de las estrategias de cadena de utilidad de servicio están a) el *diseño de actividades y descripción de tareas* que es el detallar las acciones que debe realizar el empleado; b) *selección y capacitación* que consiste en elegir las personas correctas para el cargo adecuado y capacitar a los empleados para que estén empoderados del servicio brindando mayor valor al cliente; c) *reconocimiento y recompensas* que busca motivar a los empleados aumentando su autoestima a través del reconocimiento del trabajo bien hecho; d) *herramientas para servir al cliente* que son facilidades que se le brinda al cliente para que le sea sencillo utilizar el servicio. A continuación se muestra el diagrama de estas estrategias:

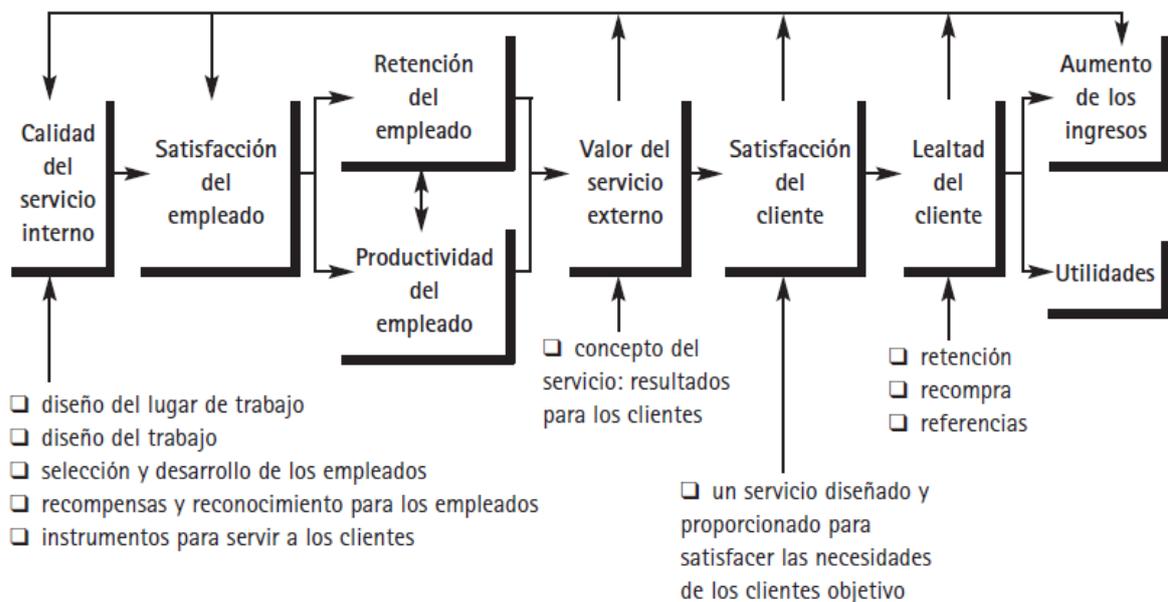


Figura 2. Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio

Fuente: (Lovelock, 2010)

2.2.4.5.2 Gestión de la diferenciación del servicio.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) actualmente existen muchas empresas que ofrecen servicios similares, por lo que si no se diferencian pueden caer en una competencia por precio, sin embargo la diferenciación en todos los aspectos como promoción, entrega, imagen, manejo de reclamos es una estrategia válida para escapar de este tipo de competencia.

Estos conceptos van de la mano con el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor y la percepción que se desea tener de parte de los clientes, hay que buscar hacer tangible lo intangible, por lo que aparte de prestar un servicio excepcional se debe mostrar una imagen muy profesional para que el cliente genere sus expectativas. La imagen diferenciada trata sobre la imagen corporativa a través de símbolos u otros métodos gráficos para captar la atención del cliente y comunicar la expectativa al público correcto.

Según (Ahmed, Shepherd, Ramos, & Ramos, 2012) la diferenciación por oferta necesita un producto intangible diferente a lo que ofrece la competencia, esto tiene que ser innovador y tiene que ser gestionado para que se convierta en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. La diferenciación por entrega se puede realizar teniendo personal

competente que interactúe con el cliente, teniendo una estructura física de respaldo mejor que la competencia, o realizando una entrega diferenciada.

2.2.4.5.3 Gestión de la calidad del servicio.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) la calidad del servicio es muy importante ya que la empresa debe cumplir las expectativas que se plantearon los clientes, debido a esto las empresas que proveen el servicio final deben conocer las expectativas del público meta con respecto al servicio.

Medir la calidad del servicio es muy complicado ya que es intangible y determinar atributos resulta complejo; debido a esto la forma de medir la calidad es mediante la retención de los clientes, es decir que tan seguido la empresa ofrece el servicio.

Según (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2017) el modelo ServQual permite la gestión de la calidad de servicio, la cual tiene como objetivo mejorar la calidad del mismo y la experiencia del cliente. Este modelo consiste en cinco dimensiones que son elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Según (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2017) los elementos tangibles son la apariencia de las instalaciones, equipos físicos, materiales de comunicación y empleados; la fiabilidad es la habilidad de prestar el servicio sin errores, tal como fue prometido; la capacidad de respuesta es la rapidez y la predisposición de los empleados para servir al cliente; la seguridad es el conocimiento o empoderamiento que utiliza el empleado para brindar credibilidad y confianza; la empatía es la atención y atmósfera que se le brinda al cliente en el momento del servicio.

Según (Basfirinci & Mitra, 2014) el modelo ServQual es un constructo que sirve para medir la calidad del servicio que es la brecha entre las expectativas del cliente y la percepción real sobre el servicio ofrecido. El modelo original consistía de 22 ítems para medir las cinco dimensiones; sin embargo, esto puede ser moldeado al contexto en que se realice la investigación.

Se puede notar que este modelo tiene mucha similitud con el concepto de satisfacción del cliente; es decir, el posicionamiento brindará una percepción en la mente del consumidor que se debe al menos cumplir. El modelo ServQual en base a sus cinco

dimensiones permite optimizarlas para lograr igualar o superar las expectativas creadas por el cliente; esta caracterización de la gestión de calidad facilita la elaboración de estrategias para satisfacer a los asegurados y lograr su fidelización. A continuación se muestra un ejemplo del modelo ServQual para un banco:

Elementos tangibles
<ul style="list-style-type: none"> ● Los bancos excelentes (el cuestionario también puede aplicarse a empresas de televisión por cable, hospitales u otro negocio de servicio) tendrán equipo moderno. ● Las instalaciones en los excelentes bancos serán atractivas visualmente. ● Los empleados en los excelentes bancos tendrán aspecto limpio y aseado. ● En un buen banco el material asociado al servicio (folletos o informes) será atractivo y de buena calidad.
Confiabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ● Cuando un banco excelente promete hacer algo en un plazo determinado, lo hará. ● Cuando los clientes tienen un problema, los bancos excelentes mostrarán un interés sincero para resolverlo. ● Un banco excelente llevará a cabo sus servicios en el plazo prometido. ● Un banco excelente evitará emitir información con errores. ● Los bancos excelentes ejecutarán el servicio bien a la primera.
Presteza
<ul style="list-style-type: none"> ● Los empleados de un banco excelente dirán exactamente a los clientes cuándo llevarán a cabo el servicio. ● Los empleados de un banco excelente darán un servicio rápido a los clientes. ● Los empleados de un banco excelente estarán siempre dispuestos a ayudar a los clientes. ● Los empleados de un banco excelente nunca estarán lo suficientemente ocupados como para no responder a las peticiones de los clientes.
Aseguramiento
<ul style="list-style-type: none"> ● El comportamiento de los empleados de un banco excelente inspirará confianza a los clientes. ● Los clientes de un banco excelente se sentirán seguros en sus transacciones. ● Los empleados de un banco excelente serán constantemente educados con los clientes. ● Los empleados de un banco excelente tendrán conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
Empatía
<ul style="list-style-type: none"> ● Los bancos excelentes darán atención personalizada a los clientes. ● Los bancos excelentes tendrán horarios convenientes para todos sus clientes. ● Los bancos excelentes tendrán que prestar una atención personalizada al cliente. ● Los bancos excelentes tendrán profundamente asimilados los mejores intereses de sus clientes. ● Los empleados de los bancos excelentes entenderán las necesidades específicas de sus clientes.

Figura 3. Modelo ServQual para un banco

Fuente: (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz, 2011). Adaptado de A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml y Leonard Berry, "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", en *Journal of Retailing* 64 (1988):12-40.

2.2.4.5.4 Administración de productividad de servicios.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) la productividad de los servicios siempre debe ser analizada, ya que la competencia agresiva que existe en la actualidad obliga a las organizaciones a reducir al máximo sus costos. La productividad se puede mejorar capacitando de mejor manera al personal actual, contratando a nuevo personal que sea más capacitado y eficiente, o bajando un poco la calidad del servicio.

Si se baja la calidad del servicio, debe tenerse en cuenta que al momento de la venta no se ofrezcan cosas que luego no se van a cumplir, ya que así un servicio sea

económico, si no se cumple con lo pactado el cliente se sentirá insatisfecho; lo recomendable es no aumentar tanto la productividad a costa de la calidad del servicio.

2.2.4.5.5 Servicio de postventa.

Según (Kotler & Keller, 2012) el servicio postventa se refiere a aquel que se realiza luego de la venta, este servicio por lo general consiste en el seguimiento que se le hace al cliente en relación a su experiencia con el servicio ofrecido. La mezcla de servicios no sólo consiste en aquellos que se realizan antes de la venta y durante la entrega del mismo, sino que va más allá y se preocupa por mantener una comunicación sostenible con el cliente luego de la venta, puede ser a través de un departamento de servicio al cliente, o por mantenimiento; esto se conoce como servicio postventa.

Se puede señalar que el servicio no termina solo con la prestación del mismo al cliente, sino que va más allá con centros de atención al cliente; sin embargo dependiendo del giro del negocio y capacidades de la empresa, este servicio postventa deben realizarlo los mismos vendedores incluso. Para lograr que exista un seguimiento de la satisfacción del cliente se deben crear políticas empresariales que monitoreen y evalúen la calidad del servicio de los asesores comerciales, luego de la venta.

Según (Kotler & Keller, 2012) entre las estrategias de servicio postventa están el buen trato luego del cierre de venta, el constatar que se cumplan los servicios ofrecidos, la gestión de reclamos, la gestión de redes sociales, el mostrar interés por comunicar información de la empresa de manera constante al cliente, adaptarse a las nuevas tecnologías y buscar facilidades para la interacción con el cliente y su satisfacción con el servicio.

2.2.1.6. Indicadores de gestión para el marketing de servicios.

Según (Kaplan & Norton, 2016) los objetivos estratégicos se pueden evaluar por medio de un cuadro de mando integral que tiene indicadores en cuatro perspectivas que son: financiera, de clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Este cuadro de mando tiene un enfoque más estratégico que financiero y se recomienda utilizarlo junto a un software que facilite la gestión.

Actualmente a pesar de que se sigue utilizando el cuadro de mando integral en las empresas, los indicadores de gestión se crean dividiéndolos conforme a lo que determine el directivo encargado de la gestión de la planeación estratégica. Esta división de categorías para los indicadores, pueden ser los departamentos de la empresa, las perspectivas del cuadro de mando integral, y cualquier forma que pueda medir la consecución de los objetivos. La intención de los indicadores de gestión es medir mediante una relación la evolución de una variable para la toma de decisiones.

2.3. Marco legal

La Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008) señala en su artículo 52 (ver Anexo 1) que las personas tienen derecho a acceder a servicios de excelente calidad y que tienen derecho a recibir información verdadera sobre el producto o servicio que se le ofrece; esto quiere decir que si un asesor de ventas ofrece a un cliente un servicio que no está estipulado en el contrato que está por firmar, no se están cumpliendo las leyes constitucionales ya que está recibiendo publicidad engañosa.

La ley castiga con indemnizaciones los casos en que una empresa promocione servicios a un cliente que no es capaz de cumplir. En este aspecto la organización tiene un deficiente control sobre los asesores de venta, ya que estos, con la visión de generar comisiones por la obtención de clientes, ofrecen servicios de planes más costosos a precio de los más económicos; al momento de la firma, el cliente no se percata de que lo ofrecido por el empleado no es lo mismo que lo estipulado en el contrato. Este problema se evidencia cuando el afiliado acude a una clínica de mayor nivel y no puede acceder a los beneficios porque su contrato no lo permite, es en este momento en que se produce la insatisfacción del cliente y se da cuenta de la publicidad engañosa de la que fue objeto. Sin embargo, la empresa no ha tenido mayores problemas legales ya que el abonado no tiene como demostrar que efectivamente el asesor de ventas le ofreció un servicio que no constaba en el contrato.

La forma en que la ley controlará la excelencia en la calidad es mediante mecanismos de control y de defensa a los consumidores y el castigo es una indemnización. El artículo 66 numeral 25 de la Constitución (ver Anexo 1) señala también que es derecho de los ciudadanos recibir información verdadera sobre la oferta de productos y servicios; el artículo 83 numeral 2 indica también que no se debe mentir en cualquier tipo de

transacción. Los asesores de venta deben brindar información real del servicio por el que se va a firmar el contrato, ya que si se miente en la transacción el perjudicado puede denunciar a la empresa, lo que acarrearía costos para la misma.

La Ley Orgánica de Salud modificada en el 2012 (Asamblea Nacional, 2012), señala en la extensión del artículo 2 (ver Anexo 2) en el inciso c) que es misión del Ministerio de Salud Pública y de otros organismos competentes controlar el funcionamiento de las compañías de seguros y de medicina prepagada, además señala que es obligación cumplir con lo estipulado en los contratos; debido a esto es obligación de la empresa cumplir con lo que firma el cliente y además está en la obligación de controlar a que sus empleados no entreguen información falsa o publicidad engañosa.

Este artículo demuestra la importancia para la empresa de controlar también a los proveedores del servicio como son las clínicas ya que si estas no brindan el servicio o no cobran una tarifa diferenciada a los afiliados, el cliente puede realizar una denuncia, lo que va a perjudicar a la empresa por negligencia de terceros. Salud S.A. se encarga de promocionar seguros de salud y medicina prepagada, sin embargo las atenciones médicas no las realizan en sus propios consultorios, sino que dependen de otros centros médicos; si un empleado de una clínica le indica a un afiliado que no consta en el sistema, para beneficiarse del descuento, y esta persona sí paga por este servicio, se convierte en un problema legal en donde la culpable es la clínica por no otorgar el precio diferenciado; sin embargo, la reputación de la empresa disminuye, por lo que es importante extender un control exhaustivo a los centros asociados para que cumplan a cabalidad el servicio.

2.4. Marco conceptual

Análisis del entorno: Es el análisis que se realiza a los factores externos e internos que afectan a la organización. El análisis externo se puede realizar con herramientas como el modelo PESTEL y el de las cinco fuerzas de Porter, mientras que el interno por medio del análisis a toda la cadena de valor.

Calidad de servicio: Es el nivel de excelencia que tiene la empresa en la prestación del servicio. Esta calidad debe ser igual o mayor a lo que el cliente percibió al momento de realizar la compra.

Cadena de valor: Son todas las actividades que tiene la empresa y que generan valor, el valor entregado debe ser mayor a su costo. Esta herramienta permite observar todos los departamentos que posee la empresa y sus procesos hasta la entrega de valor al cliente final.

Caducidad del servicio: El servicio no puede ser almacenado, cuando una persona no recibe el servicio, este no se puede guardar; a diferencia de los productos tangibles que si se pueden almacenar para su posterior distribución.

Chatbot: Es un software que es capaz de atender a los clientes sin necesidad de manejo humano; es decir cumple tareas básicas como saludar y preguntar cuál es el motivo de ingresar al chatbot; se puede usar para receptar comentarios y reclamos de los clientes.

CRM: Es el acrónimo de Customer Relationship Management, o administración de relaciones con los clientes, y por lo general se realiza con la ayuda de un software informático que permite analizar los datos de los clientes para la toma de decisiones gerenciales.

Cuadro de mando integral: Es un tablero de mando que contiene indicadores e iniciativas para conseguir objetivos estratégicos, en base a cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Es también conocido como Balanced Scorecard/

Demanda: Es cuando a la necesidad y el deseo de adquirir un producto o servicio se le agrega el poder adquisitivo del individuo. Es decir, no basta con que el cliente necesite o desee un bien, sino que debe tener el dinero para poderlo comprar.

Deseo: Es algo que quiere el cliente pero que no es obligatoriamente necesario. Por ejemplo un viaje en crucero por América Central es un deseo en comparación a la compra de la comida diaria que es una necesidad.

Diferenciación del servicio: Es cuando se busca la forma de ser diferente a la competencia en cualquier parte de la cadena de valor. La diferenciación se realiza con la finalidad de no entrar en una guerra de precios con los competidores.

Estrategia de marketing: Es cuando se selecciona el mercado meta y la propuesta de valor que se va a ofrecer. Esta estrategia luego debe ser desarrollada a través del

programa de marketing para definir los planes de acción con los que se llegará al mercado meta escogido.

Expectativa del cliente: Es el nivel de calidad de servicio que se imagina el cliente sobre una empresa. El mensaje promocional o posicionamiento es una herramienta clave para subir o bajar la expectativa, y la calidad ofrecida nunca deberá ser menor a la expectativa generada.

Experiencia del servicio: Es la percepción que tuvo el cliente luego de recibir el servicio. Esta experiencia se asocia con la calidad del servicio y nunca deberá ser menor a la expectativa creada.

Fidelización del cliente: Es la retención del cliente, y se mide mediante la cantidad de veces en un tiempo determinado que el cliente requiere de los servicios de la empresa. Es más económico retener a los clientes actuales que conseguir nuevos, debido a esto es muy importante desarrollar estrategias para la fidelización de los mismos.

GAP: Es un análisis de la brecha que existe en una variable desde dos percepciones diferentes; es decir, el cliente define una expectativa y se mide luego qué tan satisfecho quedó con el servicio. La diferencia de estos dos valores es el GAP, aunque también se puede definir el mínimo deseado en porcentaje con respecto a la expectativa.

Imagen corporativa: Son las imágenes, símbolos y otras herramientas gráficas para poder identificar a la organización. Esta imagen debe ir acorde al mercado meta escogido y a la propuesta de valor a ofrecer mediante la estrategia de marketing.

Indicadores de gestión: Son relaciones entre dos o más datos que permiten medir la evolución de una variable de gestión. Una herramienta muy conocida que utiliza indicadores de gestión como su parte principal es el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.

Innovación: Es el proceso de diferenciación que tiene la empresa para obtener ventaja competitiva sobre sus competidores. Esta innovación no sólo se aplica para el producto o servicio final, sino que también es válida para cualquier proceso de la cadena de valor.

Inseparabilidad del servicio: El servicio depende del proveedor del mismo, es decir si no está el proveedor no se puede entregar el servicio. Si un paciente tiene una cita médica y el doctor no está, no se puede consumir el servicio, esto es debido a que el proveedor, *el doctor*, es el que brinda el servicio y no se puede separar del él.

Intangibilidad: El servicio no se puede percibir con ninguno de los cinco sentidos del ser humano. A diferencia de los productos tangibles que se pueden ver, tocar, oler, oír y sentir de cualquier forma física, el servicio no se puede sentir de la misma manera, debido a esto es muy complicado medirlo.

Investigación de mercado: Es aquella investigación que permite la identificación o solución de problemas con respecto al negocio. La investigación es muy importante a la hora de identificar problemas con la calidad del servicio, ya que así se podrán elaborar estrategias y planes de acción conforme a la información recopilada.

Lealtad del cliente: Es el nivel de fidelización que tiene un cliente. Esta lealtad o fidelización se mide por medio de la cantidad de veces que el cliente requiere un producto o servicio de la empresa en un período determinado.

Mapas estratégicos: Son relaciones causa-efecto entre las diferentes estrategias del cuadro de mando integral. Esto permite ver el efecto de los objetivos estratégicos desarrollados en cada perspectiva; el punto más alto del modelo es la perspectiva financiera con la cual se recibe un valor monetario.

Marketing: Es la gestión de relaciones redituables con los clientes, enfocada en la satisfacción del mismo. El proceso del marketing parte del conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes, luego se segmenta el mercado, se escoge el mercado meta, se elige la propuesta de valor, se desarrolla un programa de marketing basado en las 4 Ps, se desarrolla la gestión con los clientes y se recibe valor de parte de estos.

Marketing de servicios: Es la ciencia que se ocupa de estudiar la mercadotecnia de los servicios. A más de lo que realiza el marketing tradicional, el marketing de servicios toma en cuenta la intangibilidad, caducidad, variabilidad e inseparabilidad de los mismos.

Marketing externo: Es el marketing tradicional basado en las 4 Ps del marketing que son: precio, producto, plaza y promoción. Esto también se conoce como programa de

marketing y es el paso que le sigue a las estrategias del marketing.

Marketing interactivo: Es el marketing que se encarga de estudiar la interacción entre comprador y vendedor. Esto es muy utilizado en el marketing de servicios en donde la comunicación e interacción entre clientes y servidores es muy importante para lograr la fidelización del mismo.

Marketing interno: Es el marketing que se encarga de estudiar la motivación y capacidades de los empleados para poder lograr la satisfacción de los clientes con respecto al servicio. Este tipo de marketing estudia más la parte de talento humano y es muy necesario para lograr un alto nivel de excelencia en la prestación del servicio.

Mercado meta: Es el mercado que se elige luego de analizar la segmentación de mercados realizada previamente. Luego de escoger el mercado al que se va a ofrecer el producto o servicio, se debe establecer cuál será la oferta de valor que se va a ofertar y se debe establecer un objetivo de posicionamiento en la mente del consumidor.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter: Es el modelo que se encarga de analizar el sector industrial donde se desenvuelve la empresa, por medio de cinco variables que son: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores.

Modelo PESTEL: Es el modelo que se encarga de analizar los factores externos tales como: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, éticos y ecológicos. Este modelo es una extensión del modelo PEST y se encarga de analizar qué factores externos a la organización influyen positiva o negativamente a la misma.

Modelo Servqual: Es un modelo para gestionar la calidad del servicio y está dividido en cinco dimensiones que son elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Motivación del personal: Son las ganas que tiene el personal para trabajar y hacer las actividades de excelente manera. La motivación puede ser alterada por diversas causas como el clima laboral, remuneración, liderazgo, entre otras.

Necesidad: Es cuando un cliente necesita un producto o servicio para su subsistencia. A diferencia del deseo, este bien es necesario para el cliente, la comida diaria y el agua son ejemplos de necesidad.

Percepción del servicio: Es la sensación que tiene el cliente luego de recibir un servicio, o incluso antes de recibirlo, es cómo se lo imagina. Esto va muy ligado a las expectativas que se crea una persona al momento de adquirir un servicio, piensa en la experiencia que va a obtener al adquirir el producto o servicio.

Posicionamiento: Es la forma en que la empresa desea que el consumidor lo distinga o imagine. Este término va muy ligado al mercado meta y a la elección de la oferta de valor. Una forma de posicionarse en la mente del consumidor es a través de la publicidad.

Posición estratégica: Es la posición de mercado en que la empresa se encuentra con respecto a sus competidores. Esta posición se identifica a través de una investigación de mercado y permite la modificación de la planeación estratégica.

Postventa: Es el servicio que se ofrece luego de realizada la venta del servicio principal, este puede consistir en preguntarle cuál fue su experiencia o en ofrecerle información que desee conocer el cliente.

Prestador de servicio: Es la persona o empresa que brinda el servicio al cliente final. El prestador no se puede separar del servicio que ofrece, aquí cabe el concepto de inseparabilidad.

Productividad: Es el valor que la empresa saca de sus empleados, si un empleado es más eficiente y trabaja más por menos, se dice que es más productivo. Cuando una empresa determina una estrategia de reducción de costos, se busca que los empleados sean más productivos.

Programa de marketing: Es el plan de acción que elaboran los directivos con relación a las 4 Ps del marketing, estas son producto, precio, plaza y promoción. Este paso está luego de la elaboración de la estrategia de marketing y antes de elaborar la gestión de la relación con los clientes.

Propuesta de valor: Es la oferta que realiza la empresa a sus clientes, el valor percibido por el cliente debe ser igual o mayor al valor pagado por él. Esta propuesta se elabora luego de la elección del mercado meta.

Proveedores: Son las empresas o personas que brindan servicios al cliente final, en nombre de la empresa o persona que obtuvo la venta. También se los conoce como prestadores del servicio, y deben lograr que el cliente tenga una experiencia igual o superior a la que se imaginó.

Publicidad: Es la forma de promoción que utilizan las empresas para dar a conocer un producto o servicio, esta puede ser por distintos medios como son la televisión, radio, prensa escrita, revistas, redes sociales, etc.

Relación redituable: Es una relación que se consigue con los clientes para obtener un beneficio económico en caso de las empresas con fines de lucro. Esto quiere decir que la organización brinda un producto o servicio a cambio de dinero.

Rentabilidad: Son los beneficios económicos que se obtienen por la prestación de un servicio. Esta puede ser medida en los estados financieros de la empresa o a través de las razones financieras que son indicadores para poder evaluar la situación económica de una empresa.

Satisfacción del cliente: Es cuando se cumplen las expectativas de los clientes y este sale contento de la transacción. Si un cliente se siente satisfecho con el servicio prestado, existen muchas posibilidades que regrese, con lo cual se logra la fidelización de los mismos.

Segmentación de mercado: Consiste en dividir el mercado en algunos segmentos para luego elegir el mercado meta. Estos segmentos se pueden establecer mediante factores demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales.

Seguro médico: Es un seguro prepagado que protege a la persona contra enfermedades, puede contener sólo servicio médico como medicina. En el Ecuador existe un seguro obligatorio para empleados que es ofrecido por el IESS, sin embargo muchas empresas aseguran a sus empleados mediante empresas privadas.

Servicio al cliente: Es el servicio que se brinda a las personas que adquieren o desean adquirir un producto o servicio de la empresa. Si se brinda un excelente servicio se puede lograr la fidelización de los clientes.

Servicios sanitarios: Son aquellos servicios que están relacionados con la salud. Los seguros médicos o de medicina prepagada están dentro de los servicios sanitarios.

Variabilidad del servicio: Los servicios dependen del proveedor, es decir la calidad de servicio del proveedor será la que experimente el cliente final. Si existe una excelente atención al cliente al momento de la venta del servicio, pero el proveedor del mismo no tiene el mismo nivel de excelencia, el cliente final no habrá cumplido sus expectativas.

Ventaja competitiva: Son aquellas mejoras que tiene la empresa con respecto a la competencia y que son sostenibles en el tiempo. Estas ventajas competitivas se analizan a través de toda la cadena de valor.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. 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. El método deductivo va de lo general a lo específico; es decir parte de leyes, conceptos o definiciones generales sustentadas en un marco teórico al análisis de un caso en particular, es decir se contextualiza el fenómeno. Este método se utiliza en el enfoque cuantitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

En esta investigación se definieron variables particulares y una variable general, con lo que se dividió el tema general que es la aplicación de un modelo de marketing de servicios a la empresa Salud S.A. con la finalidad de frenar la migración de clientes a la competencia, debido al mal asesoramiento brindado por los vendedores, a la ausencia de un servicio postventa y al bajo nivel de servicio de las clínicas prestadoras del servicio.

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 (Bernal Torres, 2010).

El enfoque cuantitativo tiene sus bases en la estadística y tiene un proceso secuencial y probatorio (Hernández Sampieri et al., 2010). El presente proyecto inició con una revisión de la literatura desde la cual se definieron premisas que fueron comprobadas posteriormente; la encuesta es la herramienta principal de

recolección de datos en este enfoque, y debido a la utilización de tablas de frecuencia y gráficos estadísticos la investigación es cuantitativa en este aspecto.

El enfoque cualitativo es aquel que no tiene sus bases en la estadística (Hernández Sampieri et al., 2010); este enfoque no busca la comprobación de hipótesis, sin embargo permite elaborar conceptos y supuestos en relación a la información obtenida; su principal instrumento de investigación es la entrevista (McDaniel & Gates, 2016) y debido a la utilización de esta herramienta en la presente investigación se determinó que este trabajo tiene también un enfoque cualitativo. En este proyecto se realizó entrevistas a ocho vendedores del servicio de Salud S.A. en Quevedo y al administrador de la clínica Guayaquil, a partir de lo cual se determinaron conclusiones relevantes para la investigación.

La investigación de tipo descriptiva es aquella que se encarga de caracterizar los fenómenos (Bernal Torres, 2010). Como se indicó anteriormente, se dividió el trabajo en cuatro hipótesis alternativas y una general, con la finalidad de poder analizar mejor la investigación. La definición de estas hipótesis permitió describir de una mejor manera el trabajo, con lo cual cumple con el concepto de investigación descriptiva.

Este proyecto es de tipo 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 (Hernández Sampieri et al., 2010). 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.

3.2. Población y muestra

El tamaño de la población son los 858 clientes que tiene Salud S.A. en la ciudad de Quevedo. La fórmula matemática para calcular la muestra a partir de una población conocida es la siguiente (Lind, Marchal, & Wathen, 2012):

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

N es el tamaño de la población que es 858, Z_{α} es el valor de la tabla z para un intervalo de confianza del 95%, el cual es 1.962, p es la probabilidad de éxito y q es la de fracaso, las cuales son 0.5 para ambas en este caso, d es el error máximo tolerable con

relación a la proporción, el cual se determinó sea del 5%. El cálculo de la muestra queda como a continuación:

Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población.

en donde,

N = tamaño de la población	858
Z α = 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

Conclusion:
 Se requeriría encuestar a no menos de 266 clientes para poder tener una seguridad del 95%

Figura 4. Muestra

Fuente: Elaborado por autora.

El tamaño de la muestra fue de 266 clientes. Para la recolección de datos de los vendedores se determinaron 8 entrevistas, y para la investigación a las clínicas, se determinó una entrevista.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

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

La encuesta presenta dos características fundamentales que son la recolección de información mediante un cuestionario estructurado, estos datos se pueden obtener de manera verbal o por escrito y la utilización de una muestra representativa del universo investigado (Alvira Martín, 2011). La encuesta posee preguntas cerradas, las cuales se diseñaron con la intención de conocer la opinión veraz de los clientes sin ningún tipo de sesgo; el sesgo es incentivar de manera voluntaria a involuntaria al encuestado a

seleccionar una respuesta en particular (Hernández Sampieri et al., 2010). La encuesta es un instrumento típico del enfoque cuantitativo y se realizará a 266 clientes escogidos al azar de la ciudad de Quevedo.

La entrevista es un instrumento de recolección de datos prominentemente cualitativo (Hernández Sampieri et al., 2010). Esta herramienta consiste en una elaboración de preguntas que pueden ser estructuradas, semi-estructuradas o no estructuradas; la entrevista estructurada es aquella que consta de preguntas que no son modificadas a lo largo de la interacción, la semi-estructurada posee un formato específico que puede ser modificado a lo largo de la conversación, mientras que la no estructurada no tiene un cuestionario definido y las preguntas se generan conforme avanza la interacción (Hernández Sampieri et al., 2010). En la presente investigación se utilizará la entrevista estructurada con preguntas predefinidas las cuales no serán alteradas para no tener sesgo en ninguna de las 8 que se realizarán.

El instrumento de la revisión documental consiste en la recopilación de datos por medio de informes, documentos, registros, etc. (Bernal Torres, 2010); estos datos no tienen sesgo y es una forma fiable de conseguir información. El número de vendedores, su ubicación, información general de la empresa y vendedores con cuentas en Quevedo son obtenidos por medio de registros en el sistema informático con el debido permiso respectivo de parte de la organización.

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

A continuación se muestra una tabla con el recurso humano que participó y colaboró con la presente investigación, las fuentes de los datos obtenidos y los recursos económicos utilizados para el presente estudio, el cronograma de actividades mediante un diagrama de Gantt se muestra posteriormente.

Tabla 3. 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.

		<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

Nota: Elaborado por autora.

Tabla 4. Diagrama de Gantt para encuestas y entrevistas

	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									■	

Nota: Elaborado por autora.

3.5. Tratamiento a la información – procesamiento y análisis

Esta investigación se centra en una encuesta a 266 clientes, entrevista a 8 vendedores y a un representante de una clínica. La encuesta es la herramienta más conocida del enfoque cuantitativo y se utiliza para poder medir los resultados, sacar conclusiones a la problemática y poder identificar soluciones. Existen dos tipos de estadística, la descriptiva y la inferencial; en el caso de la inferencial “el principal interés que despierta esta disciplina se relaciona con encontrar algo relacionado con una población a partir de una muestra de ella” (Lind et al., 2012, p. 6). Debido a que en esta investigación se utiliza una muestra para determinar el comportamiento de la población se utiliza este tipo de estadística; asimismo las técnicas que existen para poder analizar los datos recolectados se dividen en univariadas y multivariadas. Las técnicas univariadas son recomendables cuando hay una sola medición para cada elemento de la muestra, o cuando hay varias mediciones para cada elemento pero cada variable se analiza por separado (Malhotra, 2016). Las técnicas multivariadas se enfocan en la relación entre variables. Las

técnicas univariadas pueden tener datos métricos y no métricos; los datos métricos se miden en una escala de intervalo o de razón. Los datos no métricos se miden en una escala nominal u ordinal (Malhotra, 2016). A continuación se muestra un cuadro de las técnicas univariadas:

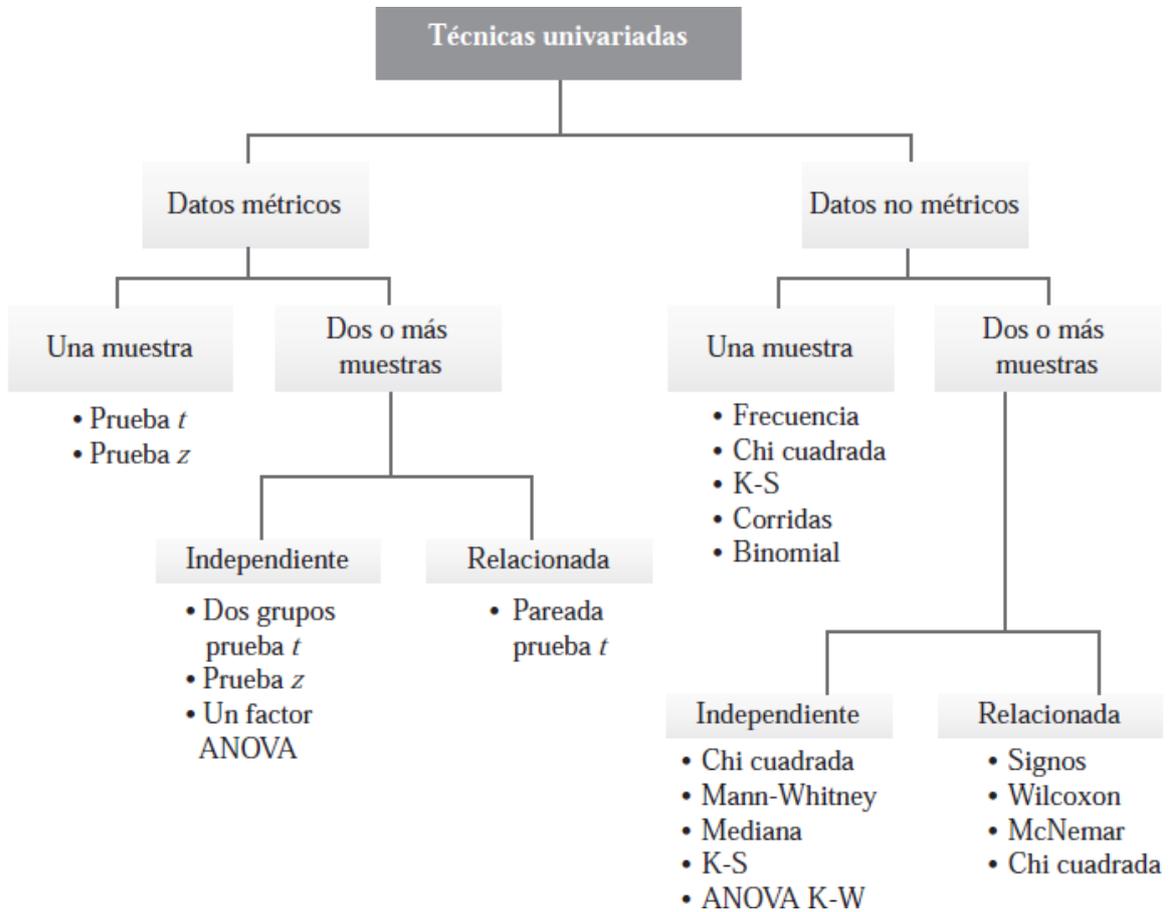


Figura 5. Técnicas univariadas

Fuente: (Malhotra, 2016)

El presente proyecto presenta una investigación univariada con datos no métricos de una muestra utilizando tablas de frecuencia. Esta distribución de frecuencias se procesará mediante el programa informático Microsoft Excel. La tabla de frecuencia contendrá la frecuencia absoluta, la frecuencia absoluta acumulada, la frecuencia relativa y la frecuencia relativa acumulada. Los resultados se presentarán tanto en una tabla de frecuencias como en un histograma creado desde el software estadístico. A continuación se muestra un ejemplo del histograma.

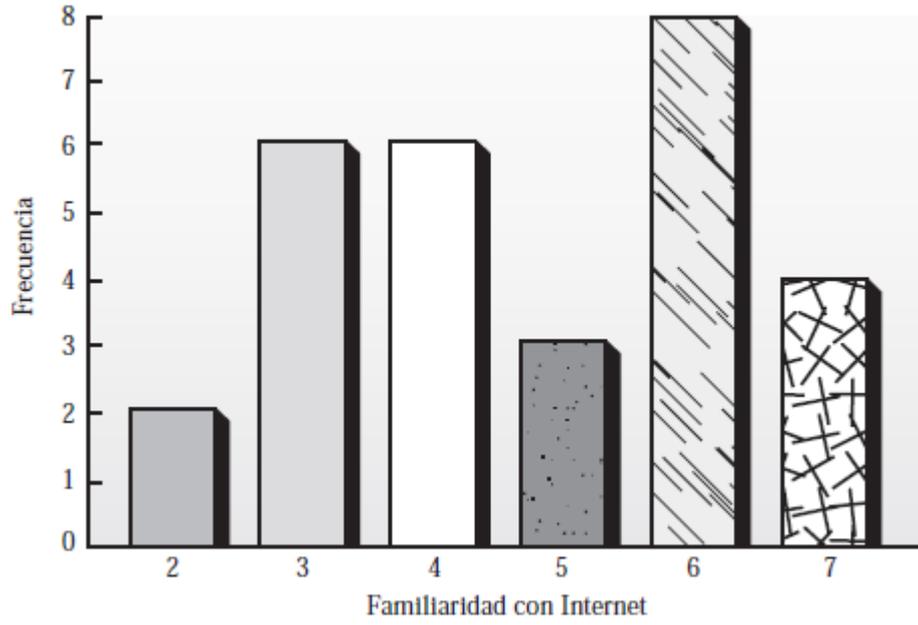


Figura 6. Histograma

Fuente: (Malhotra, 2016).

3.6. Presentación de resultados

Encuesta a 266 clientes de Quevedo:

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

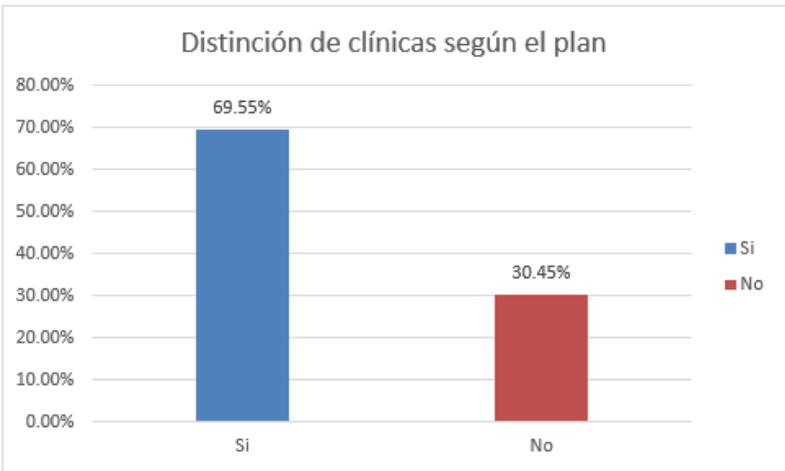
Tabla 5. Matriz general de principal problema

Resultados de encuesta	Tabla 6. Principal problema de Salud S.A.																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Distinción de clínicas según el plan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asesoramiento del vendedor</td> <td>54</td> <td>20.30%</td> </tr> <tr> <td>Atención de la clínica</td> <td>26</td> <td>9.77%</td> </tr> <tr> <td>Servicio postventa</td> <td>71</td> <td>26.69%</td> </tr> <tr> <td>Atención de reclamos</td> <td>102</td> <td>38.35%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>13</td> <td>4.89%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>266</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.</p> <p>Figura 7. Principal problema de Salud S.A. Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.</p>	Distinción de clínicas según el plan			Asesoramiento del vendedor	54	20.30%	Atención de la clínica	26	9.77%	Servicio postventa	71	26.69%	Atención de reclamos	102	38.35%	Otros	13	4.89%	Total	266
Distinción de clínicas según el plan																					
Asesoramiento del vendedor	54	20.30%																			
Atención de la clínica	26	9.77%																			
Servicio postventa	71	26.69%																			
Atención de reclamos	102	38.35%																			
Otros	13	4.89%																			
Total	266	100%																			
Análisis	El 38.35% de los clientes considera que la principal deficiencia en el servicio brindado por Salud S.A. es la atención de reclamos, esto sucede por la burocracia que existe actualmente para presentar quejas o sugerencias. Con un 26.69% le sigue el servicio postventa, que se debe a que la empresa no tiene una comunicación más cercana con el afiliado y sólo controla que realice los pagos a tiempo, más no en su satisfacción. Finalmente la tercera causa de insatisfacción es el mal asesoramiento del vendedor.																				

Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.

2.- ¿La empresa le indicó que existen clínicas distintas según el plan escogido?

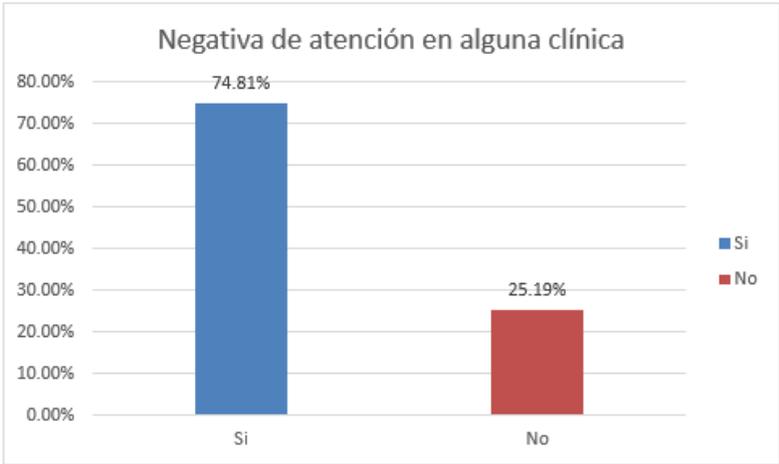
Tabla 7. Matriz general distinción de clínicas según el plan

Resultados de encuesta	Tabla 8. Distinción de clínicas según el plan		
	Distinción de clínicas según el plan		
	Si	185	69.55%
	No	81	30.45%
	Total	266	100%
	Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.		
	 <p style="text-align: center;">Distinción de clínicas según el plan</p>		
	Figura 8. Distinción de clínicas según el plan. Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.		
Análisis	El 30.45% de clientes no sabían o no conocían que dependiendo del plan pueden acceder a clínicas de mejor categoría. Esto se debe a un mal asesoramiento del vendedor, ya que no existe un control sobre el servicio brindado por el asesor; esto igualmente va relacionado con el pobre servicio postventa de Salud S.A.		

Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.

3.- ¿Ha acudido a alguna clínica que le prometió el asesor de venta y le dijeron que no aplica para su seguro médico?

Tabla 9. Matriz general negativa de atención en alguna clínica

Resultados de encuesta	Tabla 10. Negativa de atención en alguna clínica											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Negativa de atención en clínica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>199</td> <td>74.81%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>67</td> <td>25.19%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>266</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.</p>  <p>Figura 9. Negativa de atención en alguna clínica. Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.</p>	Negativa de atención en clínica			Si	199	74.81%	No	67	25.19%	Total	266
Negativa de atención en clínica												
Si	199	74.81%										
No	67	25.19%										
Total	266	100.00%										
Análisis	El 25.19% de las personas no comprendieron o no se les informó las clínicas a las que pueden acceder según su plan. Esto es penado por la ley y puede tener repercusiones legales. Esta pregunta va de la mano con el asesoramiento del vendedor y la ausencia del servicio postventa; ya que luego de la firma del contrato la empresa sólo controla si el cliente ha realizado los pagos a tiempo y no en su satisfacción con el servicio, ni la comprensión de los servicios a los que puede acceder.											

Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.

4.- ¿Las clínicas de las que usted es beneficiario por ser parte de Salud S.A. le cobran una tarifa diferenciada?

Tabla 11. Matriz general tarifa diferenciada en las clínicas

Resultados de encuesta	Tabla 12. Tarifa diferenciada en las clínicas		
	Tarifa diferenciada en las clínicas		
	Siempre	205	70.07%
	Al menos una vez no me cobraron menor tarifa	46	17.29%
	Nunca	15	5.64%
	Total	266	100.00%
	Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.		
	<p>The bar chart displays the percentage distribution of responses regarding differentiated tariffs in clinics. The y-axis represents percentages from 0.00% to 90.00%. The x-axis lists three categories: 'Siempre' (77.07%), 'Al menos una vez no me cobraron menor tarifa' (17.29%), and 'Nunca' (5.64%). A legend on the right identifies the bars by color: blue for 'Siempre', red for 'Al menos una vez no me cobraron menor tarifa', and green for 'Nunca'.</p>		
	<p>Figura 10. Tarifa diferenciada en las clínicas. Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.</p>		
Análisis	<p>Existe un 17.29% que al menos una vez no le cobraron menor tarifa y un 5.64% al que nunca le han cobrado menor tarifa. Es decir el 22.93% de los encuestados ha tenido problemas con el cobro de la tarifa de parte de la clínica.</p>		

Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.

5.- ¿Algún personal de Salud S.A. se ha contactado con usted para consultarle sobre su satisfacción con el servicio?

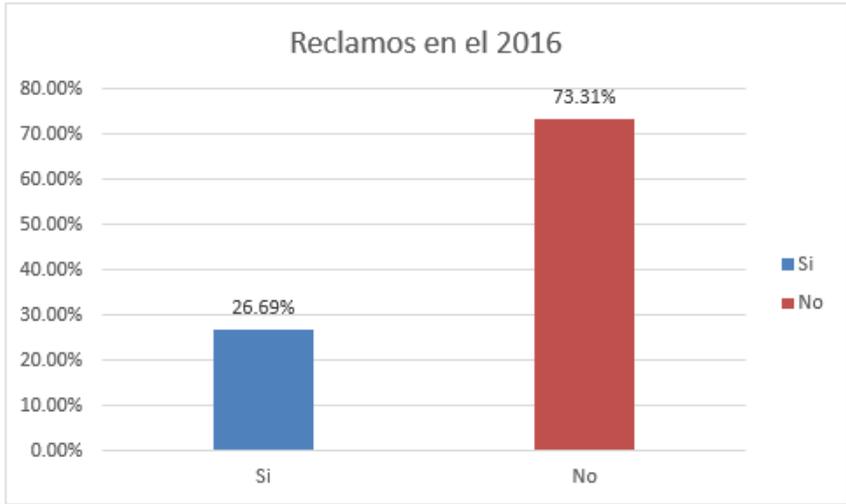
Tabla 13. Matriz general contacto con el cliente para consultar satisfacción

Resultados de encuesta	Tabla 14. Contacto con el cliente para consultar satisfacción		
	Contacto con el cliente para consultar satisfacción		
	Si	189	71.05%
	No	77	28.95%
	Total	266	100.00%
	Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.		
	 <p>Figura 11. Contacto con el cliente para consultar satisfacción. Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.</p>		
Análisis	El 28.95% de los clientes no ha sido consultado sobre su satisfacción con el servicio ofrecido por la empresa. Es decir estas personas no han tenido un servicio postventa.		

Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.

6.- ¿Ha realizado algún reclamo a la empresa en el 2016?

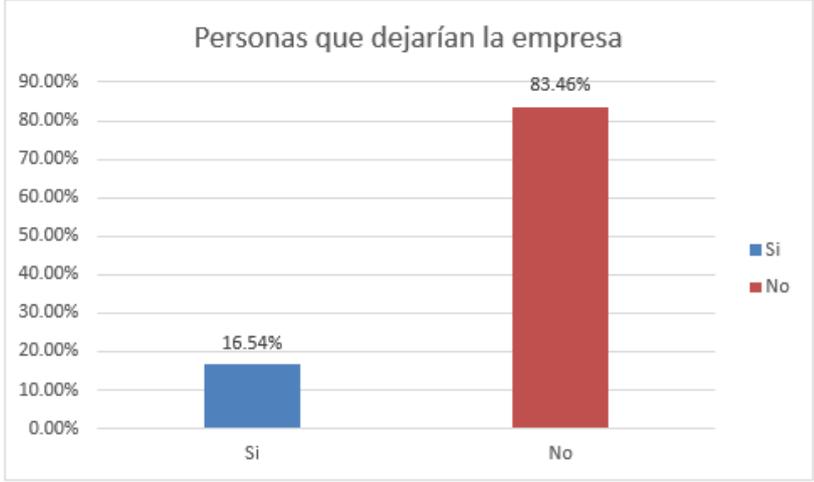
Tabla 15. Reclamos en el 2016

Resultados de encuesta	Tabla 16. Reclamos en el 2016								
	Reclamos en el 2016								
	Si	71	26.69%						
	No	195	73.31%						
	Total	266	100.00%						
	<p>Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.</p>								
	 <p style="text-align: center;">Reclamos en el 2016</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>26.69%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>73.31%</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Porcentaje	Si	26.69%	No	73.31%
Categoría	Porcentaje								
Si	26.69%								
No	73.31%								
	<p>Figura 12. Reclamos en el 2016. Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.</p>								
Análisis	<p>El 26.99% ha realizado al menos un reclamo en el 2016 a la empresa Salud S.A. Esto refleja la insatisfacción por el servicio. Sin embargo, hay muchas personas que no realizan reclamos debido a la burocracia que existe actualmente; ya que para presentar una queja se debe hacer un papeleo en la matriz Guayaquil, lo cual es molesto para los clientes de Quevedo.</p>								

Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.

7.- ¿Ha pensado en alguna ocasión dejar la empresa por el servicio ofrecido?

Tabla 17. Matriz general personas que dejarían la empresa

Resultados de encuesta	Tabla 18. Personas que dejarían la empresa								
	Contacto con el cliente para consultar satisfacción								
	Si	44	16.54%						
	No	222	83.46%						
	Total	266	100.00%						
	Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.								
	 <p>Personas que dejarían la empresa</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>16.54%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>83.46%</td> </tr> </tbody> </table>			Respuesta	Porcentaje	Si	16.54%	No	83.46%
Respuesta	Porcentaje								
Si	16.54%								
No	83.46%								
	Figura 13. Personas que dejarían la empresa. Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.								
Análisis	El 16.54% de encuestados indicó que dejaría la empresa. Este porcentaje refleja la pérdida de clientes a la que se expone la empresa por su calidad de servicio.								

Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.

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

Tabla 19. Matriz general satisfacción del cliente

Resultados de encuesta	Tabla 20. Satisfacción del cliente														
	Satisfacción del cliente														
	Muy satisfecho	85	31.95%												
	Algo satisfecho	63	23.68%												
	Ni satisfecho ni insatisfecho	48	18.05%												
	Algo insatisfecho	34	12.78%												
	Muy insatisfecho	36	13.53%												
	Total	266	100.00%												
	Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.														
	<p style="text-align: center;">Satisfacción del cliente</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy satisfecho</td> <td>31.95%</td> </tr> <tr> <td>Algo satisfecho</td> <td>23.68%</td> </tr> <tr> <td>Ni satisfecho ni insatisfecho</td> <td>18.05%</td> </tr> <tr> <td>Algo insatisfecho</td> <td>12.78%</td> </tr> <tr> <td>Muy insatisfecho</td> <td>13.53%</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Porcentaje	Muy satisfecho	31.95%	Algo satisfecho	23.68%	Ni satisfecho ni insatisfecho	18.05%	Algo insatisfecho	12.78%	Muy insatisfecho	13.53%
Categoría	Porcentaje														
Muy satisfecho	31.95%														
Algo satisfecho	23.68%														
Ni satisfecho ni insatisfecho	18.05%														
Algo insatisfecho	12.78%														
Muy insatisfecho	13.53%														
	Figura 14. Satisfacción del cliente. Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.														
Análisis	El 13.53% se siente muy insatisfecho, el 12.78% se siente algo satisfecho y el 18.05% no se siente ni satisfecho ni insatisfecho. Es decir el 26.31% de los encuestados está descontento con el servicio ofrecido por la empresa.														

Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.

9.- ¿Qué medios prefiere para recibir promociones y noticias sobre Salud S.A.?

Tabla 21. Matriz general medios para recibir promociones y noticias

Resultados de encuesta	Tabla 22. Medios para recibir promociones y noticias														
	Satisfacción del cliente														
	E-mail	53	19.92%												
	Material impreso	29	10.90%												
	Redes sociales	142	53.38%												
	Llamada telefónica	35	13.16%												
	Otros	7	2.63%												
	Total	266	100.00%												
	Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.														
	<p style="text-align: center;">Medios para recibir promociones y noticias</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th>Medio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E-mail</td> <td>19.92%</td> </tr> <tr> <td>Material impreso</td> <td>10.90%</td> </tr> <tr> <td>Redes sociales</td> <td>53.38%</td> </tr> <tr> <td>Llamada telefónica</td> <td>13.16%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>2.63%</td> </tr> </tbody> </table>			Medio	Porcentaje	E-mail	19.92%	Material impreso	10.90%	Redes sociales	53.38%	Llamada telefónica	13.16%	Otros	2.63%
Medio	Porcentaje														
E-mail	19.92%														
Material impreso	10.90%														
Redes sociales	53.38%														
Llamada telefónica	13.16%														
Otros	2.63%														
Análisis	El 53.38% de personas prefieren las redes sociales como medio para recibir promociones y noticias sobre la empresa; le sigue con un 19.92% el e-mail y con un 13.16% la llamada telefónica; con menor porcentaje estuvieron el material impreso con un 10.90% y otros con un 2.63%.														

Nota: Elaborado por autora. Fuente: Encuesta a clientes de la ciudad de Quevedo realizada en oct 3, 4, 5, 6 y 7 del 2016.

Conclusiones.

- 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.

Entrevista a 8 vendedores de Salud S.A. con cuentas en Quevedo:

1.- ¿Usted brinda servicio postventa a sus clientes? En caso de que sí lo brinde, ¿En qué consiste este?

Síntesis: De los ocho empleados, seis indicaron que no realizan servicio postventa. De los dos que sí lo realizan supieron indicar que tienen clientes que los han ayudado con referidos y debido a esto tienen una comunicación más cercana con estos. Su comunicación es en base a la herramienta WhatsApp por medio de sus smartphones.

2.- ¿Si un cliente desea hacer un reclamo sobre alguna clínica de Quevedo, cómo lo hace normalmente?

Síntesis: Los vendedores indicaron que básicamente la gente realiza llamadas a la matriz de la empresa ya que no tiene sucursal en Quevedo; cuando el ejecutivo lo atiende le indica que para presentar su reclamo debe acercarse a las oficinas ubicadas en la ciudad de Guayaquil con una carta escrita indicando los pormenores de su situación; el reclamo sólo se atiende si el cliente tiene todos sus haberes cancelados, y tienen respuesta en cinco días laborables de ingreso de la carta.

Cuando un cliente desea rescindir contrato, el ejecutivo le indica que debe presentar una carta solicitando la anulación del servicio en las oficinas de la ciudad de Guayaquil, y en cinco días laborables se toma contacto con el cliente para conocer los motivos por los que desea dejar la empresa y persuadirlo a quedarse. Luego se le solicita que viaje nuevamente a Guayaquil para llenar los datos de anulación, en caso de que tenga mora debe cancelar todos los valores, y luego de llenar los datos se le da de baja en el sistema.

3.- ¿De qué manera usted asegura que el cliente ha comprendido a cabalidad la cantidad de clínicas y servicios por los que va a firmar contrato?

Síntesis: Los vendedores indicaron que antes de firmar el contrato le muestran los tipos de planes que hay con sus respectivas clínicas y servicios diferenciados; sin embargo supieron señalar que en el contrato no son tan visibles estas diferencias.

4.- ¿De qué manera controla la empresa que las clínicas de Quevedo cumplan con su servicio a los afiliados?

Síntesis: La empresa envía delegados una vez al mes para controlar el servicio que ofrecen las clínicas con respecto a los beneficiarios de Salud S.A. Los delegados llenan un informe para caracterizar la calidad del servicio.

5.- ¿Cuáles cree usted que son las mayores ventajas de ser titular de Salud S.A. en Quevedo?

Síntesis: Las tarifas diferenciadas en clínicas de renombre son el principal atractivo de Salud S.A., además el porcentaje de cobertura resulta atractiva para los clientes, así como el cuidado especial para personas que lleguen a padecer de cáncer.

6.- ¿Cuáles cree usted que son las mayores debilidades de la empresa para con sus clientes de la ciudad?

Síntesis: La mayoría de los entrevistados indicaron que la mayor debilidad es el excesivo trámite que hay que realizar para presentar reclamos, sugerencias o cualquier situación que deba tramitar en la empresa. Otra debilidad que identificaron fue la ausencia de control a los establecimientos asociados de Salud S.A., ellos creen que este control es insuficiente.

Conclusiones.

- 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.

Entrevista a representante de la clínica Guayaquil.

1.- ¿De qué manera controlan que se cobre la tarifa diferenciada a todos los clientes de Salud S.A.?

Síntesis: En nuestra clínica existe un administrador de planta y jefatura de servicio al cliente en donde se asegura la máxima satisfacción de nuestros clientes. Los datos son ingresados al sistema informático y existe una opción especial para identificar a los clientes de Salud S.A. y así poder ofrecer una tarifa diferenciada.

2.- Existen clientes de Salud S.A. que han afirmado que no se les ha cobrado en alguna ocasión la tarifa diferenciada ¿Cuál considera usted que pudo haber sido la causa de este problema?

Síntesis: Sí han existido ocasiones en que clientes de Salud S.A. se han acercado a reclamar porque no se les ha cobrado tarifa diferenciada. Sin embargo, en la mayoría de ocasiones estas personas no se encuentran afiliadas al plan que ampara la clínica y eso no es nuestra culpa; en las otras ocasiones se ha corregido el problema y se les ha cobrado la tarifa diferenciada.

3.- ¿Cómo controla Salud S.A. que esta clínica cumpla con sus afiliados?

Síntesis: Ellos envían una persona cada mes para que controle la calidad de nuestros servicios, ellos llenan un formulario de calidad de atención; además consultan a la jefatura de servicio al cliente y administrador sobre novedades con los beneficiarios. Adicional a esto se llevan un registro de las personas atendidas y reportes varios.

4.- ¿Qué propuesta considera usted adecuada para asegurar el completo cumplimiento del servicio de esta clínica para con los afiliados de Salud S.A.?

Síntesis: Sugiero realizar una campaña de empoderamiento y ética a sus vendedores, ya que parece ser que estos no comunican efectivamente al cliente sobre las clínicas a las que pueden acceder según el plan contratado.

Conclusiones.

- 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.

Observación.

Tabla 23. Guía de observación marketing 2.0

Guía de observación	
Fecha: 10 oct. 2016	Observador: autora.
Objetivo de la observación: Marketing 2.0	
Registro de la observación	
<ul style="list-style-type: none"> - La página en Facebook es E-Saludsa y tiene 42,354 seguidores a la fecha. - Al digitar la palabra Salud, Salud SA, o Saludsa no sale en el motor de búsqueda de Facebook por lo que es difícil para los clientes buscar esta página. - El enfoque de la página es a la ciudad de Quito, ya que en su página principal dice Empresa médica en Quito. - Sí existe interacción entre clientes y empresa por este medio. - El número de usuarios puede incrementarse si se pacta publicidad pagada. - En Twitter disponen de 7,493 seguidores y tienen una buena interacción. - En Instagram tienen 826 seguidores, siendo la cuenta con menos personas. 	

Conclusiones.

- 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.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA O INFORME

4.1. Título de la propuesta

Estrategias de marketing de servicios para generar satisfacción y fidelización de los clientes de Salud S.A. de la ciudad de Quevedo.

4.2. Justificación de la propuesta

Esta propuesta servirá para lograr la satisfacción y fidelización de los clientes de Salud S.A. de la ciudad de Quevedo. Los beneficiarios son los afiliados de este cantón y la empresa ya que logrará retener a los actuales clientes y gracias a los referidos aumentar sus ventas en el sector. Estas estrategias permitirán que los clientes de la organización comprendan plenamente de los servicios que están obteniendo al firmar el contrato, que sepan diferenciar las clínicas y servicios adquiridos según el plan, que puedan realizar reclamos y sugerencias con mayor facilidad, que se controle de manera más rigurosa el nivel de servicio de las clínicas y que se realice un servicio postventa para monitorear la satisfacción del cliente con los servicios ofrecidos.

La propuesta se basa en el marco teórico del marketing de servicios, además se ampara en el marco legal ecuatoriano que castiga a las empresas que proporcionan información engañosa a sus clientes. Estas estrategias pueden ser utilizadas para otras empresas relacionadas al sector de la medicina prepagada y seguros de salud, así como también se puede extender su alcance a las demás partes del país.

4.3. Objetivo general de la propuesta

- Elaborar estrategias de marketing de servicios para la satisfacción y fidelización de los clientes de Salud S.A. de la ciudad de Quevedo.

4.4. Objetivos específicos de la propuesta

- Definir estrategias de la cadena de utilidades del servicio capacitando a los empleados para mantenerlos motivados generando lealtad de los clientes.

- Determinar estrategias de gestión de la diferenciación del servicio posicionándose en la mente del consumidor para ser percibidos como una empresa con alto nivel de servicio y tecnología.
- Establecer estrategias de la gestión de la calidad del servicio por medio del modelo ServQual controlando la información brindada por los asesores de venta fidelizando a los clientes.
- Definir estrategias de administración de la productividad del servicio logrando la eficiencia de las operaciones reduciendo los costos.
- Decretar estrategias de servicio postventa contactando al cliente luego de la compra satisfaciendo sus deseos y necesidades.

4.5. Listado de contenido

La propuesta desarrollada presenta el siguiente contenido:

- Estrategias de marketing de servicios
 - Estrategias de la cadena de utilidades del servicio.
 - Estrategias de gestión de la diferenciación del servicio.
 - Estrategias de gestión de la calidad del servicio por medio de la herramienta SERVQUAL.
 - Estrategias de administración de productividad de servicios.
 - Estrategias de servicio postventa.

A continuación se muestra el flujo de la presente propuesta de estrategias de marketing de servicios para generar satisfacción y fidelización de los clientes de Salud S.A. de la ciudad de Quevedo.

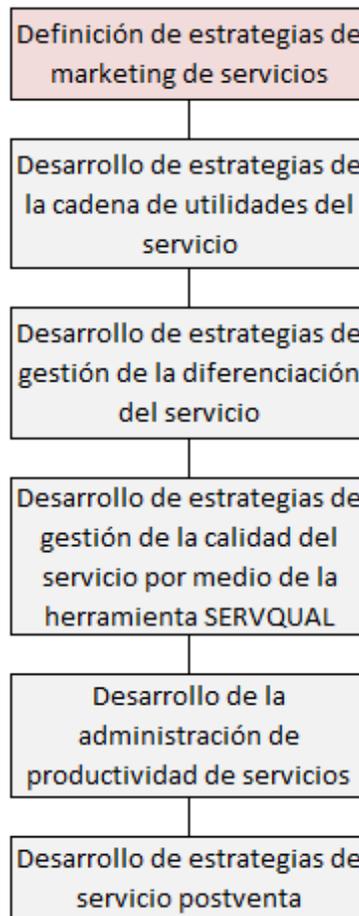


Figura 16. Flujograma de procesos

Fuente: Elaborado por autora.

4.6. Desarrollo de la propuesta

4.6.1. DAFO

4.6.1.2. Análisis externo.

4.6.1.2.1. Modelo PESTEL.

Factor político.

El Gobierno Nacional ha reformado leyes y modificado impuestos como parte de su estilo para dirigir el país. La inclusión de la Ley de Seguros y el aumento de impuestos genera incertidumbre en el sector, ya que no se puede planificar a largo plazo por la alta variabilidad del andamiaje estatal; esto se convierte en una amenaza para la empresa.

Factor económico.

La disminución de los precios del petróleo en el 2014 provocó que exista una desaceleración económica en el país, tomando en cuenta que el Ecuador depende mayoritariamente del crudo; posteriormente sucedió el terremoto el 16 de abril del 2016, lo que ocasionó que disminuya el Producto Interno Bruto, PIB. Este indicador permite medir la economía de los países, por lo que una disminución del mismo significará una economía menos sólida.

Factor social.

La población ecuatoriana está envejeciendo y cada vez más necesita de cuidados para la salud; la inclusión de seguros de salud a los empleados de compañías muestra la preocupación de estas por atender esta necesidad básica de sus colaboradores. Los clientes de Salud S.A. son personas con poder adquisitivo medio y alto, por lo que buscan mejores prestaciones para su cuidado, que las que presta el Seguro Social.

El sector de las aseguradoras se encuentra en constante crecimiento ya que las personas tienen mayor cuidado sobre su salud. Esta tendencia se refleja a nivel mundial y se observa también en sectores complementarios como las empresas de actividades físicas, alimentos saludables, entre otras que han incrementado su participación de mercado. Salud S.A. ha sabido entender estas tendencias y ha ampliado su cobertura ofreciendo la descarga gratuita del programa informático Skimble Work Trainer Pro que tiene un costo en el mercado de \$84, para todos sus clientes.

Factor tecnológico.

El mercado de Salud S.A. son personas que tienen trabajos estables o dueños de negocios, por lo que la gran parte de clientes es muy tecnológica y aprovechan mucho las ventajas de las tecnologías de la información; debido al poder adquisitivo medio y alto, poseen smartphones y se mantienen actualizados de información a través del internet.

Factor ecológico.

Los consumidores están experimentando una tendencia hacia el cuidado del medioambiente, y es por esto que las organizaciones están consumiendo menos papel y tratan de causar el mínimo impacto posible. Las estrategias que se desarrollen no deben

causar mayor impacto al ambiente ya que esto puede traer consigo repercusiones de parte de los clientes.

Factor legal.

Como se señaló en el factor político, la implementación de nuevas leyes y modificación de las ya existentes, crea un marco legal cambiante que no brinda tranquilidad al equipo directivo de la empresa. Es por esto que se deben desarrollar estrategias de marketing que fidelicen a los clientes, para que el impacto de estos cambios no sea muy agresivo.

4.6.1.2.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos entrantes.

En el mercado las compañías de seguro están consolidados y no existe mayor amenaza de nuevos entrantes debido al alto capital de entrada que deben disponer; además los contratos anuales de las empresas que ofrecen seguros médicos a sus empleados dificulta el conseguir participación de mercado en este segmento de manera inmediata, por lo que no existe mayor amenaza en este aspecto. Se considera su impacto bajo.

Poder de negociación de proveedores.

En este caso, los proveedores del servicio son las clínicas y centros médicos; el poder de negociación de ellos es medio, debido a que las aseguradoras representan un mercado muy atractivo para los prestadores del servicio, esto provoca que brinden precios preferenciales a las empresas de seguros médicos. Se considera su impacto medio.

Poder de negociación de clientes.

Los clientes disponen de un poder de negociación medio ya que a pesar de contar con una amplia gama de aseguradoras, éstas manejan precios similares, y las prestaciones son distintas entre una y otra, por lo que el poder de decisión al momento de afiliarse dependerá de la percepción de servicio que sienta el cliente y de las prestaciones ofrecidas en los planes ofertados. Se considera su impacto medio.

Amenaza de sustitutos.

Los sustitutos son el acudir a las clínicas y centros médicos directamente sin contar con un seguro; esto parecería ser más económico que contratar un seguro, sin embargo en enfermedades catastróficas el costo para el paciente se puede elevar a cantidades impagables, que sólo una aseguradora podría costear. Se considera su impacto medio.

Rivalidad entre competidores.

El mercado de Salud S.A. son personas con un nivel adquisitivo medio y alto que desean obtener mayor seguridad al contar con un seguro contra enfermedades. No obstante, muchas empresas privadas cuentan con los servicios de la empresa para sus empleados, y este ha sido uno de los grandes aciertos de la organización, al fortalecer este segmento ofreciendo excelentes precios con un alto nivel de servicio.

El bajo nivel del servicio del IESS ha provocado que Salud S.A. aumente su participación de mercado, a pesar de que la entidad estatal cuenta con mejor infraestructura que hace años, las citas médicas demoran mucho en obtenerse lo que genera molestias en los usuarios que ven a las aseguradoras privadas como la solución a sus problemas.

Salud S.A. tiene como competencia al IESS y a las demás aseguradoras privadas, los principales competidores son Ecuasanitas y Humana. Debido al dinamismo del sector la competencia se ha especializado y ofrece paquetes muy personalizados. Humana por ejemplo utiliza un software compartido con las clínicas asociadas para que los pacientes se registren en el sistema y sea este quién les diga si constan en el seguro para esa clínica o no. Todas las aseguradoras se encuentran en la búsqueda de innovación para diferenciarse de los otros competidores y poder así obtener una mayor participación de mercado. Se considera su impacto alto.

4.6.1.3. Análisis interno.

4.6.1.3.1 Marketing.

La línea de servicios de Salud S.A. consta de los siguientes planes:

Tabla 24. Planes ofrecidos

Plan práctico	Plan ideal	Plan Élite	Plan privilegio
Cobertura médica hasta \$30.000	Cobertura médica hasta \$45.000	Cobertura médica hasta \$100.000	Cobertura médica hasta \$1'000.000
Maternidad sin deducible hasta \$30.000, con deducible hasta \$900.	Maternidad sin deducible hasta \$45.000, con deducible hasta \$1.200.	Maternidad sin deducible hasta \$100.000, con deducible hasta \$1.200.	Maternidad sin deducible hasta \$1'000.000, con deducible hasta \$3.500.
Trasplante de órganos vitalicio \$20.000	Trasplante de órganos vitalicio \$30.000	Trasplante de órganos vitalicio \$50.000	Trasplante de órganos vitalicio \$80.000
Cobertura de prótesis \$10.000	Cobertura de prótesis \$15.000	Cobertura de prótesis \$20.000	Cobertura de prótesis \$25.000
Preexistencias luego del primer año \$800	Preexistencias luego del primer año \$800	Preexistencias luego del primer año \$900	Preexistencias luego del primer año \$900
Preexistencias luego del segundo año \$1.400	Preexistencias luego del segundo año \$1.400	Preexistencias luego del segundo año \$1.500	Preexistencias luego del segundo año \$1.500
Consulta médica \$25.62	Consulta médica \$31.00	Consulta médica \$40.00	Consulta médica \$62.63
Nivel de referencia 3	Nivel de referencia 4	Nivel de referencia 5.	Nivel de referencia 7.
		Saludsa Travel \$25.000	Saludsa Travel \$50.000
		Control niño sano	Control niño sano. Vacuna recién nacido.
Hospitales Nivel 3.	Hospitales Nivel 3 y 4.	Hospitales Nivel 3, 4 y 5.	Hospitales Nivel 3, 4, 5 y 7.

Nota: Elaborado por autora. Fuente: <https://www.saludsa.com>.

La imagen que tiene Salud S.A. en el mercado es de ser la empresa con mayor prestigio del país en lo que respecta a medicina prepagada. Su reputación le permite ser la mayor aseguradora privada de salud y cuenta con centros médicos propios para la atención

de sus beneficiarios. Sus precios son ligeramente superiores a los de su competencia, pero mantiene precios preferenciales para las empresas que brindan el seguro a sus empleados.

Su equipo de ventas recorre todo el Ecuador, sin embargo no se tiene mayor control sobre el servicio postventa que estos realizan, ni sobre la información que brindan los asesores a sus clientes antes de firmar el contrato. Se han reportado problemas por asegurados que no han recibido atención en las clínicas al no constar esta en el paquete contratado. El servicio final lo ofrecen las clínicas que atienden a los pacientes, pero el control a estos centros no es muy riguroso y se limita a completar un informe de los asegurados que se han atendido y observaciones que indique la clínica o que haya visto el supervisor.

4.6.1.3.2 Organización.

La matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil en la Av. Carlos Julio Arosemena Tola Km. 3. Este centro administrativo controla el servicio de más de 300 vendedores que se dispersan por toda la zona costera y zonas aledañas a Guayaquil. La cultura organizacional se enfoca en el servicio al cliente, las clínicas asociadas son de renombre y tienen un sistema informático automatizado para todos los departamentos.

A pesar de contar con un buen nivel de servicio, se ha detectado un deficiente control en la información que ofrecen los vendedores a los clientes, y sólo se los controla por nivel de ventas. Los asesores por ganarse la comisión por venta en ocasiones dan información falsa al comprador lo que se detectó en las encuestas.

Asimismo, el control a las clínicas y centros de salud que ofrecen el servicio resulta escaso, ya que los clientes han comunicado que ciertas clínicas no le cobraron la tarifa diferenciada, esto también sucede debido a métricas de control de estos centros que premian a sus empleados por el incremento de las ventas, razón por la cual buscan la forma de cobrar más o facturar más servicios de los necesarios.

4.6.1.3.3 Personal.

La selección del personal se la realiza por medio de empresas especializadas que ofrecen este servicio como PricewaterhouseCoopers que seleccionan al mejor personal entre cientos de aspirantes. Dentro de la empresa se ofrecen capacitaciones que son por lo general internas y las brindan los gerentes de los departamentos, pero también existen capacitaciones externa brindadas por empresas especializadas en capacitación.

El principal tema de formación son las ventas, sin embargo se ha detectado que no existe capacitación sobre la ética en las ventas, ni su implicación para la organización. La remuneración del personal es más atractiva que la del mercado, su nivel de rotación es bajo y se puede considerar que sus empleados se sienten motivados para realizar sus labores.

4.6.1.3.4 Finanzas.

Las finanzas de la empresa es una de sus mayores fortalezas, ya que gracias a su poder de ventas ha logrado obtener la mayor participación de mercado en el sector de seguros médicos. El manejo financiero responsable de su Alta Dirección ha permitido a la organización crecer y tener sus propios centros médicos, esto ha reducido los costos y le ha dado mayor fuerza a la empresa.

4.6.1.4. Matriz DAFO.

Tabla 25. DAFO

<h1>Análisis DAFO</h1>		Factores internos		
		Fortalezas	Debilidades	
		Factores externos	Oportunidades	Opciones FO
	<ul style="list-style-type: none"> - Reputación empresarial. - Amplia cartera de clientes. - Experiencia. - Sistema informático y web de calidad. - Confiabilidad de proveedores del servicio y clientes. - Liquidez económica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de servicio postventa. - Ineficacia de sistema de reclamos y sugerencias. - Excesiva burocracia. - Carencia de comunicación directa con sus clientes. - Control insuficiente a las clínicas que brindan el servicio. - Control sobre la información que brindan los empleados al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de actividades. - Capacitación de los empleados. - Reconocimiento y recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de herramientas para servir al cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de servicio del IESS. Las citas médicas con especialistas demoran meses. - Contratación de seguros por empresas privadas. Las organizaciones por lo general manejan doble seguro, el del IESS y el de una aseguradora privada. 			

	- Tendencia de crecimiento constante en las empresas de medicina prepagada.		
	Amenazas	Opciones FA	Opciones DA
	- Modificaciones a la Ley de Seguros. - Competencia especializada. - Crisis económica. - Problemas legales por información engañosa de parte de los asesores de ventas.	- Diferenciación del servicio. - Administración de productividad del servicio.	- Gestión de la calidad del servicio. - Desarrollo de un servicio postventa.

Nota: Elaborado por autora.

Los planes de acción estratégicos formulados en base al FODA son los siguientes:

- Diseño de actividades.
- Capacitación de los empleados.
- Reconocimiento y recompensas.
- Desarrollo de herramientas para servir al cliente.
- Diferenciación del servicio.
- Administración de productividad del servicio.
- Gestión de la calidad del servicio.
- Desarrollo de un servicio postventa.

En base a los resultados encontrados se aplicará una estrategia adaptativa, ya que se aprovechan las oportunidades mitigando las debilidades identificadas.

4.7. Estrategias de marketing de servicios

4.7.1. Estrategias de la cadena de utilidades del servicio.

4.7.1.1 Estrategias de diseño de actividades.

▪ 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.

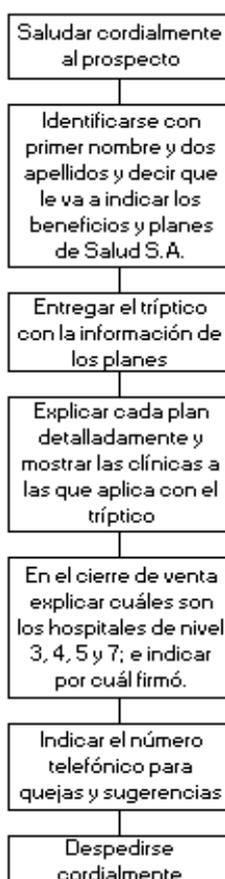


Figura 17. Flujograma de ventas

Fuente: Elaborado por autora.

4.7.1.2 Estrategias de capacitación.

▪ 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.

4.7.1.3 Estrategias de reconocimiento y recompensas.

- 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.



Figura 18. Reconocimiento de empleado del mes

Fuente: Elaborado por autora.

4.7.1.4 Estrategias de herramientas para servir al cliente.

- 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.



Figura 19. Chat de Salud S.A.

4.7.2. Estrategias de gestión de la diferenciación del servicio.

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

Figura 20. Formulario de sugerencias y reclamos

Fuente: Tomado de <http://www3.gobiernodecanarias.org>.

- 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.

4.7.3. Estrategias de gestión de la calidad del servicio.

Tabla 26. Modelo ServQual

Modelo ServQual	
Dimensiones	Estrategias
Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Mantener el orden, limpieza y pulcritud de la matriz. - Los asesores de venta deben estar vestidos con ropa semiformal con una limpieza impecable. - Todo el material publicitario e informativo debe ser visualmente atractivo. El departamento de marketing será el encargado de aprobar los diseños para este material.
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Cuando el cliente llame al call center el personal de servicio al cliente debe interesarse por resolver el problema. - El sistema informático deberá emitir una alarma en el día anterior a la fecha de tope al responsable de producir y entregar la tarjeta. - 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. - 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.
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> - El asesor de venta debe comunicar la fecha exacta en que se entregarán las tarjetas y los beneficios. - 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. - 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. - El call center deberá responder las llamadas en máximo dos timbradas.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento del asesor de ventas y personal de servicio al cliente debe inspirar la confianza del cliente. - Control sobre la consulta de satisfacción del cliente: el departamento de marketing llamará al 10% de la cartera de

	<p>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.</p> <p>- Los empleados deben estar empoderados del servicio para despejar cualquier duda de los afiliados.</p>
Empatía	<p>- 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.</p> <p>- 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.</p> <p>- Los vendedores deben ser amables con los clientes y deben mostrar empatía y atención a los requerimientos o dudas de los afiliados.</p> <p>- Cada asesor de venta deberá conocer cuáles son las necesidades específicas de su cliente, esto lo hará preguntándole qué espera de Salud S.A.</p> <p>- Registrar las necesidades e intereses del afiliado en el CRM.</p>

Nota: Elaborado por autora.

4.7.4. 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.

Plan Práctico	Plan Ideal	Plan Élite	Plan Privilegio
Cobertura médica hasta \$30.000	Cobertura médica hasta \$45.000	Cobertura médica hasta \$100.000	Cobertura médica hasta \$1'000.000
✓ Maternidad ①	✓ Maternidad ①	✓ Maternidad ①	✓ Maternidad ①
✓ Trasplante de Órganos Vitalicio \$20.000	✓ Trasplante de Órganos Vitalicio \$30.000	✓ Trasplante de Órganos Vitalicio \$50.000	✓ Trasplante de Órganos Vitalicio \$80.000
✓ Cobertura de Prótesis \$10.000	✓ Cobertura de Prótesis \$15.000	✓ Cobertura de Prótesis \$20.000	✓ Cobertura de Prótesis \$25.000
✓ Preexistencias luego del 1er año \$800	✓ Preexistencia luego del 1er año \$800	✓ Preexistencias luego del 1er año \$900	✓ Preexistencias luego del 1er año \$900
✓ Preexistencias luego del 2do año \$1.400	✓ Preexistencia luego del 2do año \$ 1.400	✓ Preexistencias luego del 2do año \$1.500	✓ Preexistencias luego del 2do año \$1.500
✓ Consulta Médica \$25,62	✓ Consulta Médica \$31,00	✓ Consulta Médica \$40,00	✓ Consulta Médica \$62,63
✓ Nivel de Referencia 3	✓ Nivel de Referencia 4	✓ Nivel de Referencia 5	✓ Nivel de Referencia 7
✓ Hospitales Nivel 3 ②	✓ Hospitales Nivel 3 y 4 ②	✓ Saludsa Travel \$25.000	✓ Saludsa Travel \$50.000
		✓ Control Niño Sano	✓ Control Niño Sano
		✓ Hospitales Nivel 3, 4 y 5 ②	✓ Vacunas Recién Nacido
			✓ Hospitales Nivel 3, 4, 5 y 7 ②

Figura 21. Planes de la empresa

Fuente: Tomado de <https://www.saludsa.com>.

- 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.

4.7.5. 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.

4.8. Indicadores de gestión

Tabla 27. Indicadores de gestión

Cuadro de mando integral				
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Aumento de ventas	Ventas actual / Ventas anterior	+1.05	Ejecución de estrategias de marketing de servicios
Clientes	Satisfacción	Encuesta de satisfacción %	+95%	Implementación de estrategias del modelo ServQual
	Fidelización	Clientes que salen en el año / Clientes totales	-5%	Ejecución de estrategias de marketing de servicios
Procesos	Fiabilidad del servicio	Encuesta sobre tarifa diferenciada	-5%	Implementación de estrategias del modelo ServQual
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación y reconocimiento	# de capacitaciones anuales	+3	Implementación de las estrategias de la cadena de utilidades del servicio

Nota: Elaborado por autora.

4.9. Presupuesto y recursos

Tabla 28. Presupuestos 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
Total semestral	\$3,250.00

Nota: Elaborado por autora.

4.10. Impacto/Producto/Beneficio obtenido

4.10.1. Impacto económico.

El promedio de pago de los servicios que adquieren las personas de Quevedo es de aproximadamente \$100.00. En esta ciudad existen 858 clientes, por lo que el ingreso aproximado mensual es de \$85,800.00 y el aproximado anual de \$1,029,600.00. En la investigación de campo se determinó que el 16.54% de clientes tienen la intención de rescindir de los servicios de la empresa, por lo que si los clientes se retiran la empresa dejaría de percibir alrededor de \$14,191.32, lo que significarían \$170,295.84 anuales. La implementación de estas propuestas le ahorraría a la empresa este valor anual, por lo que tiene un gran impacto económico.

Cabe destacar que el beneficio económico es bien alto si se implementan las propuestas planteadas, con una inversión anual de \$6,500.00 se pueden obtener \$170,295.84; no obstante, este es un proceso a mediano plazo, ya que con las nuevas políticas se debe cambiar la mentalidad de todos los empleados hacia un enfoque de

servicio, lo que generará ingresos a la empresa de manera sostenible en el tiempo, creando una fuerte ventaja competitiva.

4.10.2. Impacto ambiental.

La utilización del call center, página web y el manejo de la tecnología para agilizar reclamos, sugerencias y registros de los vendedores ayudará a reducir la contaminación ambiental. Actualmente los reclamos de los clientes se los realiza por medio de documentos escritos y los registros de los vendedores son impresos, con la implementación de la propuesta en el sistema informático se logrará reducir el impacto ambiental.

Este es un tema muy importante de implementar en toda empresa, ya que las nuevas tendencias sociales indican que las personas son más sensibles a acciones que van en contra del medio ambiente; el auge de las redes sociales puede influir a favor o en contra de las organizaciones, y el tema ambiental es uno de los más discutidos en el medio, por eso el impacto ambiental logrado con las propuestas es positivo.

4.10.3. Impacto social.

Los beneficiarios directos son los 858 clientes de la empresa Salud S.A. de la ciudad de Quevedo, pudiendo ampliarse a los más de 300,000 clientes que posee la empresa en el país. La empresa también se beneficia al mejorar su servicio logrando la fidelización de los clientes, lo que se refleja económicamente. Se cumple con la línea 1 de investigación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte que es el *Fomento y apoyo al desarrollo socioeconómico con enfoque intercultural y territorial con carácter nacional e internacional*, así como la línea 3 que dice *Gestión del conocimiento y de las instituciones* (ULVR, s.f.), al ofrecer estrategias novedosas para la fidelización de los clientes, además la investigación se rige al objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir que señala que hay que *garantizar el trabajo digno en todas sus formas* (SENPLADES, s.f.), con lo cual se aporta con el desarrollo económico del país.

Conclusiones

- En el marco teórico se pudo concluir que el marketing tiene dos metas importantes que son el conseguir clientes por medio de una promesa de un valor superior y la conservación de los actuales clientes mediante la entrega de satisfacción. Esta depende del desempeño del servicio ofrecido con relación a las expectativas que se imaginó el cliente. Salud S.A. tiene una publicidad y una reputación alta dentro del mercado, por lo que los clientes exigen un alto nivel de servicio; cuando este servicio no cumple las expectativas los clientes se van y la reputación dentro del mercado baja. En el marketing de servicios el control de la cadena de valor es importante, especialmente cuando un proveedor es el que brinda el servicio final; en el caso de esta empresa, las clínicas son las que atienden a los pacientes por lo que es necesario que exista un control riguroso de su calidad de servicio. Las estrategias identificadas para el marketing de servicios son estrategias de cadena de utilidad de servicios, de gestión de la diferenciación, de gestión de la calidad de servicios, de administración de la productividad y de servicio postventa.

- En el marco referencial se pudo identificar que existen críticos del marketing para los servicios de salud, pero estos sólo lo ven desde el lado de la publicidad. Existen otros factores involucrados en el marketing como las políticas de atención al cliente, calidad del servicio, etc. En otros proyectos similares se determinó que el éxito de las empresas de servicios está relacionado a las expectativas de los clientes, entre las propuestas de estos trabajos estaban la capacitación al personal, optimizar y monitorear la calidad del servicio, tangibilizar el mismo a través de instalaciones adecuadas y material publicitario atractivo, cumplir con las promesas de ventas. Todas estas propuestas fueron abarcadas en esta investigación.

- 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.

Recomendaciones

- Se recomienda ampliar la investigación a otros enfoques teóricos del marketing de servicios para poder contrastar los resultados obtenidos y las propuestas planteadas. Se deben implementar políticas de servicio al cliente que permitan mantener la alta reputación de Salud S.A. en el mercado, estas normas deben controlar el servicio ofrecido por las clínicas y centros médicos en general.

- Se sugiere analizar de manera individual, en los antecedentes de investigación, la forma de cuantificar las expectativas de los clientes, ya que esta medición difiere entre los distintos trabajos investigativos, es importante establecer cuál es el método más adecuado para medir esta variable y así desarrollar de manera más acertada las estrategias.

- Las estrategias formuladas deben tener soporte tecnológico, ya que el control se realizará mediante el sistema informático. La empresa debe establecer en el futuro una planeación logística para que se pueda controlar de manera inmediata cuando un paciente no puede ser atendido por la clínica; es decir que al ingresar los datos en la clínica para verificar que es cliente de Salud S.A. se genere automáticamente un reporte mediante el sistema para poder controlar las negaciones en línea. Se recomienda ampliar la investigación sobre el servicio ofrecido por la empresa a otros lugares del país. Además se sugiere medir las expectativas de los clientes sobre el servicio que desean de la organización.

- 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, con la finalidad de pulir imperfecciones y establecer normas para recolectar los datos de una manera fiable.

- Se recomienda implementar las propuestas planteadas ya que tienen su sustento en el marco teórico, referencial y legal, además se determinaron luego de una investigación con enfoque mixto. Esta implementación permitirá retener a los clientes actuales, así como aumentar las ventas gracias a la publicidad boca a boca.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P., Shepherd, C., Ramos, L., & Ramos, C. (2012). *Administración de la Innovación Iera. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- 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>.
- Alvira Martín, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica 2da. Ed.* Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- 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.
- 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.
- 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
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación 3ra. Ed.* Bogotá: Pearson Educación.
- 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>
- 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>.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México D.F.: Pearson Educación.
- Ferrel, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing 5ta. Ed.* México D.F.: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta. Ed.* México D.F.: McGraw-Hill.
- 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.
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Los Ríos.* Obtenido de http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/los_rios.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de mando integral 3a. Ed.* Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing 11era. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing 14ta. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía 15ta. Ed.* México D.F.: McGraw-Hill.
- Lovelock, C. (2010). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia 6a. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.

- 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.
- Macrovisiónmedia. (s.f.). *Salud S.A.* Obtenido de http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/salud.pdf
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados: Conceptos esenciales.* México D.F.: Addison-Wesley.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de mercados 10a. Ed.* México D.F.: Cengage Learning.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo.* Bilbao: Deusto Ediciones.
- Ries, E. (2012). *El método de Lean Startup.* Bilbao: Deusto Ediciones.
- Salud S.A. (s.f.). *Nosotros.* Obtenido de <https://www.saludsa.com/web/index.php/nosotros>
- 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
- SENPLADES. (s.f.). *Plan Nacional del Buen Vivir.* Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- ULVR. (s.f.). *Líneas de investigación.* Obtenido de <http://www.ulvr.edu.ec/Convenios/LineasInvestigacion.pdf>
- ULVR. (s.f.). *Política y líneas de investigación.* Obtenido de <http://www.ulvr.edu.ec/Lineasinvestigacion.php>
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2017). *Service Marketing: Integrating customer focus across the firm.* New York: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Constitución de la República del Ecuador

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor (Asamblea Nacional, 2008, pp. 43-44).

Art. 66.-

25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características (Asamblea Nacional, 2008, p. 52).

Art. 83.-

2. Ama killa, ama llulla, ama shwa. No ser ocioso, no mentir, no robar (Asamblea Nacional, 2008, p. 62).

Anexo 2. Ley Orgánica de Salud

Art. ...(2).-

c) Controlar y regular, en coordinación con los organismos competentes, a las compañías de seguros y prestadoras de servicios de medicina pre pagada en lo referente a la oferta de coberturas para enfermedades consideradas raras o huérfanas.

Las compañías de seguros y las empresas privadas de salud y medicina pre pagada, en el marco de las políticas definidas por la autoridad sanitaria nacional y de la presente Ley, estarán obligadas a cumplir las coberturas comprometidas en los respectivos contratos de seguro sin que puedan negar dicha cobertura a pretexto del apareamiento posterior de enfermedades consideradas catastróficas y raras o huérfanas (Asamblea Nacional, 2012).

Anexo 3. Encuesta

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**
Encuesta sobre el servicio de Salud S.A. en la ciudad de Quevedo



<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1.- ¿Cuál es el principal problema en el servicio de Salud S.A.?</td> </tr> <tr> <td style="width: 80%;">Asesoramiento del vendedor</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>Atención de la clínica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicio postventa</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atención de reclamos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">2.- ¿La empresa le indicó que existen clínicas distintas según el plan escogido?</td> </tr> <tr> <td style="width: 80%;">Sí</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">3.- ¿Ha acudido a alguna clínica que le prometió el asesor de venta y le dijeron que no aplica para su seguro médico?</td> </tr> <tr> <td style="width: 80%;">Sí</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">4.- ¿Las clínicas de las que usted es beneficiario por ser parte de Salud S.A. le cobran una tarifa diferenciada?</td> </tr> <tr> <td style="width: 80%;">Siempre</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>Al menos una vez no me cobraron menor tarifa</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">5.- ¿Algún personal de Salud S.A. se ha contactado con usted para consultarle sobre su satisfacción con el servicio?</td> </tr> <tr> <td style="width: 80%;">Sí</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table>	1.- ¿Cuál es el principal problema en el servicio de Salud S.A.?		Asesoramiento del vendedor		Atención de la clínica		Servicio postventa		Atención de reclamos		Otros		2.- ¿La empresa le indicó que existen clínicas distintas según el plan escogido?		Sí		No		3.- ¿Ha acudido a alguna clínica que le prometió el asesor de venta y le dijeron que no aplica para su seguro médico?		Sí		No		4.- ¿Las clínicas de las que usted es beneficiario por ser parte de Salud S.A. le cobran una tarifa diferenciada?		Siempre		Al menos una vez no me cobraron menor tarifa		5.- ¿Algún personal de Salud S.A. se ha contactado con usted para consultarle sobre su satisfacción con el servicio?		Sí		No		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">6.- ¿Ha realizado algún reclamo a la empresa en el 2016?</td> </tr> <tr> <td style="width: 80%;">Sí</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">7.- ¿Ha pensado en alguna ocasión dejar la empresa por el servicio ofrecido?</td> </tr> <tr> <td style="width: 80%;">Sí</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">8.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra de los servicios brindados por Salud S.A.?</td> </tr> <tr> <td style="width: 80%;">Muy satisfecho</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>Algo satisfecho</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ni satisfecho ni insatisfecho</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Algo insatisfecho</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Muy insatisfecho</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">9.- ¿Qué medios prefiere para recibir promociones y noticias sobre Salud S.A.?</td> </tr> <tr> <td style="width: 80%;">E-mail</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>Material impreso</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Redes sociales</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Llamada telefónica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td></td> </tr> </table>	6.- ¿Ha realizado algún reclamo a la empresa en el 2016?		Sí		No		7.- ¿Ha pensado en alguna ocasión dejar la empresa por el servicio ofrecido?		Sí		No		8.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra de los servicios brindados por Salud S.A.?		Muy satisfecho		Algo satisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Algo insatisfecho		Muy insatisfecho		9.- ¿Qué medios prefiere para recibir promociones y noticias sobre Salud S.A.?		E-mail		Material impreso		Redes sociales		Llamada telefónica		Otros	
1.- ¿Cuál es el principal problema en el servicio de Salud S.A.?																																																																									
Asesoramiento del vendedor																																																																									
Atención de la clínica																																																																									
Servicio postventa																																																																									
Atención de reclamos																																																																									
Otros																																																																									
2.- ¿La empresa le indicó que existen clínicas distintas según el plan escogido?																																																																									
Sí																																																																									
No																																																																									
3.- ¿Ha acudido a alguna clínica que le prometió el asesor de venta y le dijeron que no aplica para su seguro médico?																																																																									
Sí																																																																									
No																																																																									
4.- ¿Las clínicas de las que usted es beneficiario por ser parte de Salud S.A. le cobran una tarifa diferenciada?																																																																									
Siempre																																																																									
Al menos una vez no me cobraron menor tarifa																																																																									
5.- ¿Algún personal de Salud S.A. se ha contactado con usted para consultarle sobre su satisfacción con el servicio?																																																																									
Sí																																																																									
No																																																																									
6.- ¿Ha realizado algún reclamo a la empresa en el 2016?																																																																									
Sí																																																																									
No																																																																									
7.- ¿Ha pensado en alguna ocasión dejar la empresa por el servicio ofrecido?																																																																									
Sí																																																																									
No																																																																									
8.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra de los servicios brindados por Salud S.A.?																																																																									
Muy satisfecho																																																																									
Algo satisfecho																																																																									
Ni satisfecho ni insatisfecho																																																																									
Algo insatisfecho																																																																									
Muy insatisfecho																																																																									
9.- ¿Qué medios prefiere para recibir promociones y noticias sobre Salud S.A.?																																																																									
E-mail																																																																									
Material impreso																																																																									
Redes sociales																																																																									
Llamada telefónica																																																																									
Otros																																																																									

Anexo 4. Entrevista a vendedores de Salud S.A. en Quevedo

1.- ¿Usted brinda servicio postventa a sus clientes? En caso de que sí lo brinde, ¿En qué consiste este?

2.- ¿Si un cliente desea hacer un reclamo sobre alguna clínica de Quevedo, cómo lo hace normalmente?

3.- ¿De qué manera usted asegura que el cliente ha comprendido a cabalidad la cantidad de clínicas y servicios por los que va a firmar contrato?

4.- ¿De qué manera controla la empresa que las clínicas de Quevedo cumplan con su servicio a los afiliados?

5.- ¿Cuáles cree usted que son las mayores ventajas de ser titular de Salud S.A. en Quevedo?

6.- ¿Cuáles cree usted que son las mayores debilidades de la empresa para con sus clientes de la ciudad?

Anexo 5. Entrevista a representante de la clínica Guayaquil

1.- ¿De qué manera controlan que se cobre la tarifa diferenciada a todos los clientes de Salud S.A.?

2.- Existen clientes de Salud S.A. que han afirmado que no se les ha cobrado en alguna ocasión la tarifa diferenciada ¿Cuál considera usted que pudo haber sido la causa de este problema?

3.- ¿Cómo controla Salud S.A. que esta clínica cumpla con sus afiliados?

4.- ¿Qué propuesta considera usted adecuada para asegurar el completo cumplimiento del servicio de esta clínica para con los afiliados de Salud S.A.?

Anexo 6. Guía de observación

Guía de observación	
Fecha:	Observador:
Objetivo de la observación:	
Registro de la observación	